

INTUÏTIE EN RATIO, waarom nu aan de orde?

Intuïtie is "IN". Lange tijd hebben filosofen zich erover gebogen, in deze eeuw gevolgd door psychologen. Nu, in de jaren 80 van deze eeuw, is het in de management-development literatuur binnengedrongen. Het krijgt daarin expliciete aandacht. Hannie Nathans geeft in haar artikel "Intuïtie is te leren"¹⁾ vele literatuurverwijzingen. P. Winsemius, adviseur bij McKinsey, die intuïtie in zijn werk hanteert, is een concreet voorbeeld van de nieuwe belangstelling.²⁾

Waarom komt het nu aan de orde? Is het een reactie op het no-nonsense klimaat, waarin een gezonde oproep gedaan wordt om weer meer aandacht te besteden aan produktiegericht bezig zijn, aan prestaties leveren? Een alleszins begrijpelijke beweging na de overwaardering van het proces, van het klimaat van de intermenselijke verhoudingen. Hoewel het zinvol is om zo tijdgebonden ernaar te kijken, willen wij het in een groter tijdsperspectief bezien. Daarin zoeken wij niet naar causale verbanden, maar willen twee parallelle ontwikkelingen onder de aandacht brengen:

- a - een ontwikkeling in het denken;
- b - het emancipatieproces;

Het zijn twee verschillende processen die beide aandacht vragen voor de rol van intuïtie in het arbeidsproces.

Einde natuurwetenschappelijk denken?

Het "scientific management" van eind vorige eeuw/begin deze eeuw, met mannen als Fayol, Taylor en Weber, staat niet los op zich zelf, maar is een onderdeel van een groter patroon in de ontwikkeling van het denken en het menselijke bewustzijn. Velen verwijzen daarbij naar het einde van de middeleeuwen, waar het huidige rationele denken begon. Een voorloper van dit "nieuwe" denken is prachtig beschreven in de roman van Umberto Eco "De naam van de roos".³⁾ Hierin vertegenwoordigt William Baskerville de zelfstandig denkende mens die observeert. Daarmee zijn velen verbonden: Copernicus (1473-1543), Galilei (1564-1642) en Keppler (1571-1630), Descartes (1596-1650) en Newton (1642-1727), die allen voorbij Ptolemaeus (87-150) naar Pythagoras (575-500 v. Chr.) grijpen.⁴⁾ Het denken van Ptolemaeus, dat voorfgaat op het denken van Plato (428-348 v. Chr.), was tot die tijd normatief.

- Copernicus: alles draait om de zon.
 Galilei: hypothesen zijn experimenteel te verifiëren.
 Keppler: neemt afstand van Plato's ideeënleer, "waarin de ideeën (gestalten genoemd) een zelfstandig bestaan hebben, onafhankelijk van onze voorstellingen en onafhankelijk van hun weerslag in de zintuiglijke waarneming".
 Descartes: grondlegger van het moderne rationalisme; twijfel aan zintuigen en inhouden van het bewustzijn; vertrouwen in een toekomstige rationele beheersing van de natuur en het menselijk lichaam.
 Newton: in navolging van Descartes, grondlegger van de klassieke natuurkunde.

Descartes' beroemde uitspraak "Ik denk, dus ben ik"⁵⁾ geeft de onafhankelijkheid van de mens aan. Maar tegelijkertijd werd hiermee een eenzijdigheid ingeluid, alsof de mens alleen als denkend wezen zou bestaan. Bovenstaande mensen hebben een denken in gang gezet dat het volgende inhoudt: het is nodig dat de mens met afstand de dingen onderzoekt en zijn eigen betrokkenheid uitschakelt om geen subjectieve vertroebeling van de waarneming te krijgen. Persoonlijke ervaring, emotie, gevoel en opvatting zijn daarbij lastpos-ten. En iets heeft pas wetenschappelijke waarde als het door herhaling bewezen kan worden.

Tot hoever de invloed van dit denken zich uitstrekt, buiten het eigen terrein van de natuurwetenschap, laat het volgende voorbeeld zien.

Het is een uitspraak van Edward L. Thorndike (1910)⁶⁾:

"A complete science of psychology would tell every fact about everyone's intellect and character and behavior, would tell the cause of every change in human nature, would tell the result which every educational force - every act of every person that changed any other or the agent himself - would have. It would aid us to use human beings for the world's welfare with the same surety of the result that we now have when we use falling bodies or chemical elements. In proportion as we get such a science we shall become masters of our own souls as we now are masters of heat and light."

Centraal in deze uitspraak staat het enthousiasme over onze intellectuele mogelijkheden om de mens zo te doorvorsen dat van elke impuls op de mens het effect in het gedrag van de mens bekend zal zijn. Opdat de mens gebruikt kan worden ter ere van het welzijn van de wereld. Het is een voorbeeld van het grote optimisme aan het begin van deze eeuw over de mogelijkheden van het rationele denken. Hierin wordt alles als

object beschouwd, ook de mens. En hierin heersen de wetten van de logica, oorzaak en gevolg. Daarmee is de wereld te maken en te beheersen.

Maar in deze tijd zijn wij niet zo zeker meer of dat op alle terreinen lukt en wij twijfelen aan het nut voor ons welzijn. Is het wel verantwoord om alles tot ding te verklaren en afstandelijk te beschouwen? Zie bij voorbeeld de medische wetenschap en het milieuvraagstuk.

Niet dat wij ermee ophouden, zie bij voorbeeld het voortgaande deeltjes-onderzoek, het genetisch-onderzoek, de informatie-technologie, de sturing en beheersing van raketten voor ruimte-onderzoek, en de mogelijkheden om met chemicaliën het (menselijk) leven te beïnvloeden. En dat is goed. Want wat zou het niet heerlijk zijn als wij door voortgaand onderzoek een middel vinden tegen aids en kanker, of een methode van energie-opwekking die minder nadelige gevolgen heeft dan de huidige kernreactoren. Niet voor niets worden er verwoede pogingen gedaan om het Amerikaanse experiment van koude kernfusie te herhalen, waarbij een grote hoeveelheid warmte - dus energie - goedkoper en met minder nadelige bijprodukten te voorschijn kwam.

Maar daarnaast twijfelen velen aan dat "dat is goed". Is niet veeleer het middel de kwaal, waarvan wij zozeer de last ondervinden? Of, met andere woorden, zijn de uitgangspunten - de paradigma's - van het natuurwetenschappelijk denken niet medeplichtig aan de dreigende onbeheersbaarheid van ons bestaan? Deze uitgangspunten zijn: alles als objekt te beschouwen, het met behulp van experimenten te onderzoeken en door logische analyse conclusies te trekken, die dan automatisch maatgevend zijn voor volgende handelingen.

Het scientific management hoort in het natuurwetenschappelijk denken thuis. Plan-do-control, is daar een uiting van. Evenzo de trits: probleemdefinitie, analyse, mogelijke oplossingen, afweging, conclusie. Ons huidige denken zit er vol van. Op grond hiervan worden hele strategieën uitgedacht. Het interessante is nu, dat een van de vooraanstaande deskundigen op het gebied van "Corporate strategy", Henry Mintzberg, tot de conclusie is gekomen dat strategieën veel eerder ontstaan dan bedacht worden⁷⁾. Worstelend met het probleem dat veel bedachte strategieën anders gerealiseerd werden of mislukten, had hij het geluk dat zijn vrouw pottenbakster was. Zijn oog ging open voor een andere mogelijkheid, waarin de mens verbonden met de materie, handelend en zoekend, de weg en het resultaat vindt. Op die manier kijkend naar managers zag hij een andere werkelijkheid dan die hij en anderen tot nu toe in colleges en artikelen beschreven had. Uitgangspunten voor dit nieuwe denken zijn: een subjectieve relatie met de materie onderhouden, de uniciteit van het scheppingsproces, het handelend

hadden ?

en zoekend vorm geven, waarbij op elk moment een keuze mogelijk is t.a.v. de volgende handeling. Dat wil niet zeggen dat het verstand wordt uitgesloten, integendeel. Maar het is wel een, tot dusver genegeerd, gebied van aanvoelen, ingevingen krijgen en intuïtie een gelijkwaardige plek geven. Het blijkt dat topmanagers, en allen die op functies zitten waar creativiteit en vernieuwing gevraagd wordt, veel "met gevoel voor" en "uit intuïtie" handelen.

Het emancipatieproces-1

Het emancipatieproces is de tweede ontwikkeling waarnaar wij kijken. Deze ontwikkeling heeft verschillende aspecten, waarvan wij noemen: de emancipatie van de vrouw, een grotere beweging van opkomende groeperingen en landen, en de emancipatie van de individuele mens.

De emancipatie van de vrouw is het eerste waaraan in deze tijd gedacht wordt bij het begrip emancipatie. Hiermee zijn het volgende verbonden: positieve actie om meer vrouwen in het arbeidsproces te krijgen, mogelijkheden tot kinderopvang, parttime banen en ouderschapsverlof bij de geboorte van een kind. Wij leven vanaf 1968 in Nederland in de 2e feministische golf met aan de bakermat vrouwen als Joke Kool-Smit, Hedy d'Ancona, Anja Meulenbelt en Andreas Burnier. Nederlandse vrouwen in een veel grotere beweging met namen als Sirimavo Ratwatte Dias Bandaranaike (Sri Lanka, 1960), Shrimati Indira Gandhi (India, 1966), Golda Meir (Israël, 1969) als eerste minister-presidenten, met in deze tijd Margareth Thatcher (Engeland), Corazon Aquino (Filipijnen) en Benazir Bhutto (Pakistan). Achter Indira Gandhi-Nehru en Benazir Bhutto staan hun vaders, achter Ratwatte Bandaranaike en Corazon Aquino hun man. Voor Golda Meir en Margareth Thatcher geldt dat niet. Allen hebben een directe of indirecte scholing vanuit/in Amerika of Engeland gehad. De emancipatie van de vrouw gaat dwars door alle religies heen.

Voor de 2e was er de 1ste feministische golf, eind vorige eeuw, met in ons land vrouwen als Aletta Jacobs en Wilhelmina Drukker.⁸⁾ Aletta Jacobs was "in 1870... als eerste meisje, als toehoorder tot de HBS te Sappemeer toegelaten. Aletta Jacobs had zich niet laten intimideren door haar broer, die haar uit valse schaamte 1½ jaar dood had verklaard noch door de meer hatelijke dan hartelijke ontvangst van haar medische studenten te Amsterdam, die hun vrouwelijke collega met een erehaag hadden opgewacht." En: "De socialistische Wilhelmina Drukker had zich met haar Vrije Vrouwen Vereniging (1889) en de daaruit voortgekomen Vereniging voor Vrouwenkiesrecht al evenmin veel aangetrokken van argumenten van tegenstanders. Wat moesten deze vrouwen doen met beweringen als:

- 1 - de vrouwelijke aard maakt de vrouw voor de uitoefening van kiesrecht ongeschikt. Het ontbreekt haar van nature aan een objectief oordeel. Of:
- 2 - De vrouwen hebben op intellectueel gebied nooit iets belangrijks tot stand gebracht. De feiten wijzen de minderwaardigheid der vrouw dus uit... En:
- 3 - De vrouwen kunnen evengoed door mannen vertegenwoordigd worden als door vrouwen en de mannen zullen niet in gebreke blijven bij het uitbrengen van hun stem ook op de vrouwelijke belangen te letten...

Gelukkig was niet iedereen het ten volle met deze schrijver eens. Twee regerende vrouwen, koningin Emma, regentes sinds de dood van Willem III in 1890 en daarna koningin Wilhelmina (1898-1948), ontkrachten bovendien door hun voorbeeld de eerste twee argumenten. Het algemeen vrouwenkiesrecht kwam er." En: "In 1919 vond de vrouwenemancipatie... haar politieke bekroning."

Het was een voorlopige bekroning van de vrouwenemancipatie. Na jaren rust namen in 1968 twee kleine groeperingen het weer op. De vereniging Man-Vrouw-Maatschappij (MVM), wat intellectueel en met $\pm$ 15% mannen als leden. (Eenzelfde percentage manlijke ondersteuners als in de tijd van Aletta Jacobs en Wilhelmina Drukker. Ook op het Intermediair Seminar Positieve actie van 17 april j.l. was $\pm$ 15% van de deelnemers man.) En Dolle Mina, wat radicaler gericht op maatschappelijke hervorming en gesloten voor mannen. Twee groeperingen die nu met de recente opheffing van MVM echt verleden tijd zijn. Dolle Mina had al eerder gezwegen.

Een paar gevolgen van de 2e feministische golf zijn:

- een verdubbeling van het aantal vrouwen in het economische arbeidsbestel (1960 - 20%, nu - 44%), voornamelijk in de lagere functies. Nog lang niet genoeg, als je van 50-50 uitgaat, of als je kijkt naar het komende tekort aan arbeidspotentieel wanneer je alleen mannen aantrekt. Voor 1968 bleef slechts 5% van de vrouwen werken bij het 1e kind, nu 26%. Maar Nederland blijft in deze ontwikkelingen nog steeds achter bij de haar omringende landen van Europa. Vanuit een Europese wetgeving zal Nederland onder druk komen te staan, m.n. om in de hogere functies vrouwen op te nemen.
- een groter zelfbewustzijn van vrouwen. Het vinden ook van identificatiefiguren waarmee o.a. godinnen hergewaardeerd werden.⁹⁾
- een van de stimulansen voor de emancipatie van andere groepen. Hebben de lesbische vrouwen niet een grotere acceptatie van homo's bevorderd? Maakt de invloed van de vrouwenbeweging het voor de man niet makkelijker zich los te maken uit de eenzijdige macho-cultuur?

- een herbezinning op rollen en bijdragen in gezin en maatschappij. In echte mannen-beroepen als bij voorbeeld politie en openbaar vervoer zijn wij intussen gewend aan de vrouw als agent of buschauffeur. Maar ook in echte vrouwen-beroepen als de verpleegkunde zien wij meer mannen. Helaas verdrijven zij daar de vrouwen uit de hogere functies¹⁰⁾, als er geen quoteringsregeling bestaat.
- en "last but not least" een verschuiving in beelden van mannen en vrouwen over elkaar en over zich zelf. Een verandering ook in opvattingen over wat manlijk en vrouwelijk is en de waarde die daaraan gehecht wordt.

In verband met ons thema is dit laatste vooral interessant. Parallel aan een kwantitatieve verschuiving in het arbeidspotentieel vindt een kwalitatieve verandering plaats: meer aandacht in de arbeidssfeer voor aspecten als gevoel, emotie en intuïtie, die vroeger tot het privéterrein hoorden. Met vrouwen komen zij binnen.

Het emancipatieproces-2

De vrouwenbeweging met haar strijd voor onafhankelijke, vrije en gelijkwaardige deelname aan alle sectoren van het maatschappelijke leven is een onderdeel van een groter emancipatieproces, dat in allerlei lagen en fasen van de maatschappij zichtbaar is. Bij voorbeeld:

De afgelopen eeuwen, tot op vandaag, hebben een loskomen van oude feodale regimes laten zien, met voorbeelden in de Franse, Russische en Chinese revolutie.

Ook de heerschappij van het kerkelijke gezag over staat en individu is afgenomen. Onze Nederlandse revolutie was een vrij komen van het Rooms-Katholieke gezag. In 1813 werd pas de scheiding van staat en protestantse kerk doorgevoerd. Het sekularisatieproces van de laatste decennia kan gezien worden als een losmaking van het kerkelijk gezag van individuen en kleine groepen.

Na de 2e wereldoorlog heeft het dekolonisatie-proces, begonnen met de Amerikaanse vrijheidssrijd, doorgezet. De Indonesische revolutie en de verzelfstandiging van India zijn duidelijke voorbeelden, evenals de onafhankelijkheid van vele Afrikaanse landen in de jaren 60.

Maar emancipatie is ook het opkomen van 2e- en 3e-rangs groeperingen, zoals nu bij voorbeeld de verschillende etnische minderheden in Nederland. En eind vorige eeuw/begin deze eeuw de calvinistische "kleine luijden" met Abraham Kuiper, de rooms-katholieke burgerij met Schaepman en de atheïstische/socialistische arbeiders met Domela Nieuwenhuis en Pieter Jelle Troelstra. Zij hebben veranderingen in gang gezet die diep ingrepen in ons maatschappelijk bestel en tot in de huidige ondernemings- en medezeggenschapsraden hun

sporen nalaten. CNV, NKV en FNV zijn nu algemeen bekende begrippen. En werkoverleg en afdelingen personeelszaken en opleidingen kunnen als een direct gevolg hiervan gezien worden.

Het emancipatieproces-3

Maar emancipatie heeft ook een individueel aspect. Emancipatie komt van het latijnse emancipatio, hetgeen de vrijwording van de romeinse zoon uit het vaderlijke gezag inhield. Individueel dus, maar wel strikt geregeld. In vele van Rudolf Steiners bijdragen wordt onze aandacht gevestigd op Christus, uit diezelfde tijd, die het op eigen kracht moest doen, een voorbeeld voor de toekomstige geïndividualiseerde mens. Daarna zijn er ons velen voorgegaan, stap voor stap de vrijwording van de individuele mens mogelijk makend. "It was in the thirteenth century that artists occasionally abandoned their pattern books, in order to represent something because it interested them. We can hardly imagine today what this meant",¹¹⁾ schrijft Gombrich. Tot die tijd werden ze opgeleid tot ze schilderden als hun meesters meester. Het zou niet in hun hoofd komen een schetsboek te pakken en te schetsen wat ze zagen. Zo ook de denkers. Galilei werd teruggefloten. Descartes sprak zijn onafhankelijkheid uit "ik denk, dus ben ik", evenals Luther met z'n beroemde uitspraak "hier sta ik, ik kan niet anders". Kunstenaars gingen hun werk signeren, en meer en meer een geheel eigen weg: Cézanne, Van Gogh, Gauguin om slechts enkelen te noemen. Maar dan zijn wij weer aan het eind van de vorige eeuw, voor bij de introductie van de Franse idealen: vrijheid, gelijkheid en broederschap. Vrij als zelfstandig denkende mensen, gelijk in rechten met anderen, en met hen in broederlijke afhankelijkheid levend en werkend. Zo interpreteerde Rudolf Steiner deze drieslag. Met zijn Filosofie der Vrijheid¹²⁾ gaf hij een filosofische grondslag voor de mens met een vrije wil. En in al zijn geschriften en uitgegeven voordrachten is een beeld te vinden van de mens die - in verantwoordelijkheid voor al wat op aarde leeft/gebeurt, voor zich zelf en andere mensen en voor de wereld van de geest - zijn eigen geestelijke kern ontwikkelt. Zei onze tachtiger Kloos niet "Ik ben een God in het diepst van mijn gedachten?" Hoever is dat nog van de mens die zegt "ik ben, die ik ben" - zoals God tegen Mozes? De aandacht voor het individu is een diep christelijke, westerse waarde. Dat had het antwoord moeten zijn op de verbaasde uitroep in de VN van een Iran-vertegenwoordiger over de westerse opvatting over "één mens", Rushdie.

De aandacht voor de individuele mens is in het huidige denken over organisaties terug te vinden: loopbaanplanning,

functioneringsgesprekken, seminars carrière- en levensloopbaanplanning, biografiecursussen, enz. Ook in de individuele hulpverlening helpen wij mensen zich zelf te worden en zich zelf te zijn in allerlei situaties. "Mens, sta op uw voeten!" Want, wanneer je in verbinding blijft met jezelf, met je gevoel en je ratio en met je eigen kern, stroomt de energie. En wanneer je spreekt uit eigen ervaring, uit wat je zelf verworven hebt, vanuit het eigen ingenomen standpunt, dan word je gehoord en gezien. Dat doet stromen tussen mensen. Voorwaarden om intuïties te krijgen.

Nu is het niet eenvoudig in dat punt, verbonden met jezelf te komen en te blijven. Dat vraagt oefening en het worstelen met vele vragen die dit individuele emancipatieproces oproept. Vragen over eigen positie en bijdrage in de maatschappij; vragen over man of vrouw zijn, over manlijke en vrouwlijke kanten van ons zelf of opgelegd door de omgeving; vragen ook over andere delen van ons menszijn dan het rationele, objectief-zakelijke. Vragen over intuïtie en ratio.

Door deze, niet causaal met elkaar verbonden ontwikkelingen, kunnen wij eerder aanvoelen dan logisch concluderen waarom intuïtie en ratio in deze tijd samen aandacht krijgen.

Literatuur

- | | |
|--------------------------|---|
| 1 - Hannie Nathans: | Intuïtie is te leren, Opleiding en Ontwikkeling, 1989-3 |
| 2 - Peter Dieleman: | Een logisch gevolg van alle versnellingen, maar hoe beheers je het? Een interview met dr. P. Winsemius, Bedrijfskundige Berichten, 1988/89. |
| 3 - Umberto Eco: | De naam van de roos, Bakker, 1984 |
| 4 - Grote Winkler Prins, | Elsevier, 1973 |
| 5 - René Descartes: | Over de methode, Boom Meppel, 1977 |
| 6 - Edward L. Thorndike: | The contribution of psychology to education, Journal of Educational Psychology, 1910
Aangehaald in Elliot W. Eisner: The educational imagination, Macmillan Publishing Company, 1985 |

- 7 - Henry Mintzberg: Crafting strategy, Harvard Business Review, 1987
- 8 - Elsbeth Locher-Scholten: Over rendierjagers, burgers en kabouters. Nederland van de prehistorie tot nu. Allert de Lange, 1971
- 9 - Jean Shinoda Bolen: Godinnen in elke vrouw, Lemniscat, 1988
- 10 - Marlies Ott: Assepoesters en kroonprinsen SUA, 1985
- 11 - E.H. Gombrich: The story of art, Phaidon, 1982
- 12 - Rudolf Steiner: De filosofie der vrijheid, Servire, 1970