

Waarom succesvolle managers en bedrijven ook miskleunen.

Intuïtie is geen competentie maar rijpt met het vergaren van informatie.

John de Mol staat bekend om zijn feeling voor het ontwikkelen van tv-programma's. Hij is er miljardair mee geworden. Als geen ander kan hij het succes van een nieuwe formule inschatten. Maar diezelfde John kon in 2007 naar verluid ook 150 miljoen euro afschrijven op een mislukt avontuur: de oprichting van de tv-zender Tien. Eerder had hij zich ook al verkeken op het starten van Sport 7. Het ontwikkelen van een tv-zender vergt blijkbaar wat anders dan het maken van een tv-programma's. De vraag dient zich aan hoe het toch mogelijk is dat zo'n succesvolle producent met alle nodige contacten in de branche en een flinke zak met geld, zich zo kon verkijken.

Bij het ontwikkelen van formules vaart John op zijn intuïtie, een weten zonder precies te beseffen hoe dat weten tot stand komt. Maar intuïtie is geen eigenschap, het is een vermogen dat pas ontstaat na het opdoen van vele leerervaringen. Ondanks het feit dat John amper ervaring had in de wereld van tv-zenders, leefde hij in de veronderstelling ook hier te kunnen varen op zijn intuïtie. Hij leek zich niet bewust dat kennis die is opgedaan in de ene branche slechts ten dele kan worden gebruikt voor activiteiten in een andere. Een vergissing waar meer mensen last van hebben.

Intuïtie wordt vaak gedefinieerd als het vermogen te luisteren naar een innerlijke stem. De neurologische basis ligt in de Voorschors, een hersengebied direct boven de ogen. Hier worden verschillende informatiebronnen aan elkaar gerelateerd: feiten, leerervaringen, associaties en gevoelens. De resultante van deze mix komt tot uitdrukking in een onderbuikgevoel, een *gut feeling* zoals de Engelsen zeggen. Omdat het intuïtieve proces veelal onbewust plaatsvindt, kan men later zelden precies aangeven waarom men iets vindt.

Juist omdat intuïtie zo'n onbewust proces is, ziet men vaak over het hoofd dat de juiste koers alleen maar kan worden bepaald als men beschikt over een grote schat aan informatie. Anders gezegd, de interne database moet goed gevuld zijn. Zonder een eerder leerproces is intuïtie nergens op gestoeld en niet meer dan een gok. Een complicerende factor is dat men moeilijk een verschil kan ervaren tussen een intuïtie die is gebaseerd op veel of juist weinig ervaring. Een inschattingsfout wordt zo snel gemaakt.

In themabrief 12, "Kan een organisatie leren?", heb ik het bestaan van het spiegelproces beschreven: een neurologisch proces waardoor we elkaar kunnen aanvoelen en begrijpen. Middels het waarnemen van het gedrag van een ander krijgen we een besef van de intenties die daaraan ten grondslag liggen. Men veronderstelt dat dit de basis vormt voor empathie, het vermogen om belevingen van anderen te beleven alsof die van onszelf zijn. Naast intenties en belevingen kunnen we ook emoties en zelfs pijn van anderen voelen. Zo leren we van elkaar en van elkaars fouten. Spiegelsystemen stellen ons in staat te resoneren op hersenprocessen van anderen en het is de vraag hoe ver die resonantie reikt. Mijn stelling is dat deze processen ook actief zijn op het gebied van intuïtie. Bij een intensieve samenwerking kan men meeliften op de intuïtie van de ander. Men ervaart ten dele wat de ander ervaart als die zich buigt over een vraagstuk. Je zou kunnen zeggen dat de databases van verschillende mensen in een multidisciplinair team aan elkaar worden gekoppeld. Men kan dus samen een juistere inschatting maken omdat men over meer gegevens beschikt. Intuïtieve processen blijven in mijn visie dan ook niet beperkt tot een individu, ze kunnen zich uitspreiden over een team of een organisatie.

Ook bij zeer succesvolle organisaties zien we soms missers door een vorm van bedrijfsblindheid. IBM onderschatte als wereldmarktleider in grote computersystemen, de opkomst van kleine losstaande PC's. De zakagenda Psion sneuvelde als marktleider binnen een jaar omdat men niet had geanticipeerd op de voorliefde van de klant voor een kleurenscherm. Albert Heijn kon zijn succesformule niet naar Zuid Amerika exporteren en moest fors afschrijven op de winkels daar. De intuïtie liet het management even in de steek, omdat men zich te weinig had laten voeden met ervaringen uit de markt.

Nu is innovatie vandaag de dag een essentiële voorwaarde om als bedrijf te overleven. Men is dus gedwongen om zich steeds weer te begeven op terreinen waarop men nog weinig ervaring heeft. De intuïtie wordt dus danig op de proef gesteld. Vernieuwers doen er goed aan vooral voort te bouwen op bestaande ervaring, snel te leren en nieuwe kennis van buiten te halen. Maar zelfs dit aantrekken van expertise kan maar tot op zekere hoogte. Nieuwe kennis draagt alleen maar bij als ze geïntegreerd kan worden. Breinen kunnen uitsluitend op elkaar resoneren als er voldoende overlap is.

De strateeg Abell heeft in de jaren 80 een interessant model aangereikt voor deze problematiek. Hij stelde dat succesvolle innovatie alleen kan plaatsvinden als men binnen de driehoek producten, klanten en expertise, tenminste twee van deze drie gelijk houdt en er slechts één verandert. Men kan dus wel hetzelfde product (tv) aanbieden op dezelfde markt (Nederlandse) met een andere technologie (lcd in plaats van beeldbuis), maar niet tegelijk twee van de drie elementen veranderen. Volgt men dit model, dan zijn altijd voldoende ervaringsgegevens aanwezig. Zo kan zich gezonde intuïtie ontwikkelen.

Inmiddels is duidelijk geworden dat John de Mol het voor een derde keer gaat proberen in de zendermarkt. Samen met Sanoma, een Fins mediaconcern, gaat hij SBS overnemen, als de NMA dat tenminste toestaat. Door de samenwerking hoopt John het gemis aan eigen expertise in de zendermarkt te compenseren, waardoor hij nu wel kan vertrouwen op de collectieve intuïtie. Wie weet kijken we binnenkort allemaal naar het nieuwe programma "The voice of intuition".

Juni Daalmans
Mei 2011