

Mannen en hun tunnelvisie

Een niet zo bekend verschil tussen mannen en vrouwen

15 maart 2012

Arnold Fellendans

fellendans@omdeearde.nl

Het boek 'Geloofsinstant' van Nicholas Wade, dat in 2010 in het Nederlands verscheen, leverde me een welkome voortzetting van mijn studie van tunnelvisie. Deze auteur slaat namelijk, volgens mij, de verkeerde spijker precies op z'n kop, door religie als hoofdvoorbeeld van ons geloofsinstant te presenteren. Ons 'geloofvermogen' dat in dit tweede artikel over tunnelvisie aandacht krijgt, is volgens mij een veel algemener verschijnsel dan religies. Ons geloofvermogen is dan ook, volgens mij, een betere kandidaat voor een karakteristiek symptoom van onze evolutie tot 'homo sapiens' dan religies. Commentaar op dit artikel zal de auteur bijzonder op prijs stellen.

4. Meer kanten van tunnelvisie

In het artikel 'Tunnelvisie bestrijden', ook op www.omdeearde.nl te vinden, staan voorbeelden van tunnelvisie. Voor we die voorbeelden nu nader gaan bekijken kan het interessant zijn als we eerst wat uitvoeriger een bepaalde terminologie bestuderen. Kijken we nog eens naar de rijke variatie aan namen voor dit soort mentale verschijnselen, waar volgens mij iedereen wel eens last van heeft, dan zien we aan de ene kant het verschijnsel van 'tunnelvisie' of 'oogkleppen', van 'bedrijfsblindheid' of 'verkokerd denken', van 'stokpaardjes berijden', of het 'not invented here-syndroom', of van hardnekkig vooroordeel, van 'jumping to conclusions', 'une idée fixe', 'resistance to change' of 'Hineininterpretierung'; van 'bias', of van arrogantie en te veel verbeelding, van ordinaire eigenwijsheid tot hoogmoedwaanzin, of soortgelijke, maar nog sterkere mentale verschijnselen als 'groupthink'. Met voorbeelden van de Lucia de Berk-affaire tot de kredietcrisis en in het verlengde van de kredietcrisis, de €-crisis. Hoe vaak ziet u mensen die het liefst zichzelf als de maat der dingen gebruiken en daardoor niet in staat zijn om naar anderen te luisteren?

Aan de andere kant, de tweede kant van dit verschijnsel: hoe vaak heeft u het gevoel gehad tegen een muur te praten, of als roepende in een woestijn vergeefs te proberen om de aandacht van essentiële mensen te trekken, voor iets waarvan u heel zeker wist dat het erg belangrijk was, óók voor die mensen persoonlijk?

Die laatste situatie heeft u waarschijnlijk iedere keer opnieuw weer enorm verbaasd, vooral omdat u zelf duidelijk kon zien dat het belang van die essentiële mensen werkelijk op het spel stond. Daar heeft u ook van kunnen afleiden dat mensen, ook zeer intelligente, normaal gesproken weinig aanleg hebben om van voorbeelden van anderen te leren, die eerder al in soortgelijke situaties verkeerd hebben. Men kan niet voldoende van anderen leren om zelf van dat mentale verschijnsel niet de dupe te worden.

Bent u er zich in dergelijke situaties eigenlijk ook wel eens van bewust geworden dat u op dat moment ook zelf door dat mentale verschijnsel gehinderd kon zijn? Hebt u daarna, in vergelijkbare volgende situaties, wel eens geprobeerd zich te verplaatsen in die mensen die maar niet naar u wilden luisteren, om vervolgens te proberen om door hun ogen terug naar uzelf te kijken? En vond u het toen werkelijk niet een beetje begrijpelijk dat ze u maar wat lieten roepen in die woestijn die voor hen op dat moment totaal onbelangrijk was? Doordat ze op dat moment nu eenmaal door hun hoogstpersoonlijke tunnel naar de werkelijkheid keken? En heeft u daarna naar een andere manier van communiceren gezocht om die anderen toch te kunnen bereiken? Heeft uw verantwoordelijkheidsgevoel toen werkelijk een rol gespeeld, of bent u ook in die situatie toch gewoon prettig bij uzelf gebleven? Dat laatste gaf u immers de mogelijkheid om althans voor uzelf vol te houden dat u het slachtoffer was dat zijn enorme waarde voor anderen alsmat niet kon bewijzen. Of hielp het verantwoordelijkheidsbesef u aan het inzicht dat het toch echt niet om uzelf ging, maar om wel die belangrijke zaak, zodat u bereid was om ook onzichtbaar die zaak onder de aandacht van relevante mensen te brengen? Heeft u van die tweede soort zelfreflectie daarna misschien zelfs een gewoonte gemaakt, toen eenmaal was gebleken dat het uiteindelijk wel lukte om die ander te bereiken, toen u bereid was geweest om uzelf als onderdeel van het probleem te bekijken. En nam u toen welbewust het risico om voor die zeer essentiële mensen volkomen onzichtbaar te blijven?

Hier schuilt dus de tweede kant van alle gevallen van dat mentale verschijnsel: degene die zo'n situatie volkomen bewust meemaakt loopt een behoorlijke kans toch zelf ook een onderdeel van dat hele probleem te blijven, ondanks zijn oprechte bedoeling om heel goed voor anderen te zijn.

Maar, er is nog een derde interessant fenomeen te bespeuren, dat ook in al mijn voorbeelden van tunnelvisie aan te wijzen is, namelijk dat betrokkenen op een bepaald moment plotseling een heel nieuw inzicht kregen, totaal in strijd met wat ze tot op dat moment als hun afbeelding van de werkelijkheid hadden ervaren. Wij hebben daar de naam aan gegeven van 'bewustworden', wat we normaal nog steeds als 'bewust worden' schrijven, dus niet zoals bewustzijn in één woord. Ook daar kennen we heel wat termen voor, dus bewustworden, maar ook dat 'het kwartje valt', dat we 'iets dóórkrijgen, dat iets 'tot ons doordringt', dat iets 'heel helder wordt', dat iets ons 'te binnen schiet' en andere termen die ik nog verzamel. Vóór dat heel nauwkeurig bepaalde moment was men zich iets nog niet bewust, was het kwartje nog niet gevallen, hadden we iets nog niet dóórgekregen, was iets nog niet tot ons doorgedrongen, was iets nog niet heel helder geworden en was iets ons nog niet te binnen geschoten. Onze taal gebruikt voor de meeste van deze verhelderde mentale situaties een term die duidt op iets dat wij niet zelf besturen, maar wat we moeten afwachten, omdat ons 'zelf' geen rol speelt.

Een vierde groep mentale verschijnselen, die we ook mentale activiteiten kunnen noemen, hangt nauw met de derde soort samen, omdat die vaak aan de derde soort voorafgaan. Dat is onze activiteit om samen met anderen te 'delibereren'. Dat woord betekent samen overleg plegen, samen overwegen, samen overdenken, samen de dingen tegen over elkaar afwegen. Als je dat goed doet moet je heel veel aandacht voor anderen hebben en dus bijvoorbeeld niet al bezig zijn om een weerwoord te bedenken vóór een ander is uitgepraat. Dat laatste doen mensen die heel flitsend kunnen discussiëren, maar die daarbij alleen belangstelling voor zichzelf tonen. De communicatievorm van delibereren door middel van dialoog komt dicht in de buurt van samen mediteren, wat volgens mij ook een ontstaansbron van alle religies geweest is. Die zinvolle bron van religies werd in de meeste gevallen echter buiten spel gezet toen individuen, meest mannen, ontdekten dat ze die waardevolle kalme en respectvolle verbinding tussen mensen ook konden misbruiken om die anderen voor hun eigen doelen te gaan inzetten, om hen voor hun religieuze kar te spannen. Die anderen bleken door dat samen-mediteren bereid te zijn om van zo iemand aan te nemen dat hij heel toevallig de werkelijk enige absolute waarheid kende. Uit het zotte aantal religies en subreligies en sektes die we ook nu nog kennen (Dick Swaab spreekt er van 15,000 in zijn boek 'Wij zijn ons brein') is af te leiden dat er met heel wat religies, zo niet alle religies, iets grondig mis moet zijn, omdat de wereld veel te klein is voor zo veel verschillende waarheden. Er moet veel meer mis zijn met religies dan dat het alleen om een keus tussen God, Allah of Jahweh zou gaan.

Die intensieve activiteit van samen-delibereren heeft, mits zuiver gehouden, blijkbaar als een soort meerwaarde dat het onze kans om ons iets bewust te worden helpt te vergroten. Vanzelfsprekend hoort daar ook ons vermogen bij om iets heel zorgvuldig te lezen of nauwkeurig ergens naar te kijken, dus ons vermogen om door zulke betekenisvolle interactie met anderen nieuwe inzichten, gewaarwordingen, of zelfs totaal nieuwe soorten denkbeelden bij ons zelf toe te laten. Delibereren hoeft niet alleen maar samen en tegelijk met andere mensen te gebeuren, je kunt er een grote spreiding aan geven in methode, ruimte en tijd, dus ook om jezelf heel veel tijd te gunnen om heel complexe nieuwe gedachten te krijgen.

Vooruitlopend op wat later in dit artikel gesteld zal worden, lijkt in deze vierde soort mentale verschijnselen een mogelijkheid besloten om minder dan gewoon is een slachtoffer te zijn van de verkeerde mentale verschijnselen die we o.a. met 'tunnelvisie' aanduiden. Want het delibereren is concreet bedoeld om open te staan voor meningen, inzichten en ervaringen van andere mensen, welke opvattingen van die anderen dus echt van die van onszelf kunnen verschillen. Dan hebben we blijkbaar voldoende vertrouwen in onszelf om toe te laten dat we misschien een idee van onszelf moeten inruilen voor een beter idee van een ander. De kunst van samen-delibereren vereist veel zelfvertrouwen.

In deze tijd, waarin aan het bestaan van een echt vrije wil door invloedrijke psychologen steeds meer wordt getwijfeld, is ons vermogen om tot heel zorgvuldig delibereren te kunnen besluiten in mijn ogen toch vrij zeker een symptoom van iets dat toch op een vrije wil moet duiden. Dat betekent niet dat daarmee het bestaan van die vrije wil onweerlegbaar wordt aangetoond - want die kan nog steeds een illusie zijn zoals steeds vaker wordt beweerd - maar in ieder geval zijn sommige mensen blijkbaar beter tot delibereren in staat dan andere. Als zó veel voorbeelden van tunnelvisie tonen dat er duidelijk veel te weinig samen gedelibereerd werd, is het vermogen tot delibereren mogelijk een symptoom van een vrije wil en volgens mij in ieder geval iets dat aandacht verdient van invloedrijke mensen met veel kennis van psychologische zaken, ook als zij er zeker van zijn dat onze vrije wil een illusie moet zijn.

5. Het nut van tunnelvisie

Omdat er blijkbaar veel termen bestaan voor al deze soorten verkeerde 'mentale verschijnselen' en omdat hun omvang zo overweldigend groot kan zijn (van een bescheiden 'pakformatenprobleem' in een

niet-zo-grote Unilever-dochter, tot de wereldomvattende internethype en, ook via de globalisering, tot en met de kredietcrisis) kan het eigenlijk heel plausibel zijn dat we hier toch te maken hebben met een heel gewone uiting van de normale manier waarop onze hersenen functioneren. Als we de waarde van deze voorbeelden als onderdeel van mogelijke leereffecten zouden aanvaarden, dan zouden deze voorbeelden ons, door die waarden goed te doorgronden, een enorme mentale winst kunnen bezorgen.

Dat die mogelijkheid realistisch is kan in grote lijnen beargumenteerd worden door het steeds meer aanvaarde inzicht dat ons zogenaamde onbewustzijn buitengewoon veel informatie verwerkt waarvan we de resultaten alleen indirect en maar voor een deel bewust kunnen waarnemen. Het nut van wat we als resultaat van het werk van ons onbewustzijn in ons zogenaamde bewustzijn kunnen waarnemen wordt door steeds meer gezaghebbende psychologen betwist. Zij baseren hun mening op experimenten die hebben aangetoond dat, als we zeker denken te weten dat we heel bewust een beslissing nemen, die beslissing toch altijd het gevolg van de werking van ons onbewustzijn moet zijn, namelijk in de vorm van een mentale actie die altijd al een paar tienden van seconden eerder in ons onbewustzijn plaatsvindt, dus vóór het moment dat we denken dat we echt zelfbewust en vrij een beslissing nemen. Zelfs dat rustige denken dat we 'overwegen' noemen, alleen of samen met anderen - wat we volgens mij dan toch zeker wèl in ons bewustzijn als een echte activiteit kunnen doen - zelfs dát moet volgens die psychologen al door ons onbewustzijn voorgekauwd zijn. Daarmee onderbouwen zij ook hun overtuiging dat we geen vrije wil kunnen hebben. Ons hele gedrag wordt onbewust bepaald.

Ik heb over onze activiteit van 'denken' aan een gezaghebbende Nederlandse hersenkenner een vraag gesteld. Dit was zijn korte antwoord op de iets langere vraag die er onder staat:

Ja, er wordt eerst onbewust gedacht.

Dick Swaab

==

On 23 Nov 2009 at 22:03, Arnold Fellendans wrote:

>Vrije wil blijft interessant.

>

> Heeft hersenonderzoek ook aangetoond dat we dingen eerst onbewust

> denken voor we ze bewust denken?

> Zo niet, kan denken dan misschien een voorbeeld van vrije wil zijn?

>

> Vriendelijke groeten,

> Arnold Fellendans

Maar in zijn boek 'Wij zijn ons brein' (2010) stelt professor Dick Swaab op pagina 357 dat ons bewustzijn toch wel nuttig blijft, ook al hobbelt het achter de feiten aan. Als je bijvoorbeeld niet zou merken dat je ergens een ontsteking hebt, schrijft hij, zou je kans om die beschadiging te overleven een stuk kleiner zijn dan wanneer je je de pijn door die ontsteking wel bewust wordt. Maar heel negatief stelt de auteur, een paar regels lager, dat automatisch autorijden heel best gaat tot je in een onverwachte situatie komt en het langzame bewuste handelen het overneemt, "met alle gevaren van dien".

Waarom, kun je je afvragen, zou de gewaarwording van pijn van een ontsteking zinvol kunnen zijn als alle beslissingen over wat we daarna gaan doen – de beslissing om een ontsmetter te pakken om op onze zere plek te doen - nadat we natuurlijk al hebben besloten om eerst de wond zo goed mogelijk schoon te maken - om er vervolgens een pleister op te plakken – nadat we die natuurlijk eerst van een strook pleister hebben geknipt die we uit een pak pleister hebben gehaald, waarvoor we na een beslissing een la open hebben getrokken en een schaar hebben gepakt - als al die onmisbare beslissingen voor al die acties om ons leven te verlengen toch allemaal al in de goede volgorde door ons onbewustzijn zijn genomen, wat kan dan in het geval tijdens het autorijden toch wèl ineens het nut van die bewustwording zijn, "met alle gevaren van dien"? De gewaarwording van pijn door een ontsteking is immers in de meeste gevallen ook een onverwachte situatie.

Voordat ik zo bescheiden als maar mogelijk is een eigen inzicht op de rol van het bewustzijn zal geven, vervolg ik de analyse van bijzondere mentale verschijnselen, aan de hand van de voorbeelden die in het eerste artikel staan en die een groep 'Passed Rotarians' (PARO's) tijdens een voordracht door mij al zo geweldig herkenbaar hebben genoemd. Die zeer ervaren mensen hadden in de tweede helft van de 20^e eeuw in zeer verschillende organisaties leidinggevende posities bekleed. Eén van hen had mij uitgenodigd toen hij enige keren tijdens onze Unilever-gepensioneerden bijeenkomsten bereid was om naar mijn betoog te luisteren. Zelf was hij een fantastisch voorbeeld van een directeur die uitstekende kennis van eigen zaken had gehad. Toen een keer de planner van de Verenigde Oliefabrieken in

Zwijndrecht (VOZ) van Unilever ziek was, nam directeur Hans Wiegand zijn werk even over. Niet alleen deed hij de weekplanning in kortere tijd dan normaal was, ook had plande hij minder tankruimte in dan gebruikelijk was. Hij oogstte diepe bewondering van zijn medewerkers. In die fabriek had ik als managementtrainee zes weken over productie geleerd. Toen mocht ik natuurlijk nog geen Hans tegen hem zeggen.

Vóór ik de voorbeelden wat dieper beschouw doe ik eerst nog een poging tot een algemene verklaring van die bewustzijn-vernauwende mentale verschijnselen, waar deze artikelen over gaan.

Dat zó veel en zulke grote voorbeelden van die bewustzijnvernauwende mentale verschijnselen als kokerdenken en tunnelvisie ook nu nog kunnen optreden - in een tijd waarin we al zo indrukwekkend veel van de natuur en dus ook van onszelf weten, doordat talloze geweldig knappe mensen al honderden jaren buitengewoon moeilijk wetenschappelijk onderzoek verricht hebben - kan alleen maar plausibel gemaakt worden als we daar een heel eenvoudige maar tegelijk sterke verklaring voor kunnen geven. Een verklaring die behandeling met Ockam's scheermes kan doorstaan.

Ik denk er in ieder geval twee verklaringen voor te weten, die geheel onafhankelijk van elkaar zijn en die elkaar, volgens mij, goed kunnen aanvullen. Daarin zou zelfs een zogenaamde paradigma-verschuiving kunnen schuilen.

De eerste verklaring heb ik in het vorige artikel al genoemd, toen ik beschreef dat het – in de periode na de Tweede Wereldoorlog tot en met de start van de 21^e eeuw - héél opvallend was geweest dat veel zeer intelligente leiders van grote ondernemingen niet met z'n allen gretig op het vinkentouw hebben gezeten, uitziende naar de volgende steeds weer essentiële ontwikkelingen in de automatisering, later de informatietechnologie (IT). Dat was alleen maar mogelijk geweest doordat al die mensen en hun talloze onderhorigen onvoldoende de betekenis van informatie van hun zogenaamde wetenschappelijke opleidingen mee hadden gekregen.

Ondanks het feit, bijvoorbeeld, dat in de Tweede Wereldoorlog het vermogen om gecodeerde informatie van de vijand te ontcijferen, essentieel voor het eindresultaat van die oorlog was geweest, waren al die zeer intelligente en machtige mensen zich er na de oorlog jarenlang niet van bewust geworden dat de brede betekenis van informatie en dus ook van informatietechnologie ook voor henzelf ooit essentieel zou worden. Dat is misschien gekomen doordat die belangrijke mensen tijdens hun wetenschappelijke opleiding natuurlijk wel veel informatie gebruikt hadden, die bij hun kleine en bescheiden wetenschappelijke onderzoekjes een rol hadden gespeeld, maar dat ze informatie die van belang was voor heel andere vakgebieden nooit te zien en te bewerken hadden gekregen. Die andere informatie was er wel, maar die hadden ze nooit hoeven ontcijferen of bewerken. Ze hadden ook niets geleerd van het feit dat er in alle andere wetenschappelijke disciplines, dan de discipline waarvan zij zelf toevallig een heel klein beetje hadden geleerd, zelfs een heel ander vakjargon gebruikt werd. Ze hadden er dus geen enkele ervaring mee om mensen die onderling een echt jargon spraken (alle professionele IT-ers bijvoorbeeld) er toe te brengen om toch gewoon een algemene taal te gebruiken die zij, de machtige leiders, toch goed genoeg konden verstaan. Daardoor was er tientallen jaren een te grote afstand tussen die belangrijke leiders en al hun 'eigen' IT-ers geweest. Die afstand maakte het mogelijk dat beide grote groepen zich onbelemmerd en collectief tot hun eigen ding bleven beperken.

Die zeer intelligente en machtige leiders waren geen van allen al voldoende interdisciplinair geschoold, laat staan dat zij het belang van transdisciplinair werken al hadden ervaren, waarbij nog veel meer soorten informatie en informatiebewerking een rol gespeeld zou hebben. Dit leidt mij tot het inzicht dat er in universiteiten weliswaar heel zeker eeuwenlang buitengewoon nuttig en interessant onderzoek verricht is, maar dat er tegelijk, in al die zelfde jaren, in het wetenschappelijk onderwijs iets heel grondig mis is geweest en gebleven. Troostrijk is voor mij de gewaarwording dat alle financiële specialisten, die dat moeilijk multilaterale financiële verdrag MAI voor de OESO moesten ontwerpen, hun wetenschappelijke opleiding in één van de (in 1995) 29 economisch ver ontwikkelde OESO-landen hadden genoten. Dat wijst er op dat Nederlandse universiteiten toen op dit punt geen uitzondering vormden en nu misschien nog steeds niet.

De tweede verklaring voor ons frequente zeer rare mentale gedrag ligt misschien iets minder voor de hand, maar ook die heb ik hiervoor al aangegeven, namelijk de onzekerheid over de rolverdeling van bewustzijn en onbewustzijn. Hoewel het laatste woord daarover nog lang niet gezegd is, is één ding voor een verklaring van het fenomeen tunnelvisie essentieel - als ik de discussie van deskundigen die uit gepopulariseerde wetenschappelijke literatuur is te lezen goed heb begrepen - namelijk: we geloven meer dan we denken. We geloven dat we heel bewust beslissingen kunnen nemen terwijl het heel goed mogelijk is dat ons onbewustzijn ons allemachtig weinig ruimte laat om dat werkelijk in vrijheid te doen. De machtige leiders van grote ondernemingen geloofden allemaal, of in merendeel, dat zij van de ontwikkelingen in informatietechnologie geen kennis hoefden bij te houden. Dat is de onweerlegbare en

zeer heldere waarneming waarmee de twee verklaringen voor het feit dat er zo allemachtig vaak sprake is van tunnelvisie tot een geheel worden verbonden. Ockam zou er zijn vingers bij aflikken, maar dat wil nog niet zeggen dat ik mijn verklaring al klaar vind.

Als ik aan deze twee verklaringen voor 'tunnelvisie' nadere argumenten wil toevoegen lijkt het me verstandig om die weer uit de voorbeelden van tunnelvisie te betrekken die ik hiervoor heb gegeven. Ik kan in ieder geval drie aspecten noemen die al deze voorbeelden gemeen hebben en die daarin duidelijk zijn aan te wijzen als symptoom dat ons geloof veel te sterk is en dat we de betekenis van goede informatie en dus ook van goede informatievoorziening onvoldoende kennen, of gekend hebben.

In de eerste plaats geloofden alle betrokkenen dat zij juist dachten en daardoor juist handelden. In deze zin moet het werkwoord 'gelooven' de meeste nadruk krijgen, want die mensen wisten niet dat zij juist dachten en handelden, zij geloofden dat alleen maar of zij dachten het zeker te weten, wat eigenlijk hetzelfde als geloven is. Steeds is er in de voorbeelden dus sprake van dat mensen ergens alleen maar in geloofd hebben. Hadden zij de vaste gewoonte ontwikkeld om nooit zo maar iets aan te nemen, dus om nooit iets zo maar te geloven, maar wel om altijd zorgvuldig na te gaan of iets wel echt waar is, dan waren de genoemde affaires altijd in een vrij vroeg stadium in betere banen geleid en hadden één of meer mensen in die gevallen van tunnelvisie niet zo'n ontluisterende afgang hoeven ondergaan.

Dat zorgvuldig nagaan of iets echt waar is konden zij dan best altijd alleen maar voor zichzelf doen en dus niet om altijd het ongelijk van een ander te bewijzen en dus ook niet uit een vast ingebakken neiging tot antagonisme, tot strijdigheid, tot altijd maar kritiek leveren, bijvoorbeeld door de behoefte om zichzelf voortdurend te bewijzen. Dat zou misschien wel een symptoom van een zekere aanleg tot wijsheid hebben betekend. Die gewoonte om kritisch naar een idee te kijken zou dan bovendien in gelijke mate op ideeën van anderen als op die van henzelf betrekking moeten hebben. Het mocht immers niet uitmaken of iets van buiten tot hen was doorgedrongen of dat zij uit zichzelf zo maar ineens een ingeving hadden gekregen, die ons eigen onbewustzijn dan plotseling gecreëerd moest hebben..

Dit punt roept misschien toch wel weer iets op met betrekking tot wetenschappers, want van hen wordt immers beweerd dat zij de gewoonte hebben om zich altijd heel kritisch op te stellen. Dat die gewoonte zeker niet overgenomen is door iedereen die aan een universiteit heeft gestudeerd lijkt door mijn voorbeelden van tunnelvisie moeilijk te weerleggen. Daar zit dus al weer een belangrijk punt uit het gewone zorgvuldige functioneren van wetenschappers, met name van heel wat hoogleraren, namelijk een punt dat in het wetenschappelijk onderwijs blijkbaar niet echt goed over het voetlicht wordt gebracht. Dat duidt er op dat al die hoogleraren zich dat element uit hun eigen 'core business' onvoldoende bewust zijn, want het kan immers voor hen absoluut niet moeilijk zijn om studenten het permanente belang van 'zorgvuldig overwegen', of 'kritisch onderzoeken' mee te geven. Is het misschien zo dat die hoogleraren zelf-kritiekloos geloven dat zij dit aspect van hun werk wel heel goed overbrengen? Geven zij wel voldoende informatieve voorbeelden om de noodzaak van zorgvuldig werken aan te tonen? Die vragen leiden tot de vraag hoe hoogleraren eigenlijk hun eigen kwaliteit als leraar beoordelen. Wat is hun gewoonte tot zelfreflectie? Wie helpt hen om vaak genoeg zelfonderzoek te doen. Zeker is dat de onderzoekende hoogleraar gedwongen wordt om zijn wetenschappelijke kwaliteiten zeer regelmatig te onderzoeken doordat hij vaak genoeg verslag van zijn onderzoek moet laten peer-reviewen om toegelaten te worden tot toonaangevende gezaghebbende wetenschappelijke bladen. Maar zijn kwaliteiten als leraar? Hoe worden die tegen het licht gehouden en dan nog wel in het bijzonder tegen het licht waarmee ook ontwikkelingen in didactiek goed onderzocht kunnen worden?

In de tweede plaats is dat geloof van de betrokkenen in de behandelde voorbeelden van tunnelvisie steeds zó sterk geweest dat zij onbereikbaar waren voor waarschuwingen. Dat betekent dat het geloof van die mensen hen blijkbaar belet heeft om zorgvuldig na te gaan of alles waarvan zij voor hun handelen uitgingen werkelijk waar was, óók en zelfs wanneer relevante mensen in hun eigen omgeving hen waarschuwden dat wat zij geloofden absoluut niet waar was of tenminste sterk te betwijfelen. We spreken om duidelijke redenen in dit soort gevallen van een zogenaamde 'geloofsovertuiging' bij de betrokkenen, waarmee we aangeven dat zij niet zo maar ergens in geloven, wetend dat het onderwerp van dat geloof ook eigenlijk best wel níet waar zou kunnen zijn. Nee, zij zijn er volledig van overtuigd dat hun geloofsonderwerp absoluut waar is, ook als er geen enkel sluitend bewijs is, of zelfs méér bewijs voor het tegendeel. Geloof is soms sterker dan waarheid.

De voorbeelden van het vorige artikel laat ik ter illustratie als onderwerp van een geloofsovertuiging nog even voorbij komen.

1. De fabrieksdirecteur van Levers Zeep ('LZM') wist heel zeker dat zijn productieafdeling steeds minder efficiënt produceerde doordat die dwaze marketeer dacht dat hij alle gelijk van de wereld had om uit

concurrentieoverwegingen alle vijf maten pakjes waspoeder voor alle merken op de markt te willen brengen. Zó sterk was de overtuiging van deze fabrieksdirecteur dat hij zelfs niet op het idee was gekomen om gewoon zelf eens even op zijn werkvloer te gaan kijken. Hij had het enorm grote belang van goede kennis van eigen zaken niet geleerd en had daardoor voetstoots zijn eigen ingeving gevolgd dat de productie alsmaar inefficiënter aan het worden was door die akelige marketeer. Zo sterk was het geloof van de fabrieksdirecteur dat hij zelfs niet naar zijn eigen werkvloer gelopen was toen die Engelsman, - Mike Perry, de 'high-potential' die toen stage bij 'LZM' liep - de hele directie er herhaaldelijk op had gewezen dat er in hun onderneming zo abominabel slecht gecommuniceerd werd. Een prikkel om zelf eens in zijn eigen fabriek te gaan kijken had de fabrieksdirecteur kennelijk ook niet van de algemene directeur gekregen. Deze deed wat ook steeds voorkomt in deze soort situaties: die plaatste zichzelf, net als de fabrieksdirecteur, buiten dit probleem dat in zijn eigen omgeving door een buitenstaander aan de orde gesteld werd en daardoor was ook hij niet zelf op zoek naar de waarheid gegaan.

Eigenlijk toont de reactie (beschreven in het eerste artikel) van diezelfde Engelsman - de latere Engelse topman van Unilever, Sir Michael Perry - dat zelfs deze Engelse waarschuwer voor die vreselijk slechte communicatie zichzelf buiten zijn probleem heeft gesteld, want hij heeft zijn ervaring blijkbaar niet als een veel algemener verschijnsel herkend. Met dat inzicht had hij Unilever, zéker na de Omo Power-affaire en vanuit zijn toppositie, alsnog gemakkelijk tot Lerende Organisatie kunnen maken.

2. Het boardlid van Unilever, dat zo vreselijk graag met het nieuwe wasmiddel 'Omo Power' concurrent Procter & Gamble een grote dreun wilde verkopen, kon niet luisteren naar de zeer uitdrukkelijke waarschuwingen van researchmedewerkers. Hij heeft heel beslist zeker geweten dat één van hen op dat moment niet alleen de hoogste wasmiddelenresearcher van heel Unilever was, maar ook een gerenommeerde specialist op het gebied van katalysatoren, een gebied waarin Unilever door zijn oliën- en vettenbedrijven in die tijd een voorsprong had op alle concurrenten. Katalysatoren vormden in die tijd een duidelijke synergie tussen beide hoofdpoten van de onderneming, tussen wasmiddelen en voedingsmiddelen, met name voor de bereiding van vethoudende producten. In de poging om die hoogste wasmiddelenmanager van de lancering van Omo Power af te laten zien heeft deze katalysator-specialist uitdrukkelijk op het gevaar van de nieuwe katalysator gewezen.

Het oorspronkelijke idee was dat deze nieuwe anorganische katalysator (dus niet een nieuw enzym dat in die tijd al erg populair was) al bij zeer lage temperatuur behoorlijk actief was en dat zijn moleculen bij hogere temperatuur nog actiever zouden worden, zoals van normale anorganische katalysatoren verwacht mag worden. Dat zou een effect over een veel groter temperatuurgebieden geven dan bij het gebruik van enzymatische waskrachtversterkers. Die hebben, zoals de meeste organische stoffen, hun optimale werking ergens tussen de dertig en veertig graden Celsius. Daarboven wordt hun effect snel een stuk minder. Tegenover deze hogere activiteit bij hogere temperatuur van het 'Power'-middel zou echter ook het effect komen dat steeds meer van zijn moleculen bij die hogere temperatuur vanzelf zouden afbreken. Die afbraak zou het alsmaar toenemende effect van de katalysator voldoende compenseren om het wasmiddel bij hogere temperatuur toch niet te gevaarlijk te laten worden. Daardoor zou beschadiging van textiel bij hogere temperatuur worden voorkómen. Op zichzelf een best idee, als het helemaal waar was.

Omdat Procter & Gamble via researchcontacten wist welke katalysator Unilever aan haar nieuwe wasmiddel ging toevoegen en omdat ze zelf met die katalysator wél voldoende wasproeven hadden genomen, zaten ze in Amerika in spanning af te wachten wanneer zij hun tegenaanval met een – relatief- heel goedkope advertentie konden lanceren. In Unilever waren in het researchlaboratorium in Port Sunlight veel eerder ook allerlei proeven genomen, maar daar had men aan het resultaat van de proeven om juist het gebruik bij hoge temperatuur te testen verder geen aandacht gegeven. Zij hadden toen namelijk gemerkt dat er bij wassen bij hoge temperatuur weldegelijk toch gaten in de textiel kwamen, maar alleen bij zeer herhaaldelijk wassen. Hoe veilig de aanname was dat consumenten daar nooit last van zouden krijgen was op geen enkele manier verder onderzocht. De researchers in Port Sunlight hadden dus blijkbaar een nog al bedenkelijke methodologie gebruikt voor hun onderzoek. Ze hadden zich beperkt tot het effect van het nieuwe wasmiddel op de proeflapjes zelf, maar ze hadden geen enkele aandacht aan consumenten, dus aan de context van het wasmiddel gegeven. Dus ook niet aan het mogelijke gedrag van concurrenten.

In Vlaardingen, waar de verdere ontwikkeling van Omo Power tot een volledig product had plaatsgevonden, waren die experimenten bij hoge temperatuur helemaal niet gedaan, omdat daar het plan niet bekend was om het wasmiddel ook voor gebruik bij hoge temperatuur te lanceren. In het laboratorium in Vlaardingen was men toen al veel meer milieubewust dan hun collega's in Engeland, zodat de Vlaardingers een heel goed nieuw wasmiddel juist voor gebruik bij lage temperatuur een heel goed idee vonden. Uit kostenoverwegingen waren in Vlaardingen helemaal geen wasproeven bij hoge temperatuur gedaan. Maar ook daar was men dus aan een belangrijk element in de context

voorbijgegaan: de rol van de topman die zichzelf zo vreselijk graag wilde bewijzen. De mogelijke synergie tussen voedingsmiddelen en wasmiddelen binnen Unilever was voor hem onnodige versiering.

Expertise had voor hem geen enkele betekenis, het belang van kennis van eigen zaken was kennelijk altijd aan hem voorbij gegaan. Hij had de volledige geloofsovertuiging dat hij het wapen in handen had waarmee hij zijn vijand een zware beschadiging kon bezorgen. Daardoor kon hij niet geloven dat hij in zijn eigen voet ging schieten. Ook al werd hij gewaarschuwd door een wetenschapper met een salaris dat toen dat van een rector magnificus ruim overtrof, kon hij door zijn geloofsovertuiging alleen naar zichzelf luisteren.



Wat wel vermeld moet worden is dat de productie van wasmiddelen in de meeste Europese Unilever-fabrieken geheel was omgeschakeld naar de productie van 'Omo Power', zodat het tegenhouden van de lancering logistiek ook wel heel moeilijk geweest zou zijn. Toch zou de schade voor het concern in dat geval mogelijk wel kleiner geweest zijn dan het terugroepen van 'Omo Power' gekost heeft plus de inspanning om het geloof in het concern in het algemeen weer te herstellen.

3. Toen technici van één van de Amerikaanse ondernemingen, die in 1986 onderdelen leverden voor de Challenger Spaceshuttle, met kracht er voor waarschuwden dat rubber afdichtringen niet waren getest bij de toevallige zeer lage temperatuur waarbij de Challenger gelanceerd zou worden, kon de NASA-top niet geloven dat er van serieus gevaar sprake was. Zij bleven tot de fatale knal in hun gelijk geloven om de lancering ondanks die waarschuwing toch door te laten gaan. De politieke druk uit het Huis van Afgevaardigden had hun de foute geloofsovertuiging gegeven.

4. Toen Shell-ingenieurs in Engeland alle officiële toestemmingen hadden verkregen om het afgedankte olieopslagplatform Brent Spar in de Atlantische Oceaan tot zinken te brengen konden zij niet geloven dat Greenpeace er in zou kunnen slagen om een internationale actie tegen Shell te starten. De ingenieurs waren er van overtuigd dat zij een technisch en economisch goede beslissing hadden genomen en zij hadden nog te weinig gevoel voor de rol van nieuwsmedia meegekregen. Dat was op zichzelf al interessant omdat zij ongetwijfeld wisten dat Shell door ontwikkelingen in Nigeria al beroerd in de Westerse pers was gekomen. Daaruit hadden zij tenminste kunnen afleiden dat zo'n grote Shell toch kwetsbaar kan zijn. Aan de waarschuwingen van Greenpeace hebben zij te weinig aandacht gegeven doordat het voor hen niet plausibel was dat zij van deze milieumensen serieus last konden hebben, vooral omdat zij alle vereiste milieuvergunningen van de Engelse autoriteiten in hun la hadden liggen, wat de basis van hun geloofsovertuiging was.

5. De financiële specialisten van de OESO-landen, die een buitengewoon ingewikkeld multilateraal financieel verdrag moesten formuleren om internationale investeringen te bevorderen ('MAI', † 1998), hadden zó'n enorm sterke geloofsovertuiging dat zij de hele wereld een geweldig goede dienst zouden bewijzen, dat zij alle waarschuwingen van milieuorganisaties volledig negeerden. Die waarschuwingen kwamen hun collectief absoluut niet goed uit en zij bleken ook als individuen niet bereid om de waarheid achter de waarschuwingen te onderzoeken. Later is namelijk gebleken dat toen zij, door de druk van de milieuorganisaties, dan toch maar afgesproken hadden om ieder apart in hun eigen land milieumensen te raadplegen, zij dat allemaal zonder enige serieuze bedoeling hadden gedaan. Sommigen hadden zelfs geen enkele milieudeskundige geraadpleegd en zelf maar wat willekeurigs over het milieu verzonnen.

Deze zeer intelligente financiële specialisten hadden geen van allen het idee dat er naast hun eigen wetenschapsvak nog andere vakken heel moeilijk zouden kunnen zijn, waarin andere mensen ook waardevolle specialist kunnen zijn. Deze academici, die bezig waren om een heel moeilijk financieel probleem op te lossen, waren zo ongelofelijk oplossingsgericht dat zij niet bij benadering in staat waren om het werkelijke probleem goed te analyseren. Die sterke oplossingsgerichtheid kwam doordat zij vanaf het begin in het MAI in de eerste plaats een schitterende mogelijkheid zagen om zichzelf als financiële specialist te bewijzen. Dat had hen tot een buitengewoon hechte groep gemaakt, die afwijkende opvattingen van buiten de groep als door een mentaal immuunsysteem tegenhield, wat bij religies ook nog al eens voorkomt.

Het verschijnsel dat wij, de rijke westerse landen, de geloofsovertuiging hebben dat we zinvol zogenaamde ontwikkelingshulp kunnen bieden aan arme landen, door hen tot onze manier van denken

en leven te manipuleren, is in de laatste jaren door verschillende mensen kritisch tegen het licht gehouden. Dambisa Moyo biedt in 'Dead Aid' (2009) schrikbarende voorbeelden. Door onze goed bedoelde financiële steun hebben wij in verschillende landen dictators jarenlang in hun zadel gehouden. Toch hadden we op grote politieke schaal de geloofsovertuiging dat we goed deden.

6. Doordat topmensen van allerlei grote bedrijven er jarenlang van overtuigd zijn geweest dat zij persoonlijk geen kennis hoefden te hebben van de rol die ICT zou gaan spelen, lieten zij enige tijd na de start van internet allerlei creatieve mensen - die gestimuleerd werden door bankiers die mooie kansen voor hun enorm rijke beleggers zagen - veel te veel vrijheid om de mogelijkheden van dat internet tot een gigantische ballon op te blazen. Alleen bij uitzondering waren er topmensen van sommige ondernemingen al veel eerder van die geloofsovertuiging gevallen. Een voorbeeld was Procter & Gamble, waar de top door de 'McKesson-case' voor de mogelijkheden van ICT wakker geschud was.

McKesson was in de jaren 80 in de Verenigde Staten een grossier van drogisterij- en apothekersartikelen. Hun eerste nieuwe activiteit die gebaseerd was op hun kennis van software-producten, was hun aanbod aan drogisten om met software een optimale schappenindeling voor hun winkels te maken. De schappenindeling werd daarbij direct gekoppeld aan de werkelijke omzet van alle producten in die winkels, zodat de omzet daardoor vanzelf maximaal gemaakt werd. Een product met veel omzet kreeg dus veel ruimte, dus kon een klant veel minder vaak misgrijpen. Die koppeling van werkelijke omzet was mogelijk geworden doordat in die winkels kassa's met streepjeslezers in gebruik waren genomen.

Toen deze dienstverlening tot een geheel nieuwe relatie met drogisten geleid had bood McKesson hun aan om hun bestellingen collectief elektronisch via email te gaan verzamelen en door te sturen naar leveranciers zoals Procter & Gamble. Die nieuwe dienstverlening door McKesson leidde tot twee belangrijke ontwikkelingen. McKesson werd een heel belangrijke factor in de markt van drogisterij-producten, want kon veel beter op prijs onderhandelen, en vertegenwoordigers zoals die van P&G (vroeger: 'handelsreizigers') hoefden niet meer bij drogisten langs te komen om op hun blocnotes de bestellingen te noteren. Toen de top van P&G inzag dat hun gewone manier van zaken doen door IT-ontwikkelingen werd aangetast gingen zij ineens wél aandacht aan dit soort ontwikkelingen geven. Dat maakte dat mijn functiegenoot in Procter & Gamble, die ook de mogelijke invloed van ontwikkelingen in ICT op zijn onderneming in de gaten moest houden, ineens volop de wind in de zeilen kreeg om P&G voor te bereiden op het koppelen van computers van hun klanten aan de computers van hun eigen verkoop- en productieplanners. Deze elektronische manier van bestellen ('Electronic Data Interchange', EDI) is kort daarna overal gebruikelijk geworden. Albert Heijn heeft daarvoor in Nederland de aftrap gegeven. McKesson is inmiddels een belangrijke leverancier van software voor de gezondheidszorg.

De werking van de collectieve geest van een hechte groep als een mentaal immuunsysteem tegen afwijkende ideeën van buiten is ook aanwijsbaar in de vele groepen wetenschappers die een bepaald paradigma te lang in leven proberen te houden. In dat verschijnsel is het duidelijkst het raakvlak van religie en wetenschap aan te wijzen. Zij berusten beide op precies hetzelfde mentale verschijnsel en zij zijn, mits goed geleid, voor de mensheid enorm nuttig. Als mensen ertoe gebracht kunnen worden om samen in een goede zaak te geloven en daarin dan gezamenlijk, na heel zorgvuldige deliberatie, al hun energie steken, dan kunnen die mensen werkelijk heel grote dingen presteren. Het groepsfenomeen dat hun de vereiste focus geeft om vast te houden aan hun afspraken en zich niet door tegenslag of politieke spelletjes te laten afleiden, kan in die gevallen buitengewoon goed werken. Andersom kunnen die groepsfenomenen ook tot enorme maatschappelijk onrecht leiden als de mensen in zo'n groep zichzelf collectief buiten hun eigen probleem plaatsen.

Dat fenomeen leidt tot het derde gemeenschappelijke aspect van de voorbeelden van tunnelvisie - dus na de rol van een geloof en het bijzondere effect van de kracht van een geloofsovertuiging - namelijk dat zulk sterk geloof er toe kan leiden dat de betrokkenen zich voor anderen extreem onethisch gedragen. In dat opzicht is het gedrag van bankdirecteuren - met hun perverse bonussen en hun gedrag dat gegarandeerd ten koste is gegaan van mensen ver uit hun buurt, met wie ze zelf nooit persoonlijk contact hebben - volkomen vergelijkbaar met hoge geestelijken die in het verre Roomse verleden talloze mensen, die een ander geloof hadden, op de brandstapel ter dood lieten brengen. Die geestelijken geloofden er heilig in dat zij gelijk van God hadden en dat de goedkeuring door God hun gedrag volledig rechtvaardigde.

Het gemak waarmee sterk in zichzelf gelovende mensen onethisch kunnen handelen was ook aan te wijzen bij de financiële specialisten die het MAI moesten ontwerpen. Zij hadden geen enkel ontwikkelingsland bij hun beraadslagingen betrokken en gedroegen zich in hun onderhandelingen alsof die landen nog in het koloniale tijdperk verkeerden en dus allemaal nog een beetje achterlijk waren.

De ambtenaar van het Ministerie van Economische Zaken, met wie ik destijds deze affaire heb mogen analyseren, heeft me verzekerd dat in ieder geval zijn ministerie in het vervolg bij nieuwe projecten altijd vanaf het eerste begin de belanghebbenden zou betrekken. Dat deze les helaas niet meteen naar andere ministeries is overgedragen is duidelijk geworden toen de Tweede-Kamercommissie van Jeroen Dijsselbloem in 2008 concludeerde dat medewerkers van het Ministerie van OC&W op geen enkele manier de belanghebbende docenten, met hun kennis van onderwijszaken, bij hun plannen tot onderwijsvernieuwing in het middelbaar onderwijs hadden betrokken. Deze commissie gebruikte het woord 'tunnelvisie' in haar rapportage. De ambtenaren hadden met de onderwijsvernieuwers een geloofsovertuiging gedeeld.

In de gevallen dat heel grote acties van veel mensen goed zijn gegaan heeft de focussering van die mensen een grote rol gespeeld en wordt de leider voor zijn bijdrage aan die focussering geweldig geprezen. Als het echter fout is gegaan, heeft die zelfde noodzakelijke focussering een heel andere naam, tunnelvisie en dergelijke. Toch zouden wij niet kunnen functioneren, zeker niet gezamenlijk in heel grote acties, als we het vermogen tot focussering niet mee hadden gekregen. Tunnelvisie is nuttig en nodig, mits met mate aanwezig. Voldoende bewustwording van onze aanleg tot te veel tunnelvisie, plus een vaste gewoonte om onszelf op dat punt voldoende te controleren, door vaardigheid in voldoende zelfreflectie te ontwikkelen, moeten samen voldoende zijn om het aantal miskleunen door te veel tunnelvisie sterk te verminderen.

In dit tweede artikel ga ik nu verder met een poging tot een soort verklaring voor deze verschijnselen, met vooral welke aanwijzingen daaruit volgen dat mannen, gemiddeld genomen, hoogstwaarschijnlijk meer last van tunnelvisie hebben dan vrouwen, gemiddeld genomen. Overigens is dit soort verschil tussen mannen en vrouwen niet meer dan een soort tijdelijke hobby van mezelf, want de mogelijke uitweg uit te veel tunnelvisie, die ik in het artikel 'Tunnelvisie bestrijden' al aangeef, kan mannen en vrouwen op den duur leren om veel beter met dit verschijnsel om te gaan. Mannen kunnen daar een grotere winst uithalen als zij in de juiste omgeving fungeren, namelijk daar waar zij elkaar voortdurend verstandig enthousiasmeren.

Dat maakt dat dit mogelijke verschil tussen mannen en vrouwen, voor zover het al reëel is, op den duur vrijwel volledig weggenomen kan worden. Het voordeel dat vrouwen in eerste instantie kunnen krijgen doordat zij erkenning ondervinden dat zij genuanceerder naar dingen kunnen kijken en dat ze minder de neiging hebben om zich voortdurende te bewijzen, kan later dus weer verdwijnen. Dat betekent wel dat vrouwen gedurende – hopelijk- voldoende lange tijd meer kansen krijgen om hun kwaliteiten te tonen, wat tot een blijvende toename van het aantal vrouwen in de 'hogere' regionen van de arbeidsmarkt kan leiden.

6. Het belang van ons vermogen om te geloven.

Wij hebben allemaal het vermogen om ergens in te geloven. We hoeven voor alles waar we mee bezig zijn niet de volledige waarheid te kennen; als iets voldoende aannemelijk lijkt, zijn we al bereid om daar beslissingen op te baseren. Zouden wij in onze evolutie zo'n vermogen tot geloven niet hebben meegekregen dan had al die enorme complexiteit, die zo karakteristiek is voor onze mensenhersenen, geen enkele waarde voor onze overleving hebben gekregen. Dan was er geen selectiedruk ontstaan en was het verschil tussen ons en de intelligentste andere primaten nooit zo groot geworden.

We moeten immers op basis van de nieuwe dingen die we waarnemen, samen met de dingen die we al weten, beslissingen kunnen nemen, om daarna volgens die beslissing te kunnen handelen op een manier die onze kans op overleving voldoende groot maakt. Bij die beslissing moeten we een schatting kunnen maken van wat de toekomstige gevolgen van ons handelen zullen zijn, althans in de overzienbare toekomst. Kunnen we zo'n schatting helemaal niet maken, dan beslissen we in het wilde weg, wat bijvoorbeeld gebeurt als we in paniek handelen of zwaar bezopen zijn. Om die schatting over onze toekomst bij onze beslissing te kunnen betrekken, moeten we kunnen geloven dat onze schatting van de toekomst de best mogelijke is, of tenminste geen volslagen onzin.

Om onze schatting van het resultaat van ons handelen bij onze beslissing te kunnen betrekken moeten we dus steeds weer in onze eigen toekomstverkenningvermogen kunnen geloven. Konden we dat niet, dan kwamen we nooit tot een beslissing, bleven we te vaak te lang wachten in de hoop dat de toekomst nog wat duidelijker zou worden en dan zouden we op zeer jonge leeftijd al lang het loodje leggen, bijvoorbeeld als we oversteken en er een auto op ons afkomt. Misschien dat zulk getreuzel nu niet altijd meer dodelijk is, maar in de tijd dat we vaak dicht bij wilde dieren waren, was het wel handig als we snel konden beslissen of we moesten vluchten of zo'n dier te pakken nemen. Hadden we toen dat vermogen om in onze beslissing te kunnen geloven nog niet ontwikkeld dan waren er maar heel

weinig nakomelingen gekomen en zat er nu niemand dit of de ontelbaar vele andere stukken tekst te produceren of te lezen.

Ons geloofvermogen heeft twee dimensies gekregen, namelijk ons geloof in onze schatting van de omgeving en ons geloof in onze schatting van ons zelf, waarbij die beide geloven door onszelf tot één eenheid zijn verbonden. Beide dimensies krijgen in de loop van ons hele leven steeds weer kansen tot verdere ontwikkeling. De verdieping van de verbinding tussen onszelf en onze omgeving is daarbij vermoedelijk een weg naar wijsheid.

Waarschijnlijk heeft het ontstaan van ons vermogen om te geloven ook een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van ons bewustzijn gegeven. Het lijkt me immers nogal duidelijk dat we als de diersoort mens bestaan, met onze aanzienlijke mentale vermogens, mede doordat we ons geloofvermogen hebben ontwikkeld. Dat helpt ons om bruikbare beslissingen te nemen en daardoor iets langer te leven dan wanneer we besluiteloos bleven rondhangen doordat we nooit vitale beslissingen kunnen nemen, zeker niet in zeer complexe problemen. We bestaan, doordat we kunnen geloven, maar aan de andere kant hebben we ook massa's problemen doordat we kunnen geloven. Ons bewustzijn is ons waarschijnlijk door de natuur (= door natuurlijke selectie) geschonken omdat we daarmee kunnen overwegen om over een belangrijke beslissing toch nog even samen te delibereren.

Misschien, zo valt me in, zit ons geloofvermogen ons tegenwoordig meer dwars dan dat het ons goed doet en dat zou kunnen komen doordat de schaal van ons leven zo enorm veel groter is geworden dan toen we in de evolutie het geloofvermogen ontwikkelden. Destijds, toen we nog met wilde dieren moesten vechten, hadden onze beslissingen hooguit betrekking op ons zelf en vaak ook op onze hele stam, maar gek veel meer mensen waren toen toch niet van onze beslissingen afhankelijk.

Tegenwoordig kan een beslissing, afhankelijk van de machtspositie die we hebben, een groot dodelijk ongeluk als gevolg hebben, of een financiële crisis die door de globalisering gemakkelijk een wereldeffect kan krijgen. Ook kunnen onze beslissingen nog steeds tot wereldoorlogen leiden en dat laatste maakt duidelijk dat een nieuwe gewoonte om voor onze belangrijkste beslissingen toch nog even te delibereren, vooral tegenwoordig heel handig kan zijn. Dat maakt in mijn ogen ook duidelijk dat ons bewustzijn niet zo maar vanzelf nuttig is, daarvoor moeten we heel wat leren en wel in het bijzonder om voldoende zorgvuldig en betrouwbaar de belangrijkste beslissingen te nemen. Interactie met andere mensen is daarvoor een absolute noodzaak, omdat we alleen vanuit onze eigen visie een te beperkte kijk op de complexe werkelijkheid hebben.

Het idee van de 'interactieve leider' kan prima aan dit idee worden geknoopt, het idee dat door Jeroen Smit op de TV heel helder is getoond. Een boekbespreking in de NRC kwam juist op tijd voor illustratie voor wat er aan de hand is.

Reeks rampen, maar BP

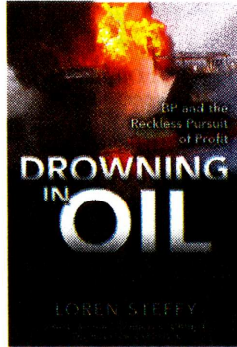
Door onze redacteur

MARCEL AAN DE BRUGH

ROTTERDAM, 7 FEBR. Hoe groot is de kans dat er bij een beursgenoteerd, westers bedrijf jaren achtereen ernstige ongelukken gebeuren? En wat zegt het over dat bedrijf?

Het is de centrale vraag in het boek *Drowning in oil*, geschreven door Loren Steffy, journalist voor de Amerikaanse krant de *Houston Chronicle*. De aanleiding van het boek is de olieramp in de Golf van Mexico, waarbij elf mensen om het leven kwamen. Maar Steffy behandelt niet alleen deze ramp. Hij schets de reeks ongelukken die zich vanaf 2003 voordoen bij de Britse oliemaatschappij BP – want om dit bedrijf gaat het.

Steffy legt een ijzingwekkende bedrijfscultuur bloot die gaat overheersen als John Browne halverwege de jaren negentig aan de macht komt bij BP. De charismati-



Titel: *Drowning in oil; BP and the reckless pursuit of profit*

Auteur: Loren C. Steffy

Uitgever: McGraw-Hill; 286 pagina's; €26,99

sche leider heeft maar één doel voor ogen: het dan kwakkelende BP weer tot een van de grootste, meest winstgevendende en toonaangevende oliebedrijven ter wereld maken. Hij neemt twee grote Amerikaanse bedrijven over, Amoco en Arco. Hij zet BP op een koers van schone energie – de afkorting BP staat opeens voor Beyond Petroleum. Tegelijk kort Browne rigoureuus op uitgaven voor veiligheid en interne kennis. Winst gaat voor alles. De gevolgen zullen snel duidelijk worden.

Het begint in november 2003. Op het olie- en gasplatform *Forties Alpha* in de Noordzee vindt een explosie plaats. Dit keer vallen er nog geen doden. Dat verandert als in de loop van 2004 de eerste problemen optreden bij de raffinaderij van BP in Texas, die in maart 2005 uitmondde in een explosie. Er vallen 15 doden en 200 gewonden. Nog in datzelfde jaar kantelt

ziet geen verband

i doel
telende
ootste,
onaan-
wereld
rote
ver, Amo-
zen koers
fkorting
ond Pe-
owne ri-
veilig-
/inst gaat
illen snel

er 2003.
m *Forties*
it een ex-
len er
ndert als
rste pro-
affinade-
in maart
xplosie.
gewon-
r kantelt

het nieuwe, peperdure BP-olieplatform *Thunder Horse* in de Golf van Mexico. In maart 2006 komt alweer de volgende ramp. Een gecorrodeerde pijpleiding in Alaska lekt een miljoen liter aardolie op de bevroren toendra.

Als Browne in 2007 plotseling terugtreedt – hij heeft in de rechtbank gelogen over een vroegere relatie met een Canadese man – is de hoop dat de cultuur bij BP verandert. De nieuwe topman, Tony Hayward, belooft van veiligheid zijn prioriteit te maken. Maar op de raffinaderij in Texas blijven doden vallen als gevolg van ongelukjes. En onder zijn regime vindt uiteindelijk de ramp met het boorplatform *Deepwater Horizon* plaats, de grootste olieramp in de Amerikaanse geschiedenis. De conclusie is duidelijk: nog steeds is er een keiharde focus op kosten.

Steffy volgt BP al jaren en heeft een omvangrijk dossier opge-

bouwd. In zijn boek put hij uit talloze gesprekken met (oud-)werknemers, interne e-mails, rapporten van toezichthouders. Hij geeft ruimte aan persoonlijke ervaringen, wat de dramatiek versterkt.

Het blijft voor Steffy de vraag of de cultuur bij BP wel gaat veranderen nu ook Hayward is vervangen door een nieuwe topman, de Amerikaan Bob Dudley. Het bedrijf houdt in ieder geval tot vandaag de dag vol dat er geen verband is tussen de rampzalige gebeurtenissen die zich sinds 2003 hebben voltrokken. In dat opzicht laat het boek van Steffy zich goed lezen in combinatie met de memoires van John Browne (*Beyond business*), op 19 augustus 2010 besproken in deze rubriek. Dan is het contrast nog schrijnender. Ook Browne ziet geen verband tussen de reeks ongelukken bij BP. Liever praat hij over de schoonheid van de olie-industrie.

Volgens auteur Lorry C. Steffy is bij BP de charismatische leider John Brown aan het roer geweest.

De mensen die ons de grootste soorten crises in kunnen meesleuren zijn, volgens mij, onze charismatische leiders. Zij hebben zoveel vertrouwen in hun eigen schattingen van de gevolgen van hun beslissingen en over het algemeen zo'n enorm geloofvermogen, dat allerlei mensen door het

zelfvertrouwen van die mensen er vanuit gaan dat hun ideeën en activiteiten op aannemelijke en rationele argumenten gebaseerd zijn. Aangezien al die mensen zelf zelden de gelegenheid hebben om de argumenten van zulke leiders kritisch te onderzoeken, geven ze hun eigen geloofvermogen de ruimte en gaan ze vol enthousiasme hun charismatische leider achterna. De volgelingen delen dan een bepaalde geloofsovertuiging met die leider.

Dat heeft er in de financiële wereld bijvoorbeeld toe geleid, dat daar mensen bereid waren om aan andere mensen, die dat absoluut niet konden blijven betalen, een hypotheek te verlenen, gestimuleerd door de aantrekkelijke bonussen die zij er zelf mee konden verdienen – maar dat is in zo'n goede zaak een volkomen terechte beloning – omdat hun president nu eenmaal wilde dat ook arme mensen een huis moesten kunnen bezitten. Het maakte ook dat andere mensen in dat zelfde land bereid waren om in het belang van hun land te gaan vechten in een ver land, waarbij ze er zelf nauwelijks enige weet van hadden wat werkelijk het belang van die oorlog voor hun eigen land was. Zo konden die mensen deelnemen aan een uitzichtloze oorlog die iedere vergelijking met het roemloze einde van hun oorlog in Vietnam kon doorstaan. In beide oorlogen speelde aan beide kanten een geloofsovertuiging een allesvernietigende rol. In Vietnam was dat een politieke geloofsovertuiging, in Afghanistan een religieuze. De slepende oorlog in Irak kan door gebrek aan kennis van zaken van de Amerikaanse leiders en ook door hun foute geloofsovertuiging *'No end in sight'* genoemd worden. Dat geldt ook nog steeds drie jaar nadat de gelijknamige film in 2008 een onthutsend beeld van de mensen aan de top van de Verenigde Staten gaf.

Er zijn twee belangrijke fouten die met name de charismatische leiders van ondernemingen kunnen maken. De eerste is dat zij door te snelle ontwikkeling in de 'core business' van hun eigen bedrijf niet meer in staat zijn om die ontwikkelingen zelf te bewaken, of, in het geval van grote ondernemingen, zoals de grootste multinationals, niet meer in staat zijn om te bewaken of hun eigen organisatie wel voldoende zelfcontrole in haar systemen in stand houdt.

Doordat de sterke charismatische leider vanzelfsprekend zeer breed 'empowerment' in zijn organisatie toelaat, dat wil zeggen medewerkers maximale vrijheid en ruimte geeft om met hun eigen persoonlijke ontwikkeling een maximale bijdrage aan het succes van zichzelf en van de organisatie te geven - waarvoor ze niet alleen het prettige gevoel van die vrije persoonlijke ontwikkeling krijgen, maar ook een zeer royale financiële beloning - is er een behoorlijke kans dat het controlesysteem zelf van de organisatie door diezelfde vrijheid ook naar God gaat, zonder dat de leider dat zelf in de gaten heeft, althans niet ruim voordat zijn organisatie plotseling omvalt.

Omdat de charismatische leider van heel goede organisatiegoeroes ook nog geleerd heeft dat deze ruime bewegingsvrijheid voor zijn medewerkers hun ook onvermijdelijk de verantwoordelijkheid bezorgt om zelf voor hun eigen 'employability' te zorgen, dus om in geval van grote verandering in de organisatie, bijvoorbeeld door ingrijpende veranderingen in de omgeving, helemaal zelf een goed heenkomen buiten de organisatie te zoeken, heeft zijn geloof in het zelforganiserend vermogen van zijn organisatie het karakter van een religie gekregen. Hij hoeft zijn mensen slechts de heerlijke weg te wijzen en iedereen zal tot zaligheid worden verheven.

De tweede soort fout die de leider daardoor meteen ook zal maken is dat hij totaal onbereikbaar wordt voor waarschuwingen uit zijn omgeving, net zoals dat bij religieuze leiders altijd het geval is.

Mary Parker Follett (1868-1933), vermaarde Amerikaanse management-consultant en pionier op het terrein van de organisatiekunde en van organisatiegedrag, heeft bij de eisen die aan managers (of in haar eigen woorden 'leiders') gesteld moeten worden een belangrijke voorwaarde genoemd om deze tweede soort fout te voorkomen. Door die eis wordt bovendien de eerste soort fout vanzelf voorkomen.

De belangrijkste vaardigheid van een leider is van een groep een team te maken dat een gemeenschappelijk doel nastreeft. De leden van de groep stellen hem in staat het team te besturen. De loyaliteit van het team gaat niet naar de leider maar naar het gemeenschappelijke doel, *'the invisible leader'*. Het idee dat leiderschap een aangeboren talent is wordt door Follett bestreden; men kan er voor leren. Absoluut essentieel voor het goed functioneren van een leider is dat de *'followers'* van de leider eerlijk tegen hem durven te zijn ¹

Het eerste deel van deze karakterisering van de goede leider in zijn organisatie is een voorbeeld van zelfordening. Die treedt volgens Mary Follett op zodra de leider, uit zijn eigen organisatie en in nauwe samenhang met zijn hele omgeving, *'the invisible leader'* geformuleerd heeft. De mensen in de organisatie voelen zich goed bij het idee van dat doel, doordat dat idee die mensen aanspreekt. Het idee moet daarbij in ieder geval aannemelijk voor hen zijn, dus niet een enorm uitgebreide toelichting

¹ Uit een boekbespreking in de NRC door de auteur (12-9-1995)

vereisen, want het idee moet vanzelfsprekend en daardoor meteen voldoende helder zijn. De mensen moeten daardoor ook meteen in dat idee kunnen geloven. Dat vergt dat het idee niet in de soort missie-statement verwoord kan worden als: "Zal de grootste mediadrager-producent ter wereld worden", want daarin schuilt geen vanzelfsprekendheid, zodat het totaal niet aanspreekt.

Het tweede deel van deze aanbeveling wijst op het belang dat de mens aan de hoogste top van een onderneming er altijd voor zorgt dat er in zijn naaste omgeving voldoende mensen zijn die bereid blijven om ongezoeten hun mening te geven. Alleen die mensen kunnen er voor zorgen dat de bovenste leider het contact met de werkelijkheid niet kwijt raakt, dat hij teveel in zichzelf gaat geloven en met dat foute geloof een groot aantal mensen meesleept. Die eerlijke mensen kunnen er voorkómen, mits zij ook zelf controleerbaar voldoende in contact met hun hele omgeving blijven, dat de top van een onderneming zichzelf buiten de ondernemingsproblemen plaatst.

Over het belang van coördinatie stelt Follett (origineel citaat):

"The fair test of business administration, of industrial organisation, is whether you have a business with all its parts so coordinated, so moving together in their closely knit and adjusting activities, so linking, interlocking, inter-relating, - that they make a working unit."

Hiermee beschrijft Follett dus het fenomeen dat een geheel meer kan zijn dan de som van zijn delen.

Het boek 'Mary Parker Follett, Prophet of Management' (1995) is vooral interessant doordat de auteur, Pauline Graham, enige vermaarde eigentijdse organisatiekundigen hun mening laat geven over Mary Parker Follett. Peter Drucker en Henry Mintzberg en nog negen andere managementspecialisten verklaren met unanieme diepe bewondering dat alles wat in hun vakgebied na de Tweede Wereldoorlog gespeeld heeft en ook nu nog speelt, al door Mary Parker Follett is gezegd. Vooral het zelforganiserende aspect van de goede organisatie is boeiend omdat er in onze tijd steeds meer over zelforganiserende teams en complete zelforganiserende organisaties gezegd wordt. Wie daar echter te weinig kennis over heeft en bovendien teveel in zichzelf gelooft doordat hij zijn eigen ideeën buitengewoon aannemelijk vindt, die kan enorm veel narigheid veroorzaken.

In mijn ogen schuilt hierin nèt even een aspect dat ons bewustzijn een essentiële rol geeft, in tegenstelling tot wat hersengrootmeesters als professor Dick Swaab en professor Ap Dijksterhuis daarover zeggen. Beide Nederlandse hoogleraren zijn van mening dat alles wat in ons bewustzijn plaatsvindt, of wat wij door middel van ons bewustzijn ervaren, altijd volledig voorgekookt is door ons onbewustzijn. Ons bewustzijn zorgt er alleen voor dat wij toeschouwer kunnen zijn van een deel van de klussen die allemaal heel voortreffelijk door ons onbewustzijn geklaard worden. Volgens beide geleerden maakt dat ook dat er geen sprake kan zijn van een vrije wil.

Als managers de moeite nemen om dit werk over Mary Parker Follett te lezen en ze besluiten om in het vervolg altijd na te gaan of zij werkelijk voldoende betrouwbare informatie uit hun omgeving ontvangen, waardoor de kans dat zij last van tunnelvisie krijgen een stuk kleiner wordt, dan maken zij volgens mij gebruik van hun bewustzijn. Daarmee toont hun bewustzijn de enorme waarde die voor het ontstaan van dat complexe deelsysteem, of deelproces, in onze evolutie het grootste selectievoordeel heeft gegeven.

Dat inzicht volgt voor mij niet alleen uit het werk van Mary Parker Follett, maar ook uit het boek 'Het zelf wordt zich bewust' van de Amerikaanse neuroloog Antonio Damasio, plus het gegeven dat Swaab en Dijksterhuis zelf ook het bestaan van zoiets als bewustzijn onderschrijven en daar ook een rol aan geven.

Jeroen Smit propageert in overeenstemming met de ideeën van Mary Parker Follett dat leiders interactief moeten werken. Dit detail is op <http://www.jeroensmit.net/aflevering-6-de-interactieve-leider/> te vinden.

De toekomstige leider is niet langer directief, maar interactief. Leiding geven is niet langer een kwestie van éénrichtingverkeer. De leider biedt aan, staat in wisselwerking, bevindt zich tussen z'n werknemers en speelt verschillende rollen. Organisaties veranderen door voortschrijdende technologie die communicatielijnen zowel versnelt als verkort. Geografische afstanden vormen geen belemmering meer om samen te werken. Het is in de toekomst zaak de technologie voor je te laten werken. De leiders van nu bieden structuur aan, niet zozeer de kennis.

Probleem blijft, volgens mij, in alle gevallen het gevaar van een geloofsovertuiging, tenzij mensen aan de top, ook de charismatische leiders en hun omgeving, zich de rol van hun collectieve onbewustzijn voldoende bewust worden. Daarover zal het slot van dit artikel meer ideeën geven die nog al aannemelijk zullen blijken te zijn, "met alle gevaren van dien".

7. Het verschil in de rol van ons onbewustzijn voor mannen of vrouwen

Door de pijlsnelle en selectieve werking van ons onbewustzijn wordt een deel van de prikkels die wij van buiten met onze zintuigen ontvangen onmerkbaar snel omgezet in gewaarwordingen in ons bewustzijn, meestal met herkenbare betekenis.

De enige zelfstandige naamwoorden in deze zin die een harde concrete betekenis hebben, zijn 'prikkel' en 'zintuigen', want die kunnen we rechtstreeks beïnvloeden, aanwijzen of afweren. Maar van 'bewustzijn', 'onbewustzijn' en 'gewaarwordingen' hebben we geen enkele bruikbare definitie, anders dan met cirkelredeneringen mogelijk is. Hun betekenis is daardoor alleen indirect te benaderen.

Toch is juist het begrip 'betekenis' voor deze 'noties' (noem ik ze dan maar) essentieel, want een deel van de werking van ons 'onbewustzijn' is, volgens mij, nou juist het toevoegen van 'betekenis' aan de ontvangen prikkels en die daarna eventueel doorgeven naar ons 'bewustzijn', wat ons dan een 'gewaarwording' oplevert. Zó overheersend is deze rol van ons onbewustzijn zelfs dat er niets zonder betekenis, hoe weinig soms ook en maar heel zelden onherkenbaar, in ons bewustzijn kan verschijnen. Bovendien is er geen bewustzijn als daar niets in verschijnt, wat het geval is als we wel slapen, maar niet dromen. Daarom stelde ik eerder al dat het waarschijnlijk verstandiger is om van ons 'bewustworden' te spreken en niet van ons bewustzijn.

Doordat wij ons alleen maar dingen bewust kunnen worden wanneer ons onbewustzijn betekenis toevoegt aan de prikkels, en wel op basis van interpretatie van de prikkels door onderkennen van samenhang van de prikkels waarvoor het onbewustzijn informatie gebruikt die al in ons brein is opgeslagen, zou ons bewustzijn ook ons betekenisorgaan kunnen zijn. In termen van David Bohm, vooraanstaande natuurkundige die leefde in de twintigste eeuw, zou het ons ergens van bewust worden ook de uiting van de expliciete orde kunnen zijn die iedere prikkel al impliciet in zich heeft. Licht van een bepaalde golflengte is een elektromagnetische trilling met een bepaalde frequentie die ons door interpretatie van ons brein een gewaarwording van kleur kan geven. Die frequentie is een impliciete orde van die elektromagnetische trilling en de kleur is een expliciete orde met een zeer karakteristieke eigenschap. Ons onbewustzijn ontvouwt uit de ingevouwen of 'impliciete' betekenis de ontevouwen, of 'expliciete' betekenis. (zie ook David Bohm 'Unfolding meaning' (1985) P 15 e.v.)

Dat ons onbewustzijn snel genoeg is om allerlei informatieverwerkingsprocessen te verrichten zonder dat we ons enige traagheid van die processen bewust worden, kun je bijvoorbeeld aantonen door in kunstlicht proefpersonen bekende kleuren te laten waarnemen, bijvoorbeeld de kleuren van een sterk en zeer bekend merkbeeld. Niemand heeft een merkbare tijd nodig om te zien dat BMW-blauw-en-wit logo ook in kunstlicht BMW-blauw-en-wit is, terwijl het camerabeeld bij kunstlicht genomen, altijd een kleurcorrectie vergt, omdat zeker het BMW-wit anders duidelijk geel is.

Zo kunnen we ook muziek of het gelaat van mensen zonder merkbare vertraging als bekend herkennen (wat niet hetzelfde is als de naam vaststellen!), tenzij de muziek met andere instrumenten gespeeld wordt of een persoon als zwarte Piet geschminkt is.

Ons onbewustzijn gaat nog veel verder met het toekennen van betekenis aan prikkels van buiten, met als sterk voorbeeld het interpreteren van geluidsprikkels zoals tekst, en nog verder als een bepaalde taal, en met een zekere ordening zodat er een zin verschijnt en met een min of meer bepaalde samenhang van de woorden tot de bepaalde strekking van die ene zin. Dat laatste is geen verplichting van degene die de zin zegt, want taal is immers een perfect middel om verwarring te stichten, wat ik met deze zin even probeerde.

De Duitse socioloog Niklas Luhmann (1927 – 1998) kreeg erkenning door zijn onderzoek van communicatie als uiting van de werking van sociale systemen. Aan beide zijden van iedere communicatie, zender en ontvanger, zag hij deze werking van ons onbewustzijn. Dat maakt dat het signaal dat we verzenden niet hetzelfde is als we denken te zenden en dat het signaal dat we ontvangen niet hetzelfde is als het signaal dat we denken te ontvangen. Goede communicatie vergt dat de invloed van twee onbewustzijnen, door goede bewustwordingen, voor zo goed mogelijk overdracht van de echt bedoelde betekenis zorgen. Daarbij moet ook in aanmerking worden genomen dat het toekennen van betekenis aan een gesproken zin door ons eigen onbewustzijn er ook meteen een gevoel door kan veroorzaken. Juist in die rol van ons onbewustzijn, van het pijlsnel toekennen van betekenis aan woorden, zinnen, ideeën, gebeurtenissen, schuilt volgens mij de complete verklaring van tunnelvisie en van al die andere vormen van wonderlijke mentale toestanden die we vrijwel permanent meemaken. Want je kunt je immers door een zin van een ander onmiddellijk heftig beledigd voelen, ook al legde de zender niets van zo'n betekenis in de zin die hij wegzond.

Volgens Kitty Zijlmans, kunsthistorica, is zo ook de communicatie over en door kunst te karakteriseren. Ons onbewustzijn kan aan een signaal of prikkel, ontvangen door het luisteren naar geluid of door beschouwing van een voorwerp, razendsnel een dergelijke betekenis toekennen dat wij van muziek of een schilderij of een beeld kunnen spreken. Of we dat dan als kunst ervaren is ook nog een kwestie van de smaak van ons onbewustzijn.

Ons onbewustzijn blijkt verder ook een waarde te kunnen toekennen aan zinnen, aan tekst, zoals die met name een rol kunnen spelen voor de bevrediging van onze behoeften. Op de lagere behoefteniveaus, zoals door Abraham Maslow beschreven, wordt bevrediging van behoefte door een zeker fysiek prettig of onprettig gevoel aan ons bewustzijn doorgegeven. Wél honger, maaggerammel, na drinken geen dorst meer, ijskoud door te bloot, of door bedekking behaaglijk warm. Iets abstracter wordt de bevrediging van onze behoefte aan veiligheid: wel angst en dus bibberen; oorzaak van angst verdwenen: prettig ontspannen. Weer hoger: de behoefte om bij een groep te horen: elkaar aanraken, aankijken, aanvoelen, aangevoeld worden, samen kunnen delibereren, aandacht krijgen, een religieuze beleving delen, of juist respectloos behandeld worden en zelfs uitgestoten worden, ontslag krijgen. Zelfs met de meest royale financiële compensatie blijft dat laatste een nare ervaring, tot je je weer veilig voelt, heb ik zelf ervaren.

Nog meer naar boven in de behoeftepiramide van Maslow wordt bevrediging nog abstracter gevoeld en wordt taal van steeds meer belang: erkenning, een artikel gepubliceerd krijgen in een belangrijk vaktijdschrift, met belangrijke mensen mogen praten en gehoor vinden voor ideeën, vaak geciteerd worden, Nobelprijs, applaus, charismatisch interactief leiderschap; daarentegen: opstand, revolutie, belachelijk gemaakt worden vooral met oneerlijke praatjes, verstoting, verbanning, onzekere toekomst.

Dáár nog weer boven schuilt onze behoefte om belangeloos goed te doen voor andere mensen. Als dat ons lukt en we merken stille bewondering voor onze fantastische daden dan hoef je zelfs niet meer heilig te worden verklaard, want dat ben je vanzelf al. Zoals de financiële specialisten dachten die het MAI moesten formuleren!

Margriet Sitskoorn en Geoffrey Miller, beiden psycholoog, publiceren de opvatting dat ook de bevrediging van onze behoefte om goed te doen voor andere mensen, net zo zeer als de bevrediging van alle 'lagere' behoeftes, een heel prettig gevoel geeft, zodat er toch altijd ook op dit niveau van Maslow eigenbelang in het spel is. Op zichzelf hoeft daar helemaal niets mis mee te zijn, want wat kan er verkeerd zijn aan een echte 'win-win-situatie'? Voorwaarde is dan echter wel dat de weldoener zich er van bewust is dat zijn gedrag ook dan via zijn onbewustzijn door gewone instincten bepaald wordt. Het prettige gevoel, dat de MAI-onderhandelaars vier jaar lang door hun geloofsovertuiging hadden, dat zij alle ontwikkelingslanden een enorme dienst gingen bewijzen, is een voorbeeld van toch weer zelfbevrediging, ook op dit niveau van Maslow. Die mogelijkheid tot heerlijke groepszelfbevrediging leidde tot hardnekkige groepstunnelvisie.

Generaliserend lijkt het niet ver gezocht dat deze rol van ons onbewustzijn, die zich afspeelt op de erfenis van heel oude instincten, de beste verklaring voor onze sterke neiging tot te veel tunnelvisie moet zijn. Nog algemener gesteld moet deze rol van ons onbewustzijn zelfs de voornaamste oorzaak zijn van het feit dat mensen irrationele dieren zijn.

Omdat het goed kunnen doen voor andere mensen altijd vooraf gegaan moet worden door bevrediging van de behoefte aan erkenning (volgens Maslow altijd de normale voorwaarde om een behoeftebevrediging op een hoger niveau te kunnen krijgen) zou het kunnen zijn dat vooral mannen naar die hoogste bevrediging streven. Zij zijn immers ook meer gericht op erkenning van zo veel mogelijk mensen in hun omgeving, omdat die erkenning ook grote bekendheid en aandacht van anderen geeft en dus ook, onbewust, een grotere kans op partners voor het voortbrengen van nakomelingen. Doordat ons onbewustzijn betekenis aan prikkels van buiten geeft, waarbij altijd ook al onze instincten volop worden betrokken, zal de kans om veel en sterke erkenning en dus ruime bekendheid te krijgen aan mannen een sterker prettig gevoel opleveren dan aan vrouwen. Mannen doen daarom veel met grote dingen. Grote motoren, grote bommen met oud en nieuw, grote bedrijven leiden, grote wetenschappelijke theorieën verkondigen en verdedigen, grote oorlogen voeren en grote religies verspreiden. Vooral de mannen die dat allemaal kunnen doen met een goed verhaal en het liefst met voldoende humor, die hebben in onze evolutie een selectievoordeel gekregen (Geoffrey Miller, 'The mating mind' 2001). Zij laten daarmee namelijk zien dat zij een sterk beïnvloedingsvermogen hebben (de 'charismatische leider') zodat zij veel mensen kunnen laten doen wat zij willen. Die invloed geeft een partner uitzicht op een betere verzorging van henzelf en haar kinderen, dan wanneer zij een sul kiest om zichzelf moeder te laten maken.

Vrouwen daarentegen, die veel zorgvuldiger partners moeten kiezen doordat zij door het voortbrengen van kinderen meer in beslag worden genomen dan mannen, moeten met andere persoonlijke kenmerken erkenning en aandacht krijgen, namelijk juist van die éne leuke man die bijvoorbeeld net een heel aannemelijk verhaal over tunnelvisie staat te houden. De natuur heeft haar daartoe goed uitgerust, welke uitrusting zij accentueert met haar kleding, óók als er geen man in de buurt is (Susan Pinker, *The sexual paradox*, 2008). Haar vormen tonen enerzijds dat zij een baby enige tijd na de bevalling voldoende melk zal kunnen geven en anderzijds dat zij nog niet door een ander is zwanger gemaakt ten tijde van een huwelijk. Vroeger, schrijft Miller, wilde het nog wel eens gebeuren dat een vrouw eerst even met een vlotte man kort contact gehad om zich vervolgens door een sul te laten verzorgen. Daarom hebben meisjes met een slank middel generaties lang een voordeel gehad boven meisjes met een taille zoals een man heeft.



Dat meisjes ook nu nog hun uiterlijk willen benadrukken wordt dus door hun genen ingegeven. Dat verstoppen onder tentvormige omhulsels is tegennatuurlijk. Zoals een fotomodel van zestien jaar antwoordde, toen ik haar vroeg of zij echt met een opvallend decolleté in deze fotocollage met soortgelijke foto's op mijn website wilde: "Ja, natuurlijk, als je nou toch een meisje bent."

Interactief leiderschap, mits met voldoende eerlijke, zeer goed opgeleide vrouwen in de directe omgeving, zou de kans op het optreden van te veel tunnelvisie een stuk kunnen verkleinen.

In het derde artikel over tunnelvisie zal ik om te beginnen een voorbeeld geven van een erkend zeer groot staatsman, die echter aan die geweldig grote erkenning nog niet genoeg had. Daardoor is de opperbevelhebber van zijn leger praktisch onbekend in de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog verdwenen. Toch hebben talloze mensen van nu aan die onbekende militair hun leven te danken.

Arnold Fellendans fellendans@omdeearde.nl