

Varför intuitivt ledarskap

"I krig kan ingenting kompensera tid"
Napoleon och Jonas Birgersson

Komplexa system

Medan företag och organisationer tränar sina beslutsfattare i rationellt faktaunderbyggt och metodiskt tänkande, så tycks erfarna beslutsfattare och ledare använda sig av helt andra metoder för att fatta beslut. Metoder som inte är så lätta att förklara eller beskriva i ord.

För några år sedan kallade man det fingertoppskänsla, eller magkänsla. I dag har intuition blivit ett begrepp.

I en värld där förändring och utveckling sker i en allt snabbare takt räcker det inte längre med att anpassa sig, vara flexibel och kunna hantera nya situationer.

Vi är dessutom tvungna att hela tiden ligga ett, eller ett par, steg före utvecklingen, för att inte bli förbisprungna av konkurrenter. Företagsledningen måste fatta beslut inför en framtid man inte vet något om. En komplex och oviss framtid.

När dagens verklighet ser ut på det sättet måste vi kunna fatta snabba beslut. Ibland utan att ens ha tillgång till fullständiga fakta. I sådana situationer är det nödvändigt med nya modeller för beslutsfattande.

Helt rationella beslut är gångbara endast när vi arbetar med förutsägbara system. Sammanhang där lagar om orsak och verkan gäller hela vägen ut. I princip är enkla maskiner de enda sådana sammanhang vi känner till.

Dagens företagsklimat är tyvärr *inte* en maskin med förutsägbara variabler. Och med kaosteorin fick vi veta att det inte går att räkna ut hur komplexa system kommer att bete sig. Ingen managementkurs i världen kan lära dig att räkna ut vad som kommer att hända i ett sådant system.

Nästan alla sammanhang är alltså komplexa. När vi t.ex. har med människor att göra har vi alltid med komplexa system att göra. Ett företag och dess marknad är som en levande organism som hela tiden utvecklar och förändrar sig.

Rationellt eller intuitivt

I en allt snabbare utveckling är ofta tiden det mest värdefulla. Om vi ska älta alla beslut genom ett mer eller mindre byråkratiskt system kommer vi alltid att ligga steget efter utvecklingen och våra konkurrenter.

Oftast är det viktigare att fatta ett snabbt beslut än att vara säkra på att vi fattar rätt beslut. Att i det läget fatta ett rationellt beslut kan få katastrofala följder. Vi hinner kanske inte ens få med tillräckligt mycket fakta.

Vad ska vi då göra? Att bara gissa och chansa känns ju livsfarligt och är dessutom helt onödigt. Har vi i stället en väl uppövad och utvecklad intuition som guidar oss rätt, kan vi fatta snabba beslut. Dessa beslut blir dessutom oftast bättre än eventuella rationella beslut.

Intuitionen som hjälpmedel för att fatta beslut är egentligen inget nytt. Vi har alltid fungerat på det sättet, men vi har länge levt i ett paradigm som hyllat det rationella tänkandet. Mycket beror det på vetenskapens regler. Det här är ganska olyckligt eftersom nästan alla stora vetenskapliga upptäckter kommit till genom intuitiva genombrott. Sedan har man använt det rationella tankesättet för att *bevisa* sina teorier, vilket är helt naturligt. Utan rationella bevis hade inte vetenskapen varit mycket värd. Men bevisen kommer oftast *efter* den intuitiva insikten.

Precis på det sättet bör man fatta beslut. Först en intuitiv idé och sedan, om nödvändigt, en rationell logisk motivering.

Men vårt rationella paradigm håller på att brytas. Allt fler börjar inse att vi inte fungerar på det viset. Vetenskapsmän, liksom kända företagsledare berättar öppet hur de använder sin intuition.

I samband med efterforskningar inför den här boken gjorde jag, som jag nämnde, tillsammans med Veckans Affärer och mitt förlag en enkätundersökning om svenska ledares syn på intuitionen.

Enkäten gick ut till 2188 personer, på Sveriges 500 största företag, med befattningen VD, VVD, Marknadschef, Försäljningschef och Personalchef. Enkätens utformning och statistik från undersökningen hittar du i slutet av boken.

Normalt är svarsfrekvensen mycket låg för den här gruppen. Man får oftast skicka ut minst en påminnelse. Vi hade räknat med att få nöja oss med en svarsfrekvens på 10%, efter påminnelse.

I stället fick vi in dubbelt så många svar dvs. 20% (432st), utan att påminna en enda gång. Det verkar onekligen som om detta är ett ämne som engagerar.

På frågan "i vilken utsträckning låter du intuitionen spela in i beslutsfattandet?" svarade 62,9 procent att de lät intuitionen spela in *ofta* eller *alltid*. De som svarade *ibland* var 33,6 procent. Det innebär att **96,5 procent** av de tillfrågade anser sig använda intuitionen i sitt beslutsfattande, åtminstone ibland. Bland VD:ar var det ännu fler som ansåg sig använda intuitionen ofta eller alltid.

På frågan om man ansåg sig fatta bättre eller sämre beslut med intuitionen svarade 31,9 procent "bättre" och 51,2 procent "något bättre". **Över åttio procent** ansåg sig alltså fatta (åtminstone något) **bättre beslut** med hjälp av intuitionen.

Vi kan alltså sluta oss till att intuitionen som hjälpmedel i beslutsfattandet i dag är en realitet för svenska ledare. Vad som också är positivt är att det finns en medvetenhet om detta, man *vet om* att man använder sin intuition och att man fattar bättre beslut om man låter intuitionen vara med.

På frågan om det är skillnad mellan hur mycket man använder intuitionen vid små respektive stora beslut svarade något förvånande endast 10,9% att de använder intuitionen mer vid stora beslut. Jag hade räknat med att den siffran skulle vara högre, särskilt bland de verkställande direktörerna (där den i och för sig var något högre och låg på 12,6%).

Den största gruppen (48,6%) ansåg sig använda intuitionen lika mycket vid stora som små beslut.

Ofta vågar vi kanske inte använda vår intuition vid de riktigt stora besluten. Det *känns* ju säkrare att fatta ett rationellt beslut. Detta får till följd att vi lätt gör det stora misstaget att i mindre utsträckning använda vår intuition vid stora beslut. Av hela gruppen använde 39,1% intuitionen mer vid små beslut än vid stora. För VD-gruppen var siffran något lägre (37,1%).

Att inte ta hänsyn till sin intuition när man fattar stora beslut är ett förfarande som kan få katastrofala konsekvenser. I de verkligt viktiga besluten måste vi i *än högre grad* ta hänsyn till intuitionen. Annars kommer vi att fortsätta bygga tunnlar genom Hallandsåsar och mata kossor med kadavermjöl.

Om vi tittar på frågan om intuitionen är viktigare vid snabba beslut, så ansåg 41,9% att den är klart viktigare och 35,2% att den är något viktigare. Det ger oss siffran 77,1 procent som anser att intuitionen är (åtminstone något) viktigare vid snabba beslut, alltså då man har ont om tid. Och som sagt; förmågan att fatta snabba beslut kommer bara att bli viktigare i framtiden.

Det finns många fördelar med att använda intuitionen i sitt ledarskap och i organisationen:

Vi kan använda intuitionen till bland annat följande:

- Intuitionen kan visa oss på rätt väg och nya möjligheter. Nästan alla stora upptäckter och uppfinningar har tillkommit med hjälp av intuitionen.
- Intuitionen kan också göra det motsatta. Varna oss när något inte står rätt till eller när vi håller på att välja fel väg.
- Vi kan intuitivt förstå andra människor på ett djupare plan. Vi kan intuitivt läsa av kroppsspråk och andra signaler för att förstå vad andra människor *egentligen* förmedlar.
- Med intuitionens hjälp kan vi fatta snabba beslut, som ändå oftast är bättre än rent rationella beslut
- Med intuitionens hjälp kan vi lösa problem och få kreativa idéer.
- Med intuitionen kan vi fatta beslut inför en framtid som vi inte med säkerhet kan veta något om.

Men innan vi kommer till de praktiska bitarna är det viktigt att förstå vad intuition är och hur den fungerar. Och för att göra det måste vi börja i hjärnan...