



# NÄR KÄNSLAN ÄR FÖRNUFTIG

*Vi behöver fler människor  
som tänker mindre. För det som kallas  
förnuft är i själva verket feghet.*

*av Emanuel Sidea, redaktör för tidskriften Epigon*

**ALLA ANSTÄLLDA SOM** inte kunde motivera sitt arbete fick sparken. Så var General Electric under vd:n Jack Welchs tid, och i självbiografin som kom häromåret sammanfattas koncernens historia, och hur han ökade värdet på bolaget med 500 miljarder dollar, redan i titeln. Boken heter *Jack: Straight From the Gut* (Warner Books, 2001) och avslöjar att han under de tjugo åren lät magkänslan fatta de flesta besluten.

**”I stället för vara överrationell borde det tidsenliga svaret på valmöjligheternas mångfald vara att fatta snabbare och mer känslstyrda beslut.”**

I en rationell tid som vår uppfattas en människas intuition inte som särskilt tillförlitlig. Intuition är en instinkt, vilket känns både djuriskt och omodernt. Att gå på magkänsla är därför minst sagt kontroversiellt. Ändå tvingade Jack Welch sina underlydande chefer på General Electric att vara mer direkta, genom att skapa en ny princip för beslutsfattande: Alla beslut, eller åtminstone tre av fyra, skulle fattas på plats, direkt när problemet dök upp.

**SER MAN SIG** omkring förstår man att fler borde tänka – eller känna – som Jack Welch. I *The Paradox of Choice* (HarperCollins, 2004) beskriver Barry Schwartz hur den tekniska utvecklingen har skapat så många valmöjligheter att mångfalden har blivit svårnavigerad. Och den mänskliga reaktionen när valfriheten blir allt större är inte säkrare val, utan stress och en känsla av okunnighet.

De flesta människor intar i detta läge en – i egna ögon – förnuftig attityd för att ändå försöka göra rationella val. Vilket visserligen gör oss till ganska kloka,

men samtidigt fega människor. Ett illustrativt neuroekonomiskt exempel på detta försiktiga förnuft ges av Schwartz: om man ställs inför valet 1000 kronor som man säkert får, alternativt en möjlig förlust eller vinst på 2000 kronor, kommer de flesta människor att välja de säkra pengarna. Människor som anser sig handla rationellt är benägna att säkra sina vinster – risker tar man för att förhindra förluster.

Men i stället för vara överrationell borde det tidsenliga svaret på valmöjligheternas mångfald vara att fatta snabbare och mer känslstyrda beslut. I *Blink* (Penguin Books, 2005) beskriver journalisten Malcolm Gladwell människor som tänker utan att tänka, som handlar på intuition. Ett av många exempel är yrkesmän som ofta när de ställs inför ett beslut, redan innan de blivit medvetna om det har fått en klar känsla för vilket beslut som är det korrekta och goda att fatta.

Modernitetens största erbjudande är att få välja, men hur lång tid ska valet få ta? Gladwell lyfter fram ett tempohöjt beslutsfattande där det inte finns tid att tveka inför ett val genom att vänta ut beslutet. *Blink* omfamnar både analys och intuition, och det är på denna punkt många av hans kritiker inte får det att gå ihop, att dessa två motsatta poler skulle kunna förenas. De är helt enkelt lästa i tänkandet om hur man tänker.

Tanken att intuition är något som bara passar vissa människor härstammar från C G Jungs personlighetsmodeller och förfinades under 60-talet genom personlighetstestet ”Myer-Briggs typindikatorer”. Testet, som klassificerar deltagaren enligt sexton olika personlighetstyper, skiljer ut personer som antingen intuitiva eller analyserande. Inte både och.

**MEN ENLIGT GLADWELL** är de två polerna redan förenade genom sin källa – hjärnan. Biologin bakom intuition, som Gladwell beskriver den, är att hjär-

nan omedvetet och hela tiden processar information. Där mixas inlärda kunskaper, abstraktioner och teorier med erfarenheter. I informationen finns mönster av vilka hjärnan gör omedelbara analyser, som blir vad man intuitivt känner av. Denna känsla kan inte alltid formuleras. Men efter fler intryck och mer tid länkas den medvetna delen av hjärnan till samma insikt.

Största risken med intuition är inte konsekvenserna, utan rädslan för den. I viljan att agera förnuftigt bortser man från faktorer som är av värde för beslutet. Inställningen att något som känns alltför bra inte kan vara riktigt okej leder till att man väljer det som verkar tillräckligt bra intellektuellt, men som borde vara ett andrahandsalternativ.

**ÄVEN OM JACK** Welch är ett massavske-dande undantag är förmågan att följa sin intuition särskilt vanlig bland entreprenörer av den mindre storleken. De som inte känner kommer alltid att se idéerna på skissbordet som irrationella – att ta risker är nämligen inte förnuftigt, vilket *The Paradox of Choice* bekräftar. Den som däremot vågar lita på idéer som känns rätt må betraktas som oförnuftig,

**”Största risken med intuition är inte konsekvenserna, utan rädslan för den.”**

men har till skillnad från den förnuftiga chansen att kamma hem de stora framgångarna.

Kanske är det därför – vid sidan av ”förnuftiga” skattesänkningar och regelförenklningar – fler oförnuftiga medborgare som företagsklimatet i Sverige behöver. Fler som inte i ord kan motivera sina val, fler som använder sin förmåga att känna in, fler som handlar efter sin intuition och tar risker i stället för att välja den säkra tusenlappen. ☞