

Foto: Gorm Kallestad/Scanpix



utføre nye funksjoner og fylle nye roller - og lære av det som utspiller seg rundt forsø-

som ble stadig mer betent, uten at han klarte å fatte hva han hadde gjort galt. Det ble en voldsom misstemning, dårlig samarbeid, lavt engasjement og høyt konfliktnivå – og selv fikk han stressmage. Et halvår senere tok medarbeiderne selv initiativ til den endringen han hadde foreslått. Først da begynte han å forstå hva det handlet om.

Men rekkevidden av det, tok det mange år før han begynte å forstå.

**Frøde H. Haaland** er førstelektor og forsker i lederutvikling. Han arbeider blant annet med et prosjekt for Forskningsrådet kalt «Hverdagens Lederskole». E-post: [frøde.haaland@hiof.no](mailto:frøde.haaland@hiof.no)



#### Referanser

- Akin, Gib:** *Varieties of Managerial Learning. Organizational Dynamics.* Vol.16, No.2, p. 36-48. 1987
- Bass, Bernard M.:** *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application.* 3.edition ed. New York: The Free Press. 1990
- Gabarro, John J.:** *The Dynamics of Taking Charge.* Boston: Harvard Business School. 1987
- Haaland, Frøde Hübertz:** *Lederutvikling: Læring uten handling? Evaluering av Program for Lederutvikling i Østfold Fylkeskommune.* Halden. Østfold Distriktshøgskole. 1994 2. Rapport.
- Haaland, Frøde Hübertz:** *Læring av ledelse i «Flatvoll kommune»: Teknisk delrapport fra forskningsprosjektet «Hverdagens lederskole».* Halden. Høgskolen i Østfold. 2000a Fortrolig inntil videre.
- Haaland, Frøde Hübertz:** *Om dynamikken i lederes læring: Funn og refleksjoner fra «Flatvoll kommune» i forskningsprosjektet «Hverdagens lederskole».* Paper presentert på 8:e nordiska konferensen om Ledarskaps- og organisationsforskning, Växjö Universitet, 27.-28.4.00
- Haaland, Frøde Hübertz:** *Læring av ledelse i AS Prosessindustri. Teknisk delrapport fra forskningsprosjektet «Hverdagens lederskole».* 2002 Fortrolig inntil videre.
- Hill, Linda A.:** *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity.* Boston: Harvard Business School Press. 1992
- Hill, Linda A.:** *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership.* Boston: Harvard Business School Press. 2003
- McCall, Morgan W. Jr.; Lombardo, Michael M. & Morrison, Ann M.:** *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job.* New York: Lexington Books. 1988
- Mumford, Alan:** *Developing Top Managers.* Aldershot: Gower. 1988
- Watson, Tony & Harris, Pauline:** *The Emergent Manager.* London: SAGE. 1999

# Ta bedre beslutninger og øk din kreativitet

**H**va har mange av verdens mest vellykkede ledere, vitenskapsmenn og kunstnere, både i vår tid og bakover i historien, til felles? Svaret er, kanskje overraskende for mange i vår rasjonelle tid, at de alle har benyttet sin intuisjon som et viktig hjelpemiddel. Listen over kjente personer som har fortalt om hvor viktig intuisjonen har vært for dem, er både lang og imponerende: Albert Einstein, Mozart, Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Sokrates, Henry Ford – og i vår tid Lee Iacocca hos Chrysler, General Electrics legendariske Jack Welch, Henry Kissinger og Allan Greenspan. Bare for å nevne noen. For ikke å snakke om Bill Gates, som blant annet har uttalt: «Often you have to rely on intuition». Legg merke til at alle disse personene er menn – det knuser myten om «kvinnelig intuisjon». Og mens vi er inne på myter, la oss også ta for oss myten om at sterk intuisjon er noe som er forbeholdt de med særlige, medfødte evner – det er nesten så man ser dem for seg, stirrende inn i en krystallkule. Men slik er det ikke. Intuisjon er en helt naturlig evne, som alle er født med. Imidlertid er det lite i vår rasjonelle kultur som oppmuntrer til å ta i bruk eller utvikle denne evnen som voksne. Tvert i mot har vi, helt fra vi var små, som regel fått tallrike oppfordringer om å «være fornuftige», «tenke oss godt om» og «ikke handle irrasjonelt». Intuisjon trives dårlig i et slikt klima og dermed blir denne evnen som regel begravd i ung alder – hos de fleste for godt. Men det går faktisk an å vekke den til live igjen og utvikle den, slik at den blant annet kan bidra til at ledere tar bedre beslutninger og blir mer kreative.

De fleste som har tatt i bruk sin intuisjon opplever at de både tar bedre beslutninger og får flere gode ideer. Det blir også lettere å navigere gjennom livets små og store utfordringer, nesten som en personlig innebygget los. Og ikke minst, kontakten med andre mennesker blir styrket, når vi oppfatter dem intuitivt og ikke bare via forstanden.

#### Intuisjon og ledelse

Dersom man tror at intuisjon og ledelse ikke hører sammen, er det verd å merke seg følgende sitat fra en artikkel i Harvard Business Review: «Generations of writers on the art of management have recognized that practicing managers rely heavily on intuition» (Daniel J. Isenberg, Harvard Business Review, november–desember 1984). En undersøkelse gjengitt i samme artikkel viser da også at hele 80 prosent av ledere som ble intervjuet, foretrekker å bruke sin intuisjon, spesielt når de tar kompliserte beslutninger eller avgjørelser som omfatter andre mennesker. Den samme andelen sa også at de var de eneste som tok beslutninger på denne måten og at ingen av kollegaene deres gjorde det. Intuisjon fremstår med andre ord som en av de best bevarte hemmeligheter i næringslivet. Dermed kan vi lett få inntrykk av at intuisjon og ledelse ikke hører sammen. Intet kunne være fjernere fra sannheten. Det er riktignok ikke lett å forklare hvorfor intuisjon blant ledere nærmest er et ikke-tema, men det kan ha noe å gjøre med at bruk av intuisjon ikke har noen stor plass i vår moderne, rasjonelle kultur. La imidlertid ikke dette bli en grunn til ikke å bruke intuisjonen!

#### Mottakelig for signaler

Det første vi behøver for å ta vår kanskje noe sovende intuisjon i bruk, eller å utnytte den

bedre, er ønsket om det – en vilje til å begynne og utvikle den. Det er også veldig mye et spørsmål om å være lydhør og åpen for å motta de intuitive signalene. Vi må nærmest stille oss inn på vår intuisjon via de frekvenser den «sender» på, og det innebærer vanligvis en del prøving og feiling. Viktig er også å være lydhør, for intuisjonen hvisker, snarere enn å rope høyt. Det kan oppleves som en utfordring å oppfatte den i en stresset hverdag, hvor vi er vant til å bli utsatt for sterke ytre stimuli. Dersom man ønsker å motvirke dette er meditasjon den beste teknikken for å komme i en mer avslappet, åpen sinnsstemning og bli mer mottakelig for intuitive signaler.

Intuitive budskap kan komme på flere måter; enten som indre bilder, eller som ord eller setninger, som vi kan «høre» inni oss. Det kan også være som fornemmelser i kroppen (du har sikkert hørt om «magefølelse») og gjennom erfaring lærer vi hvordan vår intuisjon typisk kommuniserer med hver enkelt av oss. Dermed blir vi bedre i stand til å «skru på» vår intuisjonskanal i situasjoner når vi trenger den mest.

#### Seriøse rådgivere

Alle kan anvende sin intuisjon til eget bruk og ha stort utbytte av det. Det finnes også noen som har utviklet intuisjonen sin gjennom omfattende trening

og erfaring, slik at de kan anvende den på vegne av andre – privatpersoner eller bedrifter. Det er imidlertid ikke så lett å finne frem til en dyktig intuitiv rådgiver. Det er fortsatt slik at intuitive tjenester i Norge nesten utelukkende fokuserer på forutsigelse. Slike «spåtenester» søker å gi brukeren en (som regel falsk) opplevelse av forutsigbarhet, og bidrar i liten grad til bedre beslutninger eller kreativitet, enten det gjelder arbeidssituasjon eller privat. Imidlertid begynner det også i Norge å komme seriøse rådgivere, som bruker sin intuisjon til å veilede i forbindelse med viktige avgjørelser, enten det gjelder strategiske beslutninger i en bedrift, valg av markedsføringsstiltak eller organisatoriske spørsmål. Ikke minst kan en intuitiv rådgiver være til stor hjelp når det gjelder å beskrive kandidater til stillinger.

Det er ikke lenger utenkelig at en bedriftsleder kontakter en intuitiv rådgiver etter å ha analysert en situasjon grundig, for å få et intuitivt supplement eller korrektiv innen en viktig beslutning tas. Ofte er det slik at det ikke er tid til å samle inn all den ønskede informasjonen innen en beslutning må fattes, slik at intuitiv input er ekstra verdifullt. Dersom det er en ny og ukjent situasjon, kan det også være at relevant informasjon rett og slett ikke eksisterer. I en slik sammenheng vil bruk av egen intuisjon, eller en intuitiv rådgiver, kunne være avgjørende for om det valg man tar fører til fiasko eller suksess.

**Jan M. Lorentzen** er siviløkonom og intuitiv rådgiver. E-post: [intuitiv@intuisjon.no](mailto:intuitiv@intuisjon.no)



www.intuisjon.no