

BESLUTS PYRAMIDEN

-STEGEN TILL KLOKARE BESLUT

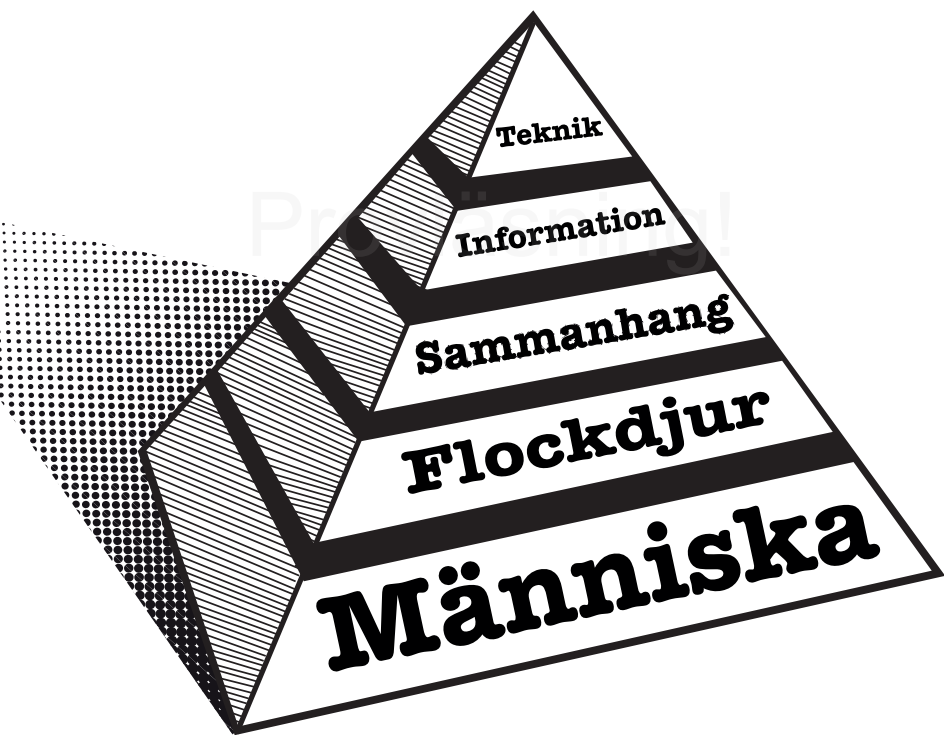


ARI & MONA
RIABACKE

Riabacke & Co - Gamla Brogatan 11C, Stockholm
www.riabacke.se - info@riabacke.se

BESLUTSPYRAMIDEN

- STEGEN TILL KLOKARE BESLUT



Vi fattar mellan 2 500 och
10 000 beslut per dygn -
dag efter dag, år ut och
år in - utan att fundera
särskilt mycket på hur vi
gör och hur vi skulle kunna
göra det bättre. Säg, är
det inte lite märkligt?

INNEHÅLL

Förord	13
Ett icke-beslut är också ett beslut	18
Beslut och val - hela tiden	19
Två stora beslut	20
Världen blir aldrig normal igen	22
Är de flesta bättre än genomsnittet?	24
Beslutspyramiden i korthet	26
 I. Människa	 28
En stenåldershjärna i en cybervärld	30
Rationella eller ej?	34
Strukturera mera	37
Det logiska i det inkonsekventa	40
Hjärnans två system	43
Får det vara en spruta eller två?	47
Olika beslutsfattartyper	50
Manligt och kvinnligt	53
Män är mer "tuppiga" till sin natur	57
Sex	61
Stress, hunger och trötthet	64
Kommer du ihåg vad du minns?	66
Tumregler och konsekvenser	70

Vilket av strecken är längst?	73
Sammanfattande tips	76
 2. Flockdjur	 78
Se stigen där vi alltid gått	80
Lyfter en så lyfter alla	82
Aktiva beslut	88
I likhet med andra	91
När vi fattar flockbeslut	93
Never let the fear of failure keep you from playing the game	100
Freak out dude!	103
Skapa ett "okej att göra fel"-klimat	106
Sammanfattande tips	108
 3. Sammanhang	 110
Vad du ser beror på det sammanhang du ser det i	112
Rätt man på fel plats	114
Allt hamnar i ett sammanhang	115
Irrelevant information är relevant	119
Första intrycket består	121
Hörru apan - vad gör du och varför?	124
Hur vi väljer att jämföra	127
Vem har rätt och vem har fel?	130
Sammanfattande tips	132

4. Information	134
Ju mer desto bättre?	136
Begripa begreppen	139
Vi ser det vi vill se	142
Informationsglapp	145
Stereotypiskt	147
Hälften så mycket är dubbelt så bra	151
Som man frågar får man svar	154
Screw logic, tell a story	158
Det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta	161
Infoholics anonymous	163
Sammanfattande tips	166
5. Teknik	168
Datoriserat beslutsfattande	171
Vi hade en dröm	175
What's in it for me?	180
Vi kan bättre	184
Hur kan vi göra det bättre?	188
Gillar vi inte IT?	194
Sammanfattande tips	196
Efterord	198

FÖRORD

Aldrig tidigare har valmöjligheterna varit större och aldrig förr har beslutssituationerna varit fler. Varje dygn fattar vi mellan 2 500 och 10 000 beslut och mängden information som sköljer över oss ökar lavinartat. Beslut ska fattas i ett allt högre tempo, i en komplex och snabbt föränderlig värld, vilket ställer oss inför stora utmaningar då det rent evolutionärt endast är en "fikarast" sen vi bodde i grottor.

Hur gör vi då när vi fattar beslut? De allra flesta av oss gör som vi alltid har gjort eller som alla andra gör. Vi funderar sällan på hur vi går tillväga och framför allt inte på hur vi kan göra det bättre. Det är synd. Inte minst då kloka beslut är en förutsättning för att skapa framgång och vägleda oss till det liv vi vill leva.

Det är här vi kommer in i bilden, det är därför vi skrivit denna bok. En bok om hur man fattar klokare beslut. En bok om hur man går från beslutsproblem till beslutsmöjlighet. En bok om att det ibland kan vara så enkelt som att bestämma sig för att fatta beslut, att sluta skjuta

upp beslutsfattandet och att våga. Vi brinner för det vi gör, detta är vårt kall och vi lever som vi lär.

I grunden är Mona civilingenjör och Ari civil-ekonom, och idag är vi båda filosofie doktorer i risk- och beslutsanalys. Vi har sen 1999 varit medlemmar i Decide Research Group vid Stockholms universitet och gästforskat utomlands i perioder. Ari har varit Head of Business Intelligence på det största svenska Management- och IT-konsultbolaget, och Mona har arbetat som projektledare för implementationsprojekt inom beslutsstöd.

Sen 2011 driver vi Riabacke & Co – beslutsexperterna, där vi genom rådgivning, utbildning och workshops hjälper företag att fatta bättre beslut. Ibland handlar det om att skapa förståelse för hur vi människor fungerar, t.ex. genom föreläsningar. Andra gånger hur vi med hjälp av rätt information, i rätt format, kan fatta beslut som ligger i linje med företagets uppsatta mål och strategier. Ofta hjälper vi till med att ta fram strukturer och processer för att skapa förutsättningar för ett bättre beslutsfattande.

Det vi gång efter annan ser är att många försöker åstadkomma ett bättre beslutsfattande genom att införskaffa mer teknik. Att förbättra

beslutsfattandet i företag och organisationer kräver dock mer än bara teknik, vilket också är den främsta orsaken till att många satsningar blir långt ifrån så effektiva som man hoppats och trott. Många gånger glömmer man, mer eller mindre, helt bort den viktigaste byggstenen i beslutsstödslösningen – människan, beslutsfattaren. Det finns således ett gap mellan tillgänglig teknik och människan, och det finns en kunskapslucka rörande vad som styr och triggar människor att göra som de gör när de fattar beslut. Vår uppgift är att hjälpa till med att täppa till dessa luckor och gap.

Vår forskning och våra erfarenheter från näringslivet ligger till grund för beslutspyramiden som denna bok bygger på.

Beslutspyramiden består av fem steg:
människa, flockdjur, sammanhang, information och teknik.

Stegen bygger på varandra och utan en solid grund så svajar hela bygget. För att få till ett bättre beslutsfattande så måste vi ha större kunskap om pyramidens steg. Vi måste bättre förstå oss själva och våra medmänniskor då det alltjämt är vi som fattar besluten. Vi måste börja från grunden, inte i pyramidens topp.

Vi hoppas och tror att bokens innehåll kommer att väcka en del tankar, skapa aha-upplevelser och framför allt öka förståelsen för hur vi människor fungerar i en värld som i mångt och mycket blivit oss främmande.

Idag är vi många som söker och inhämtar information på ett snabbare sätt än förr. Vi klickar oss fram, hoppar mellan artiklar, sajter och medier. Lite här, lite där.

Det är därför som vi har valt att skriva denna bok, i ett format som vi tror kommer passa det tempo du lever i. En bok att läsa närsomhelst, varsomhelst, hursomhelst. En sida här, en sida där. En bok fjärran från traditionell managementlitteratur och aldrig lästa doktorsavhandlingar på området. En bok om stegen till kloka-re beslut. En bok för dig.

VÄRLDEN BLIR ALDRIG NORMAL IGEN

Något som vi människor i alla tider har eftersökt är trygghet. Förmågan att se in i framtiden, att se runt hörnet, att se bortom horisonten, har alltid lockat.

Alla vill vi veta hur det ska bli "sen", för vi vill verkligen till varje pris undvika osäkerhet i alla dess former.

Det enda vi idag kan vara riktigt säkra på är dock att osäkerheten har kommit för att stanna och att "sen" inte kommer att bli som förr.

Framtiden kommer snabbare till oss än någonsin tidigare, faktum är att den redan är här. Dessutom är den full av osäkerhet, full av risker och som många upplever det: full av kaos.

Situationerna vi upplever är så olika, informationen vi får så omfattande och riskerna så svåra att förutspå och undvika – svårare än nå-

gonsin då det osannolika tenderar att inträffa osannolikt ofta.

I tider som dessa krävs det handling, annars sveps vi iväg åt fel håll. Bakåt.

Det krävs mer än någonsin att vi förmår att agera och att fatta beslut. Först då kan vi skapa trygghet och hantera risk och osäkerhet.

Vi skapar trygghet genom att se möjligheter där andra ser problem – att fatta beslut när andra inte vågar – även fast vi själva inte heller är riktigt säkra. Trygghet genom handling.

I motgång är det nära till hands att bli försiktig, att sitta still i båten, att inte riskera något.

Människor som inte vågar ta risker försöker bevara det de redan har. Människor som tar risker får i slutändan ofta mer.

BESLUTSPYRAMIDEN I KORTHET

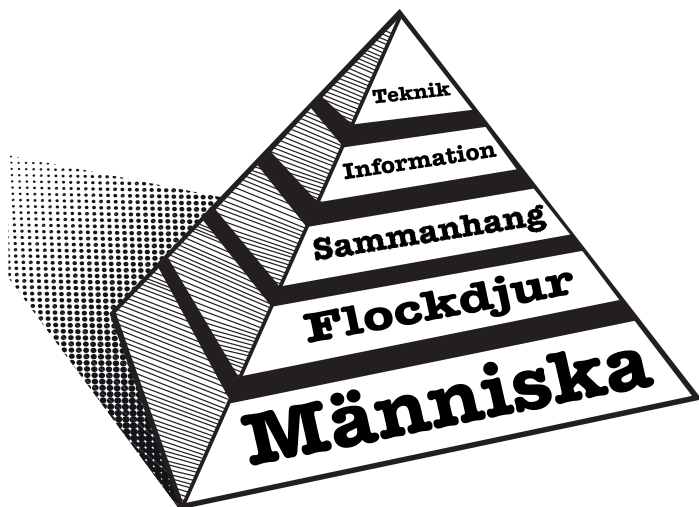
Människa – Steg 1 handlar om hur vi människor fungerar när vi fattar beslut. Det handlar om att faktorer som sexdrift, hunger, trötthet och stress påverkar vårt beslutsfattande avsevärt mycket mer än snygga rapporter och tillrättalagda beslutsunderlag.

Flockdjur – Steg 2 går igenom hur flockdjursbeteendet präglar beslutsfattandet för både individer och grupper. Samt att det i grupper måste finnas kritiska röster och olikttänkare om de ska kunna fatta riktigt bra beslut.

Sammanhang – Steg 3 fokuserar på att inga beslut sker i ett vakuum. Det finns, t.ex., alltid ett kulturellt sammanhang som omgärdar beslutsfattandet. Inte ens information är fritt från sammanhang. Tvärtom styrs vi i mycket stor utsträckning av just sammanhanget när vi tolkar information och tar beslut.

Information – Steg 4 handlar om att vi lägger oerhört mycket tid och resurser på att vara välinformerade och att vi ofta blandar ihop mycket med bra när det handlar om just information. Hur mycket information kan vi processa i våra redan översvämmade hjärnor och varför är hälften så mycket oftast dubbelt så bra?

Teknik – Steg 5 svarar på frågan varför företag inte lyckas bättre med att få ut effekten av sina investeringar i olika typer av beslutsstöd. Därefter kommer vi med lösningen, en lösning som är enkel. Företag investerar nämligen stora summor i beslutsstödssystem, tyvärr alltför ofta utan att ta med dess viktigaste komponent, människan – den s.k. beslutsfattaren. Låt oss ändra på det.



Steg 2 i beslutspyramiden

FLOCKDJUR

Provläsning!

När alla tänker
likadant, tänker
ingen särskilt
mycket.

SE STIGEN DÄR VI ALLTID GÅTT

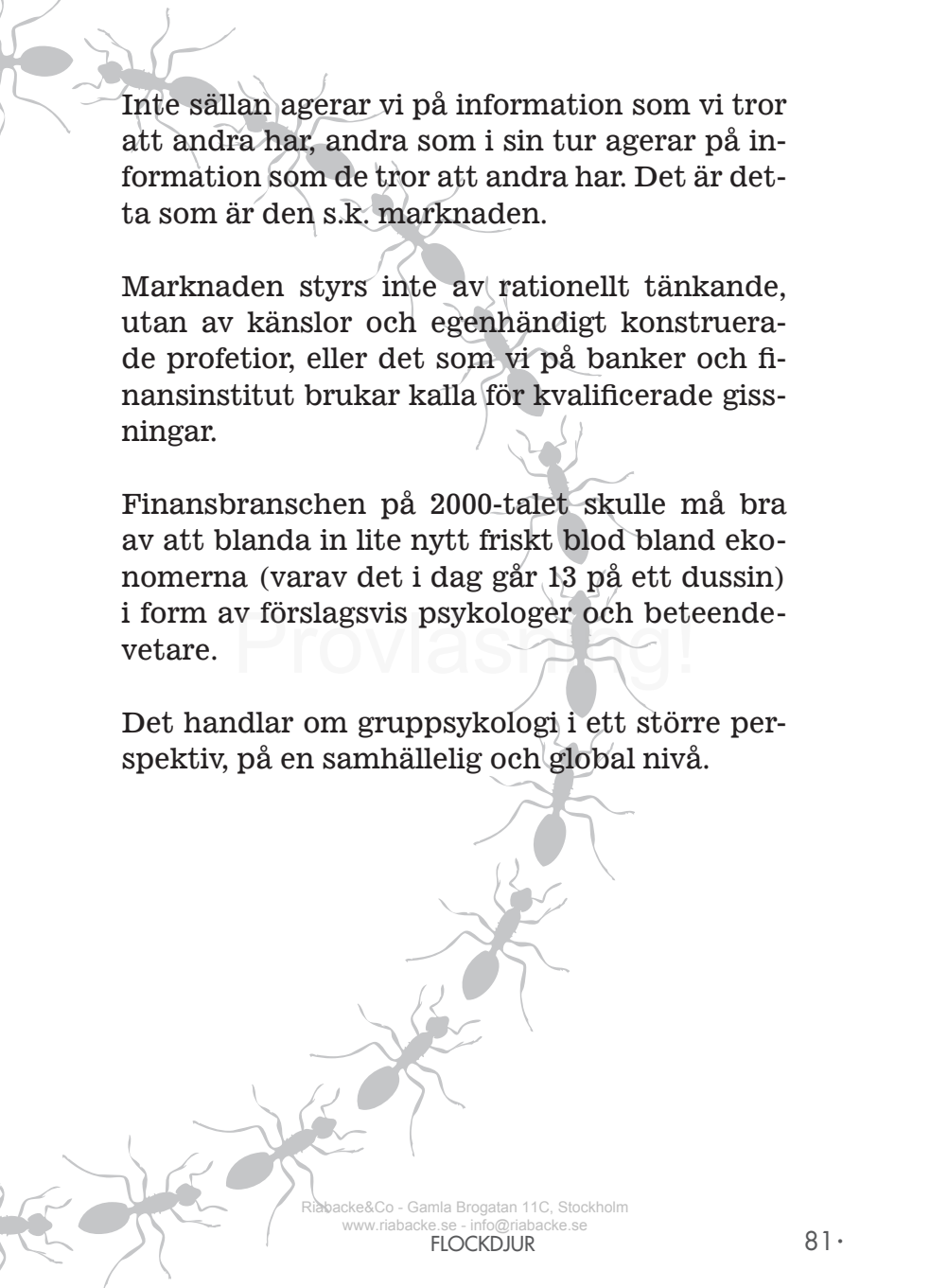
För drygt 100 år sen i den Guyanska djungeln fann naturalisten William Beebe ett stort gäng myror som hade gått vilse.

De vandrade runt, runt i en cirkel som var över 100 meter i diameter och med tiden föll de ner döda – en efter en ...

Ingen av myrorna slogs av tanken att kanske vi skulle gå lite åt vänster, lite åt höger eller varför inte bara rakt fram istället?

Näe, istället följde de slaviskt kompisen framför som verkade veta vart de skulle gå, vilket på sin höjd gick så där.

Samma fenomen stöter vi på lite varstans när vi människor inte vågar kliva av den stig som tidigare har trampats upp för vart vi ska gå, hur beslut i företag och organisationer ska fattas eller än värre – hur vi ska leva våra liv.



Inte sällan agerar vi på information som vi tror att andra har, andra som i sin tur agerar på information som de tror att andra har. Det är detta som är den s.k. marknaden.

Marknaden styrs inte av rationellt tänkande, utan av känslor och egenhändigt konstruerade profetior, eller det som vi på banker och finansinstitut brukar kalla för kvalificerade gissningar.

Finansbranschen på 2000-talet skulle må bra av att blanda in lite nytt friskt blod bland ekonomerna (varav det i dag går 13 på ett dussin) i form av förslagsvis psykologer och beteendevetare.

Det handlar om gruppsykologi i ett större perspektiv, på en samhällelig och global nivå.

LYFTER EN SÅ LYFTER ALLA

Ju fler som väljer att göra på ett visst sätt desto fler agerar likadant, vilket kallas sociala bevis (social proof). Sociala bevis förväxlas dock ofta med att bete sig likriktat (konformistiskt). Sociala bevis är dock inte ett resultat av viljan att vara som andra, utan istället en teknik som vi ofta tar till när vi inte vet hur vi ska agera i en situation. Då sneglar vi istället på hur andra gör – och gör sen likadant.

Drivkraften ligger alltså i att man tror att alla andra vet något som man själv helt missat eller av annat skäl inte har full koll på.

Låt oss ta en närmare titt på några exempel och börja med ett av de mer korkade, nämligen låtsasskratt i tv-program.

**Hur många tycker att låtsasskratt är roligt?
Upp med handen. Ingen, märkligt. Varför har
man då med låtsasskratt när ingen idag levan-
de människa tycker att det är roligt?**

Jo, så här ligger det till. Forskningen är väldigt tydlig med att det påklistrade skrattet i tv-program får oss att skratta både mer och längre. Detta är den enkla och självklara anledningen till att man envisas med detta tillägg trots att t.o.m. vissa skådespelare vägrar att delta i program där man använder sig av påklistrade skrattsalvor. Tv-producenterna, som med allra största säkerhet inte ens själva tycker det är särskilt roligt, litar blint på forskarrönen som dessutom har slagit fast att tittarna inte bara skrattar mer utan dessutom upplever programmet som roligare när extra skratt infogas lite här och där.

**Speciellt verkningsfullt har det visat sig vara
om skämten inte håller någon högre klass.**

Varför skrattar vi då mer? Är vi korkade, eller? Svaret finner vi i att vi snabbt bildar oss en uppfattning om programmets rolighet genom att försvarslöst ta in det konstgjorda skrattet – även fast vi inte tycker om det och även fast vi vet att det är någon som sitter och trycker på ”skrattknappen” i kontrollrummet.

En studie av Stanley Milgram från 1968 är ett annat talande exempel på hur andras uppträdande får oss att agera. När socialpsykologerna placerade ut en (1) person i ett gatuhörn och personen stirrade upp i himlen, så visade det sig att endast 4 procent av de som passerade anslöt till aktiviteten (stirrandet upp i himlen). I nästa fas av studien ställde man 15 personer i gathörnet med blickarna riktade mot himlen och helt plötsligt stannade 40 procent av de passerande, varav 90 procent följde gruppens beteende och stirrade upp på himlen. Till saken bör också tilläggas att på himlen fanns ingenting att titta på, i alla fall inget som normalt skulle dra blickarna till sig.

Andras beteenden påverkar oss i en utsträckning som kan vara svår att förstå. Kunskapen om detta drar man nytta av i olika sammanhang när man ska tjäna pengar på oss, t.ex. när man ska få oss att köpa vissa produkter, göra vissa val eller ta vissa beslut.

Att härma andra är en egenskap som ligger djupt rotad hos oss. Det är så vi lär oss som små och de allra flesta fortsätter imitera andra även som vuxna.

Eftersom 95 procent av alla människor är imitatörer och endast 5 procent initiativtagare, så påverkas vi mycket mer av andra människors agerande än bevis eller rationella argument.

Sett ur ett historiskt perspektiv har det hjälpt oss att göra färre misstag om vi gjort så som de allra flesta andra har gjort. Ofta är det också rätt sak att göra, kanske framför allt, om man inte vill riskera att göra fel och stå där ensam.

Vi ser dagligen prov på detta beteende när folk väljer en i princip full restaurang istället för en restaurang där det finns gott om plats. Vi ser hur en lång kö attraherar nattklubsbesökarna och hur en person som åtrås av många åtrås av ännu fler.

Intressant är att det omvända ofta gäller när det gäller ansvarstagande, t.ex. när någon hamnat i en nödsituation. Det har nämligen visat sig att ju färre som observerar en nödställd person, desto större är sannolikheten att någon ingriper.

En händelse som rönt stort intresse inträffade i mars 1964, då Catherine Genovese blev brutalt överfallen och mördad på väg hem från arbetet sent en kväll. Det visade sig senare att attacken inte hade skett i skymundan, utan att Catherine

hade blivit förföljd och attackerad under drygt en halvtimme av sin angripare under högljutt motstånd. Trots att 38 av hennes grannar bevitnat händelsen från sina lägenhetsfönster, så ringde ingen till polisen förrän efter att hon redan var död ...

Sen dess har en serie av studier omkullkastat idén om ”safety in numbers” och i ett sådant exempel från 1968 fann man att en person som såg ut att ha fått ett epileptiskt anfall fick hjälp i 85 procent av fallen om endast en person fanns närvarande. Om fem personer fanns i närheten så sjönk sannolikheten att få hjälp till 31 procent.

Vad innebär detta för oss som individer i det samhälle som vi lever i och vad får det för påverkan på beslutsfattandet i företag och organisationer?

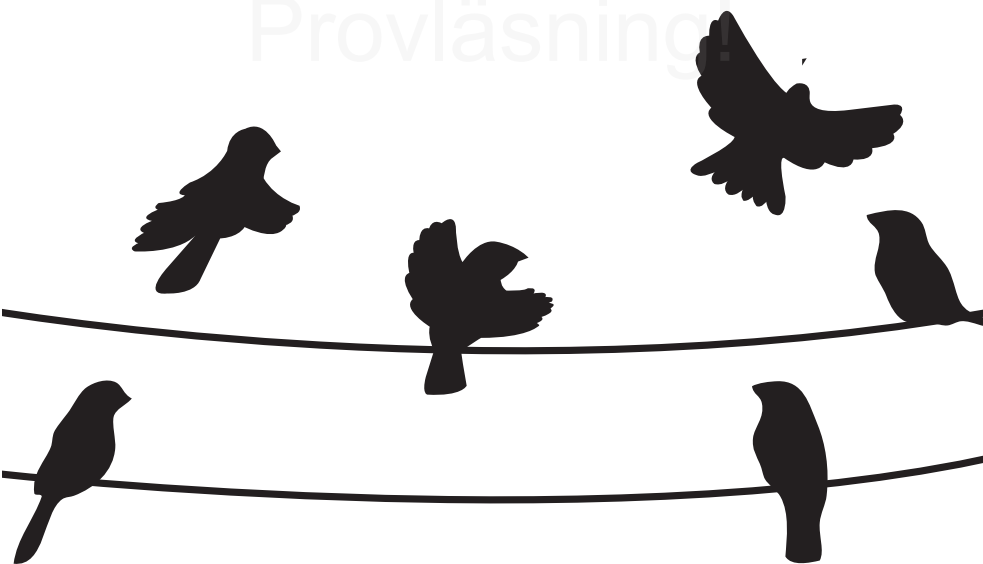
Detta innebär att vi tenderar att smeta ut ansvarstagandet, ju fler som är involverade desto mer utsmetat ansvar.

”Bra, så gör vi!” Men sen glömmer man att slå fast vem eller vilka som ska göra det, vem som ansvarar för att det blir gjort, och inte minst när det ska vara klart.

När beslut ska fattas så måste det alltid finnas en person som är ytterst ansvarig – det är vår absoluta erfarenhet. Minst lika viktigt är att det finns en person som säkerställer att lämpliga åtgärder vidtas efter taget beslut.

”Någon annan ska göra det”-syndromet har blivit så utbrett att det snart inte finns ”någon annan” kvar.

Provläsning!



I LIKHET MED ANDRA

Sociala bevis har större påverkan när osäkerhet föreligger, t.ex. när vi har för lite eller för mycket information eller då vi blir handlingsförlamade för att vi omedvetet antar att någon annan ska agera om det är flera närvarande.

Andra faktorer som triggar samma mekanismer, och påverkar vårt beslutsfattande, är känslan av gemenskap eller likhet med andra människor. Det vill säga att när andra som liknar oss gör något så tenderar vi att göra samma sak i förbluffande stor utsträckning.

De allra flesta av oss vill värna om miljön, vilket är bra. Men att hotell informerar oss om att det är miljövänligt att återanvända handdukar har inte lika stor påverkan på hur många som faktiskt väljer att återanvända handduken som om vi får veta att andra gäster, upp till 90 procent, väljer att återanvända handdukarna.

Eftersom vi människor gör som alla andra gör, oavsett om det är bra eller dåligt, räcker det ofta med små gemensamma nämnare för att vi ska känna gemenskap och tillit.

Exempel på gemensamma nämnare som kan påverka vårt beslutsfattande är att vi har vuxit upp i samma område, att vi har gemensamma bekanta eller en så trivial sak som att vi fyller år samma månad. Säljare har sen länge använt sig av "den gemensamma nämnaren"-tekniken, verkliga och fabricerade, för att öka försäljningen med hjälp av slogans som "Mest sålda", "Snabbast växande på marknaden" och "8 av 10 föredrar ...". I företagssammanhang är kundutlåtanden, kontakter och referenser oerhört viktiga – ju fler som köper, desto fler gör likadant.

I en studie om "fund-raising" på ett universitetsområde fann man att summan donerade pengar mer än fördubblades då personerna som samlade in pengar utgav sig för att vara studenter, precis som de tillfrågade. Samma teknik används framgångsrikt när man samlar namn för olika ändamål då de tillfrågade personerna lättare låter sig övertalas att skriva på om de ser namn på grannar och bekanta som skrivit på dessförinnan.

NÄR VI FATTAR FLOCKBESLUT

Alldeles för många grupper är för stora för att gruppen ska vara effektiv i sitt beslutsfattande. Ofta brukar hälften så många gruppmedlemmar vara lagom. Förutom att beslutsfattandet många gånger blir ineffektivt p.g.a. för stora grupper, så är många grupper dessutom alldeles för homogena.

I homogena grupper tenderar ett fenomen som kallas för *groupthink* att frodas. När alla tänker likadant, lyser ofta kritiska röster med sin frånvaro och känslan av att gruppen är bättre än andra växer sig starkare än viljan att fatta riktigt bra beslut. Då finns det garanterat allvarliga brister – och därmed också stora förbättringsmöjligheter.

Övertron på den egna förmågan, känslan av att tillhöra en oövervinnerlig grupp i kombination med benägenheten att bete sig som de övriga i

gruppen skapar en miljö där alla idéer som inte passar in i gruppens synsätt upplevs som hot.

Trångsyntheten ökar och man har skapat en grupp som inte fungerar särskilt väl när beslut ska fattas, eftersom den därmed också begränsar antalet möjligheter och alternativ.

För att komma runt dessa problem måste man vidta åtgärder, man måste ha rörlighet i organisationen och nytt blod måste kontinuerligt föras in.

Processer för hur beslut ska fattas bör också finnas på plats och man måste skapa ett klimat som kräver att man vänder på stenar som av tradition inte fått röras.

När det s.k. gruppbeslutet väl ska fattas, när gruppens samlade klokhets ska fångas och förvandlas till handling – hur gör man?

I den bästa av världar så ska man elicitera (ja det kallas så och det betyder ungefär att vaska fram) värdena (input) till beslutet från gruppmedlemmarna på ett objektivt sätt, dvs. vad var och en tycker, tänker och tror om chanser, risker, alternativ osv.

Om gruppen är rätt sammansatt ingår personer som är med för att var och en har något unikt att bidra med. Vad det är låter vi vara osagt, men glöm inte bort att om det finns två som tycker och tänker likadant i allt, så är det en för mycket av just de två.

En viktig förutsättning är att försöka få fram vad var och en tycker, tänker, föredrar eller föreslår på ett sätt, så att de inte störs av vad de andra tycker, tänker, föredrar eller föreslår, vilket inte är alldeles enkelt. Det är ju deras alldeles unika kunskap som bidrar till att gruppbeslutet kan bli bättre än vad den enskilda individen skulle förmå att åstadkomma.

Gruppen kan förvisso diskutera sig fram till en massa bra saker, men dess samlade klokhets i sin renaste form kommer man sällan åt om personerna i gruppen blivit påverkade av varandra.

För att inte en stark chef eller informell ledare ska sätta agendan för hur och vad gruppmedlemmarna ska tycka och tänka, vad som är rätt och fel, så är det bra att ta in extern hjälp för att få fram enskilda individers input. Inte sällan kommer helt andra förslag fram vid möten och workshops då chefen inte är med.

Dagens tema är att
komma förbi
grupptänkande



Låt oss göra dig bekant med två klassiska exempel på när gruppens arbete har fungerat så som föreslagits ovan, när de individuella bidragen räknas lika utan att de påverkats av varandra.

I. Den amerikanska ubåten Scorpion försvann, i princip spårlöst, i norra Atlanten 1968 och månader av sökande gav inget resultat. Man koncentrerade spaningarna till en radie av 20 sjömil och utgick från det enda man hade att utgå ifrån, en sista radiosignal.

En sjöofficer vid namn John Craven kläckte, den för den tiden okonventionella, idén att tillsätta vad man idag skulle kalla för en tvärvetenskaplig grupp, en grupp bestående av personer med vitt skilda kompetenser som psykologer, meteorologer, sjöofficerare och statistiker. De fick alla tillgång till samma information och sen vaskade man fram deras input, deras gissningar på var ubåten i fråga hade kunnat tänkas hamna. Efter att ha sammanställt materialet från de olika expertgrupperna – som jobbat var för sig utan att kommunicera sinsemellan – så fann man ubåten med en kuslig precision, bara några hundra meter från den plats som den samlade gissningen hade resulterat i.

II. En höstdag 1906 spatserade den brittiske vetenskapsmannen Francis Galton på en jordbruksmarknad där han av en händelse sprang på en viktgissningstävling. En stor ox stod föremål för åskådarmassans gissningar om vad oxen skulle väga slaktad och paketerad. Drygt 800 personer, många jordbrukare och slaktare (experter), gissade friskt och vilt. Expertgissningarna blandades upp med gissningar från icke-experter, dvs. personer som i många fall helt saknade kunskap på området.

Galton var nyfiken på vad den genomsnittliga gissningen skulle landa på, eftersom han var övertygad om att den inte skulle vara särskilt mitt i prick. Han antog att man genom att blanda en del riktigt insatta personer med en del riktigt oinsatta dito skulle landa i en rakt igenom dålig sammantagen gissning.

Han samlade in materialet i efterhand och fann till sin stora förvåning att den samlade gissningen för gruppen som helhet hade landat på 1 197 pound och att oxen, slaktad och paketerad, visade sig väga 1 198 pound!

Poängen är att man behöver alla typer av förmågor, både högt och lågt. Ett gäng med bara experter skulle i exemplet med oxen förmodligen inte hamnat lika rätt i sin gissning.

Detsamma gäller med största säkerhet också det omvända, dvs. om gruppen endast består av icke-expert.

Exempel på nutida fenomen som i grunden bygger på samma principer är att man på företag sätter upp olika typer av Centre of Excellence för att samla kunskap och kompetens samt olika uppfattningar och perspektiv. Inom beslutsstöd riggar man, t.ex., ofta upp det man kallar för ett BICC (Business Intelligence Competency Center). Ytterligare exempel är olika typer av sökoptimeringssystem, t.ex. Google, som bygger på att aggregera information från pekningar på internet-sidor. För att inte tala om Wikipedia som redigeras av användarna själva.

NEVER LET THE FEAR OF FAILURE KEEP YOU FROM PLAYING THE GAME

"Jag har missat mer än 9 000 skott i min karriär. Jag har förlorat nästan 300 matcher. 26 gånger har jag fått förtroendet att ta det matchavgörande skottet och missat. Jag har misslyckats gång på gång i mitt liv och det är därför som jag lyckas."

Michael Jordan



Riabacke&Co - Gamla Brogatan 11C, Stockholm
www.riabacke.se - info@riabacke.se

FLOCKDJUR

I Sverige har det blivit viktigare att det inte blir fel, än att det blir rätt. I Sverige är det viktigaste av allt att inte misslyckas, i många fall dör vi hellre än står där med skammen efter ett misslyckande.

Vad ska alla tycka och tänka om jag misslyckas? Vad ska grannarna säga, kommer vi ha några vänner kvar? För att inte tala om de på jobbet ... Näe, hellre på säkra sidan, inget chansande här inte, det kommer säkert ändå inte att gå.

Allt det spännande, allt det annorlunda, allt det utvecklande tar sin början just precis där det säkra tar slut, där osäkerheten tar vid, där möjligheterna tornar upp i horisonten, där vi inte längre går efter någon annan – inte ens bredvid.

Vi kanske blir besvikna om vi försöker och inte lyckas, men vi är dömda att misslyckas om vi inte ens försöker.

FREAK OUT DUDE!

Utmaningen är inte att alla fattar fel beslut, utmaningen är att alla fattar "rätt beslut". Alla gör likadant för att alla har gått samma skolor, alla har lärt sig att tänka i samma banor, alla har samma intressen, alla vill vara alla till lags. Alla vill vara som de tror att alla andra vill att de ska vara.

Alldeles för få är sig själva.

Om du någon gång ska anställa någon, så anställ inte en person som tycker precis som du, dvs. inte en person som verkar helt rätt – inte en person som du tycker är precis den du har letat efter. När du istället funnit en person som är tvärtom mot vad du tänkt dig, en person som inte gått samma skolor, som inte talar samma språk, en person som du kanske inte "klickar" med direkt, en person som inte säger precis det du vill höra, kan det mycket väl vara just den personen du söker – eller i vart fall borde söka.

Snegla inte på tidigare platsannonser då alla är likadana för att alla andra före er har sneglat på tidigare platsannonser när de utformat sina platsannonser.

Tom Peters, managementguru, liksom Kevin Roberts, CEO på en anrik PR-byrå, är några av de som framhäver vikten av att anställa freaks.

Peters lyfte bl.a. fram följande viktiga punkter i en presentation:

- When interesting things happen, they were done by a freak.
- We need freaks. Especially in freaky times.
- Surrounding yourself with freaks makes you seem somewhat freakier, which is important because ... we need freaks.
- Freaks are the only (only) ones who succeed to make it into the history books!

Eller som Daniel Pink, tidigare talsskrivare åt Al Gore, uttrycker saken:

"Talking with only the usual suspects can become an echo chamber."



SKAPA ETT "OKEJ ATT GÖRA FEL" - KLIMAT

I boken *Weird Ideas That Work* kan man läsa att Steven Ross, när man startade MTV, skulle sparka folk om de inte gjorde misstag. Detta för att bryta de traditionella mönster som folk normalt följer.

Ryktet säger också att man i Microsofts historia väntat på att människor ska ha samlat på sig minst ett stort offentligt misslyckande innan man befordrat dem.

Om det är sant? Vet inte, men historien är bra så kolla inte upp den – okej?

Glöm aldrig bort att om vi inte vågar göra fel, så kan vi inte heller göra rätt.

SKILLNADEN
MELLAN
VEM DU ÄR OCH
VEM DU VILL
VARA ÄR VAD DU
BESLUTAR DIG
FÖR ATT GÖRA.

SAMMANFATTANDE

TIPS:

- Vi utgår ofta ifrån att andra har information eller kunskap som vi själva saknar utan att fundera så mycket på om det verkligen stämmer. Lita mer på dig själv!
- Var uppmärksam på att vi tenderar att smeta ut ansvarstagande, vilket gör att ju fler som är inblandade desto mindre ansvar känner individen.
- Om vi har svårt för att fatta och genomföra beslut så är handlingsplanen "Aktiva beslut" ett hett tips.
- Har vi likartade beslut som är återkommande så är det en klok investering att strukturera upp dessa i tydliga beslutsprocesser.
- För att en grupp ska fatta klokare beslut än enskilda individer är det viktigt att:
 - alla deltagare är där av en tydlig anledning och är införstådda med sin roll

- alla kompletterar varandra i sitt kunnande
- klimatet i gruppen inbjuder till konstruktivt kritiserande
- alla får uttrycka sin åsikt individuellt **innan** gruppen diskuterar i sin helhet för att undvika att de påverkas av övriga.