

# INTUISJONENS ROLLE I PROSJEKTLEDELSE

Hvilken rolle har intuisjon i prosjektledelse og blir den brukt effektivt?

NHH



Av

Ole Magnus Kulbeck

NHH



Avhandling avlagt ved Norges Handelshøyskole (NHH)  
Bergen, vår 2014

Master i økonomi og administrasjon  
Strategi og ledelse

«Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.»

# Forord

Jeg har alltid vært en splittet person. På en side har jeg interessen for tall, analyser og logikk. Stadig vekk tar jeg meg selv i å foreta regnestykker i hodet, enten det er for å beregne hvor mye jeg må betale i skatt, kostnader jeg kan forvente for neste måned, eller hvor mye jeg får i feriepenger neste år. Jeg elsker også alt som kan kalles for hjernetrim. Det er en del av den jeg er – og det er derfor jeg valgte å bli siviløkonom.

På den andre siden har jeg alltid hatt en fascinasjon for det uhåndgripelige, det som finnes utenfor vår rekkevidde og forstand. Som hvor stort er universet? Når startet tiden? Og hva er den følelsen vi opplever når vi bare vet svaret på noe, men uten å helt klare å forklare hvorfor, eller hvordan vi vet det?

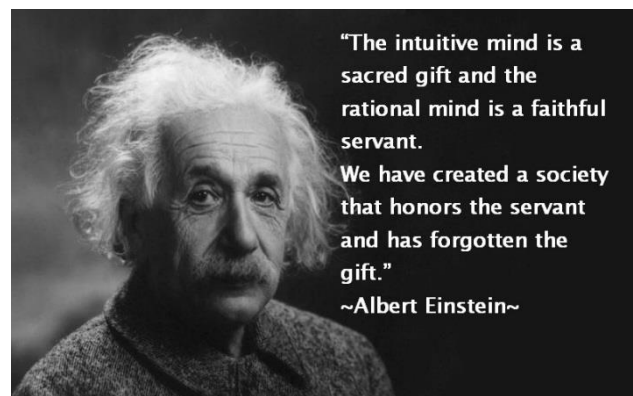
I dette prosjektet har jeg på mange måter kombinert disse to sidene av meg selv. Selve forskningsprosessen har vært en lang analytisk prosess, mens innholdet har vært rettet mot et tema som fascinerer meg. Det har vært en sann glede å få en dypere innsikt og forståelse for intuisjonens ulike betraktninger, og dette har holdt motivasjonen min oppe i tider hvor jeg mest hadde lyst til å kaste pc' en i veggen.

Det har vært en krevende og følelsesladet prosess å komme frem til dette sluttproduktet, og det hadde vært enda verre om jeg ikke hadde fått litt moralsk støtte og hjelp underveis. Jeg vil rette en takk til min veileder, professor Rune Lines for gode innspill - tusen takk.

Jeg vil også takke min kjære mor som har kommet med mat og kaffe til meg utallige ganger, samt Erling for din evne til å «empower & inspire» Takk for hjelpen!

Skien, 18. juni 2014

Ole Magnus Kulbeck



# Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å sette lys på intuisjonens rolle i forbindelse med prosjektledelse. Litteraturen som omfatter intuisjon har etter hvert blitt relativt fyldig, men hvilken rolle intuisjonen har i forbindelse med prosjektledelse forteller den ingenting om.

En definisjon på intuisjon er: «Affektladete bedømmelser, som oppstår gjennom raske, ubevisste og holistiske assosiasjoner». Effektiviteten til intuisjonen bestemmes av domenerrelevant kunnskap, implisitt og eksplisitt læring, samt oppgavekarakteristikk.

Gjennom intervjuer av 10 prosjektledere i et av Norges største IT selskaper undersøker jeg hvilken rolle intuisjonen har i prosjektledelse, samt om den blir brukt effektivt. I forbindelse med dette søker jeg å avdekke faktorer som tilrettelegger for, og/eller forhindrer bruken av intuisjon.

Studien viser at den individuelle tolkningen av intuisjon, forbundet med graden av tillit til den avgjorde i hvilken grad man mente den blir brukt. Videre viser funnene at faktorer knyttet til selskapet, bransjen og normer begrenset bruken av intuisjon. Resultatene viste også at intuisjonen i varierende grad ble brukt effektivt.

Et annet funn som ble avdekket i forbindelse med denne oppgaven, var en uoverensstemmelse mellom litteraturens beskrivelse av intuisjon og intervjuobjektene forståelse av den. Implikasjoner for dette vil bli diskutert.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1. PROBLEMSTILLINGEN.....	8
<b>2. DET TEORETISKE RAMMEVERKET</b> .....	<b>9</b>
2.1. INTUISJON.....	9
2.1.1. Intuisjon i filosofien.....	10
Platon (428-348 f.kr) .....	11
2.1.2. Intuisjon i psykologien .....	13
Sigmund Freud 1856-1939.....	13
2.1.3. Intuisjon i nyere tid .....	13
2.1.4. Definisjon på intuisjon .....	17
2.1.5. Ekspertintuisjonen .....	19
2.1.6. Konseptualisering av intuisjon .....	21
2.1.7. Læring og utvikling.....	24
2.1.8. Svakheter ved intuisjon.....	25
2.1.9. Intuisjonens effektivitet .....	26
2.1.10. Domenerrelevant kunnskap .....	27
2.1.11. Oppgavekarakteristikk .....	28
2.2. LEDELSE.....	31
2.3. PROSJEKTLEDELSE .....	33
2.3.1. Prosjekter .....	35
Prosjektmodell .....	37
<b>3. METODE</b> .....	<b>38</b>
3.1. VEIEN TIL MÅLET .....	38
3.2. ONTOLOGI OG EPISTEMOLOGI .....	39
3.2.1. Sosial konstruksjonisme.....	39
3.3. ET HERMENEUTISK PERSPEKTIV .....	40
3.4. TILNÆRMING .....	42
3.4.1. Forskningsmodell .....	42
3.4.2. Utvalget.....	43
3.4.3. Intervjuene.....	44
3.5. KATEGORISERING AV EMPIRI .....	45
3.6. ETISKE REFLEKSJONER .....	47
3.7. VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHET .....	48
<b>4. PRESENTASJON AV RESULTATENE</b> .....	<b>50</b>
4.1. NOEN BETRAKTNINGER FRA INTERVJUENE .....	50
4.2. DEL 1) INTUISJONENS ROLLE .....	52
4.2.1. Tolkning av intuisjon .....	53
Analyse og drøfting .....	54

4.2.2. Tillit til intuisjon.....	56
Analyse og drøfting .....	57
4.2.3. Organisasjon og miljø.....	59
4.2.3.1. Selskapet .....	59
4.2.3.2. Bransjen .....	61
4.2.3.3. Normer .....	62
Analyse og drøfting .....	62
4.2.4. Oppsummering .....	64
4.3. DEL 2) INTUISJONENES EFFEKTIVITET .....	65
4.3.1. Intuisjon og domenerrelevant kunnskap .....	65
Analyse og drøfting .....	67
4.3.2. Intuisjon og oppgavekarakteristikk.....	69
Analyse og drøfting .....	71
<b>5. DEN STORE SAMMENHENGEN .....</b>	<b>73</b>
5.1. HVA HAR JEG FUNNET? .....	73
5.2. NOEN REFLEKSJONER OM FORSKNINGEN .....	74
5.3. AVSLUTTENDE DISKUSJON OG IMPLIKASJONER .....	75
5.3.1. Prosjektledelse .....	75
5.3.2. Intuisjonens effektivitet .....	75
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>77</b>
<b>INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>81</b>

# 1. Innledning

I en verden preget hurtige teknologiske endringer, øker behovet for å ta presise beslutninger på kortest mulig tid. Teknologien utvikler seg i en formidabel hastighet, globaliseringene er et faktum og konkurranseintensiteten endrer seg i takt med utviklingen. Det som en gang var relativt statisk og forutsigbart, er nå dynamisk og uforutsigbart. Tiden man har til rådighet gir ikke alltid rom for å samle all relevant informasjon, analysere denne og ta logiske, rasjonelle valg basert på fakta. Dersom man hadde hatt tid til dette, så ville det uansett vært vanskelig å ta gode beslutninger når verden er i full fart fremover og man aldri helt vet hva som venter rundt neste hjørne. Derfor er det i dag nødvendig å finne alternative metoder til denne fremgangsmåten. Et alternativ som ikke krever omfattende informasjonsmengder, som er rask, og som gir den tilsynelatende magiske evnen av å spå fremtiden.

Selv om noen studier har påvist at man blir bedre på å behandle informasjon under tidspress<sup>1</sup>, så forekommer det en generell enighet blant teoretikere om at beslutningskvaliteten faller i takt med beslutningshastigheten<sup>2</sup>. En av metodene som har dukket opp for å bygge en bro mellom beslutningshastighet og beslutningskvalitet er bruk av intuisjon<sup>3</sup>. Intuisjon baserer seg på en iboende evne til å ta for seg informasjon og trekke beslutninger på en ekstremt hurtig og effektiv måte<sup>4</sup>.

Det er mange eksempler på suksessfulle mennesker som påstår at intuisjonen er deres viktigste instrument. Albert Einstein som regnes som en av de mest intelligente mennesker opp gjennom historien, fortalte engang at intuisjonen var viktigere i arbeidet hans enn hans evne til å analysere. Som han selv har sagt; «All great achievements of science must start from intuitive knowledge. I believe in intuition and inspiration ... At times I feel certain I am right while not knowing the reason” (Calaprice, 2000, s. 287).

Også noen av de beste sjakkspillerne i verden forteller de belager seg på intuisjonen når de bestemmer seg for hvilke trekk de skal velge. Blant disse er den legendariske spilleren

---

<sup>1</sup> Se (Edland & Svenson, 1993)

<sup>2</sup> (Dane & Pratt, 2007, s. 33)

<sup>3</sup> Det er mange referanser jeg kunne gitt her, men disse kommer jeg tilbake til i litteratur gjennomgangen

<sup>4</sup> (Dane & Pratt, 2007)

Casablanca. Han hevdet at han umiddelbart så det beste trekket når han kastet et blikk på brettet.<sup>5</sup>

De aller fleste mennesker har et forhold til intuisjon og sin forståelse av hva det er. Noen kaller det for magefølelse, andre kaller det for en mystisk innsikt. Noen mener det er en port til Gud eller en kilde til en større visdom, mens andre forstår det som ubevisst kunnskap. I det neste kapitlet vil jeg dekke over mye av det som har blitt sagt om intuisjon.

---

<sup>5</sup> (Kirkebøen, 2012).

## 1.1. Problemstillingen

**Intuisjon i prosjektledelse: Hvilken rolle har intuisjon i prosjektledelse og blir den brukt effektivt?**

Som vi kan se, er dette en todelt problemstilling. På den ene siden søker jeg å finne ut hva som tilrettelegger for, og/eller forhindrer bruken av intuisjon i prosjektledelse. I denne delen vil jeg gå åpent til verks, og så presist som mulig forsøke å avdekke hvilke faktorer som avgjør om intuisjon blir brukt. Jeg vil gå i dybden av problemstillingen og søke etter både personlige vurderinger av intuisjon, samt ytre faktorer som spiller inn.

Mens den første delen dreier seg om hvilke faktorer som avgjør om intuisjon blir brukt, vil jeg i den andre delen forsøke å finne ut om intuisjonen blir brukt effektivt (dette forutsetter at intuisjon faktisk blir brukt). Jeg vil ikke bygge denne delen fra grunnen av slik som i den første delen, men fokusere på variabler som litteraturen mener påvirker effektiviteten til intuisjon. Ifølge Dane & Pratt (2007) er det spesielt to situasjonsvariabler som avgjør dette;

- **Domenerrelevant kunnskap**
- **Oppgavekarakteristikk**

Jeg vil dermed undersøke hvordan intuisjon blir brukt i relasjon til disse variablene. Deretter vil jeg sammenligne dette med litteraturens synspunkter, og på denne måten fastslå om intuisjon blir brukt effektivt.

For å kunne utføre denne undersøkelsen må jeg først søke å forstå, samt forklare, hva som menes med disse to variablene, samt hva som menes med intuisjon.



## 2. Det teoretiske rammeverket

### 2.1. Intuisjon

Det har blitt forsket mye på dette emnet og det er mange som mener mye. Man kan i dag finne store mengder bøker (Goldberg, 1986; Hogarth, 2001; Kahneman, 2011; Kirkebøen, 2012) og artikler (Denes-Raj & Epstein, 1994; Lieberman, 2000; Osbeck, 2001; Tversky & Kahneman, 1983) som omhandler dette emnet. Å studere intuisjon har likevel vist seg å være meget krevende. Dette kommer av at man kan observere adferd og handlingene til folk og ofte også utfallet, men man kan ikke observere prosessene (Hogarth, 2001). Mens noen står fast ved at intuisjon er noe mystisk, så mener andre forskere innenfor psykologi og ledelse at intuisjon baserer seg på heuristikker, ubevisst informasjonsbehandling og ekspertise. Videre mener de at intuisjon er noe annet enn den formelle logiske tenkningen, og at disse to prosessen kan fungere side om side. Epstein referert i Betsch og Glöckner (2010) forteller dette; «Intuition has been given so many different meanings ... that it makes one wonder whether the term has any meaning at all» (s. 279).

Intuisjon stammer fra det latinske ordet «intueri» som betyr å se, eller betrakte noe. Når vi intuitivt ser noe, så erkjenner vi dette *noe* direkte. Intuisjon betyr umiddelbare innsikter, de bare er der (Kirkebøen, 2012).

Begrepet intuisjon var lenge kun en gjenstand for oppmerksomhet i filosofiens verden. Både de østlige og de vestlige filosofene har gjennom tusenvis av år forsøkt å danne et konkret begrep, og en fattelig forståelse av begrepet. I nyere tid har derimot flere instanser åpnet opp øynene for dette fenomenet. Det er ikke lenger et rent filosofisk begrep, det er nå et menneskelig begrep. En av psykologene som har hatt en signifikant rolle i intuisjonens betydning er Sigmund Freud. Han beskriver tenkeprosessen som to distinktive systemer, der den ene er rasjonell og den andre intuitiv. Disse to måtene å skille tankeprosessen på mener mange er utgangspunktet for dagens betraktning av intuisjon.

Intuisjon har lenge blitt betraktet som en motpart til den rasjonelle, eller analytiske tankeprosessen. Denne måten å forstå intuisjon på, kan man spore helt tilbake til Platon,

år 428 f. kr. Platon var en meget viktig person når det gjelder vår forståelse av begrepet intuisjon i dag. Han mente at intuisjonen var overordnet vårt analytiske sinn og at det fungerte som et vindu til den perfekte intelligens

### 2.1.1. Intuisjon i filosofien

Filosofene skiller mellom intuitiv og analytisk tenking, og nesten uten unntak er den intuitive tilstanden overordnet den analytiske. Det forekommer en del ulike argumenter for dette, men i det store og hele er alle enige om at intuisjonen gir tilgang til en verden av ren fornuft. Alle definerer intuisjon som noe rasjonelt og intellektuelt, mens analytisk tenking blir sett på som relativt, ukomplett og fragmentert (Henden, 2004).

Greske filosofer skilte mellom en vanlig måte å tenke på, ofte kalt *discursive thought* og en annen måte å tenke på som er *non-discursive*, eller intuitiv (Cornford, 1937). Den vanlige terminologien for den første er *dianoia*, mens den andre blir kalt *nous* (sinn eller intellekt) og *noesis*. Dette kan vi finne helt tilbake til noen av de mest berømte passasjene til Platon og Aristoteles. *Nous* blir noen ganger identifisert som det høyeste, eller guddommelig intellekt (Borchert, 2006)

Grekerne tolket intuisjon til å være håndfaste universelle prinsipper fra intelligensen (*nous*), i motsetning til de flytende inntrykkene fra sansene (*dianoia*). Denne distinksjonen insinuerte at den intellektuelle intuisjonen var overlegen i forhold til informasjon fra sansene (Borchert, 2006)

Riktignok finnes det mange ulike tolkninger av *nous* blant de ulike filosofene.

Platon (428-348 f. kr.) mente at *nous* var «helheten», udødelig og den rasjonelle karakteristikken som sjelen er sammensatt av. Denne komponenten bringer orden til universet. På grunn av *nous*, kan man derfor trekke direkte konklusjoner uten annet grunnlag (Borchert, 2006). Anaxagoras mente at universet tidligere var en uendelig, udifferensiert masse. Formasjonen av verden slik vi kjenner den i dag oppsto av en rotasjonsbevegelse skapt i denne massen av en bevisst energi (*nous*). Dette førte til separasjon av massen og skapelsen av alle ting. Anaxagoras var dermed den første til å påstå at det var en bevisst kraft i universet. For Aristoteles (384-322 f. kr.) var *nous* det rene intellektet, som han mente var en kontrast til de sanselige persepsjoner. Stoikerne

mente derimot at *nous* var både kosmisk fornuft og det rasjonelle elementet i mennesket (Borchert, 2006).

De fleste av disse påstandene har blitt foreldet gjennom tidens løp. Likevel har ideene til Aristoteles, Platon, Anaxagoras, osv. dannet fundamentet for den nyere filosofien. Descartes og Kant er blant annet sterkt inspirert av grekernes filosofi (Henden, 2004). Spesielt har Platons bidrag til filosofien vært av essensiell natur. Det har blitt argumentert for at nesten alt som er skrevet av europeisk filosofi er fotnoter av Platon (Vlastos, 1975). Derfor mener jeg det er på sin plass å dedikere litt ekstra plass til han.

## **Platon (428-348 f.kr)**

Når det gjelder intuisjonens rolle i grekernes filosofi, så er Platon definitivt en av de som har hatt mest innflytelse på videreføringen av denne tradisjonen. Han mener blant annet at verden slik vi betrakter den gjennom våre sanser er skapt, forgjengelig og en dag kan opphøre å eksistere. Dermed er også denne fysiske «virkeligheten» underordnet. Det eneste som er konstant er bevisstheten som skapte alt. Som han selv forteller; «Such is the chaos taken over by the designing intelligence» (Cornford, 1937, s. 203) Altså mener han som Anaxagoras at det var en egen intelligens som skapte verden ut av kaos. Videre tolker jeg hans neste utsagn som at denne intelligensen må være en bevissthet.

.. being their nature at the time when the ordering of the universe was taken in hand, the god then began by giving them a distinct configuration by means of shapes and numbers (Cornford, 1937, s. 198).

Videre argumenterer Platon for at den fysiske verden er både flyktig og uvirkelig. Han mener at verden kun er et bilde, uten virkelig substans. Han fortalte også at våre sanser (syn, hørsel lukt, smak og berøring) lurer oss til å tro at materie er virkelig, men at sannheten er noe annet.

.. the whole world is an image, not the substance. You cannot, by taking visible things to pieces, ever arrive at any parts more real than the whole you started with. The perfection of microscopic vision can bring you no nearer to the truth, for the truth is not at the further end of your microscope. To find reality you would do better to shut your eyes and think (Cornford, 1937, s. 31).

Dette har også noen likhetstrekk med hva Bohm (1981) forteller;

It is commonly believed that the content of thought is in some kind of reflective correspondence with 'real things', perhaps being a copy, or image, or imitation of things, perhaps a kind of 'map' of things, or perhaps a grasp of the essential and innermost forms of things (s. 53).

Videre forteller Platon at siden den fysiske verden ikke er virkelig, må det finnes noe som har skapt den. Denne intelligensen hadde han mange navn på. Noen av de brukte navnene er *Supreme Form*, *The Good*, *The Demiurg* og *Gud*. Han argumenterte for at sjelen til menneskene er skapt dels av den fysiske verden og dels av det guddommelige (divine). Det er her han skiller mellom *dianoia* og *nous*. Disse ordene uttrykker hvilken tilstand man tenker ut i fra. Platon mener at *dianoia* er basert på den fysiske delen av mennesket og mangler derfor premisset for å inneha perfekt kunnskap. *Nous* derimot er konstant forbundet med den umiddelbare endringen i den altomfattende visjonen, som dermed fører til at intuisjonen vil til enhver tid ha de nødvendige premisset for å inneha perfekt kunnskap. I denne tilstanden vil man ikke lenger bli forstyrret av de synlige illustrasjonene og man har evnen til å undersøke premisset slik de er, og på den måten finne de ultimate prinsippene som ligger under.

The judgments we pass on objects of perception are also unreasoned. They can only state what is, at best, a fact when the judgment is made, though it may cease to be a fact when the object changes. The reason why can only be apprehended by the higher faculty of understanding (Cornford, 1937, s. 24).

Slik jeg forstår Platons fremstilling, så er den mest perfekte intelligensen Gud. Han har skapt mennesket i sitt bilde og dermed overført sin intelligens til mennesket. Det er kun i hans speilbilde vi har evnen til å bruke denne intelligensen. Måten vi kan få til dette på er ved å lukke øynene for illusjonen av den fysiske verden og dermed unngå å bli distraheret av våre feilbarlige sanser. Intuisjonen er vår kilde til den perfekte kunnskap.

This, then, which gives to the objects of knowledge their truth and to him who knows them his power of knowing, is the Form or essential nature of Goodness. It is the cause of knowledge and truth; and so, while you may think of it as an object of knowledge, you will do well to regard it as something beyond truth and knowledge and, precious as these both are, of still higher worth (Cornford, 1937, s. 31).

## 2.1.2. Intuisjon i psykologien

### Sigmund Freud 1856-1939

For snart 100 år siden introduserte Sigmund Freud en dual teori om informasjonsprosessering. Dette var et definerende øyeblikk for vitenskapen og psykologien spesielt. Tidligere hadde psykologien omtalt upassende oppførsel og avvikende adferd som tilfeller av iboende ånder og organiske sykdommer. Med denne teorien la Freud på mange måter grunnsteinen for vår tids betraktning av det menneskelige sinn. Det var nå mulig å forstå hvorfor mennesker kan oppføre seg irrasjonelt, på bekostning av at vi har forutsetninger for å være rasjonelle. Dette mente han var på grunn av vårt ubevisste sinn (Jones, referert i Epstein, 1994, s. 709). Freud selv, mente at dette var en av tre store vitenskapelige oppdagelser som tok mennesket ned fra tronen i sitt storhetssyn av seg selv. Den første var oppdagelsen av at jorden ikke er i sentrum av universet, den andre at mennesket ikke er unike blant arten på jorden, og den tredje var da altså oppdagelsen om at mennesket ikke er i kontroll over sitt eget sinn.

Freud mente at hans viktigste verk var hans bok om drømmetydning fordi det var der han foreslo prinsippene som han mente det ubevisste sinn opererer etter. Disse prinsippene delte han inn i to grupper. Det ene som han kalte den *primære prosessen*, var kjennetegnet ved ønsket om tilfredsstillelse, forskyvning, kondensering, symbolsk representasjon og assosiasjoner. Den andre som han kalte den *sekundære prosessen* var forbundet med en logisk og realistisk form for tenking (Jones, referert i Epstein, 1994, s. 709). Han mente videre at dette kunne være forklaringen på psykopatologiske symptomer og avvikende adferd generelt. Han forklarte dette med at mennesket ble kontinuerlig dominert av det ubevisste sinn, og at det forstyrret mennesket i å foreta seg bevisst og rasjonell tenking. Det eneste håpet man hadde for å tenke rasjonelt, mente han var å gjøre det ubevisste bevisst, som også var formålet med psykoanalysen.

### 2.1.3. Intuisjon i nyere tid

Som vi nå har sett, så har intuisjon blitt tolket og definert på mange ulike måter. Noe av mysteriet som omringer intuisjon og hva det er, er skapt av forskere og forfattere som bruker ett enkelt uttrykk i ulike sammenhenger og med forskjellige vinklinger (Behling &

Eckel, 1991). Mange har et forhold til intuisjon, dens opprinnelse og betydning. Likevel er ikke intuisjon et fenomen som kan bevises. Som Goldberg (1986) beskriver det, så er vitenskapen skapt for å måle og kvantifisere konkrete fysiske mekanismer. Intuisjon kan ikke sies å befinne seg innenfor dette området, da det ikke kan måles eller kvantifiseres. Man kan altså argumentere for at intuisjon aldri kan fullverdig betraktes, bestemmes eller bevises gjennom vitenskap og forskning, men et fenomen som kun kan oppfattes «intuitivt».

Jeg finner det likevel hensiktsmessig å legge frem noe av det som den nyere vitenskapen har kommet frem til når det gjelder intuisjon. Dette er en oppgave som baserer seg på vitenskapelig fakta og jeg har til hensikt å forske på intuisjonens rolle i prosjektledelse. Av denne årsak er det nødvendig å bygge den videre delen av oppgaven på konkrete definisjoner og forskning som er utøvd på området i nyere tid.

Isenberg (1984) mener ledere bruker intuisjon på minst fem distinkte måter:

*For det første* så bruker de intuisjonen til å fastslå at et problem eksisterer. Erfarne ledere kan for eksempel ofte «føle på seg» at et år kommer til å bli spesielt utfordrende. Basert på det kan de foreta undersøkelser for å finne ut hvor problemet sannsynligvis vil oppstå.

*For det andre* bruker erfarne ledere intuisjon til å foreta raske handlinger basert på mønstergjenkjenning. Mindre erfarne ledere vil derimot bruke lengre tid på å vurdere handlingene sine fordi de må bruke mer tid på analyser og vurderinger.

*For det tredje* så bruker erfarne ledere intuisjonen til å syntetisere biter av informasjon til et helhetlig bilde, ofte med en påfølgende «aha» opplevelse.

*For det fjerde* så brukes intuisjon som en sjekkliste for mer rasjonelle analyser. De søker informasjon og vurderer den analytisk frem til de får en «match» mellom resultatet og «magefølelsen».

*For det femte* bruker ledere intuisjon til å hoppe over analyser, og går dermed rett til en beslutning. Når det brukes på denne måten, så er intuisjon en kognitiv prosess som medfører at lederen umiddelbart gjenkjenner et mønster og dermed øyeblikkelig vet svaret.

Det har i løpet av de siste 20 årene blitt utviklet en del modeller av hvordan hjernen fungerer og dermed hvordan mennesker tenker. Det virker å være en bred enighet om at

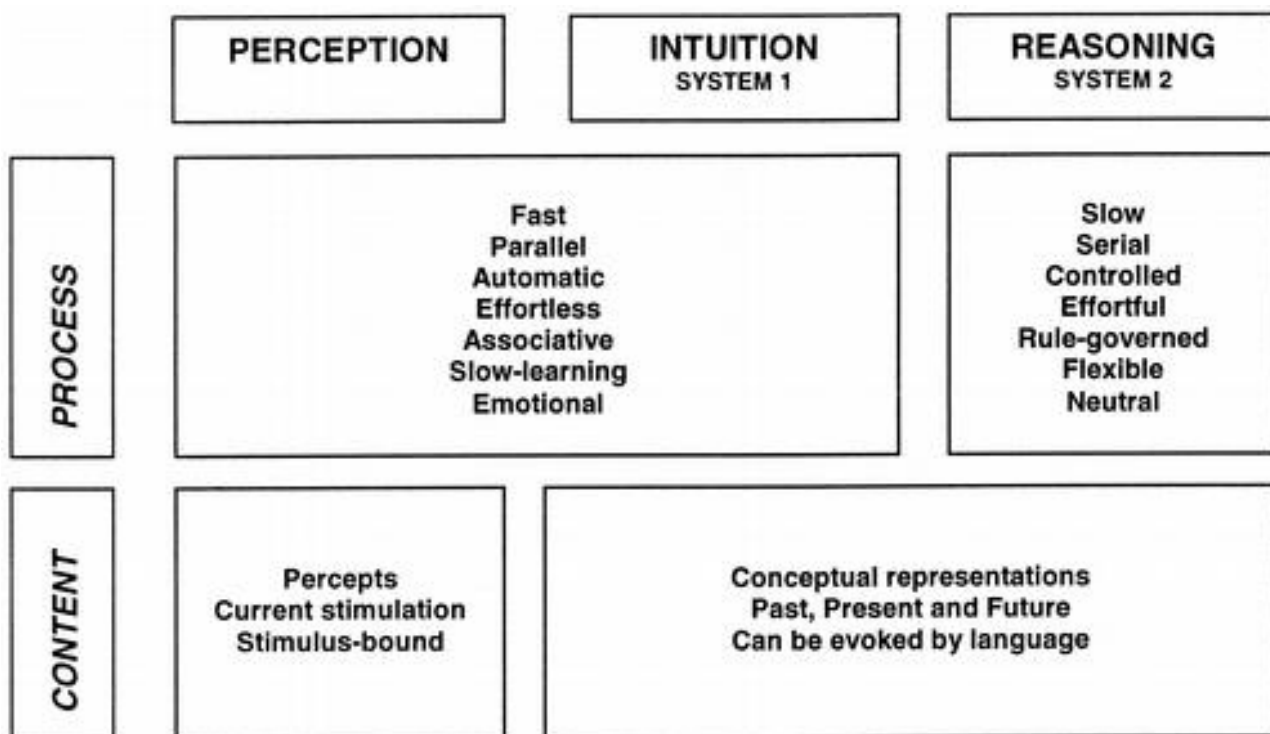
hjernen er delt opp i to distinkte informasjonsprosess systemer, der det ene systemet involverer de analytiske prosessene, og det andre de kreative-intuitive prosessene (Hogarth, 2010; Kahneman, 2003). Disse systemene har blitt gjenstand for forskning, via EEG teknikker. Hjernens aktivitet har blitt målt, og man har kommet frem til at det finnes to hemisfærer som utfører ulike handlinger. For høyrehendte personer spiller den høyre hemisfæren en aktiv rolle i gjenkjenning av visuelle mønstre, mens den venstre hemisfæren tar for seg de analytiske prosessene, samt behandling av språk (Simon, 1987). Denne duale informasjonsprosessteorien har dannet plattformen for hvordan intuisjon blir forsket på i dag.

Det kreative-intuitive systemet som sies å være det eldste sett ut i fra et evolusjonært perspektiv, beskrives å være automatisk og krever lite eller ingen innsats for behandling av informasjon. Dette kalles blant annet *System 1* (Stanovich & West, 2000), *experiential* (Epstein, 1994), *intuitive* (Lieberman, 2000) og *natural* (Tversky & Kahneman, 1983). Kahneman (2003) argumenterer for at dette systemet er raskt, automatisk, assosiativt, implisitt, emosjonelt betinget og krever lite innsats. I tillegg er det styrt av vane, noe som gjør det vanskelig å endre og kontrollere. Videre forteller han at system 1 genererer *inntrykk* om attributtene fra objektene, til persepsjoner og tanker. Disse inntrykkene er verken frivillige eller verbalt eksplisitte. Til kontrast er *vurderinger* alltid bevisste og eksplisitte. Simon (1987) mener dette systemet står ansvarlig for den «flyktige» delen av hjernen, som gir mennesket evne til å skape vakker musikk, rørende poesi, flott kunst, stor vitenskap og god ledelse.

Det andre systemet som ofte kalles *System 2* (Stanovich & West, 2000), *rational* (Epstein, 1994), *deliberative* (Lieberman, 2000) og *extensional* (Tversky & Kahneman, 1983) gir mulighet for individet å bevisst ta til seg kunnskap, utvikle ideer og utføre analytiske operasjoner (Dane & Pratt, 2007). Dette systemet er alltid involvert i vurderinger vi foretar oss, enten de stammer fra inntrykk, eller bevisst rasjonelle handlinger (Kahneman, 2003). Denes-Raj & Epstein (1994) argumenterer for at dette er et bevisst analytisk system som baseres på et individs forståelse av konvensjonelle regler. Kahneman (2003) uttrykker at System 2 er tregere, kontrollert, sekvensielt, regelstyrt, nøytralt og krever en viss innsats. Dette systemet blir brukt til de fleste praktiske gjøremål i hverdagen (Simon, 1987).

Som beskrevet over, så innehar disse systemene ulike måter å prosessere informasjon på. Kahneman (2003) mener at system 1 har mange likheter med prosessen vi bruker for

å bearbeide opplevelsene fra sansene våre. Siden vår kognitive evne er begrenset, så har bevisste handlinger en tendens til å forstyrre hverandre idet man forsøker å foreta andre oppgaver samtidig. De automatiske handlingene blir derimot ikke forstyrret av hverandre selv om man kombinerer de med andre oppgaver. Det er ifølge Kahneman (2003) likevel en vesentlig forskjell mellom System 1 og måten vi bearbeider sanseopplevelser på. Mens prosesser fra sansene våre kun kan bearbeide opplevelser fra det tidspunktet de forekommer, så kan både System 1 og 2 utføre prosesser basert på generelle konsepter, så vel som nåtidens persepsjoner og fortid/fremtid.



Figur 1: Prosess og innhold i to kognitive systemer (Kahneman, 2003)

Et individs adferd er bestemt gjennom en kombinasjon av disse to systemene. Det er de ulike situasjonenes natur, i kombinasjon med intensiteten av den emosjonelle påvirkningen som avgjør i hvilken grad de ulike systemene brukes (Denes-Raj & Epstein, 1994). De forteller videre at visse situasjoner (som å løse matematiske oppgaver) er satt i sammenheng med det analytiske prosesseringssystemet. Andre situasjoner som for eksempel moralske beslutninger er antatt å involvere det automatiske og erfaringsbaserte systemet (Woiceshyn, 2011). Selv om disse to systemene er uavhengige, så har det blitt påvist at de bidrar side om side i vår adferd og virker forsterkende på hverandre (Denes-Raj, Epstein, Heier, & Pacini, 1996). Agor (1985) har gjennom undersøkelser funnet ut at de ulike systemene komplementerer hverandre, og at i mange tilfeller så vil en *integrasjon*



mellom systemene være det beste. Også Harper (1988) stiller seg bak dette og mener i tillegg at en integrasjon av systemene er en avgjørende faktor i ledelse;

It is not a question of which side of the brain is most important, or even a question of which is easier to teach. The most important point is that to meet the challenges ahead, managers at all levels must not only strengthen their skills in both areas; they must learn to use them together (s. 17).

#### 2.1.4. Definisjon på intuisjon

De fleste har et forhold til intuisjon. I dagligtale blir intuisjon ofte definert som en «magefølelse», «innsikt» og «fornemmelse». Selv om dette er uttrykk som man hører ofte og som de fleste har et forhold til, så sier det lite om hva det egentlig er eller hvor det kommer fra. Helt fra de greske filosofenes tid har det vært forsøkt å danne en allment godkjent definisjon som man kan bruke som utgangspunkt for nye bidrag til forskningen. Dette har vist seg vanskelig. Noen kaller det for en *underbevisst prosess*<sup>6</sup>, andre kaller det for en *kognitiv konklusjon*<sup>7</sup>, mens noen kaller det for *øyeblikkelig forståelse*<sup>8</sup>. Altså er man heller ikke enige om hvorvidt intuisjon er en prosess, en innsikt, eller et utfall, eller om det involverer alt dette. Kirkebøen (2012, s. 132) definerer intuisjon som «en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller en idé, uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak». I dette ligger det at intuisjon både er en prosess og et utfall, men at man ikke kan gå tilbake og redegjøre steg for steg for hvordan man kom frem til utfallet. Vi ser ut i fra listen med definisjoner at de fleste er vage og til dels varierte i forhold til hva de fokuserer på.

---

<sup>6</sup> Se Jung (1933: 567-568 1938: 226) i listen med definisjoner

<sup>7</sup> Se Bruke & Miller (1999: 92) i listen med definisjoner

<sup>8</sup> Se Rorty (1967: 204) i listen med definisjoner

**Kilde****Definisjoner på intuisjon**

---

Jung (1933: 567-568 1938: 226)	That psychological function transmitting perceptions in an unconscious way
Wild (1938: 226)	An immediate awareness by the subject, of some particular entity, without such aid from the senses or from reason as would account for that awareness
Bruner (1962:102)	The act of grasping the meaning, significance, or structure of a problem without explicit reliance on the basis of significantly more information
Westcott & Ranzoni (1963: 595)	The process of reaching a conclusion on the basis of little information, normally reached on the basis of significantly more information
Rorty (1967: 204)	Immediate apprehension
Bowers, Regehr, Balthazard, & Parker	A preliminary perception of coherence (pattern, meaning, structure) that is (1990: 74) at first not consciously represented but that nevertheless guides thought and inquiry toward a hunch or hypothesis about the nature of the coherence in question
Shirley & Langan-Fox (1996: 564)	A feeling of knowing with certitude on the basis of inadequate information and without conscious awareness of rational thinking
Simon (1996: 89)	Acts of recognition
Shapiro & Spence (1997:64)	A nonconscious, holistic processing mode in which judgements are made with no awareness of the rules of knowledge used for inference and which can feel right, despite one's inability to articulate the reason
Burke & Miller (1999: 92)	A cognitive conclusion based on a decision maker's previous experiences and emotional inputs
Lieberman (2000: 111)	The subjective experience of a mostly nonconscious process - fast, alogical, and inaccessible to consciousness - that, depending on exposure to the domain or problem space, is capable of accurately extracting probabilistic contingencies
Raidl & Lubart (2000-2001: 219)	A perceptual process, constructed through a mainly unconscious act of linking disparate elements of information
Hogarth (2001: 14)	Thoughts that are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness. They involve little or no conscious deliberation
Myers (2002: 128-129)	The capacity for direct, immediate knowledge prior to rational analysis
Kahneman (2003: 697)	Thoughts and preference that come to mind quickly and without much reflection

---

**Liste med definisjoner på intuisjon, fra (Dane & Pratt, 2007)**

## 2.1.5. Ekspertintuisjonen

Litteraturen innenfor administrasjons- og ledelsesfag har de siste årene fokusert mye på intuisjonens rolle i beslutningstaking. Viktige bidragsytere her er (Agor 1985, 1986; Dane & Pratt, 2007; Hogarth 2010; Kahneman, 2011; Khatri & Ng, 2000; Simon, 1987) De har forsøkt å integrere intuisjon og dens egenskaper i de mange ulike situasjoner som ledere står ovenfor, der en av dem er beslutningstaking. Med dette som bakgrunn har de forsøkt å gjøre egne betraktninger av intuisjon og forsøkt å forstå dens opprinnelse for dermed å kunne fastslå hvilken rolle den har, hvilken rolle den kan ha, og hvordan man best kan bruke intuisjonen i forbindelse med beslutningstaking. Videre følger noe av egenskapene intuisjon forbindes med.

### *Intuisjonen resulterer i affektladet valg*

Intuisjon oppfattes som regel som en følelse av noe. Derfra stammer også uttrykket «magefølelse» (Hayashi, 2001). I ledelseslitteraturen har det vært en voksende oppmerksomhet rundt hvordan ulike emosjonelle tilstander påvirker bedømmelse av risiko og sannsynlighetsberegning<sup>9</sup>. Det har blitt påvist at i noen tilfeller er intuitive valg kun emosjonelle reaksjoner (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002), mens i andre tilfeller fungerer emosjoner som «intuitive moderatorer» som er med på å påvirke valget (Hogarth, Portell, & Cuxart, 2007). Ofte vil intuisjonen forbindes med en følelse av oppstemthet og harmoni (Agor, 1986). Emosjoner anses dermed som en sentral del av intuisjon.

### *Intuisjonen involverer holistiske assosiasjoner*

At intuisjonen involverer holistiske assosiasjoner innebærer at det foregår en prosess der ekstern stimuli er satt i forhold til dyptliggende indre (ubevisste) kategorier eller mønstre (Dane & Pratt, 2007). Siden intuisjon baserer seg på underliggende kategorier eller mønstergjenkjenning, i motsetning til den analytiske prosessen der man trekker slutninger basert på en bevisst sammenligning av ytre informasjon, mener Hogarth (2010) at intuisjon er *holistisk*. At intuisjonen linker sammen uavhengige biter av informasjon til en helhet er bakgrunnen for at intuisjon også blir vurdert som *assosiativ* (Dane & Pratt, 2007).

### *Intuisjonen er ubevisst*

---

<sup>9</sup>Se (Hockey, Maule, Clough, & Bdzola, 2000) og (Simon, 1987)

Jeg har flere ganger nevnt at intuisjon er en ubevisst prosess. Hogarth (2001, s. 14) gir også uttrykk for dette; «the essence of intuition or intuitive responses is that they are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness. They involve little or no conscious deliberation». Altså mens utkommet av intuisjonen er opplagt for bevisstheten, er selve prosessen med å komme frem til utkommet ukjent. I en undersøkelse foretatt av Dijksterhuis & Nordgren (2006) ble deltakerne avbrutt i en oppgave rett før de skulle ta en avgjørelse og bedt om å gjennomføre en annen oppgave før de tok avgjørelsen. Overraskende nok viste det seg at disse deltakerne tok bedre valg enn en gruppe som ikke ble avbrutt. Dette er et argument for at underbevisstheten jobber effektivt i det ubevisste, selv om man er oppmerksom på noe annet.

### *Intuisjonen er rask*

Noe av det som virker å være mest interessant med intuisjon fra forskernes perspektiv er det faktum at intuisjonen fungerer raskt<sup>10</sup>. Det er vanskelig å måle prosessen som skaper de vurderingene intuisjonen gjør, men det er tydelig å se at utfallet kommer umiddelbart. Dette har også (Rorty, 1967, s. 74) lagt vekt på i hans definisjon av intuisjon; «immediate apprehension». Også de som mener intuisjon er en forenkling av den analytiske tenkingen ser fordelen med å ha et informasjonsprosesserings system som reagerer raskt til eksternt stimuli (Epstein, 1994). Betsch & Glöckner (2010) argumenter for at ubevisst informasjonsprosessering ikke opptar oppmerksomhet, og skaper heller ikke den samme informasjons «flaskehalsen» som bevisste prosesser gjør. At intuisjonen fungerer raskt er ifølge Dane & Pratt (2007) et argument som ofte blir brukt for å fremme bruk av intuisjon i organisasjoner<sup>11</sup>

### *Noe annet enn innsikt og instinkt*

Det kan være fort gjort å blande intuisjon med *innsikt* og *instinkt*, men ifølge litteraturen er det viktig å skille disse fenomenene fra hverandre. Det fenomenet som inntreffer når man plutselig får en innsikt i noe og som best kan forklares gjennom følelsen av «eureka», vil ofte ikke innebære et valg, eller retning slik som intuisjonen vanligvis gjør. Innsikt som riktignok også ofte oppstår ubevisst, er en prosess der man normalt sett plutselig blir klar over de logiske sammenhengene mellom et problem og svaret, mens man gjennom intuisjonen ikke får noen klarhet i de logiske sammenhengene, men kun en følelse av «det

---

<sup>10</sup> Se blant annet (Burke & Miller, 1999) og (Khatri & Ng, 2000)

<sup>11</sup> Se (Agor, 1986) for å lese mer om hvorfor intuisjon blir fremmet i organisasjoner

rette svaret» (Lieberman, 2000). Man kan altså oppnå innsikt gjennom en intuitiv prosess, men man kan også oppnå innsikt gjennom en bevisst analytisk prosess (Hogarth, 2010). *Instinkt* er en reaksjon som er medfødt. At et spedbarn automatisk vet hvor den skal finne mat, er et utfall basert på instinkt. Intuisjon derimot er representert gjennom innlært adferd (Hogarth, 2010).

### **2.1.6. Konseptualisering av intuisjon**

Intuisjon ser ut til å være involvert i mange typer kognitive operasjoner. Ifølge ulike forskere bruker man intuisjon blant annet når man; umiddelbart gjenkjenner et ansikt (Hogarth, 2001), prosesserer ubevisst kunnskap (Hogarth, 2010), tar usystematiske, ofte irrasjonelle beslutninger (Tversky & Kahneman, 1983) og tar etiske beslutninger (Woiceshyn, 2011). Dette mener (Behling & Eckel, 1991) er mye av grunnen til at det finnes så mange ulike definisjoner på intuisjon, og at man ikke klarer å finne frem til en definisjon som omfatter intuisjon helhetlig. Derfor mener de at det er nødvendig å klassifisere begrepet inn i forståelige kategorier, slik at man kan undersøke disse hver for seg.

De har derfor foretatt en gjennomgang av hva som har blitt skrevet om intuisjon tidligere og foretatt en kategorisering av intuisjon basert på dette. De har gjennom dette kommet frem til 6 måter å beskrive intuisjon på.

#### *Intuisjon som en paranormal evne eller sjette sans*

Noen forfattere mener at forklaringen bak intuitiv beslutningstaking ligger innenfor parapsykologi. De tror at intuitive ledere har suksess fordi de bruker paranormale evner som andre ikke har, eller ikke fullt ut har utviklet.

#### *Intuisjon som et personlighetstrekk*

I følge dette synet på intuisjon, så er noen født med (eller det har oppstått i tidlig alder) en egen evne til å ta beslutninger basert på intuisjonen. Dette forblir relativt uforandret gjennom hele livet, slik som de fleste andre personlighetstrekk.

### *Intuisjon som en ubevisst prosess*

Dette er en karakteristikk basert på system 1 og system 2 teorien. Utgangspunktet er at mens analyse foregår i den bevisste delen av hjernen, fungerer intuisjon som en prosess i en ubevisste del. Generelt så mener tilhengere av denne formen at man kan lære å bli mer oppmerksom på den ubevisste prosessen, og dermed utvikle intuisjonen til å bli mer treffsikker.

### *Intuisjon som områdespesifikk erfaring*

Denne kategoriseringen forteller at intuisjon forsterkes og forbedres gjennom erfaring fra lignende situasjoner. De som står bak denne vurderingen mener at beslutninger som i stor grad virker komplekse, egentlig er ganske enkle fordi de involverer variasjoner av relativt få beslutningsmuligheter. Når ledere tar slike beslutninger gjentatte ganger over tid vil de etterhvert se et mønster som forenkler beslutningsprosessen.

### *Intuisjon som et sett med handlinger*

Intuisjon er noen ganger karakterisert som et sett med observerbare handlinger, eller metoder som beslutningstakere bruker. Tilhengere av denne kategorien forklarer at suksessfulle ledere ofte hopper over nivåer og søker informasjon direkte fra nøkkelpersonell, uavhengig av deres plass i hierarkiet. «Disse gjør bare det som trengs».

### *Intuisjon som en gjenværende kategori*

Hovedsakelig mener tilhengere av denne karakteristikken at intuisjon egentlig ikke kan forklares, men er det som gjenstår når du tar bort analytisk tenking. Forskere som oppfatter intuisjon på denne måten bruker ikke mye tid på å forstå intuisjon, de bare vurderer det som noe annet enn analyse.

Burke & Miller (1999) har foretatt en lignende undersøkelse der de ønsket å finne ut hvordan ulike personer definerer intuisjon. Intervjuobjektene var 60 arbeidere innenfor ulike yrker. De hadde alle minst 10 års erfaring på sitt område. Spørsmålet de stilte var; hva betyr det å ta beslutninger med bruk av intuisjon?

Resultatene de kom opp med, kan deles i 6 kategorier. Disse er ikke helt ulike de som Behling & Eckel (1991) kom frem til.

Det som flest forbandt med intuisjon var *erfaringsbaserte beslutninger*, som hele 56% av intervjuobjektene mente var den som forklarte intuisjon best. Som nr. to kom *affekt-initierte beslutninger basert på følelser og emosjoner*, som 40% mente var den mest beskrivende kategorien. Nr. tre på listen ble *kognitiv-initierte beslutninger som inneholder evner, kunnskap og trening* som 23 % av de spurte mente var den beste beskrivelsen. Den nest nederste på listen var *underbevisst mental prosessering* som 11% av de spurte karakteriserte intuisjon som. Nederst kom *beslutninger basert på personlige-, eller bedriftsverdier og etikker*, som kun 10% mente var den korrekte. De hadde også med en sjette kategori, som var *paranormale evner, eller personlighetstrekk*, men ingen av de spurte mente dette hadde noe med intuisjon å gjøre.

Som vi ser så har Behling & Eckel (1991) og Burke & Miller (1999) gjort forsøk på å samle en rekke ulike syn, perspektiver og oppfatninger om intuisjon inn i konkrete kategorier. Vi ser videre at kategoriene som fremstod under den teoretiske samlingen, ikke var helt ulik kategoriene som kom frem fra undersøkelsen av ulike ledere. Det kan vitne om en viss overenstemmelse av hva intuisjon er og hva det gjør. Likevel ser vi at det ikke er enighet om hvilke av disse kategoriene som faktisk beskriver den best.

Det er verdt å bemerke seg at Hodgkinson et al. referert i Hogarth (2010, s. 342), mener at hovedproblemet ikke ligger i at forskere studerer intuisjon fra ulike vinklinger, men at de studerer deler av intuisjon hver for seg. Som de forteller; «An important implication of studying intuition is that it demands the simultaneous consideration of many phenomena that psychologists typically study in relative isolation».

En av faktorene som det virker å være stor uenighet om, er hvorvidt intuisjon kan utvikles og forbedres. Dersom man ser på intuisjon som et personlighetstrekk, så kan man tenke seg at man i liten grad kan utvikle denne i stort omfang. Videre vil de som går ut i fra at intuisjon er en «gjenværende kategori» legge mer vekt på hva intuisjon *ikke* er, og dermed ikke ha noe forhold til om hvorvidt intuisjon kan trenes og forbedres. Til slutt vil intuisjon som en paranormal evne være lite hensiktsmessig å betrakte fra et vitenskapelig perspektiv, da vitenskapen ikke besitter verktøyene eller metodene til å forstå effektene og egenskapene til denne abstrakte tilnærmingen. Men hvis vi ser bort fra disse kategoriene, så vil de fleste være enige om at intuisjon kan utvikles og forbedres enten gjennom

trening, læring eller via erfaring. Men hvordan man gjør det, foreligger det fortsatt en del uenighet om.

### 2.1.7. Læring og utvikling

Mange av de som har forsket på intuisjon mener at dette er noe som kan læres, utvikles og forbedres (Hogarth, 2010). Hvordan man utvikler intuisjon er man litt uenig om. Det er selvfølgelig helt avhengig av om hvordan man definerer intuisjon, og hvordan man mener det fungerer.

Weston Agor (1984) er en av de som mener at intuisjon stammer fra den høyre hemisfæren, altså er han tilhenger av system 1 og system 2 betraktningen. Basert på dette har han funnet ut at det spesielt er tre faktorer som er viktige for å utvikle og forbedre «treffsikkerheten» ved bruk av intuisjon. Den første og viktigste faktoren er *å tro* på intuisjonen. Ofte kan dette være vanskelig fordi intuisjon ikke nødvendigvis er akseptert som et verktøy for beslutningstaking og man kan fort la seg påvirke av dette. Det neste han mener er viktig for å forbedre intuisjon er *å øve* på det. Som alt annet blir man bedre på det man øver på, dette er også gjeldende for intuisjonen. Den tredje faktoren er *å skape et støttende personal og organisatorisk miljø* der intuitive evner er verdsatt og brukt i den vanlige dag-til-dag beslutningstakingen. Dette kan være en av de aller viktigste årsakene til at intuisjon ikke blir brukt i større omfang enn det gjør, da det viser seg at ledere ofte blir trent opp til å se bort fra intuisjonen (Burke & Miller, 1999). Et godt læringsmiljø innebærer konkret feedback på det spesifikke utfallet der intuisjon blir brukt (Hogarth, 2001), det vil si at det må være mulig å adskille situasjoner fra hverandre. Er læringsmiljøet for komplekst, vil det hindre læringen (Serman, 2006).

Forskning på implisitt læring har kommet frem til at menneskets adferd kan være styrt av regler, uten at man er klar over at regler blir brukt (Reber, 1989). Denne likheten mellom implisitt læring og intuisjon skaper en ide om at intuisjon kan være basert på subjektiv erfaring, assosiert med bruk av kunnskap, tilegnet gjennom implisitt læring (Lieberman, 2000). Altså vil man da gjennom erfaring, og da særskilt områdespesifikk erfaring kunne skape et bedre utgangspunkt for å ta bedre beslutninger med bruk av intuisjon. Dette vil jeg komme mer inn på litt senere i oppgaven.



Burke & Miller (1999) mener at intuisjon i visse situasjoner kan være fordelaktig å bruke, og i noen tilfeller den beste tilgjengelige metoden for beslutningstaking. De har undersøkt om det finnes måter man kan utvikle intuisjonen på. De har kommet frem til at man bør *lytte* til intuisjonen, *reflektere* over tidligere erfaring med bruk av intuisjonen, *øve* på å bruke den, *observere* andre som bruker den, *lære* mest mulig om intuisjonen ved å blant annet lese bøker og annen litteratur, og man bør lære å ta *risiko* og ikke være redd for konsekvensene. I tillegg mener de at det kan være gunstig å meditere, skrive journal, og lage tankekart for å øke kunnskapsnivået om intuisjon.

### 2.1.8. Svakheter ved intuisjon

En av de største kritiske betraktningene som blir gjort om intuisjon er dens tilgjengelighet for påvirkning. Selv om de fleste forfattere som har vist interesse for intuisjon har fokusert på de positive sidene av den, finnes det de som mener man bør være varsom i bruken av intuisjon. De viktigste argumentene for dette er at intuisjonen er koblet opp mot våre emosjoner, persepsjoner og erfaringer og at dette sammen skaper forutsetninger for dårlige beslutninger.

En som har lagt vekt på disse svakhetene er Bonabeau (2003) i sin artikkel *When not you trust your gut*. Han mener at intuisjon er basert på heuristikker og forenklinger, som baserer seg på mønstergjenkjenning. Han mener dette i seg selv er en ulempe da mennesker alltid leter etter mønster, også der det ikke finnes noen, og så bruker man den informasjonen som stemmer best overens med det mønsteret man mener man ser. Dette forteller han kan lede til feilaktige konklusjoner. Dess mer kompleks situasjonen er, dess mer misledende kan intuisjonen bli, forteller han. Han mener også at vi ofte velger den første informasjonen vi får rundt en situasjon, og forsøker å finne ny informasjon som passer med denne. Videre argumenterer han for at intuisjonen er bestemt av tidligere erfaringer, og at det er et problem i seg selv når alt er i endring. Hvis man belager seg for mye på det som har skjedd, så vil man ikke være åpen for de endringene som vil inntreffe. Et siste moment er at miljø og samfunn har blitt så like, at mennesker innen hvert samfunn opplever mye av det samme. Dersom man følger intuisjonen sin, så mener han at alle ender opp med å gjøre likt.

En studie foretatt av Hockey et al., (2000) viser at graden av risk man tar i den daglige beslutningstakingen påvirkes av variasjoner i humøret. I og med at Slovic et al., (2002) mener at intuitive valg i noen tilfeller kun er emosjonelle reaksjoner, så kan det vitne om at risk vurderingen også kan variere med bruk av intuisjon.

Selv om den neste påstanden ikke er en direkte svakhet forbundet med intuisjon, så er dette en utfordring knyttet til bruken av intuisjon, som er hensiktsmessig å ta med her. Dane & Pratt (2007) påstår at intuisjon kan spille en viktig rolle i forbindelse med ledelse, men at formelle prosedyrer kan forhindre bruken av den.

### **2.1.9. Intuisjonens effektivitet**

Selv om blant annet (Agor, 1985; Betsch & Glöckner, 2010; Hogarth, 2001) har en klar formening om at intuisjon kan være hensiktsmessig å bruke, så er det noen som mener at dette ikke er tilfelle<sup>12</sup>. Likevel er de fleste enige om at intuisjon i visse situasjoner kan være hensiktsmessig å bruke. Blant annet forteller Khatri & Ng (2000) at for visse personer, under de rette forutsetningene, kan intuisjon være like god som, eller bedre enn andre beslutningsmetoder.

Burke & Miller (1999) mener at man kan dra fordeler av intuitive evner i organisasjonen når;

- Tiden er knapp
- Beslutningene må være konsistente med organisasjonskulturen og verdiene
- Regler, ledetråder, eller eksperter er fraværende
- Usikkerheten er stor
- Kvantitative analyser ikke er nok

Alder ser også ut til å spille en rolle i forhold til intuisjon. Det er antatt at ettersom man blir eldre så vil de kognitive evnene avta, mens den emosjonelle prosessen vedlikeholdes eller forbedres (Cone, Gilovich, Mikels, & Cheung, 2013). Undersøkelser de har foretatt har

---

<sup>12</sup> Se avsnittet Svakheter for mer utdypende informasjon

påvist at når eldre mennesker bruker mer av deres emosjonelle evner i motsetning til deres kognitive evner, så blir kvaliteten på deres beslutninger merkbart forbedret

Dane & Pratt (2007) argumenterer for at de viktigste faktorene for intuisjonens effektivitet er domenerrelevant kunnskap og oppgave karakteristikk. Disse to variablene menes å kunne påvirke effektiviteten til intuisjonen.

### **2.1.10. Domenerrelevant kunnskap**

Dane & Pratt (2007) mener at beslutninger tatt med intuisjonen, innebærer at man bruker innebygde kognitive skjemaer. Disse skjemaene representerer kunnskap om et konsept, eller en type stimulus, inkludert deres attributter og relasjonen mellom disse attributtene. Disse skjemaene kan enten være relativt enkle (heuristiske), eller de kan være komplekse (ekspertintuisjon). Hvor stor betydning oppgaverelevant kunnskap har for intuisjonens effektivitet er avhengig av naturen til disse skjemaene.

Det har vært en del diskusjoner om hvorvidt intuisjon kun er en forenkling av analytisk tenking basert på enkle heuristikker. Dette synet på intuisjon medfører at man tar beslutninger ut i fra enkle regler for informasjonssøk, og/eller reduserer komplekse vurderinger til enkle. Disse heuristikkene er antatt å ta med kun en brøkdel av den tilgjengelige informasjonen, noen ganger kun en bit av den (Betsch & Glöckner, 2010). Jones referert i Epstein (1994, s. 709) er på mange måter opphavsmannen til denne betraktningen. Han mente at man i stor grad bruker heuristikker for å finne en løsning som er god nok, istedenfor å bruke tid og ressurser på å finne løsningen som maksimerer resultatet. Intuisjon vil i dette perspektivet medføre lite bruk av den kognitive kapasiteten, men man er også utsatt for ubevisste forstyrrelser.

Selv om mange står fast ved at intuisjon kun er basert på forenklinger og heuristikker, så har en del forskere nå åpnet opp for at intuisjon kan romme mye mer enn det, og at den enkle heuristiske betraktningen kun er å skrape i overflaten. Betsch & Glöckner (2010) mener at intuisjonen kan være kapabel til å håndtere og bearbeide enorme mengder informasjon på brøkdelen av et sekund. Faktisk har det vist seg at eksperter (som for eksempel stormestere innenfor sjakk) har evnen til å gjenkjenne og benytte seg av flere tusen biter eller mønstre av informasjon, uten bevisst innsats (Shirley & Langan-Fox,

1996). Dermed er intuisjonen i stor grad avhengig av tidligere erfaringer. Dette betyr ikke at intuitive prosesser kun kan operere basert på tidligere erfaringer, men erfaringer vil alltid bli brukt dersom intuisjonen blir aktivert (Betsch & Glöckner, 2010).

Dane & Pratt (2007) mener at intuisjon basert på enkle heuristikker vil lede til unøyaktige vurderinger, siden et sånt rammeverk ikke er kapabelt til å håndtere komplekse omgivelser. Ekspertintuisjonen mener de derimot baserer seg på en prosess av mønster gjenkjenning der informasjon er kodet inn i mønstre, lagret i skjemaer og sammenlignet med stimuli i omgivelsene. Disse skjemaene mener de er velegnet til å ta effektive intuitive vurderinger; «experts have complex cognitive maps (or schemas) that trigger effective intuitive judgements» (Dane & Pratt, 2007, s. 43)

Det finnes likevel en vesentlig begrensning når det kommer til ekspertintuisjonens effektivitet. På grunnlag av at disse kognitive skjemaene er utviklet innenfor et spesielt område, så vil de ikke nødvendigvis fungere like godt på utsiden av det bestemte området (Dane & Pratt, 2007). Intuisjonens effektivitet er dermed avhengig av at de kognitive skjemaene er komplekse (mye erfaring), og brukes innenfor det relevante området (spesifikk erfaring).

Komplekse kognitive skjemaer vil kunne oppnås gjennom implisitt og eksplisitt læring, fokusert og repeterende trening over tid, samt via direkte feedback. Implisitt kunnskap vil utvikles gjennom fokusert oppmerksomhet på stimuli i miljøet (Dane & Pratt, 2007).

### **2.1.11. Oppgavekarakteristikk**

Med oppgavekarakteristikk menes graden av struktur. Shapiro & Spence referert i Dane & Pratt (2007, s. 45) mener problemer ligger i et kontinuum av struktur der det minst strukturerte er de mest uoversiktlige problemene, som for eksempel sammenslåing av bedrifter, nyskapelse av produkter og utvikling av strategier. I følge Hayashi (2001) er ikke analytiske prosesser velegnet til å vurdere komplekse og ustrukturerte situasjoner som disse. Intuisjonene er derimot definert som en holistisk, assosiativ prosess og vil dermed syntetisere biter av informasjon til en større helhet, og kan dermed være bedre egnet for slike ustrukturerte oppgaver.

Som beskrevet tidligere er det en bred oppfatning om at vi har to distinkte informasjonsprosesser. Den venstre hemisfæren som innebefatter den analytiske prosessen jobber sekvensielt og er bevisst. Den høyre hemisfæren jobber ubevisst og fungerer simultant (Mintzberg, 1976). Disse to systemene menes å påvirke hverandre, og man kan benytte seg av begge prosessene via det som kalles integrasjon (Agor, 1984).

Agor (1984) mener således å ha funnet ut hvilken side som fungerer best til å håndtere ulike problemstillinger. Han mener at den analytiske prosessen er best egnet til å håndtere problemer med kvantifiserbare data. Han forteller at denne prosessen fungerer best i situasjoner der man kan være mest mulig objektiv og der man kan følge etablerte «regler» og modeller for håndtering av problemet. Eksempler på dette er når man skal sette opp et budsjett, eller regnskap. Den intuitive prosessen er derimot best egnet til å foreta vurderinger der det ikke finnes strukturer man kan følge. Når det ikke eksisterer noe analytisk rammeverk, eller kvantifiserbar informasjon vil den affekt-initierte intuisjonen være et bedre alternativ. Dette kan være situasjoner som for eksempel å forutse nye trender i markedet eller håndtering av personalkonflikter. En integrasjon mellom disse to systemene vil være mest hensiktsmessig å bruke når problemstillingen er dynamisk. Det vil si når det forekommer en kombinasjon av kvantifiserbar informasjon og vurderinger som må tas. Eksempler på dette kan være forhandlinger, «team-building» og etablering av prosedyrer.

Mintzberg (1976) mener å ha funnet ut at begge systemer er like viktige, men innehar ulike funksjoner og bør dermed brukes på ulike problemstillinger. Han forteller at de fleste situasjoner krever en viss del av analytisk tenkning, men at den intuitive delen bør tas i bruk når det kommer til etablering av strategier og prosedyrer for bedriften. Årsaken til dette mener han er fordi man behøver et større overblikk over situasjonen enn man kan oppnå via en ren analyse. Likevel mener han at også i disse situasjonene er den analytiske tenkningen viktig, fordi strategien og prosedyrene må gjøres eksplisitt og kommuniseres verbalt.

For å oppsummere kan man si at den analytiske systemet vil være mest hensiktsmessig å bruke når man står ovenfor oppgaver som er rent intellektuelle, mens det intuitive systemet vil være mest egnet når oppgaven må vurderes subjektivt. En integrasjon vil

være best når oppgaven innehar både intellektuelle behov så vel som subjektive vurderinger.

## 2.2. Ledelse

Man skiller gjerne mellom ledelse og administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mens administrasjon innebærer å fokusere på produksjon, løse problemer og gjøre dette på en effektiv måte, så vil ledelse innebære å skape visjoner for organisasjonen eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg.

Administrasjon legger vekt på	Ledelse legger vekt på
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
«Administrasjonen gjør ting riktig»	«Lederen gjør de riktige tingene»

**Figur 3: Forskjellen mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007)**

Som man kan lese ut fra denne tabellen, dreier administrasjonen seg om kontroll, struktur, balanse og rasjonalitet. Ledelse derimot handler om motivasjon, engasjement, emosjoner og kommunikasjon.

Det finnes mange definisjoner på ledelse. Ordet har blitt hentet ut av den normale dagligtalen og inkorporert inn i den tekniske terminologien, uten at det har blitt redefinert med nøyaktighet (Yukl, 2006). Som en konsekvens har ordet fått mange betydninger. (Jacobsen & Thorsvik, 2007) forteller at det finnes en rekke ulike måter å betrakte ledelse på. Eksempelvis forteller de at noen fokuserer på gruppeprosesser og betrakter ledelse som en effekt av sosial samhandling, mens andre betrakter ledelse som spørsmål om

personlighet eller evne til å overtale eller påvirke. Videre hevder de at noen betrakter ledelse som en maktrelasjon, mens andre igjen beskriver det som virkemiddel for å nå mål. Hvordan man definerer det mener Yukl (2006) er avhengig av individuelle perspektiver og hvilket fenomen det berører. Stogdill referert i Yukl (2006, s. 2) sa det slik; «...there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept».

De fleste definisjoner av ledelse uttrykker at det involverer en prosess der en person utøver bevisst påvirkning på andre personer for å guide, strukturere og fasilitere aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjonen (Yukl, 2006, s. 3).

### *Situasjonsbestemt ledelse*

Situasjonsbestemt ledelse søker å utøve en optimal kombinasjon av styring og støtte sammen med medarbeiderens evne og vilje (Thompson, 2011). Kjernen er at medarbeiderens modenhetsnivå til å løse en bestemt oppgave er en viktig situasjonsvariabel som bestemmer hva som vil være den optimale leder stilen.

### *Positiv ledelse*

Positivt lederskap legger vekt på selvledelse, ledelse ved sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse, samt kreativitetsledelse. Ideen om positivt lederskap er knyttet til mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser. Med den bærende ideen knytter lederskap seg til de utfordringer, men også de mulighetene man står ovenfor ved overgangen til det globaliserte kunnskapssamfunnet (Johannessen & Olsen, 2008). Som han forteller;

Med kunnskap som den viktigste ressursen handler utfordringen mye om at lederne lykkes i å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos virksomhetenes ansatte og deres nettverk (s. 21).

### *Transformasjonsledelse*

På begynnelsen av 80-tallet ble det innenfor forskningen lagt mye vekt på karismatiske ledere som ble utgangspunktet for det som ble kalt transformasjonsledelse. Bernard Bass ble på mange måter opphavsmannen for denne retningen og han la grunnlaget for utviklingen av denne ledelsesteoretiske utviklingen (Johannessen & Olsen, 2008). Transformasjonsledelse oppstår når ledere skjerper sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og dermed skaper en situasjon der de ansatte føler



begeistring og interesse for felles mål. Stikkord for denne type ledelse er påvirkning, inspirasjon, motivasjon, stimulering og oppmerksomhet.

### *Transaksjonsledelse*

Motsatsen til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse (Johannessen & Olsen, 2008). Denne finnes i tre ulike retninger der den ene er *betinget belønning*. Dette er knyttet til positiv forsterkning av adferd gjennom ulike former for belønning. Den andre retningen omtales som *ledelse ved unntak*. Her er prinsippet koplet til negativ forsterkning og straff, der det benyttes ulike former for korreksjon når ansatte ikke innfrir arbeidskrav. Den tredje formen omtales gjerne som *la det skure-ledelse*. Her griper lederen minst mulig inn i arbeidet gjennom et ønske om at arbeideren skal klare seg selv, eller ut av passivitet.

## **2.3. Prosjektledelse**

Project managers face the challenge of managing projects characterized by high levels of uncertainty, rapid changes, cross-cultural teams and global competition. They must convert change into opportunity by optimizing team members' performance through building cohesive teams and creating a true team «spirit». Communication, teamwork, leadership and cultural ambiance are tools for managing project human resources and inspiring high performance (Verma, 1997, s. 17)

Som Verma (1997) belyser i dette sitatet er teambygging, kommunikasjon, lederskap og en kulturell bevissthet, viktige virkemidler for prosjektlederen. Endringer, konflikter og problemer kan oppstå i alle faser av et prosjekt og de er ofte vanskelig å forutse. Det er da viktig at alle deltakende parter er fornøyde og motiverte. Hun mener forutsetningene for dette er å skape et miljø som bygger opp under åpenhet, fleksibilitet, involvering og gjensidig tillit.

Det er mange oppgaver som inngår i et prosjekt. Den praktiske utføringen av disse varierer med type og størrelsen på prosjektet. Ikke minst er graden av formalisme en viktig faktor (Westhagen et al. 1991). Variasjon kan også forekomme mellom ulike faser av et og samme prosjekt, da arbeidsinnholdet kan veksle mye mellom fasene.

De viktigste momentene en prosjektleder må ta stilling til er ifølge (Westhagen et al. 1991);

- 1) Egenskaper og kvalitet (på produktet som skal leveres)
- 2) Tid/fremdrift
- 3) Ressurser (personell, utstyr, etc.)
- 4) Økonomi (gevinst - kostnad forbundet med prosjektet)
- 5) Arbeidsmiljø (motivasjon = effektivitet)
- 6) Omgivelser (ofte mange deltakende instanser)

Arbeidsoppgavene i et prosjekt kan videre deles inn i to grupper. Den ene gruppen som kan kalles for de faglige oppgavene, omfatter de vanlige oppgavene som er knyttet til selve *utførelsen*, mens den andre gruppen omfatter oppgaver som har å gjøre med *styringen* av de utførende oppgavene (Cable & Adams, 1996). Disse blir kalt administrative oppgaver. De faglige oppgavene vil i stor grad være preget av hva slags prosjekt det er snakk om, mens de administrative oppgavene i all hovedsak er uavhengig av prosjektets karakter.

I et prosjekt er det ofte et skille mellom det som kan kalles *formalisert* og *uformalisert* styring (Westhagen et al. 1991). Det er ikke uvanlig at deler av prosjektene er sterkt formalisert, der utarbeidede prosedyrer, skjemaer og retningslinjer skal følges. Hensikten med dette er å automatisere deler av prosessen. Rapporteringskrav og beslutningsmodeller er eksempler på formalisert styring. Denne delen samsvarer med den venstre halvdel av hjernen, som er logisk, rasjonell og sekvensiell (Westhagen et al. 1991). Ulempen med denne styringsformen er at den ikke så enkelt lar seg tilpasse til skiftende situasjoner.

Den uformaliserte styringsprosessen er derimot fleksibel og tilpasningsdyktig og står i sammenheng med den høyre hjernehalvdelen og er forbundet med emosjoner, innovasjon, kreativitet og intuisjon (Westhagen et al. 1991). De forteller videre at det som er typisk for denne styringsprosessen er at den foregår kontinuerlig. Den tar hensyn til forhold som ikke er målbare og vanskelige å uttrykke, og det er en prosess som ikke kan automatiseres fordi den er basert på individuelle tankemodeller. Eksempler på denne styringsformen mener de er å skape motivasjon, forstå sine medarbeidere og se muligheter. De forteller videre at denne uformaliserte styringsformen «utgjør den muntlige og levende del av styringsprosessen» (Westhagen et al. 1991, s. 25).

De forteller videre at dersom den formaliserte styringen skal virke godt, må den være utformet slik at den føles som en støtte for dem som arbeider i prosjektet. De mener at dette ikke alltid er tilfelle.

Forholdet mellom den formaliserte og uformaliserte styringsprosessen, kan ses i sammenheng med struktur og kultur. Der den formelle styringsprosessen med de rasjonelle aspektene er forbundet med strukturdimensjonen, er faktorene knyttet til menneskelig adferd og samspill i sammenheng med kulturdimensjonen (Westhagen et al. 1991). Hvilken av disse dimensjonene som er viktigst er en meningsløs diskusjon, i og med at begge er nødvendige. Men de argumenterer for at årsaken til mislykkede prosjekter som regel er forbundet med brist i kulturdimensjonen. De mener også at det er her den største utfordringen ligger. Videre forteller de at det må være samsvar mellom disse områdene;

Å bli en god prosjektleder er altså ikke bare et spørsmål om å tilegne seg visse oppskrifter. Det består like mye i å utvikle sin væremåte overfor andre mennesker .. Det gjelder å få med seg «begge beina» - både det håndgripelige og det mer uhåndgripelige kulturelle (Westhagen et al. 1991, s. 29).

### **2.3.1. Prosjekter**

En betydelig andel av usikkerheten forbundet med beslutningstaking i prosjekter eksisterer på grunn av de unike og komplekse karakteristikkene til prosjekter (Cable & Adams, 1996). Ettersom usikkerheten øker vil ledelsen normalt respondere med enten å redusere kravene beslutningene blir tatt på grunnlag av, eller å øke informasjonshåndteringskapasiteten. Det siste gjøres ofte ved å tillegge kostnadskreven prosedyrer, som ikke er veldig gunstig. Konsekvensene av å redusere kravene til beslutningsgrunnlaget er ofte lavere prestasjoner, dårligere beslutninger og høyere usikkerhet i forhold til måloppnåelse, som heller ikke er en ønskelig situasjon. Prosjektledelse er et alternativ til dette - en måte der viktig informasjon bringes nærmere de som tar beslutningene (Cable & Adams, 1996).

Ordet prosjekt stammer fra det latinske *projectus* og betyr (noe som er) kastet frem (Westhagen, Faafeng, Johannessen, Røine, & Wesmann, 1991).

Det er i utgangspunktet ikke så lett å se forskjellen mellom et prosjekt og de fleste aktiviteter i en organisasjon, men det er likevel noen trekk som skiller disse fra hverandre. Likheten er at både prosjekter og aktiviteter innehar unike karakteristikk, varierende viktighet og at de har et startpunkt og sluttunkt. Men i motsetning til de fleste aktiviteter, mener Westhagen et al. (1991) at et prosjekt alltid vil inneha disse egenskapene:

- Oppgaven er en engangsoppgave som skiller seg fra løpende eller rutinemessige oppgaver
- Den har et definert mål og kan skilles ut som et eget styringsobjekt med egen organisasjon
- Arbeidet skal gjennomføres innenfor bestemte tids- og kostnadsrammer
- Arbeidet er ofte tverrfaglig og krever koordinert innsats fra flere personer eller organisasjonsenheter

Vanligvis blir prosjekter forbundet med de typiske byggeprosjektene, som kan omfatte alt fra utbygging av veier, utvikling av leilighetskomplekser eller oljeplattformer. Det finnes i tillegg til dette en rekke «småprosjekter» som dukker opp i forbindelse med utvikling- og endringsarbeid i bedrifter og institusjoner. Dette kan blant annet være IT prosjekter som innebærer å implementere edb systemer, eller prosjekter i forbindelse med markedsføring av nye produkter.

Man kan ifølge Westhagen et al. (1991) skille mellom fire hovedtyper av prosjekter:

- 1) Produktutviklings- og markedsføringsprosjekter
- 2) Tekniske byggeprosjekter (anskaffelse eller bygging av tekniske anlegg som maskiner og bygninger)
- 3) Systemutviklingsprosjekter (utvikling eller forbedring av formelle administrative systemer og analyseverktøy)
- 4) Organisasjonsutviklingsprosjekter (tiltak som kan vedrøre organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser, kompetanse, lederutvikling, kommunikasjon, holdninger og adferd)

## Prosjektmodell

En prosjektmodell er en beskrivelse av hvordan ulike typer prosjekter skal gjennomføres i bedriften, i form av felles mal eller rammeverk. Generelt sett bør en prosjektmodell beskrive de viktigste forholdene ved prosjektgjennomføringen. Westhagen et al. (1991) mener den bør inneholde;

- Faser i prosjektet
- Faglige og administrative oppgaver knyttet til oppstart, gjennomføring og avslutning av de enkelte faser
- Milepæler, beslutningspunkter og beslutningsprosedyrer
- Krav til dokumentasjon og beslutningsgrunnlag

Westhagen et al. (1991) forteller at prosjektmodellens hensikt blant annet er å gi en veiledning i hvordan prosjekter skal gjennomføres, samt for å innarbeide en felles terminologi og bruk av begreper. Den vil også øke den enkelte medarbeiders innsikt i hva som skal utføres av faglige og administrative oppgaver på ulike trinn, og gi støtte i planleggingsarbeidet. I tillegg har den til hensikt å sikre at prosjektdeltakerne har en felles forståelse av hvor i prosjektforløpet de til enhver befinner seg, samt bidra til å sikre at de nødvendige beslutningene for prosjektets retning og fremdrift blir tatt i rett tid og av de rette organene.

## 3. Metode

Når man bestemmer seg for hva man ønsker å forske på, så bør man også ta stilling til hvordan man ønsker å gå frem med forskningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Dette vil i stor grad bestemme hva man faktisk finner ut. Som jeg har beskrevet gjentatte ganger i forbindelse med litteraturens betraktning av intuisjon, så vil måten man angriper forskningen på, avgjøre hvilke resultater man finner.

Silverman referert i Willig (2008, s. 7) beskriver metode som en todelt operasjon, der den ene varianten henviser til «den generelle tilnærmingen til forskningen», og den andre berører «den spesifikke forskningsteknikken». Begge er i så måte like viktige å ta stilling til.

### 3.1. Veien til målet

Gjennom kurset metodeutredning for masteroppgave ved NHH utarbeidet jeg en forskningsrapport som beskrev hvordan jeg ville gå frem med arbeidet. Dette var en veloverveid plan, som underveis i arbeidet skulle fungere som min «røde tråd». Underveis i prosessen ble det klart for meg at den ikke holdt mål. Ideen jeg hadde på forhånd om hva jeg ville finne av teorier og hvordan prosessen ville utløpe seg, viste seg å være en smule naiv. Jeg har gjentatte ganger endret problemstilling, forskningsspørsmål og metode, både gjennom litteratur utredningen og intervjuprosessen. Kvale (2001) beskriver forskningsprosessen som kontinuerlig skiftende og fylt av overraskelser, planendringer og omformuleringer. For mitt vedkommende føles dette som en god beskrivelse.

Da jeg foretok analysen av dataene hadde jeg som utgangspunkt å se etter to ting; 1) hvilke faktorer som påvirket bruken av intuisjon i prosjektledelse, og 2) hvilken situasjoner prosjektledere brukte intuisjon, målt opp mot situasjonsvariablene.

I og med at jeg hadde målt intervjuobjektene bruk av intuisjon opp mot situasjonsvariablene som antas å påvirke effektiviteten til intuisjon, bestemte jeg meg etter hvert for å endre problemstillingen til det den er i dag. Jeg har ikke endret dataene, eller analysen etter denne endringen, kun fokuset og formuleringen.

## 3.2. Ontologi og epistemologi

Ontologi stiller, ifølge Willig (2008), spørsmålet; «Hva er det å vite?». Dette er en filosofisk retning som stiller spørsmål knyttet til hva som er virkelighetens natur. Willig (2008) mener det er to utspring i ontologien, *realisten* og *relativisten*. Realisten betrakter omverdenen i et årsak-virkning perspektiv, der alt er bygget opp via struktur og objekter. Relativisten vil derimot mene at verden ikke har én bestemt virkelighet, men at den ene personens vurdering av verden er like virkelig som en annens vurdering av verden. Altså er virkeligheten for en relativists, subjektiv og fortolkningsbasert.

Ifølge Willig (2008) er epistemologi en gren innen filosofien som vedrører teorien om kunnskap. De forteller at den har til hensikt å svare på spørsmålet; «Hvordan, og hva, kan vi vite?» Altså skildrer den noen filosofiske tankesett omkring kunnskap i seg selv. Hva er kunnskap og på hvilket grunnlag kan vi si at vi vet noe?

Epistemologi i et forskningsperspektiv innebærer at man reflekterer over hva man mener man egentlig finner ut gjennom forskningen sin. Spesielt er dette viktig når man benytter seg av kvalitativ metode. I denne metoden vil intervjuobjektet dekode tanker, følelser og/eller opplevelser til ord, og forskeren vil så omforme ord til mening. I denne dekodningen er det ikke til å unngå at budskapets opprinnelse vil bli endret på veien. Av denne grunn er det nødvendig at forskeren systematisk og åpent begrunner og forklarer hva som blir gjort, årsaken til at det blir gjort på den måten, samt hvordan forskningsdesignet har påvirket utfallet av forskningen. I tillegg er det viktig å avdekke svakheter med den valgte metoden, samt resultatenes validitet, reliabilitet og overførbarhet.

### 3.2.1. Sosial konstruksjonisme

Et epistemologisk perspektiv er sosial konstruksjonisme. Willig (2008) forteller at denne retningen baseres på at det ikke kun finnes én bestemt kunnskap, men at det finnes mange persepsjoner av kunnskap, der ingen i realiteten er riktig eller gal. Kunnskap og erfaring er så i måte dannet gjennom historie, kultur og lingvistikk, som til sammen konstruerer vår persepsjon av begivenheter. Et eksempel på dette er om man beskriver et glass som «halvfullt» eller «halvtomt». Ingen av betraktningene er gale, men de beskrives forskjellig, avhengig av ulike persepsjoner.

Når man skal forske på et fenomen så u håndgripelig og abstrakt som intuisjon, vil det være avgjørende for resultatene å være bevisst på de historiske, kulturelle og lingvistiske forholdene som omringer dette fenomenet. I gjennomgangen av litteraturen har jeg satt lys på den historiske betraktningen av intuisjon, de kulturelle ulikhetene som berører det, samt det faktum at forfattere bruker ulike definisjoner og uttrykk for å beskrive samme fenomen. I realiteten er det vanskelig å argumentere for at intuisjon, slik det blir beskrevet, er mer enn et sosialt konstruert fenomen. Man ikke kan måle det, eller på noen måte kvantifisere det. Jeg påstår ikke at intuisjon ikke eksisterer, men jeg argumenterer for at den litterære fremstillingen ikke er mer enn ulike persons egne forståelse av det. Dette betyr ikke nødvendigvis at noen av betraktningene er feil, men at fenomenet i mangel på andre metoder må ses i lys av individers persepsjoner. Med dette som bakgrunn så jeg det nødvendig å bygge deler av min forskning på intervjuobjektene egen vurdering av intuisjon.

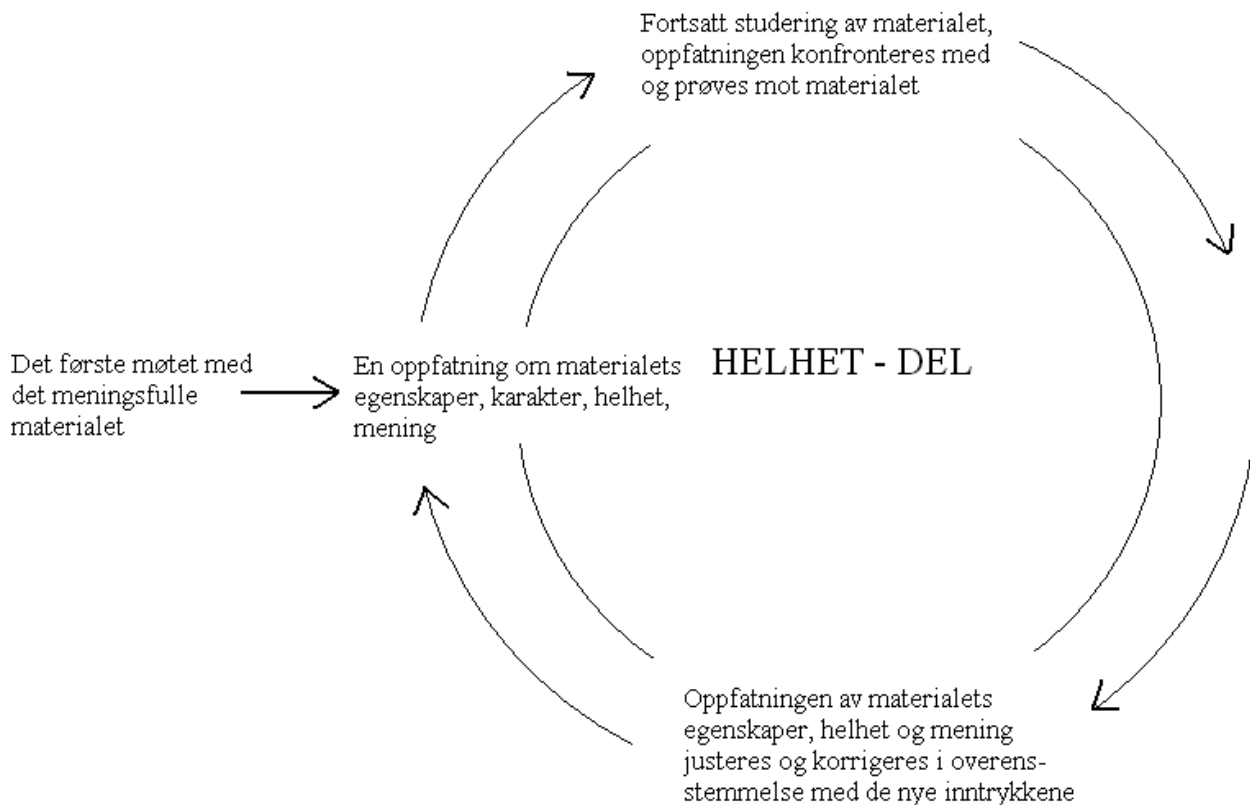
### **3.3. Et hermeneutisk perspektiv**

I forbindelse med forskning skiller man gjerne mellom et positivistisk og et hermeneutisk perspektiv. Det positivistiske forskningsidealet er å undersøke fenomener og egenskaper som kan måles, utenifra og inn (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Det vil si at man i dette perspektivet har en formening om at alt som betraktes faktisk er slik det blir betraktet og at det dermed er mulig å beskrive hva som «finnes der ute» og ha rett (Willig, 2008).

Kritikken til det positivistiske synet er at «observasjoner» utenifra og inn, ikke gir innsikt i det som foregår mellom mennesker, fordi all menneskelig handling har en «meningsdimensjon». For å få en innsikt i meningen bak menneskelig handling må forskeren delta i samfunnet, snakke med mennesker og fortolke det som skjer (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Dette er hovedbudskapet bak det hermeneutiske synet. Altså er tolkning en viktig faktor her. Kvale (2001) forteller at gjennom tolkingen søker man en dypere mening i intervjuene og finne relasjoner som ikke nødvendigvis kommer frem i det som blir direkte uttalt. Dette perspektivet insinuerer at det finnes en mening av betydning bak ordene som blir uttalt, men som av en eller annen grunn ikke blir formidlet verbalt. Som han sier;



En hermeneutisk tilnærming medfører en tolkende lytting til det mangfoldet av betydninger som ligger i intervjupersonens uttalelser, med særlig vekt på mulighetene for stadig omtolkninger innenfor intervjuets hermeneutiske sirkel (Kvale, 2001, s. 81).



**Figur 2: Den hermeneutiske sirkel**

I min forskning er tolkning en viktig del. Jeg tolker kroppsspråk og underliggende faktorer i selve utførelsen av intervjuene. Jeg tolker dataene når jeg skal sette de i system i forbindelse med kategoriseringen, og jeg tolker resultatene når jeg skal sammenligne de med litteraturen. Tolkningen er en essensiell del av forskningen, og er med på å skape sluttresultatet. Dette er en nødvendig del av dette arbeidet, men byr også på noen utfordringer knyttet til reliabiliteten og validiteten til funnene. Dette kommer jeg tilbake til om litt.

## 3.4. Tilnærming

Med målsetning om å forske på et så abstrakt og udefinerbart fenomen<sup>13</sup> som intuisjon stod det tidlig klart for meg at jeg ville bruke kvalitative intervjuer. Kvalitative undersøkelser identifiserer fenomener som forskeren søker å utforske (Willig, 2008). Det var viktig for meg å komme i dybden av ulike menneskers forståelse av fenomenet intuisjon, og dette kunne jeg kun gjøre via kvalitative intervjuer.

Videre fant jeg det mest hensiktsmessig å bruke semi-strukturerte intervjuer. Det var ønskelig å ha noen forhånds etablerte spørsmål knyttet opp mot de temaene jeg ville søke svar på, men likevel gi fritt spillerom til at intervjuobjektene kunne gi sin egen tolkning innenfor disse temaene. På det tidspunktet jeg begynte på intervjuene hadde jeg ikke en klar problemstilling, men en ide om hva jeg ville undersøke. Intervjuene ble på grunnlag av dette foretatt via en del åpne og generelle spørsmål.

Det kunne vært mulig å se for seg en eksperimentell tilnærming, men dette hadde ikke vært sammenfallende med det jeg ønsket å finne ut. Et eksperiment vil i beste fall kunne etablere noen «regler» for intuisjon, som når det fungerer og når det ikke fungerer, men det vil ikke si noe om et individs forståelse av det, eller den intuitive prosessen i seg selv. Jeg ønsket å finne ut intervjuobjektene personlige syn på intuisjon, hva de karakteriserte det som, om de var bevisste på den og om de brukte den. Dette ville heller ikke la seg gjøre gjennom observasjoner i og med man ikke kan observere hva som foregår inne i hodet til mennesker.

### 3.4.1. Forskningsmodell

Oppgaven baserer seg på en todelt problemstilling, der hver av delene er tilnærmet ifra litt ulike innfallsvinkler. I all hovedsak er oppgaven induktiv og inspirert av den nyere modellen av grounded theory, og til dels fenomenologi. At forskningsmodellen er induktiv betyr ikke at den ikke berører deduksjon. Litteraturen på intuisjon er en stor del av denne oppgaven og er utvilsomt med på å påvirke både tolkningen av dataene og presentasjonen av resultatene.

---

<sup>13</sup> Se innledningen for en nærmere beskrivelse av dette

Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og deres forståelse av, et fenomen (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Utgangspunktet for fenomenologi er å skape mening med et fenomen, sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Årsaken til at jeg ikke har brukt denne tilnærmingen fullstendig er fordi jeg ikke først og fremst søker å forstå intervjuobjektene syn på intuisjon, dette er kun en faktor i den store sammenhengen. Derfor er forskningsmodellen først og fremst inspirert av grounded theory, men i et fenomenologisk tankesett.

Mens et fenomenologisk design legger vekt på meningen bak individers erfaringer med et fenomen, og tar utgangspunkt i allerede eksisterende teorier, ønsker man i grounded theory å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Det er verdt å bemerke seg at dette ikke er en fullverdig grounded theory i dens opprinnelige format, men en forenklet utgave av den. I den fulle versjonen kreves en parallell prosess der innsamling av data og analyse av dataene foregår simultant, og dette gjøres helt til man når et metningspunkt (Willig, 2008). På grunn av endringer underveis i prosessen har dette ikke blitt gjort. Analysen ble foretatt etter at dataen var samlet inn og går da under betegnelsen «the abbreviated version of grounded theory» (Willig, 2008).

Denne tilnærmingen anså jeg som forenlig med problemstillingen, da det finnes lite litteratur (om noe?) som vedrører intuisjon i prosjektledelse. Det finnes riktignok mye litteratur rundt emnet intuisjon og ledelse, men denne er såpass fragmentert at jeg fant det ugunstig å belage meg på den, uten å ta intervjuobjektene personlige vurdering av fenomenet i betraktning. Derav kommer også fenomenologien inn i bildet.

Del 2 innehar en god blanding av induksjon og deduksjon. Den er i utgangspunktet mest induktiv, da jeg ikke har som formål å teste tidligere teorier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), men å bygge teorier fra data. Likevel har jeg brukt tidligere teorier om intuisjon i min innfallsvinkel, som medfører klare deduktive trekk.

### **3.4.2. Utvalget**

Da jeg bestemte meg for å intervju prosjektledere, var utgangspunktet mitt å forske på intuisjon i forbindelse med ledelse. Bakgrunnen for at jeg da valget prosjektledere, var for

det første, at jeg ønsket å ha så like intervjuobjekter som mulig. For det andre hadde jeg en formening om at denne rollen var godt egnet for undersøkelse av de situasjonsvariablene som litteraturen mener intuisjon påvirkes av. Valget falt da på prosjektledere, fra et av Norges største IT selskaper.

Bakgrunnen for at jeg ville ha intervjuobjekter fra samme rolle var at jeg hadde en oppfatning om at det ville bli krevende å utføre forskning med intuisjon som tema, og jeg ønsket da å forholde meg til individer som hadde mest mulig like omgivelser. Dersom jeg hadde valgt en større spredning i intervjuobjektene, så mente jeg dette kunne føre til for mange ulike ytre faktorer, som ville innebære mer «støy». Det ville da være vanskeligere å se «den røde tråden». Derfor valgte jeg en gruppe med mest mulige like individer, både i form av at de alle var prosjektledere og at alle jobbet samme selskap.

Årsaken til at jeg ville gjøre forskere blant ledere i samme selskap, var også fordi jeg skulle forske på et fenomen som er sterkt preget av kulturelle ulikheter. Ved å forholde meg til et mest mulig homogent miljø, mente jeg dette kunne utjevne denne forskjellen.

IT prosjekter valgte jeg fordi jeg mente det passet til det jeg søkte å forske på. Prosjekter i seg selv mente jeg ofte var preget av store og små endringer, ulike grader av usikkerhet og en god miks av forutsigbarhet og uforutsigbarhet. Jeg hadde også en formening om at prosjekter ofte er presset på tid og at man som prosjektleder må kommunisere med mange instanser. Dette syntes jeg var gode forutsetninger for forskningen min.

Det spesifikke utvalget av intervjuobjekter var i alderen mellom 40 og 57 år og hadde mellom 4-28 års erfaring som prosjektledere. De fleste hadde 20 års erfaring eller mer, men jeg fant det nyttig å supplere med noen med litt mindre erfaring med tanke på at erfaring er en av moderatorene jeg bruker til min forskning.

### **3.4.3. Intervjuene**

Totalt ble det foretatt 11 intervjuer, der det første var et pilotintervju som ikke har blitt tatt med i resultatene. Pilotintervjuets formål er å skreddersy intervjuguiden slik at respondentene enkelt kan svare på spørsmålene, samt at man får et forhold til validiteten på spørsmålene og sannsynligvis reliabiliteten på dataene som blir innsamlet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Årsaken til at jeg valgte å ha et pilotintervju var at jeg følte behovet for å skreddersy intervjuene basert på reaksjonen jeg fikk av respondentene. Jeg

anså det som viktig å stille presise spørsmål, og jeg vurderte min formulering som kritisk i forhold til svarene jeg ville få. I pilotintervjuet la jeg spesielt merke til at ordet intuisjon var vanskelig for respondenten å forholde seg til. Av denne grunn skiftet jeg mellom ordene intuisjon og magefølelse, avhengig av hva som passet best til situasjonen. Jeg godtok også at intervjuobjektene brukte ordet erfaring når vi snakket om intuisjon.<sup>14</sup>

Alle intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen til intervjuobjektene. Rom ble bestilt på forhånd og vi unngikk på den måten forstyrrelser. Lengden på intervjuene var mellom 40-60 minutter og alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker. Jeg vurderte det som viktig å bygge opp god rapport med intervjuobjektene da formålet med intervjuene var å grave så dypt så mulig inn i deres tanker og erfaringer. De måtte være i en situasjon der de følte seg trygge nok til å være åpne, samt reflektere over noe som de kanskje ikke hadde tenkt så mye over tidligere. Jeg valgte derfor å starte intervjuene med litt åpen prat og fortelle om hvorfor jeg ønsket å forske på dette emnet, hva jeg håpet å få ut av intervjuene og deres rettigheter. Videre i intervjuene var jeg opptatt av å la de prate inntil de ikke hadde mer å si, uten de store avbrytelsene. De forhåndsbestemte spørsmålene tok jeg i ulike rekkefølger ettersom hvor jeg mente de passet inn i intervjuene.

Det var også noen av spørsmålene som ble stilt to ganger, basert på at det av og til tok litt tid før jeg følte at intervjuobjektene var «i kontakt med seg selv». På denne måten fikk jeg gjerne også flere ulike formuleringer innenfor samme emne, som gav meg større forståelse av deres perspektiv og som dermed gjorde resultatene mer pålitelige.

### **3.5. Kategorisering av empiri**

Er man interessert i å avdekke de underliggende variablene i kommunikasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt, er det viktig å transkribere både ordene som blir sagt og måten de blir sagt på (Willig, 2008). Etter datainnsamlingen lyttet jeg til intervjuene gjentatte ganger, før jeg transkriberte de delene av intervjuene som hadde relevans for forskningsspørsmålet. Med intuisjon som tema var det nødvendig med en stor dose tolkning fra min side. Intervjuobjektene var til tider diffuse og motsigende, og jeg anså det da som nødvendig å ta med helheten i intervjuene, både den verbale og den ikke-verbale

---

<sup>14</sup> Noen av intervjuobjektene mente intuisjon og erfaring var det samme. Det viktigste for meg var å få innblikk i deres forståelse av fenomenet, og da spilte det ikke noen rolle hva de kalte det.

kommunikasjonen. Jeg valgte likevel å ikke transkribere de delene av intervjuene som ikke berørte emnene jeg var ute etter, da mye av denne kommunikasjonen var på siden av temaet, men jeg dannet meg en mening om deres ikke-verbale kommunikasjon også her. Da intervjuene var ferdig transkribert, leste jeg gjennom disse et par ganger for å danne meg et visuelt overblikk. Deretter lot jeg det gå litt tid, mens jeg forsøkte å danne meg en forståelse av totaliteten av hva jeg hadde funnet.

Selve kategoriseringen i del 1) foregikk i typisk grounded theory format<sup>15</sup>. Jeg brukte fargekoder og notater for å finne kategoriene med lavest abstraksjonsnivå. Linje for linje søkte jeg her å finne begreper som gikk igjen og beskrivelser som kunne overføres til disse. I parallell til dette søkte jeg etter meninger som ikke passet inn i rammeverket, for å gi dybde til forskningen og fange kompleksiteten i dataene. Da jeg hadde funnet alle kategoriene jeg mente eksisterte, begynte jeg å lete etter sammenhenger mellom disse og koplet disse sammen i temaer. Begrepene jeg har brukt på kategoriene er stort sett basert på ord som gikk igjen i intervjuene, foruten under «tolkning av intuisjon» der jeg har brukt begreper fra litteraturen. Selv om det finnes noen kritiske vurderinger på det å navngi kategorier fra begreper i litteraturen<sup>16</sup>, så mente jeg dette ikke var særlig relevant for denne settingen. Hensikten var ikke å skape en ny definisjon på intuisjon, men å få en formening om hva de karakteriserte det som. I tillegg var intervjuobjektene beskrivelsene av intuisjon så nært knyttet opp mot disse begrepene, at det ville vært uhensiktsmessig å bruke noe annet.

Del 2) er basert på forhåndsdefinerte situasjonsvariabler og resultatene har dermed blitt kategorisert noe annerledes. Her er temaene etablert på forhånd og jeg har via koding funnet ord og setninger med innhold som passer inn under temaene. Jeg har ikke utviklet kategorier i denne delen, men har så presist som mulig forsøkt å gjengi det som har blitt sagt i generelle termer.

Jeg har tatt i bruk en del sitater i forbindelse med presenteringen av resultatene.

Hensikten er å gi leseren en dypere forståelse av resultatene, samt gi en indikasjon på om tolkningen min er i tråd med meningen leseren danner seg gjennom sitatene. Jeg har

---

<sup>15</sup> Se blant annet (Willig, 2008, s. 39; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, s. 509) for nærmere beskrivelse av denne fremgangsmåten

<sup>16</sup> Se Strauss & Corbin, referert i Saunders, Lewis, & Thornhill (2009, s. 509)

presentert de så presist som mulig, men lange og åpenbart uvesentlige setninger har jeg redigert.

### **3.6. Ethiske refleksjoner**

Jeg har gjennom hele prosessen hatt etiske vurderinger i «bakhodet». Jeg undersøkte tidlig om prosjektet berørte sensitive emner, og dermed burde meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Basert på at alle kilder er anonyme og jeg ikke ville oppbevare sensitive opplysninger, så var det dog ikke behov for dette. Likevel har jeg tatt etiske hensyn i forhold til konsekvensene av spørsmålene jeg stilte, hvordan jeg opptrådte under intervjuene, hvordan jeg har oppbevart lydopptakene, og så videre.

Alle intervjuobjekter ble på forhånd spurt om de ønsket å bidra til forskningen. De ble informert om hva formålet med intervjuene var, og hva som var temaet. Intervjuene startet med at jeg presenterte meg selv, før jeg forsikret de om full konfidensialitet. Jeg spurte om det var i orden at jeg brukte lydopptaker, og at det kun var jeg som ville høre det som ble sagt. Jeg fortalte dem deretter hvilke rettigheter de hadde, før intervjuene startet.

Men som (Kvale & Brinkmann, 2009) forteller begrenser ikke etiske vurderinger seg kun til selve intervjuundersøkelsen, men må gjøres gjennom hele forskningsprosessen. Det er like viktig at man tar stilling til hvordan arbeid indirekte kan påvirke andre mennesker (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004), blant annet i forhold til hvordan man presenterer resultatene. Å presentere funn på en måte som setter intervjupersonene i et dårlig lys, er et eksempel på lavt etisk nivå.

Disse hensynene har jeg tatt, og i lys av det har jeg valgt å utelate noen setninger fra resultatene. Disse var av en karakter jeg anså respondentene ikke ville ønsket skulle se dagens lys, dersom de ikke var anonymiserte. Siden alle intervjuobjektene jobbet i samme selskap og dermed kjente til hverandre, mente jeg det mest forsvarlige var å utelate disse i sin helhet fra resultatene. Dog vil jeg nevne at disse setningene heller ikke ville påvirket resultatene.

### 3.7. Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Validitet tar opp spørsmålet; I hvilke grad kan vi være sikre på at vår data innsamling (og analyse) virkelig retter seg mot det spørsmålet vi søker å besvare? (Willig, 2008). Som betyr, forsker jeg virkelig på det jeg tror jeg forsker på? I kvalitativ forskning er dette et ikke så lite uproblematisk spørsmål. I motsetning til kvantitative metoder, så innebærer denne metoden at man fortolker det som intervjuobjektene kommuniserer. I denne prosessen kan informasjon bli forvrengt, som medfører at resultatene ikke vil gjenspeile det opprinnelige budskapet. Jeg har hatt dette i fokus fra jeg startet denne prosessen. Hele tiden har jeg mint meg selv på dette spørsmålet; dersom intervjuobjektene hadde lest denne oppgaven, ville de da kjent seg igjen i det som kommer frem? I selve intervjuene søkte jeg å være mest mulig sikker på at jeg forstod hva intervjuobjektene mente, ved at jeg ofte stilte samme spørsmål to ganger med litt ulike formuleringer. Jeg har også forsøkt å inneha høy grad av transparens i denne oppgaven slik at leseren kan danne sin egen oppfatning av resultatenes validitet. Der jeg mener resultatene baserer seg på mye tolkning fra min side, kommer dette også tydelig frem.

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt man vil få de samme resultatene dersom en annen skulle foretatt den samme forskningen med samme metode (Willig, 2008). I kvalitativ forskning vil dette være bortimot umulig, og som oftest er det heller ikke noe man søker. Man ønsker med kvalitativ metode ikke å få svar på det generelle, derimot går man gjerne i dybden av fenomener eller erfaringer, for å finne det unike (Willig, 2008). Likevel har jeg forsøkt å oppnå så høy grad av reliabilitet som mulig ved å tenke nøye over spørsmålene mine slik at de var minst mulig ledende der de ikke var ment å være det.

Når det kommer til generaliserbarhet, så søker jeg med denne forskningen ikke en generell generalisering. Dette er noe man kun kan oppnå ved et stort antall intervjuobjekter, som ofte ikke egner seg i kvalitativ forskning (Willig, 2008). Mitt fokus har vært på å belyse hvordan *denne* gruppen betraktet intuisjon, og hvilken rolle disse mente intuisjon hadde i forbindelse med prosjektledelse. Hensikten har ikke vært å overføre dette til andre lignende arenaer. Likevel startet jeg denne prosessen med formål om å forske på noe som kunne være nyttig. Og som muligens kunne føre til økt kunnskap for både intervjuobjektene og de som måtte ha ønske om å lese denne oppgaven. Slikt sett kan



man si at jeg har forsøkt å legge til rette for en naturalistisk generalisering, som handler om å dra nytte av funnene (Postholm, 2010).

## 4. Presentasjon av resultatene

I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene bli presentert. Resultatene er strukturert på en mest mulig intuitiv måte, slik at det skal være enklest mulig å forstå hva man leser til enhver tid. Hvert tema starter med en liten innledning. Deretter blir kategoriene presentert, med tilhørende sub kategorier. Etter hvert tema følger et avsnitt med analyse og drøfting, der empirien ses i sammenheng med etablerte teorier. Noen egne betraktninger fra meg vil også fremkomme her.

Del 1 dreier seg om intuisjon blir brukt i prosjektledelse, mens del 2 vedrører om den blir brukt effektivt. Det er verdt å merke seg at det ikke bare ble stilt direkte spørsmål om intervjuobjektene brukte intuisjon. De fleste spørsmålene var åpne og mye av empirien er trukket ut av generelle samtaler. I del 2) har jeg ikke stilt spørsmål knyttet til hvor effektivt de selv vurderte intuisjonen. Spørsmålene ble i stedet rettet mot når intuisjon ble brukt. Dette har så blitt trukket i sammenheng med variablene «områderelevant kunnskap» og «oppgavekarakteristikk» i avsnittet analyse og drøfting.

Empirien blir presentert mest mulig i samsvar med ord, setninger og uttrykk som kom frem i intervjuene.

### 4.1. Noen betraktninger fra intervjuene

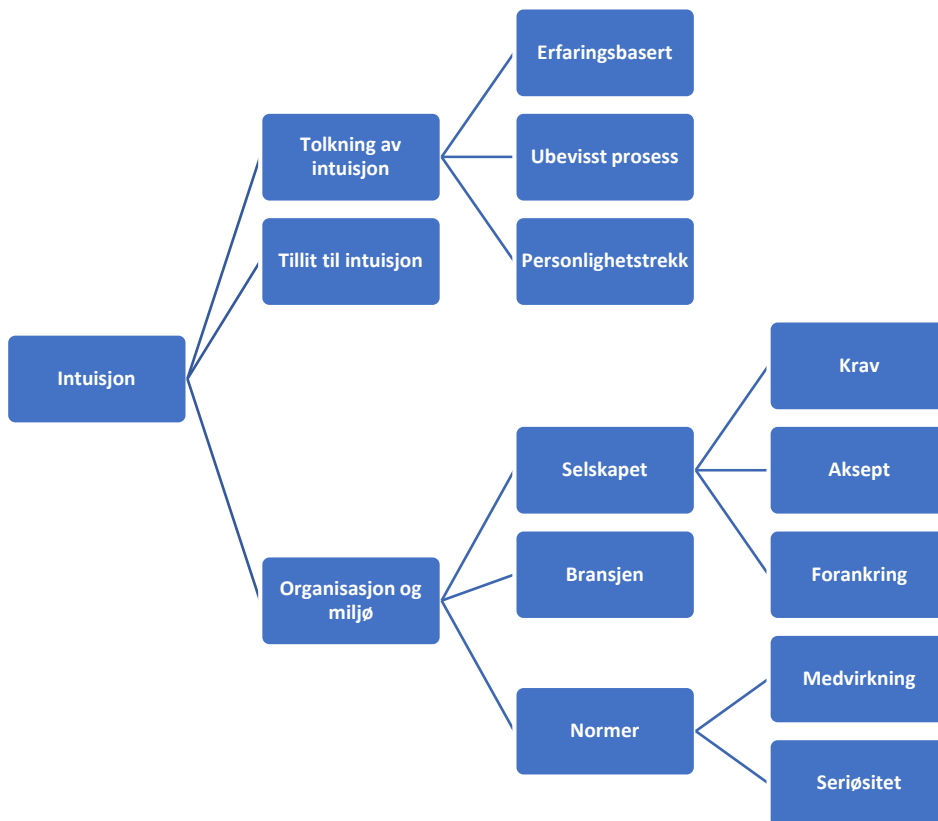
Det var en utfordring å foreta intervjuer med intuisjon som hovedtema. Noen få av intervjuobjektene forholdt seg til dette konseptet helt naturlig, men de aller fleste var forbeholdne med å snakke om intuisjon i seg selv. Selv om alle hadde blitt gjort oppmerksomme på hva temaet i intervjuet ville være, var det kun én person som brukte ordet intuisjon på eget initiativ. Selv da det ble stilt spørsmål direkte inn mot deres bruk av intuisjon, var det en merkbar resistans å registrere. Dette forplantet seg videre inn i de fleste intervjuene ved at svarene på spørsmål knyttet til intuisjon ofte var diffuse og vage - av og til også motstridende. Mange hadde problemer med å definere intuisjon og i starten av intervjuene, også vanskeligheter med å vedkjenne seg at de brukte den.

Først da intuisjon ble beskrevet slik management litteraturen formidler den, begynte intervjuobjektene å åpne opp for at de brukte den. Men likevel var det en tydelig vegring for å bruke ordet i seg selv. De fleste brukte ord som «erfaring» og «magefølelse» da det ble stilt spørsmål knyttet til intuisjon. Noen brukte ikke ordet intuisjon én eneste gang gjennom et helt intervju, mens andre brukte det - men var tydelig ukomfortable med det. Da intervjuobjektene opplevde at disse ordene ble godtatt som substitutt endret intervjuene seg. Da forsvant det meste av motstand som var å registrere og samtalen tok en ny vending. Av denne grunn ble ofte de viktigste spørsmålene stilt to ganger; én gang før litteraturens perspektiv på intuisjon ble beskrevet og én gang etter. Dette gav mer dybde i intervjuene, men medførte også noen utfordringer knyttet til bearbeidingen av resultatene.

Videre i oppgaven vil jeg bruke uttrykket intuisjon uavhengig av om ordene som ble formidlet var «erfaring», «magefølelse» eller andre varianter som ble brukt for å beskrive intuisjon.

## 4.2. Del 1) Intuisjonens rolle

Gjennom kategoriseringen av resultatene ble det utviklet temaer, kategorier og subkategorier. Disse er oppsummert i figuren under.



Figur 3: Kategorisering av empiri

### 4.2.1. Tolkning av intuisjon

Det viste seg at intervjuobjektene hadde svært ulike forhold til intuisjon og dens rolle i prosjektledelse. Mens noen mente at de var veldig bevisste på intuisjonen sin, var det andre som ikke var oppmerksomme på den i det hele tatt. De som var bevisste på intuisjonen sin hadde klare formeninge om hva det var, og mente at de ofte brukte den i jobben. De resterende mente også at intuisjonen hadde en rolle i det de foretok seg, men hadde et mindre bevisst forhold til hva det var, samt når og hvordan de brukte den. En del av intervjuobjektene viste også klare indikasjoner på usikkerhet og til dels motstand når samtalen dreide seg om intuisjon.

Det ble underveis i intervjuene klart at man kunne skille intervjuobjektene inn i tre grupper når det kom til deres tolkning av intuisjon.

#### *Erfaringsbasert*

Den gruppen som hadde en klar formening om hva intuisjon var og som brukte den bevisst, mente at intuisjon baserte seg på kunnskap og erfaringer som resulterte i raske vurderinger. De mente at den eksplisitte og implisitte kunnskapen fra jobben, så vel som generell livserfaring gav dem «en ryggsekk», «ballast» og «templates» som førte til at de kunne ta raskere og bedre beslutninger, samt at de var tryggere på beslutningen de tok. De mente at disse erfaringene på en eller annen måte førte til at de kunne ta beslutninger uten å foreta noen form for analyse. Ofte brukte denne gruppen ordet erfaring når det var snakk om intuisjon. De skilte altså ikke disse uttrykkene fra hverandre, men mente det var ett og samme. Denne gruppen viste ingen tegn til usikkerhet omkring emnet intuisjon i intervjuene, og var klare i sin tale. De forklarte også at de bevisst lyttet til intuisjonen sin og var oppmerksomme på den. En person beskrev det slik; «Magefølelse er jo at du tar beslutninger hovedsakelig basert på din egen erfaring».

#### *Ubevisst prosess*

Den andre gruppen som hadde et litt mer abstrakt forhold til intuisjon, forklarte det som noe som var motsatt av erfaring. Disse hadde ikke noen klar formening om hva det var eller hvor det kom fra, men de forstod det som en ubevisst prosess som fungerte «i bakgrunnen»

Disse mente at erfaringen de skaffet seg underveis i karrieren førte til at de ikke trengte å belage seg så mye på intuisjon, men at de i større omfang kunne stole på sin kunnskapsbase. Som en fortalte;

Jeg bruker på en måte mindre intuisjon nå enn i starten fordi jeg vet mer om hvorfor jeg gjør det jeg gjør. Kan bedre metodikk og har kunnskap som gjør alt enklere. Vet hva jeg må passe på, vet hvor jeg må ha gode folk, vet hvordan ting skal gjøres - fordi jeg har vært prosjektleder lenge.

Etterhvert som disse opparbeidet seg mer erfaring og fikk kunnskap om de eksplisitte forholdene som metodeverk, prosedyrer og krav, samt de implisitte forholdene som forventninger, relasjoner og «hvordan ting gjøres», mente de at intuisjonen begynte å spille en mindre rolle. Begrunnelsen for dette var at de nå hadde kunnskap om jobben sin og at de da ikke lenger trengte å lene seg på intuisjonen. Likevel var de enige i den andre gruppens tolkning om at intuisjon var noe annet enn analyse. Det var deres syn på erfaring som var annerledes. De mente at beslutninger basert på erfaring bare var en raskere analyse, men likevel en form for analyse. Denne gruppen hadde også en formening om at de fortsatt brukte intuisjonen sin, men ikke nødvendigvis bevisst

### *Personlighetstrekk*

En gruppe kommuniserte litt ulike, og til dels motstridende varianter av intuisjon. Av samtalene som utspilte seg i intervjuene gav flere signaler om at de også vurderte intuisjon som en form for personlighetstrekk. Kommentarer som «jeg er ikke bygd på den måten» og «jeg er nok en analytisk type» gir insinuasjoner om dette. Disse personene kunne samtidig gi uttrykk for å tilhøre gruppen som mente det var en ubevisst prosess. Denne gruppen vedkjente at de ikke hadde reflektert over intuisjon tidligere og at de heller da ikke hadde tatt stilling til hva intuisjon var. Det hersket videre en del tvil om hvorvidt de brukte intuisjonen sin, dette forekom noe tvetydig gjennom intervjuene.

## **Analyse og drøfting**

Den individuelle tolkningen av intuisjon er en vesentlig faktor i forhold til om de mente de brukte den eller ikke. De som mente intuisjon var basert på erfaring var også de som tilsynelatende hadde reflektert mest over den og var mest bevisst på den. Det var også de som fortalte at de brukte den mest i jobben sin. De som mente intuisjon var en ubevisst

prosess kunne fortelle at de brukte den i jobben sin, men dette var ikke nødvendigvis et bevisst valg. De mente den hadde en rolle i det meste de foretok seg, men de var usikre på når den ble brukt. De som gav litt vage svar, var også de som uttrykte mest usikkerhet rundt alle faktorer knyttet til intuisjon, også om hvorvidt de brukte den eller ikke. Det kom tydelig frem at intuisjon ble tolket på ulike måter av ulike personer.

En av de største utfordringene de fleste forskere forbinder med intuisjon er at det blir tolket forskjellig av ulike individer, samt angrepet fra forskjellige vinklinger av ulike forskere (Behling & Eckel, 1991). Dermed blir intuisjon plassert i mange ulike «båser» som konsekvens av dette. Disse resultatene underbygger sådan denne spredningen rundt ulike individers tolkning av intuisjon.

Videre var det tydelig at konseptet intuisjon var forbundet med en stor dose forvirring og usikkerhet hos en del av intervjuobjektene. Det forekom ofte store variasjoner i svarene et intervjuobjekt kunne gi, fra et øyeblikk til et annet. Det var kun noen få som kunne gi et tydelig svar på deres tolkning av intuisjon, uten å gi indikasjoner på usikkerhet/motstand. De fleste ble tydelig ukomfortable med å svare på spørsmål knyttet til intuisjon. Dette mener jeg var et interessant funn knyttet til intervjuobjektene tolkningen av intuisjon. Det er naturlig å tenke seg at man kan bli noe usikker når man får spørsmål om et fenomen man ikke har reflektert nevneverdig over, men slik jeg så det var responsen ofte mer relatert til motstand enn usikkerhet i seg selv. Dette kan selvsagt være forbundet med å føle seg «tvunget» til å svare på noe man egentlig ikke føler seg kapabel til å svare på, men det kan også være forbundet med at intuisjon lenge har blitt betraktet som noe overnaturlig og irrasjonelt (Henden, 2004). I filosofiens historie som jeg har vært gjennom tidligere, ble intuisjon forstått som «den perfekte intelligens» som fungerer utenfor fysikkens lover<sup>17</sup>. I visse kretser lever denne forståelsen videre den dag i dag. Deler av litteraturen på emnet forteller at intuisjon fortsatt blir sett på som noe mystisk og av til tider paranormalt. Det vil ikke være naturlig å tenke seg at denne betraktningen kan være med å prege reaksjonen til respondentene.

---

<sup>17</sup> Se avsnittet «Intuisjon i filosofien» for utdypning av dette

## 4.2.2. Tillit til intuisjon

Skillet mellom intervjuobjektene bevissthet rundt intuisjon, samt deres tolkning av den gav også noen indikasjoner på i hvilken grad de stolte på den. De som var klare i sin formening om hva intuisjon var, hadde også en klar formening om graden av tillit de hadde til den. De andre som var litt mer diffuse rundt intuisjon i seg selv, viste også større usikkerhet knyttet til dette. I utgangspunktet kunne man skille intervjuobjektene inn i tre grupper, basert på svarene de oppgav. Dette er den umiddelbare og til dels direkte overførte konklusjonen. Likevel var det noen konflikter knyttet til denne kategoriseringen. Noen kunne tidvis i intervjuene fortelle at de ikke stolte på intuisjonen i det hele tatt, mens andre ganger fortalte de at de stolte på den noen ganger, og at det kom an på situasjonen.

Noen av intervjuobjektene mente at de av og til tok beslutninger basert på ren intuisjon. Dette gjaldt først og fremst de som tolket intuisjon som erfaringsbasert. De fortalte at de bevisst lyttet til intuisjonen sin og dersom den var fremtredende nok, så hadde de ikke noe problem med å basere seg på den. Denne gruppen mente altså at de stolte fullt og helt på intuisjonen sin. Likevel vedkjente de at de måtte bruke en form for analyse før eller etter en beslutningen ble tatt, men dette hadde ikke nødvendigvis noe å gjøre med at de ikke stolte på den. Som en sa; «Jeg stoler på intuisjonen min og jeg tar mange beslutninger basert på ren intuisjon».

Én uttrykte en fare med å stole for mye på intuisjonen sin. Han mente at dersom man ble FOR selvsikker og FOR trygg på intuisjonen sin, så var det en mulighet for å bli overmodig. Han mente det var lurt å være bevisst på bruken av intuisjon, slik at den ikke førte til dumdristighet.

Andre fortalte at de stolte på intuisjonen sin, men at de alltid kombinerte intuisjon med en form for analyse. De mente at alle beslutninger krevde en viss andel analyse, uavhengig av hva de til slutt endte opp med å følge. Denne gruppen fortalte at de aldri tok en beslutning basert på ren intuisjon. Som en fortalte;

Ja. Jeg stoler på den, men ikke sånn at det.. (knips) Ikke blindt. Jeg tester den ut. Sånn er det som med det meste jeg jobber med føler jeg, jeg prøver å teste ut det jeg selv gjør og det de andre gjør og se om det virker fornuftig inn i det rammeverket vi har.



Det var også noen som ikke stolte helt på intuisjonen sin. Disse mente at intuisjon noen ganger var basert på litt tilfeldigheter og de vegret seg derfor for å bruke den. Mangelen på tillit til seg selv og sin intuisjon medførte at noen lot være å bruke den, fordi de var redde for å ta feil beslutning. Dog gjeldt dette bevisst bruk av intuisjon. Det var ingen som mente at intuisjonen ikke spilte en rolle i det de foretok seg på den generelle plan, men de hadde ikke vurdert dette til å være noe de bevisst kunne velge å bruke. De fleste som tilhørte denne kategorien var de samme som ikke hadde reflektert noe særlig over intuisjon tidligere. En beskrev dette på denne måten;

Jeg mener magefølelsen føler jeg er litt tilfeldigheter, man vet ikke nok kanskje da. Få tilfeller der man bare kan bruke magefølelse ... man må sjekke det opp, det er derfor man er der. Må ta kvalifiserte beslutninger, ikke personlig magefølelse.

Det var altså en tilsynelatende stor variasjon i tilliten de intervjuobjektene hadde til sin intuisjon. Noen mente de stolte 100% på den og brukte den bevisst i mange situasjoner, uten nevneverdig frykt for å ta feil beslutning. Disse mente at de ofte tok beslutninger på ren intuisjon. Andre fortalte også at de stolte på den, men at den preget beslutningene ubevisst og at alle beslutninger derfor innebar en viss del av analyse. Det var også noen som fortalte at de lot seg begrense i sin (bevisste) bruk av intuisjon av mangel på tillit til den og til seg selv. Et eksempel på et utsagn som underbygger at intuisjonen hadde en rolle, men som likevel insinuerte manglende tillit til den er dette;

Intuisjonen er jo med å farge hverdagen og leveranser og kvaliteten på ting uansett. Men jeg tror at hvis den blir brukt for mye, uansett hvem det er nesten - så tror jeg det ikke er positivt.

## **Analyse og drøfting**

Weston Agor (1984) mener at en av de viktigste variablene for å utvikle og forbedre intuisjonen sin er å tro på den, samt bruke den. Ved første øyekast kunne det virke som om intervjuobjektene hadde veldig ulik tillit til sin egen intuisjon. Noen oppgav at de stolte på den og brukte ren intuisjon i en del tilfeller. Andre fortalte også at de stolte på den, men at de alltid måtte gjøre en analyse i tillegg. Den siste gruppen var usikre på om de stolte på den og mente de brukte den sjeldent, om noen gang.

Man kan spore noen sammenhenger mellom disse resultatene og resultatene under «tolkning av intuisjon». Den gruppen som var bevisste på intuisjonen sin og som karakteriserte det som erfaringsbasert, var den samme gruppen som oppgav at de hadde full tillit til den og tok beslutninger på ren intuisjon. Den gruppen som også stolte på intuisjonen sin, men som ikke var like bevisste på den og følte behovet for å sikre seg ved å gjøre en analyse, var de som uttrykte at det var en form for ubevisst prosess. Den gruppen som derimot ikke hadde noe særlig tillit til intuisjonen og i tillegg brukte den minst var de samme som gav vage beskrivelser av intuisjon.

Sett i sammenheng med teorien til Agor (1984)<sup>18</sup> vil de som tror mest på intuisjonen sin og bruker den mest, også blir best på å bruke den. Erfaringene de får ved å bruke intuisjonen gir grunnlag for videre refleksjoner, som igjen fører til mer bevissthet og bedre beslutninger på sikt. Det er ikke unaturlig å tenke at dette kan utvikle seg til en «god sirkel» og at dette danner grunnlaget for denne klarheten og tilsynelatende høye tilliten noen hadde til sin intuisjon. Dette samsvarer også med at de som hadde reflektert mest over intuisjonen var de som påstod de brukte den mest, og de som tilsynelatende hadde reflektert minst over den var de som brukte den minst.

De fleste som gav karakteristikk på intuisjon som en ubevisst prosess kunne på én side fortelle de at de hadde tillit til sin intuisjon, men samtidig fortelle at de alltid kombinerte den med en analyse. Den andre gruppen som hadde tillit til den, men som beskrev det som erfaringsbasert fortalte at de ofte tok beslutninger på ren intuisjon. Et spørsmål man kan stille seg er om ikke disse to gruppene egentlig mente det samme, men uttrykte seg på ulike måter? Betsch & Glöckner (2010) mener at erfaring alltid vil bli brukt dersom intuisjonen blir aktivert. Det vil si at ingen egentlig kan ta en beslutning på intuisjon uten å ta i bruk erfaringen, enten man vurderer den som noe intuitivt, eller analytisk. Slikt sett kan man tenke seg at de som anså intuisjon som erfaringsbasert hadde større forutsetning for å mene at de tok beslutninger direkte fra «erfaringsryggsekken», uten å måtte vurdere dette eksplisitt og analytisk. Mens de som vurderte det som en ubevisst prosess nødvendigvis måtte foreta en bevisstgjøring av det ubevisste, og dermed la mer vekt på at beslutningen måtte inneholde en viss andel analyse.

---

<sup>18</sup> Se avsnittet «Læring og utvikling» for mer om dette

Oppsummert kan man basert på dette trekke frem tre potensielle muligheter for hvorfor de to gruppene som hadde tillit til den, gav ulike svar på måten de brukte den; 1) Det kan tenkes at den gruppen som fortalte at de tok beslutninger på ren intuisjon har større tillit *til seg selv* enn den andre gruppen og dermed er tryggere på sin egen vurdering. 2) Med tanke på at denne gruppen også er mer bevisst på sin intuisjon i det daglige, kan det tenkes at de har bygget en større *tillit til intuisjonen* sin ved å reflektere over tidligere erfaringer. 3) Disse to gruppene har i realiteten like stor tillit til intuisjonen sin, men de vurderer forholdet mellom analyse, erfaring og intuisjon noe forskjellig.

Et svar på dette vil være vanskelig (om ikke umulig) å få, da dette bunner i dyptliggende tanker og persepsjoner som må uttrykkes i verbal kommunikasjon. Jeg forholder meg derfor åpent til dette spørsmålet og kaller dette et definisjonsspørsmål.

### **4.2.3. Organisasjon og miljø**

Gjennom intervjuene ble det klart at det ikke kun var deres personlige vurdering av intuisjon som dannet utgangspunktet for om den ble brukt eller ikke. Mange av intervjuobjektene fortalte at forholdene i og rundt jobben deres i større grad påvirket graden de brukte intuisjon, enn deres personlige syn på det. En del mente at de ofte brukte intuisjon i privatlivet, men at forholdene i arbeidslivet begrenset denne muligheten i jobben.

#### **4.2.3.1. Selskapet**

Det som flest av intervjuobjektene betraktet som den viktigste påvirkningsfaktoren på bruk av intuisjon var selskapet de jobbet i.

##### *Krav*

Krav til dokumentasjon og rapportering var den variabelen som ble nevnt mest i denne sammenhengen. Det var en bred enighet blant respondentene om at man alltid måtte redegjøre for viktige beslutninger. Ved å ta beslutninger på ren intuisjon, mente de at dette ofte ikke gav tilfredsstillende grunnlag for etterprøving fra selskapets side. Noen mente at dette var hovedårsaken til at de ikke lyttet til intuisjonen sin i jobbsammenheng. De så ikke

noen verdi i å bruke den i og med at de uansett måtte analysere seg frem til en forklaring for den valgte retningen i ettertid. Som en fortalte;

I prosjektet skal man alltid ha målbare krav. Skal alltid være konkret. Kan man ikke dokumentere det, så faller det på sin egen grunn. Man må dokumentere hvorfor man har gjort det man har gjort. Kan ikke bare ta beslutninger fordi du har drømt det.

Det var likevel noen som mente at dette ikke var et problem i forhold til deres bruk av intuisjon. De la vekt på at man tok store og små beslutninger kontinuerlig, og at ikke alle beslutninger man tok verken kunne, eller skulle dokumenteres.

### *Aksept*

Over halvparten av intervjuobjektene hadde en formening om at organisasjonen ikke aksepterte intuisjon som en beslutningsmetode. Maler for hvordan ting skulle gjøres, når det skulle gjøres og hvem som skulle gjøre det var utviklet for å ha minst mulig variasjon i forhold til de ulike prosjektledernes personlige vurderinger. Det var få som kunne slå fast dette med sikkerhet, men basert på deres erfaring mente mange at det ikke var rom for å bruke intuisjon. De fortalte at organisasjonen oppfordret sine ansatte å ta kurs innenfor metodikk og prosjektstyring. Dette ble oppfattet som at organisasjonen ønsket å skape en automatisering av prosedyrer. Intuisjon mente de av denne årsak ikke ville være en beslutningsmetode som selskapet aksepterte.

De resterende mente at organisasjonen ikke bare aksepterte intuisjon, men oppfordret til å bruke den. De fortalte at det i visse situasjoner var viktig å ta med sin personlige vurdering i beslutningene og at dette da gjorde prosjektlederen til en «senior». Disse som hadde denne formeningen kunne fortelle at man i prosjekter ofte kom borti nye problemstillinger der det var avgjørende at man tok i bruk sin personlige vurdering og at dette ofte ble forventet. Dette var dog avhengig av hvilken tillit ledelsen hadde til prosjektlederen.

### *Forankring*

I alle tilfeller var det enighet om at man måtte skaffe seg nok «ryggdekning» for beslutningen, slik at man kunne gi en god forklaring til hvorfor man gjorde som man gjorde. Dette var ifølge intervjuobjektene en viktig del av jobben, siden prosjekter ofte gikk utenfor sine rammer. Det var da nødvendig å ha tilfredsstillende argumentasjon både i

forhold til å sikre seg mot skyld, men også for å få de ressursene som var nødvendig for å kunne jobbe videre med prosjektet. Så uavhengig av kravene til dokumentasjon fra selskapet, så valgte de å ha tilfredsstillende argumentasjon for sine beslutninger med hensyn til seg selv. I tillegg var det mange som påpekte nødvendigheten med å ha med «nøkkelpersoner» på laget, for å kunne drive prosjekter fremover uten hindringer. For å gjøre det, var det nødvendig å redegjøre for sin retning. På grunn av dette var intervjuobjektene klare på at alle beslutninger måtte involvere en viss grad av analyse. En forklarte dette rimelig godt;

.. det kommer veldig an på hvilken tillit prosjekteier og styringsgruppen har til deg som prosjektleder. Og selvfølgelig - det er jo viktig å ha med en balanse, slik at du dokumenterer tilstrekkelig, slik at du har ryggdekning dersom alt går til helvete i ettertid.

#### **4.2.3.2. Bransjen**

Det var noen som påpekte at bransjen de jobbet i var spesielt tilrettelagt for analyse, siden IT prosjekter i seg selv gir lite rom for kreativitet. De mente at prosjektledelse i IT sammenhenger i stor grad var standardiserte, og at beslutningene ofte ble tatt i forbindelse med problemstillinger knyttet til tekniske løsninger der fagspesialister gav argumenter for eller imot ulike løsninger. De mente da at en analyse og avveining mellom argumenter var den mest hensiktsmessige beslutningsmetoden.

IT prosjekter - min erfaring sier at det er strømlinje formet og prosesser for hvordan man gjør ting. Jeg kunne godt tenkt meg å være prosjektleder i mer kreative prosjekter. Der tror jeg magesfølelsen har mer å si enn i IT sammenhenger.

Det var en del som mente at dette stemte i typiske utrullings prosjekter med høy grad av logistikk, som i stor grad ble gjennomført via metodikk og standardiserte prosesser. Men de mente at i «nye» prosjekter, prosjekter som krevde kreativitet, samt der det var vanskelig å utarbeide klare definisjoner i planleggingsfasen, at det i større grad ble overlatt til prosjektlederens egne vurdering av situasjoner. Da var det mer rom for å bruke intuisjon, mente disse.

Uten intuisjon så kommer det ihvertfall ingen kreativitet inn. Skal man dra ting videre så må man også være kreative, man kan ikke være analytisk. Men det er en balansegang hele veien, og det kommer an på prosjektet.

### **4.2.3.3. Normer**

#### *Medvirkning*

Det var også noen som henviste til nødvendigheten rundt gode argumenter for sine beslutninger. Ikke kun for å overbevise ledelsen, men også for å skape engasjement hos teamet og andre interessenter. Ofte var det mange deltagende parter i beslutningsprosesser, og intervjuobjektene mente at det var viktig at alle parter følte seg hørt og medvirkende i beslutningene. De mente at en av de viktigste faktorene for god fremdrift var tydelig kommunikasjon mellom alle instanser, og at en viktig del av jobben som prosjektleder bestod i å sørge for å ha alle «med på laget». De argumenterte for at beslutninger basert på egen intuisjon var lite egnet i denne sammenheng og at dette dermed kunne føre med seg negative holdninger og konflikter

Selv om mange mente dette var et vesentlig hinder, så var det noen som ikke brydde seg så mye om denne faktoren. De fortalte at når de fikk en innskytelse basert på intuisjonen, så fikk de ofte også en «klarhet» i hvordan de skulle argumentere for denne beslutningen. Noen medgav også at de fant på argumenter i ettertid. Som en sa; «man kan alltid forklare den (intuisjonen) senere. Kan lete frem argumenter for hvorfor man gjorde det».

#### *Seriøsitet*

Det kom også frem at ved å bruke intuisjon, så kunne man i verste fall bli betraktet som useriøs av andre. Noen mente at ved å ta beslutninger basert på intuisjonen, så kunne det være forbundet med å være litt «slepphendt» og at man da ikke tok kvalifiserte beslutninger. Disse poengterte at andre kunne ha en formening om at beslutninger basert på intuisjon var det samme som å ta en beslutning uten å egentlig ha grunnlag for å ta den. Som en sa; «Noen vil kalle det å skyte fra hofta. Det er jo det at man ikke har grunnlag for det man påstår og sier. Kan i verste fall bli oppfattet som useriøs»

### **Analyse og drøfting**

Som beskrevet over var det mange av intervjuobjektene som hadde en klar oppfatning om at selskapets krav begrenset bruk av intuisjon i jobben deres. De mente at disse kravene til dokumentasjon og rapportering medførte at de måtte tenke nøye over hver beslutning de tok og forklare valgene sine nøye. Dette var i hovedsak den påstanden flest brukte som

argument til hvorfor de ikke brukte intuisjon mer i jobben sin. Videre mente de at selskapet hadde implementert disse kravene, i tillegg til detaljerte prosedyrer og prosesser med formål om å standardisere og automatisere alle de viktigste valgene prosjektlederne stod ovenfor. Dette var hovedsakelig årsaken til at mange av intervjuobjektene hadde en formening om at intuisjon ikke ble akseptert som en beslutningsmetode av selskapet. I tillegg var det noen som mente at IT bransjen i utgangspunktet var for standardisert til at intuisjonen kom til sin rette.

Dane & Pratt (2007) mener at intuisjon kan spille en viktig rolle i forbindelse med ledelse, men at formelle prosedyrer kan forhindre bruken av den. Westhagen et al. (1991) forteller at det ikke er uvanlig at deler av prosjekter er sterkt formalisert, der utarbeidede prosedyrer, skjemaer og retningslinjer skal følges. Disse funnene underbygger sådan begge disse påstandene. Om hvorvidt bransjen er for standardisert og rutinepreget til at intuisjon kan spille en aktiv rolle, gir ikke denne utredningen noe konkret svar på.

Selv om det hersket splid rundt dette emnet, var det én ting som fremstod som klart ifølge respondentene; man måtte alltid kunne redegjøre for hvorfor man hadde gjort som man gjorde. Så uavhengig av kravene fra selskapet, var det nødvendig å finne (eller finne på) argumenter for sin beslutning, med utgangspunkt i at man måtte forankre sine beslutninger. Noen mente også at det kunne oppstå konflikter og demoralisering av medarbeidere dersom man tok beslutninger ut fra egen intuisjon. De fortalte at i mange situasjoner var det flere delaktige parter i forbindelse med beslutninger som skulle tas, og at det var viktig å lytte til alles argumenter. Dette var åpenbart noe mange mente var viktig.

Mange mente altså at manglende forankring og krav til dokumentasjon, begrenset bruken av intuisjon. Disse faktoren baserer seg tilsynelatende på samme problemstilling. Det underliggende temaet her virker å være knyttet til forholdet mellom intuisjon og *begrunnelse*.

Mange av intervjuobjektene mente det var en manglende kobling mellom bruk av intuisjon og behovet/ønsket for begrunnelse. En del av disse anså dette som en begrensning, som igjen medførte at de vegret seg eller i verste fall unngikk å bruke intuisjonen. Andre mente dette ikke var noe problem, da at de ofte fikk en «klarhet» i hvordan de skulle argumentere for det. Det mest hensiktsmessige her hadde vært å drøftet dette opp mot teorier og

formeninger om koblingen mellom intuisjon og begrunnelse, men dette har jeg overraskende nok ikke funnet noe på. Dette blir derfor stående som et åpent spørsmål.

Frykten for å ble vurdert som useriøs var også et emne som dukket opp i forbindelse med faktorer som påvirket intervjuobjektene bruk av intuisjon. Dette kan vitne om at intuisjon ikke er akseptert som en beslutningsmetode i prosjektledermiljøet. Noen hadde ihvertfall en formening om at det ikke er det. Jeg har heller ikke funnet noe i litteraturen som direkte tar opp den direkte sammenhengen mellom bruk av intuisjon og stigmatiseringsproblematikk. Men som nevnt tidligere, så er det ikke unaturlig å tenke at de historiske og multikulturelle forholdene knyttet opp mot fenomenet, preger dagens betraktninger av det.

#### **4.2.4. Oppsummering**

##### *Personlig vurdering*

Det er tydelig at de aller fleste intervjuobjektene anså intuisjon som et nyttig og viktig element i jobben som prosjektleder. Det var dog noen uoverensstemmelser i forhold til hva de mente intuisjon var, men dette viste seg for de fleste å ikke være en vesentlig faktor i forhold til om de brukte den eller ikke. Dog utgjorde det en forskjell i hvilken grad den ble brukt bevisst. De som karakteriserte intuisjon som erfaringsbasert var veldig bevisste på rollen intuisjonen hadde i jobben deres og de stolte nok på den til å bruke den ofte. De som anså det som en form for ubevisst prosess var mindre oppmerksomme på den, og gav heller ikke uttrykk for å stole nok på den til å bruke den alene. De som var litt vage i forhold til beskrivelsen av intuisjon var også de som var mest usikre på tilliten til den og graden de brukte den.

Dette kan tyde på at forholdet man har til intuisjon og tolkningen av den, gir føringer på graden man bruker intuisjon bevisst. I hvilken grad den faktisk blir brukt, er avhengig av hvordan man definerer den.

##### *Organisasjon og miljø*

Kravene til dokumentasjon og selskapets fokus på metodikk og prosesser, skapte en forventning om at selskapet ikke aksepterer intuisjon som en beslutningsmetode. Dette kombinert med formeninger om en for standardisert bransje, samt utfordringer knyttet til å begrunne valgene sine viste seg for mange å forhindre/begrense bruken av intuisjon.



Andre var ikke enig i at selskapet ikke godtok intuisjon, og de mente de andre faktorene var mindre relevante. Disse fortalte at intuisjon generelt sett var et viktig element i jobben deres, men at noen situasjoner mer egnet for den enn andre.

### **4.3. Del 2) Intuisjonenes effektivitet**

Basert på intervjuobjektene utsagn om hvor bevisste de var på intuisjonen sin, var det et relativt stort sprik i deres vurdering av hvilke situasjoner de brukte intuisjonen sin. Selv om alle mente at intuisjonen hadde en større eller mindre rolle i det de foretok seg som prosjektledere, så var det noen som ikke var bevisste på når og i hvilke situasjoner dette gjorde seg gjeldende. Men de mente likevel at intuisjonen spilte en viktig rolle.

#### **4.3.1. Intuisjon og domenerrelevant kunnskap**

Som beskrevet tidligere forekom det ulike oppfatninger av hva intuisjon er. Betydningen av intervjuobjektene tolkning av intuisjon var utvilsomt en vesentlig faktor knyttet til deres opplevelse av forholdet mellom domenerrelevant kunnskap og intuisjon. Deres tolkning har blitt redegjort for tidligere, og vil derfor ikke bli nevneverdig berørt i denne omgang. I dette avsnittet vil det bli beskrevet hva intervjuobjektene mente den domenerrelevante kunnskapen hadde av betydning for jobben deres som prosjektleder.

En nærmere utforskning av aktuelle koblinger av svarene mot litteraturens- og deres personlige vurdering av intuisjon vil komme i påfølgende analyse og drøfting.

Samtlige av intervjuobjektene hadde en klar formening om at den samlede implisitte og eksplisitte kunnskapen gjorde at de på en eller annen måte var bedre i jobben sin i dag enn de var i starten av sin karriere. De fleste mente at kunnskapen bidro til at de tok bedre beslutninger og at de dermed oppnådde bedre resultater. Alle var også enige om at jobben gikk enklere i dag. De fleste fokuserte på at kunnskapen gjorde at de følte seg tryggere på det de foretok seg, og at de dermed kunne ta raskere beslutninger og gjøre en del av oppgave på «autopilot». Særs viktig var kunnskapen om «hvordan ting fungerer». Som en forklarte;

Du kan godt følge metodikken slavisk, men det er klart at noen ting kan du gjøre parallelt, fordi du vet hva som kommer rundt svingen. Hvem gjør hva, hvordan er det organisert, hva er rutineene, hvem bør du snakke med. En metodikk vil ikke gi deg denne informasjonen. Du er like avhengig av å få denne erfaringen.

Basert på den domenerrelevante kunnskapen var det flere som mente at de kunne ta på seg større og mer omfattende prosjekter i dag enn tidligere. De fortalte at den nevnte kunnskapen om «hvordan ting fungerer» gav dem bedre forutsetninger for dette. Blant annet kunne de fortelle at de i dag i større grad kunne vite hva de måtte gjøre selv og hva som kunne delegeres til andre. Det var også lettere å se hvilke problemer som kunne oppstå og det var dermed enklere å være i forkant av dette. De brukte mindre tid på å forsøke og kontrollere omgivelsene sine, fordi den ballasten kunnskapen gav dem fortalte dem hva som var viktig å fokusere på. De mente også at de kunne ta flere beslutninger på egen hånd nå, fordi de hadde den nødvendige eksplisitte kunnskapen om jobben sin, samt den implisitte kunnskapen om hva det var greit at de besluttet selv. Som en sa;

Jeg kan ta større prosjekter nå enn jeg kunne før. Det som man må klare for å kunne kjøre større prosjekter er å kunne delegerer hele oppgaver til noen. Som fersking må man ha kontroll over alt, nå kan man i større grad delegerer. Dette kan jeg gjøre fordi jeg kjenner fagområdene bedre.

Spesielt i planleggingsfasen av prosjekter mente en del at erfaringen kom godt til nytte. Mange av intervjuobjektene vektla denne fasen som mest kritisk og ressurskrevende. De fortalte at i denne fasen var det mange fallgruver man kunne gå i og at deres kunnskap bidro til å forenkla denne prosessen betraktelig. Mange kunne fortelle at de visste hva som måtte være med av ressurser, hva de skulle prioritere og hvordan de skulle gå frem, i tillegg til at de kjapt kunne forutse om premisene for suksess var til stede. En del kunne fortelle at de brukte mye intuisjon i denne fasen for å vurdere om de skulle ta på seg et prosjekt eller ikke. De mente at dersom intuisjonen gav dem signaler om å ikke gjøre det, så ville de som regel stole på det og unngå å ta prosjektet. Som en fortalte;

Kan bruke magefølelse til å bestemme om jeg skal ta et prosjekt eller ikke. Kan godt være prosjekter som går på ting innenfor selskapet, men noe sier meg at jeg ikke kan gjøre det. Føler meg lite komfortabel, fordi jeg føler jeg ikke har nok kompetanse. Da bruker jeg magefølelse.

I tillegg ble det ofte nevnt at de hadde blitt bedre på menneskekjenning. Ved å jobbe tett på mennesker over tid og bli kjent med ulike mennesketyper i jobbsammenheng, mente de

at det var lettere i dag å ta en rask vurdering på om folk gjorde jobben sin på en god måte eller ikke. Dette forenklet arbeidet med å sette sammen prosjektteam, samt å drive prosjektene fremover. Flere av intervjuobjektene anså noe av det viktigste en prosjektleder gjorde var å få andre til å gjøre jobben sin, få andre til å samarbeide, samt drive frem beslutninger hos de ulike individene. For å få til disse aktivitetene, så mente de at det var nødvendig med kunnskap og erfaring. Som en fortalte; «Som prosjektleder er noe av det viktigste å få folk til å gjøre jobben sin ... Det å få alle til å delta krever kløkt, visdom og erfaring».

## Analyse og drøfting

Etter hva intervjuobjektene fortalte så mente de at erfaringen førte til at en del av oppgavene kunne gjøres på «autopilot». I litteraturen er nettopp dette en av de sentrale beskrivelsene av intuisjon. Videre tok de raskere beslutninger enn før, de kunne forutse om premissene for suksess var til stede, de kunne se hvilke problemer som kunne oppstå og de var bedre på menneskekjenning. Alle disse faktorene er ifølge litteraturen i høyeste grad forbundet med intuisjon.

Dane & Pratt (2007) mener at beslutninger tatt med intuisjonen, innebærer at man bruker innebygde kognitive skjemaer. Disse skjemaene kan være enkle (Betsch & Glöckner, 2010), eller de kan være komplekse (Shirley & Langan-Fox, 1996). De enkle skjemaene er forbundet med forenkling av virkeligheten og ses ofte i sammenheng med *heuristikker*, mens de komplekse skjemaene som ofte kalles *ekspertintuisjon*, baserer seg på kunnskap, erfaring og mønstergjenkjenning. At intervjuobjektene kan forutse om premissene for suksess er til stede, og se hvilke problemer som kan oppstå, kan settes i sammenheng med ekspertintuisjonen. For å kunne «se» eller «forutse» noe som enda ikke har skjedd, krever ifølge Dane & Pratt (2007) at man har komplekse innebygde kognitive skjemaer innenfor det spesifikke domenet.

Det blir også nevnt at de tok raskere beslutninger, og hadde enklere for å vurdere mennesker rundt seg. At intuisjonen er rask levner litteraturen ingen tvil om. De fleste som har forsket på intuisjon har kommet frem til denne konklusjonen, blant annet Dane & Pratt (2007) og Burke & Miller (1999). Intuisjonen er også forbundet med evnen til å vurdere mennesker (Agor, 1984).

Som vi har sett tidligere i «tillit til intuisjon» var det også de som mente at intuisjon var basert på litt tilfeldigheter. Dette kan trekkes i parallell med delen av litteraturen som beskriver intuisjon som *heuristikker* (Simon, 1955). Han, med flere, mener intuisjon baserer seg på en forenkling av virkeligheten. De mener denne evnen er nødvendig for oss for å kunne ta beslutninger på et ekstremt bredt spekter av inntrykk, men at den også er upålitelig, fordi den er utsatt for påvirkning av blant annet varierende humør (Hockey, Maule, Clough & Bdzola, 2000). Dane & Pratt (2007) har en formening om heuristikker er basert på enkle kognitive skjemaer og kan føre til unøyaktige vurderinger. Sånn sett kan man argumentere for at de som betraktet intuisjonen på denne måten har rett i sin vurdering om at den ikke alltid er til å stole på.

Under tolkningen av intuisjon har vi sett at noen beskrev intuisjon som erfaring. Andre beskrev det som noe annet enn erfaring. Med det som utgangspunkt er det naturlig at svarene på spørsmål knyttet til intuisjonens sammenheng med kunnskap vil bli forskjellige. De som vurderte det som erfaring vil så i måte naturlig mene at de bruker den mer og bedre når de får mer kunnskap. Mens de som vurderte det som motsatt av erfaring vil ha en formening om at de vil bruke den mindre. Dette var også noe som kom tydelig frem under intervjuene. Noen hadde en klar formening om at de brukte intuisjonen mer nå enn tidligere, samt at de ble tryggere på den når de opparbeidet seg mer kunnskap og erfaring. Andre mente at intuisjonen var noe de måtte belage seg på i starten av sin karriere, før de fikk skaffet seg den nødvendige eksplisitte og implisitte kunnskapen til å vite hva og hvordan de skulle gjøre ting.

Et sammenfallende funn her er at alle som tolket intuisjon som erfaringsbasert gav svar som passer overens med litteraturens beskrivelse av ekspertintuisjonen. Mens de som tolket intuisjon som en ubevisst prosess eller personlighetstrekk var litt todelt, der en del av disse gav svar som gir indikasjoner på ekspertintuisjon, mens andre gav svar som passer best under kategorien heuristikker.

Som vi ser, viser deler av intervjugruppen tegn til at de bruker intuisjon på en effektiv måte. De er bevisst på den, de øver på å bruke den, de reflekterer over den og de har tillit til den. De mener også at den samlede kunnskapen de har opparbeidet seg utgjør erfaringen deres, som noen trekker i direkte parallell med intuisjonen. Andre ser ingen

sammenheng mellom erfaring og intuisjon, men de ser likevel ut til å bruke erfaringen på samme måte.

### 4.3.2. Intuisjon og oppgavekarakteristikk

I dette avsnittet har jeg stilt direkte spørsmål om intervjuobjektene brukte mest intuisjon når det var snakk om høy eller lav kompleksitet, i sammenheng med struktur og graden av forutsigbarhet i omgivelsene.

Hvorvidt intuisjon var forbundet med høyere eller lavere oppgavekompleksitet var det relativt bred uenighet om. Noen sa at de kun brukte intuisjonen når det var lav kompleksitet, altså oppgaver forbundet med forholdsvis gjenkjennbare, repetitive oppgaver som de hadde mye forhåndskunnskap om. De mente at denne forhåndskunnskapen førte til at de enkelt kunne se et mønster i omgivelsene som de kunne bruke til å ta en rask beslutning. Som en sa;

Tja.. Hvis kompleksiteten er for høy, da bruker jeg mindre magefølelse. Da blir det mer risiko. Ved lav kompleksitet er det lettere å bruke intuisjon ... Hvis man ikke kan relatere til tidligere saker, for mange nye og ukjente faktorer, så bruker jeg ikke magefølelsen. Da må man analysere.

Andre mente at de brukte intuisjonen først og fremst når det var snakk om høy kompleksitet. Det vil si når det var snakk om nye og ukjente problemstillinger der det ikke fantes referanser fra egen erfaring eller nok informasjon tilgjengelig. Som en sa; «Jo mer komplekst, jo mer intuisjon bruker du. Når jeg sier komplekst mener jeg noe nytt som skal etableres, ikke prosjekter som er komplekse i forhold til logistikk».

Noen mente også at de brukte intuisjon mest når det enten var snakk om veldig lav kompleksitet der de hadde mye kunnskap og erfaring, eller i helt nye situasjoner der de ikke hadde erfaring eller kunnskap overhodet. De argumenterte for dette på samme måte som de som kun brukte intuisjonen ved enten veldig lav kompleksitet, eller de som brukte den ved veldig høy kompleksitet. Noen fortalte at det var hensiktsmessig å bruke intuisjon i begge situasjoner, mens andre mente at visse situasjoner krevde at de bruke intuisjon, selv om de nødvendigvis ikke ønsket å gjøre det. Som en fortalte;

Jeg bruker ikke intuisjon på høy kompleksitet, da analyserer jeg. Ofte igangsetter man aktiviteter for å redusere usikkerheten ... Ved FOR høy kompleksitet, så faller man tilbake til intuisjon og erfaring. Og så sier du at jeg tør å ta denne beslutningen, fordi jeg tror dette er veien å gå. For da har du mer eller mindre gitt opp, men du vet du må komme til en beslutning.

I «mellom komplekse» situasjoner brukte alle intervjuobjektene mest analyse. Dette forklarte de med at i disse situasjonene var det ikke direkte overenstemmelse mellom tidligere kunnskap og nåværende situasjon slik at de kunne ta en umiddelbar beslutning. Det var heller ikke så nytt eller så lite informasjon tilgjengelig at analyse var uhensiktsmessig. Det kom tydelig frem at de fleste brukte analyse mer enn intuisjon når situasjonen var egnet for analyse. Altså når det var nok tilgjengelig informasjon til å kunne foreta en tilstrekkelig analyse, samt tid til det.

Når det gjaldt situasjoner med høy grad av kompleksitet, ble gjentakende ganger intuisjon nevnt i forbindelse med ordene krise og usikkerhet. En stor del av intervjuobjektene fortalte at intuisjonen var en metode de ofte brukte i krisesituasjoner der et prosjekt hadde fått et uventet problem og der tidspresset var stort. Som en sa; «Når ting går veldig fort og det blåser hardt, så er det ofte nødvendig å ta beslutninger veldig raskt. Da er det intuisjonen som må gjelde».

I disse situasjonene ville intuisjon alltid kombineres med analyse så langt det var mulig, men at man i visse tilfeller ikke hadde annet valg enn å bruke sin intuisjon. Alle mente at intuisjon i disse situasjonene var forbundet med en god del usikkerhet. Dersom de på grunn av liten tid ble presset til å ta beslutninger basert på intuisjon og det i tillegg var en situasjon der de hadde lite kunnskap, så ble dette satt i sammenheng med en stor risiko. Altså mente de at kort tid og høy kompleksitet var en svært dårlig kombinasjon. Noen kunne også fortelle at de brukte intuisjonen til å vurdere usikkerheten i prosjektet.

Når det gjelder spesifikke situasjoner der intervjuobjektene mente at intuisjon ble brukt, så var det en gjennomgående trend at det ble brukt mest i; planlegging av prosjekter, i krisesituasjoner, under tidspress og i forbindelse med mennesker.

## Analyse og drøfting

Vi ser ut i fra svarene til intervjuobjektene at intuisjon ble brukt i ulike nivåer av kompleksitet. Noen fortalte at de brukte intuisjonen mest når situasjonen var ukomplisert og oversiktlig, og baserte dette på at de da kunne bruke tidligere erfaringer på tilsvarende saker til å enkelt løse problemet. De mente at i disse gjenkjennbare situasjonene var det ikke nødvendig å analysere, men at de da kunne belage seg på deres kunnskap til å ta raske beslutninger. Kompliserte og uoversiktlige situasjoner derimot mente disse var mest egnet for analyse. Dette forklarte de med at risikoen var for stor i disse situasjonene til å ta sjansen på å bruke intuisjon. De fortalte også at i disse situasjonene, så var det ikke noen direkte sammenheng mellom deres kunnskap/erfaring og nåværende tilstand, og anså da ikke intuisjonen som hensiktsmessig.

Andre hadde en motsatt formening. Disse kunne fortelle at intuisjonen ble brukt der situasjonene var komplekse, fordi i disse situasjonene var ikke alltid analyse hensiktsmessig. De begrunnet dette med at informasjonen i disse situasjonene kunne være for omfattende, eller mangelfull, som medførte at deres intuisjon var det beste alternativet.

Det var også noen som mente at intuisjonen kom til nytte i begge disse situasjonene. Enten fordi de så fordelene med å bruke intuisjonen i begge situasjonene, eller fordi de brukte den med hensikt i ukompliserte situasjoner, og følte seg tvunget til å bruke den i komplekse situasjoner.

Agor (1984) mener at intuisjonen fungerer best til å løse problemer som er uoversiktlig. Også Mintzberg (1976) stiller seg bak dette. Disse forskerne mener at den intuitive prosessen, fungerer best i situasjoner som krever et overblikk og syntesisering av informasjon. Enkle situasjoner derimot mener de er best egnet for analyse. Slikt sett passer dette best med de som forteller de bruker intuisjonen mest i kompliserte situasjoner. Likevel varierte svarene her såpass mye, at det er vanskelig å trekke noen umiddelbar konklusjon på om intuisjon blir brukt på den måten som Dane & Pratt (2007) mener er den mest effektive. Det er åpenbart at noen gjør det, men det er store individuelle forskjeller på dette området.

Det var heller ikke mulig å se noen sammenheng mellom disse svarene og den personlige vurderingen de ulike hadde til sin intuisjon. Deler av de som kalte intuisjon erfaringsbasert, mente at de brukte den mest når situasjonen var kompleks og uoversiktlig. Andre som hadde samme formening, fortalte at de brukte den mest når det var snakk om enkle problemstillinger, med stor forutsigbarhet. Det samme gjaldt for de som vurderte intuisjon som noe ubevisst og/eller personlighetstrekk. Det var derfor umulig å trekke noen slutning basert på dette heller.



## 5. Den store sammenhengen

I det foregående kapitlet presenterte jeg resultatene fra intervjuene sammen med analyse og drøfting av mine funn i sammenheng med litteraturen. I dette kapitlet vil jeg kort oppsummere disse funnene, før jeg tar opp noen betraktninger fra egen forskning i sammenheng med den generelle forskningen på intuisjon. Deretter vil jeg se på noen implikasjoner for prosjektledelse, samt intuisjonens effektivitet. Til slutt vil jeg fremlegge en hypotese som jeg foreslår som utgangspunkt for videre forskning.

### 5.1. Hva har jeg funnet?

Problemstillingen var; «Hvilken rolle har intuisjon i prosjektledelse og blir den brukt effektivt?»

I resultat kapitlet kom det tydelig frem at intervjuobjektene hadde ulikt forhold til intuisjon. Hvordan de tolket den gav føringer på graden av tillit de hadde til den, som igjen gav føringer på hvilken rolle de mente den spilte. For noen var intuisjon et verktøy som de bevisst brukte i en rekke sammenhenger, mens for andre var den kun et vagt begrep. I sammenheng med ulike teorier kunne jeg likevel slå fast at de fleste brukte den, men med ulike grader av bevissthet om det. Omgivelsene viste seg å være preget av noen hindringer for intuisjonen. Disse var mer eller mindre relevante for de ulike respondentene, men for noen utgjorde dette en vesentlig begrensning for intuisjonens rolle.

Det var en tydelig kobling mellom «domenerrelevant kunnskap» og intuisjon, mens svarene på forholdet mellom «oppgave karakteristikk» og intuisjon var for sprikende til at noen konklusjon kunne trekkes.

## 5.2. Noen refleksjoner om forskningen

Litteraturen<sup>19</sup> indikerer at intuisjon tolkes forskjellig fra person til person og fra forsker til forsker og at dette skaper en del problemer knyttet til forskningen på området. I mitt tilfelle var dette utvilsomt en utfordring. Når litteraturens begrepsforståelse ikke bare er annerledes enn individenes forståelse, men noen ganger helt på tvers av det, så risikerer forskningen å bli lite matnyttig. Jeg kunne i prinsippet forenklet arbeidet mitt betraktelig, ved å kun forholde meg til en teoretisk utviklet definisjon og deretter koblet funn mot denne. Dette hadde muligens skapt en bedre struktur og en større kontinuitet i selve utførelsen, men det hadde ikke fanget opp det jeg mener er et av de mest interessante funnene, nemlig at alle beskrev intuisjon ulikt.

Jeg valgte å forenkles oppgaven ved å putte de ulikes betraktninger av intuisjon inn i «båser», slik som forskere før meg har gjort. Dette var hensiktsmessig da intensjonen ikke var å utforske hva intuisjon var, eller hva det blir betraktet som. Likevel oppdaget jeg at alle brukte forskjellige ord for å forklare hva det var, som indikerer at alle hadde litt ulike vurderinger av det. Slikt sett kan man stille spørsmål til validiteten av all forskning rettet mot et så abstrakt fenomen som intuisjon. Dersom man ikke fanger opp det man egentlig søker å belyse, hva er da poenget? Jo, poenget vil noen si, er å belyse *denne* gruppens synspunkter, tanker og betraktninger, og ikke nødvendigvis forsøke å overføre dette til andre individers virkelighet. Men spørsmålet mitt er likevel; gjør man virkelig det når man setter merkelapper på det? Kan man sette merkelapp på noe som er u håndgripelig og flyktig, og som befinner seg innenfor de ulike individers persepsjon av virkeligheten? Dette er filosofiske spørsmål som tas opp i metodekapittelet, og som jeg overlater til leseren å danne seg en formening om.

Det man uansett kan konstatere er at intervjuindividenes personlige refleksjoner og forståelse av intuisjon avgjorde graden den ble brukt *bevisst*, uten å nødvendigvis si noe om graden den faktisk ble brukt. Dette mente også intervjuobjektene selv. I tillegg kobler jeg deres betraktninger opp mot litteraturens perspektiv på intuisjon, noe som medfører at konklusjonene nødvendigvis ikke alltid reflekterer det intervjuobjektene selv mente. Alle disse momentene mener jeg utgjør en potensiell svakhet med denne forskningen, som

---

<sup>19</sup> (Behling & Eckel, 1991; Burke & Miller, 1999)

ikke kun berører denne oppgaven eksplisitt, men som er uunngåelig i all forskning på intuisjon som foregår med samme metode.

## **5.3. Avsluttende diskusjon og implikasjoner**

### **5.3.1. Prosjektledelse**

Det virket å være en del av intervjuobjektene som i utgangspunktet betraktet intuisjon som noe verdifullt, men likevel ikke vurderte det som egnet i jobben sin. Dette begrunnet de først og fremst med at kravene til dokumentasjon og selskapets fokus på standardisering av prosesser, skapte barrierer som hindret intuisjonens rolle. I utgangspunktet kan ikke jeg ha noen formening om dette er positivt, eller negativt for bedriften som sådan. Forskere er splittet i synet på intuisjon, og dermed splittet i forhold til deres formening om hvilken rolle intuisjon burde ha. Likevel var det en relativt stor andel av intervjuobjektene som mente intuisjon var noe positivt. Det var mange som insinuerte at de brukte den mer i privatlivet enn i jobben sin, og de fleste fortalte at de hadde tillit til den. Det var riktignok en del som følte de måtte sikre beslutningen sin ved å gjøre en analyse i etterkant, men slik jeg forstod det, kom dette mye av frykten for negative reaksjoner ved feil beslutning. I lys av dette, kombinert med den delen av teorien som mener at intuisjon er effektiv under de rette omstendighetene, kunne det vært hensiktsmessig for selskaper som opererer med prosjekter å forsøke mer av det Westhagen et al. (1991) beskriver som uformell styring og mindre av den formelle. Rent konkret kan man lese ut ifra resultatene at dersom man ønsker å legge til rette for intuisjon i prosjektledelse, så bør man vurdere å dempe sine krav til dokumentasjon, oppfordre de ansatte til å ta egne vurderinger og minimere reprimander ved «feil» beslutning.

### **5.3.2. Intuisjonens effektivitet**

Det var som sagt vanskelig å se en kobling mellom «oppgavekarakteristikk» som effektivitetsmål og intervjuobjektene bruk av intuisjon. Det var stor variasjon i besvarelsene på dette området og jeg kunne derfor ikke trekke noe direkte slutning på om intuisjonen knyttet mot denne variabelen, ble brukt effektivt. Det som derimot kom tydelig frem var at de brukte intuisjonen i god overenstemmelse i forhold til effektivitetsmålet

«domenerrelevant kunnskap». Flere av respondentene uttrykte at de kunne «se» og «forutse» situasjoner som ville dukke opp. Denne evnen er forbundet med mønstergjenkjenning og er satt i sammenheng med komplekse kognitive skjemaer, som opparbeides gjennom eksplisitt og implisitt læring. De tok også raskere og bedre beslutninger på grunn av dette. Litteraturen sier ingenting om hvilke av disse to effektivitetsvariablene som er viktigst, men fra mitt synspunkt vil det være mest logisk at de som besitter den domenerrelevante kunnskapen vil ha best utgangspunkt for å vite når de burde bruke den. Vi har sett at tolkningen av intuisjon varierte en del og at tilliten til intuisjon fremkom som høy av de fleste, men at de likevel vurderte forholdet mellom deres bruk av intuisjon og analyse ulikt i beslutningene de tok. Vi så videre at noen lot seg påvirke av faktorer som krav, forankring, bransje og normer, mens andre ikke gjorde det. Basert på dette våger jeg meg til å utvikle en hypotese: «Personlige karakteristikk (eks; selvtillit, modenhet, bevissthet) i sammenheng med personlige preferanser (eks; ønske om trygghet, utfordring, måloppnåelse) kombinert med domenerrelevant kunnskap avgjør graden av oppgavekompleksitet intuisjon er mest egnet for.»

Jeg innser at en slik hypotese fremkommer av noe empiri og en stor dose tolkning, men jeg mener likevel jeg har grunnlag for å se sammenhenger mellom alt dette. Noen viste antydning til frykt for negative konsekvenser, enten det var for stigmatisering, lav moral eller reprimander fra selskapet, mens andre brydde seg ikke nevneverdig om dette. Dette kan vitne om ulike personlighet (eks; selvtillit). Vi så også at noen valgte å bruke analyse i situasjoner som var uoversiktlige, mens andre brukte intuisjonen i disse situasjonene. Dette kan vitne om ulike preferanser i forhold til usikkerhet (eks. ønske om trygghet). Det er riktignok mange andre faktorer som kan spille en rolle her, men jeg mener likevel dette er verdt å undersøke. Jeg foreslår derfor dette som et utgangspunkt for videre forskning.

## Referanseliste

- Agor, W. H. (1984). Using Intuition to Manage Organizations in the Future. *Business Horizons*, 49-54.
- Agor, W. H. (1985). Managing Brain Skills to Increase Productivity. *Public Administration Review*, 864-868.
- Agor, W. H. (1986). The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*, 14(3), 5-18.
- Behling, O., & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *Academy of Management Executive*, 5(1), 46-54.
- Betsch, T., & Glöckner, A. (2010). Intuition in Judgements and Decision Making: Extensive Thinking Without Effort. *Psychological Inquiry*, 21, 279-294.
- Bohm, D. (1981). *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge.
- Bonabeau, E. (2003). Don't Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, 81(5), 116-123.
- Borchert, D. M., (2006) Encyclopedia of Philosophy. Farmington Hill: Thomson Gale.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99.
- Cable, D. P., & Adams, J. R. (1996). *Principles of project management: collected handbooks from the Project Management Institute*. Sylva: Project Management Institute.
- Calaprice, A. (2000). *The Expanded Quotable Einstein*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Cone, J., Gilovich, T., Mikels, J. A., & Cheung, E. (2013). The Dark Side of Intuition: Aging and Increasing in Nonoptimal Intuitive Decisions. *American Psychological Association*, 13(2), 189-195.
- Cornford, F. M. (1937). *Plato's Cosmology: The Timaeus of Plato Translated*. London: Routledge & Keagan Paul.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32, 33-54.
- Denes-Raj, V., & Epstein, S. (1994). Conflict between intuitive and rational processing: When people behave against their better judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 819-829.

- Denes-Raj, V., Epstein, S., Heier, H., & Pacini, R. (1996). Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytic-Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405.
- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 1005-1007.
- Edland, A., & Svenson, O. (1993). Judgement and decision making under time pressure. In A. Edland, & O. Svenson (Eds.), *Time pressure and stress in human judgement and decision making* (pp. 27-40). New York: Plenum Press.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Goldberg, P. (1986). *Intuition: Kend dine intuitive evner og brug dem kreativt* (1 ed.). København: Nyt Nordisk Forlag.
- Harper, S. C. (1988). Intuition: What separates Executives from Managers. *Business Horizons*, 13-19.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 59-65.
- Henden, G. (2004). *Intuition and its Role in Strategic Thinking* (Doktoravhandling). BI Norwegian School of Managements, Oslo.
- Hockey, R. J., Maule, J. A., Clough, P. J., & Bdzola, L. (2000). Effects on negative mood states on risk in everyday decision making. *Psychology Press Ltd*, 14(6), 823-855.
- Hogarth, R. M. (2001). *Education intuition*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making. *Psychology Inquiry*, 21, 338-353.
- Hogarth, R. M., Portell, M., & Cuxart, A. (2007). What risks do people perceive in everyday life? A perspective gained from the experience sampling method (ESM). *Risk Analysis*, 27, 1427-1439.
- Isenberg, D. J. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 62(6), 81-90.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjonen fungerer* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgement and choice. *American Psychologist*, 58, 697-720.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow* (1 ed.). New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 57-86.
- Kirkebøen, G. (2012). *hva er INTUISJON*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 126, 109-137.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 49-58.
- Osbeck, L. M. (2001). Direct apprehension and social construction: Revisiting the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 21, 118-131.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, 219-235.
- Rorty, R. (1967). Intuition. In P. Edwards, *Encyclopedia of philosophy* (pp. 204-2012: 204). New York: Macmillan.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research method for business students*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Shirley, D. A., & Langan-Fox, J. (1996). Intuition: A review of the literature. *Psychological Reports*, 79, 563-584.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, & D. Griffin (Eds.), *Intuitive judgements: Heuristics and biases* (pp. 397-420). New York, NY: Cambridge University Press.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645-665.

- Sterman, J. D. (2006). Learning from Evidence in a Complex World. *American Journal of Public Health*, 96(3), 505-514.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgement. *Psychological Review*, 90, 293-315.
- Verma, V. K. (1997). *Managing The Project Team*. Sylva: Project Management Institute.
- Vlastos, G. (1975). *Plato`s Universe*. Seattle: University of Washington Press.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Johannessen, P. A., Røine, E., & Wesmann, E. (1991). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Berkshire: Open University Press.
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Springer Science & Business Media B. V.*, 104, 311-323.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6 ed.). New York: Prentice Hall.



# Intervjuguide

Litt om bakgrunnen

- Utdanning?
- Jobberfaring?
- Alder?
- Hvor lang erfaring har du fra PL yrket?

Kan du si noe om hverdagen til en PL?

- Er beslutningstaking en viktig del av jobben?

Kan du beskrive hvordan beslutningsprosessen fungerer i organisasjonen?

- Hvem tar den endelige beslutningen?
- Foregår det en prosess av forhandlinger, eller er det styrt ovenfra?
- Tas beslutningene individuelt, eller i team?

Kan du si noe om rammene rundt beslutningstakingen for en PL.

- Tid
- Usikkerhet
- Kompleksitet

Hva er de viktigste beslutningene en PL tar.

Hvordan tar du beslutninger?

- Er det situasjonsavhengig?
- Er det andre ting som styrer?

Har du endret måten du tar beslutninger på i løpet av årene?

- Hva mener du er årsaken til dette?
- Mener du at du tar bedre beslutninger nå enn før? Hvorfor?

Hvordan foretrekker du å ta beslutninger?

- Med intuisjon eller analyser?
- Hva bestemmer hvilken metode du bruker?
- Når bruker du intuisjon og når bruker du den ikke?
- Hva forhindrer bruk av intuisjon i din jobb?

Hva er din erfaring ved bruk av intuisjon?

- Effektivitet
- Kvalitet
- Har du opplevd negative episoder/reaksjoner/konsekvenser ved bruk av intuisjon?

Hvordan vil du beskrive intuisjon?

- Stoler du på intuisjonen? Hvorfor?
- Hvordan kan man bli bedre på å ta beslutninger basert på intuisjon?
- Er du bevisst på din intuisjon?
- Aksepterer du intuisjon som en beslutnings metode?
- Aksepterer organisasjonen intuisjon som en beslutnings metode?
- Synes du det er viktig at man utvikler og bruker sin intuisjon?

Har du noen spørsmål eller kommentarer?