



Universitetet
i Stavanger

***Hvilken rolle spiller intuisjon
i økonomiske beslutningsprosesser?***

av

Tove K. Galta

Masteroppgave i endringsledelse

Samfunnsvitenskapelig fakultet

Universitetet i Stavanger

2014

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

4. semester

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvilken rolle spiller intuisjon i økonomiske beslutningsprosesser?

FORFATTER:

Tove Kristin Galta

VEILEDER:

Kristin Engh

EMNEORD/STIKKORD:

Intuisjon, rasjonalitet, beslutninger, taus kunnskap, attribusjon, dømmekraft, Teori U

SIDETALL:

67 (inkludert litteraturliste)

STAVANGER, 11. juni 2014

Forord

Så var jeg endelig i mål. Å skrive masteroppgave har vært en kjekk, lærerik og tidvis frustrerende prosess. Heldigvis har jeg hatt gode mennesker rundt meg som har bidratt til å holde motet mitt oppe slik at jeg aldri sluttet å tro på intuisjonens kraft.

Jeg vil gjerne takke:

Øystein Hatteland for hans forslag om å skrive om intuisjon.

Min veileder Kristin Engh for stor entusiasme, oppmuntring, verdifulle innspill og god veiledning.

Min venninne May Irene, som jobber med doktorgraden, for nødvendige avbrekk og inspirerende kaffepauser.

Kontorkollegaene mine Anita og Kaja, som har måttet lytte til mange filosofiske betraktninger omkring intuisjonsbegrepet.

Takk til alle informantene som ga av sin dyrebare tid og delte sine intuitive erfaringer.

Takk til min snille Magnus som har holdt ut med en tidvis stresset og fraværende mor.

Stavanger, 11. juni 2014

Tove K. Galta

Sammendrag

I denne masteroppgaven er formålet å undersøke hvilken rolle intuisjon spiller i økonomiske beslutningsprosesser. Hva aktørene legger i intuisjonsbegrepet, hvorvidt de bruker intuisjon og hvilken status intuisjon har i finansmiljøet er blant spørsmålene det var ønskelig å finne svar på.

Kvalitativ metode ble valgt for å kunne svare på problemstillingen. Det ble foretatt dybdeintervju med åtte aktører i finansmiljøet i Stavanger.

Resultatet av undersøkelsen viser at informantene har god begrepsforståelse av hva intuisjon er. Informantene oppgir at de har et godt forhold til sin intuisjon og at de alltid bruker intuisjon i økonomiske beslutningsprosesser. Aktørene påpeker samtidig at intuisjon alltid blir brukt i kombinasjon med rasjonell analyse.

Det kommer fram av undersøkelsen at rasjonell analyse har overlegen status i finansmiljøet, der et grundig analysegrunnlag forventes å være risikoreduserende. Intuisjon spiller likevel en stor – og ofte også avgjørende rolle i økonomiske beslutningsprosesser. Intuisjon brukes både som en første ”test” på om man har tro på prosjektet, underveis i prosessen for å finne ut om man er på rett vei, og endelig som en siste sjekk der man vurderer om den rasjonelle analysen stemmer med magefølelsen. De intuitive følelsene er med hele veien, men blir ikke betraktet som like verdifulle som de rasjonelle analysene – i hvert fall ikke utad.

Finansmiljøet opererer med en ”smal” forståelse av intuisjonsbegrepet. Det instrumentelle synet som råder favner ikke om de åndelig sidene ved intuisjon. Denne oppgaven bringer derfor inn et alternativt perspektiv som kan bidra til en utvidet forståelsen av intuisjonsbegrepet. Mer inngående om dette kan man lese om i avhandlingen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
INNHALDSFORTEGNELSE	5
1.0 INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	8
1.2 AVGRENSNING	9
1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	9
2.0 TEORIDEL	10
2.1 RASJONALITET OG BESLUTNINGER	10
2.1.1 Rasjonell vs. intuitiv tenkning	12
2.1.2 Rasjonell- analytisk tenkning	13
2.1.3 Heuristisk-intuitiv tenkning	13
2.2 HVA ER INTUISJON?	14
2.2.1 Intuisjonen er øyeblikkelig, eller i det minste veldig, veldig rask	15
2.2.2 Intuisjonen er spontan.....	15
2.2.3 Intuisjon er gestalt.....	16
2.2.4 Folk stoler på intuisjonen.....	16
2.2.5 Intuisjonen er ikke logisk?	16
2.2.6 Intuisjonen er ikke-bevisst.....	17
2.3 TAUS KUNNSKAP OG INTUISJON.....	17
2.4 INTUISJON SOM MØNSTERGJENKJENNELSE.....	18
2.5 BRUKER LEDERE INTUISJON?.....	19
2.6 HVORDAN FATTE INTUITIVE LEDERE VIKTIGE BESLUTNINGER?	20
2.7 KAN MAN STOLE PÅ INTUISJONEN?.....	23
2.8 EKSPERTENES INTUISJON – KAN MAN STOLE PÅ DEN?	27
2.9 HVORDAN FORKLARE SUKSESS OG FIASKO?	29
3.0 FORSKNINGSDESIGN	31
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI	32
3.2 KVALITATIV TILNÆRMING.....	33
3.3 DATAINNSAMLING OG INTERVJUER	34
3.4 DATAREDUKSJON OG ANALYSE	34

3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	35
4.0 ANALYSEDEL	37
4.1 INTUISJON – I HODET OG MAGEN.....	37
4.1.1 Intuisjonen er ikke målbar	40
4.2 INTUISJON VS. RASJONELL ANALYSE	41
4.2.1 Rasjonell analyse – en sikker vinner?.....	41
4.3 ERFARINGER MED INTUISJONEN – PÅ GODT OG VONDT	44
4.3.1 Feiltolkning og villfarelser.....	45
4.3.2 Den "riktige" følelsen – er den riktig?.....	47
4.3.3. Betydningen av de gode følelsene.....	48
4.3.4 Den intuitive lederen	49
4.3.5 Betydningen av kultur	50
4.4 NÅR ANALYSENE IKKE STREKKER TIL	51
4.4.1 Betydningen av erfaring	52
4.4.2 Selvfavoriserende attribusjon	55
4.4.3 Den suksessfulle finansmannen	56
4.4.4 Drømmen om de store pengene.....	56
4.5 INTUISJON – EN HELHETLIG PROSESS.....	57
4.5.1 Et alternativt perspektiv.....	58
5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	62
6.0 KILDER	65

1.0 Innledning

Jeg har lenge interessert meg for spenningsfeltet mellom det følelsesmessige og det rasjonelle. I vår effektive verden har jeg en oppfatning av at beslutninger gjort på bakgrunn av kritisk rasjonell analyse har overlegen status sammenlignet med følelsesmessige og intuitive tilnæringsmåter. Med interesse for aksjer og økonomiske investeringer har jeg fått et lite innblikk i finansverdenen. Der hevder man - i hvert fall utad - å bruke "nøye analyser" og "velprøvde forretningsmodeller" (Skagen Fondenes nettsider, 2014). Dersom man googler "magefølelse" får man likevel overraskende mange treff på sidene til Dagens Næringsliv og Finansavise – gjerne knyttet til aksjekjøp og store investeringer. Om man bruker søkeordet "intuisjon", havner man derimot på sider assosiert med alternative miljøer; selvutvikling, auraanalyse, skytsengler og lignende.

De aller fleste mennesker mener at de har en eller annen form for intuisjon. Men er det slik at man ikke innrømmer at man bruker den i fare for å virke useriøs? Hva er egentlig intuisjon, kan den brukes til noe og hvilken rolle spiller den ved beslutningstaking?

Finansindustrien er gjennomregulert av kontrollsystemer hvis mål er å sikre at aktørene til enhver tid handler etter foreskrevne regler og prosedyrer. Målet er å kontrollere at investorer handler så rasjonelt som over hodet mulig, for slik å redusere risiko. Arbeidslivet og samfunnet for øvrig preges av et stadig økende antall rutiner som skal sørge for at helse, miljø og sikkerhet ivaretas, samtidig som tusenvis av ISO-standarder sikrer at materialer, varer, prosesser og tjenester oppfyller de foreskrevne kvalitetskrav.

"Vi lever i et regelstyrt samfunn", skriver professor Einar N. Strømmen i en kronikk i Aftenposten. Han påpeker at de omfattende regelverk og EU-direktiver har utviklet seg til det reneste regelhysteri; mens den norske grunnloven består av 5470 ord, består et direktiv for import av karameller visstnok av hele 26911 ord. "Universitetets mål er ikke lenger dannelse, viten og sannhet", skriver Strømmen, og hevder at målet er å utdanne studenter som ligner datamaskiner, slik at de kan følge regelverk og gi kjente svar på

gamle spørsmål (Strømmen i Aftenposten 26.10.11). Er det rom for intuisjon i regelsamfunnet?

Til tross for at ledere må forholde seg til et stadig økende antall lover, forskrifter og reguleringer som skal sikre rasjonalitet, befinner de seg i en dualistisk virkelighet. Samfunnets kompleksitet stiller nye krav til lederrollen i form av krav til endringsvilje, kreativitet og innovasjon. Arbeidsgleden skal fremelskes, ansatte skal involveres, og man bør etterstrebe idealet om å være en autentisk leder. Verdibasert ledelse og transaksjonsledelse er begreper de fleste forbinder med motivasjon, involvering og positiv psykologi. Coaching hjelper ledere å se mulighetene, og å nå målene.

Ledere valfarter til kurs i mindfulness, der man skal lære seg å koble ut og sortere tankene, og være til stede i nuet. Noen av foredragene som ble tilbudt topplederne til Verdens Økonomiske Forum i Davos i 2011 lød: "Tilknytning – hvordan vi hører sammen", "Følelsmessig mestring – en vitenskap" og "Healing gjennom musikk" (Aspaas, 2012). Kort sagt forventes det at lederen skal være følelsmessig engasjert.

Regelsamfunnet legger til grunn at beslutninger skal tas rasjonelt, etter alle forskrifter og direktiver slik at man løper minst mulig risiko. Følelser har ingen plass i regelsamfunnet. Samtidig kan vi lese om enkelte finansmenn som hevder å ha gjort gunstige økonomiske beslutninger ved å følge magefølelsen. Man hører selvfølgelig ikke om dem som mislyktes ved bruk av magefølelsen – for disse finnes vel også? Kan det være slik at man hevder å handle rasjonelt og analytisk, men likevel lar magefølelsen få det siste ordet? Denne dobbeltheten er verd et forskningsprosjekt.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg har formulert følgende problemstilling:

Hvilken rolle spiller intuisjon i økonomiske beslutningsprosesser?

Problemstillingen er valgt fordi jeg synes at intuisjon og økonomiske beslutningsprosesser er interessante begreper hver for seg – og spesielt når de settes sammen.

Begrepet intuisjon er følelsesmessig ladet mens økonomi assosieres med rasjonalitet og analyse, en kontrast som kanskje ikke synes så uforenlig som den umiddelbart fremstår?

Målet med denne oppgaven er å finne svaret på i hvor stor grad intuisjon brukes av aktører i finansmiljøer som fatter økonomiske beslutninger. Hvor bevisste er de sin bruk av intuisjon, hvilke forhold påvirker i hvilken grad de benytter intuisjon, og endelig hvilken status intuisjon har i finansmiljøet.

Forhåpentligvis vil jeg kunne komme fram til resultater som kan være interessante for alle som fatter beslutninger, men kanskje særlig ledere i finansmiljøer som utgjør gruppen jeg forsker på. Målet må være å bevisstgjøre lederne om sin bruk av intuisjon, en egenskap mange nok tar for gitt, siden det er en prosess som løper automatisk. Fokus på intuisjon kan kanskje også inspirere ledere til å utvikle egen intuisjon slik at en i fremtiden blir i stand til å fatte bedre økonomiske beslutninger.

For å belyse problemstillingen har jeg formulert følgende forskingsspørsmål:

- 1. Hvor bevisste er aktørene sin bruk av intuisjon?*
- 2. Hvilke forhold påvirker om beslutningen er en intuitiv eller rasjonell prosess?*
- 3. Hvordan anerkjennes intuitive vs. analytiske/rasjonelle beslutninger i finansmiljøet?*

1.2 Avgrensning

Det finnes to hovedområder der intuisjon er viktig i ledelsessammenheng: ved beslutningstaking (vurdering) og ved kreativ problemløsning (kreativitet). Det er intuisjon ved beslutningstaking som vil bli vektlagt i denne oppgaven.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er delt inn i fem deler. I del 2, teoridelen, vil tidligere forskning som er relevant for denne oppgaven og dens problemstilling bli presentert. Teoridelen

omhandler i korte trekk forholdet mellom rasjonell og intuitiv tenkning, hva intuisjon er og hvordan ledere bruker intuisjon i praksis.

I del 3 gjøres det rede for valg av forskningsstrategi og metode, samt at det gis en beskrivelse av hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Det ble her brukt en kvalitativ tilnærming, der åtte aktører i finansmiljøet ble intervjuet.

Denne oppgaven har ikke noe rent resultatkapittel. Del 4, analysedelen, presenterer undersøkelsens funn samtidig som de blir stilt i lys av teori og diskutert fortløpende. Analysedelen bærer preg av en intuitiv tilnærming. Informantenes utsagn, noe tematisert, utgjør den røde tråden som endelig utfyller svarene på oppgavens forskningsspørsmål.

I femte og siste del blir det foretatt en oppsummering som svarer på forskningsspørsmålene. Kapittelet ender ut i en samlet konklusjon som svar på oppgavens problemstilling.

2.0 Teoridel

I denne delen av oppgaven vil forskning og sentrale teorier omkring intuisjon bli presentert. Innledningsvis kan det være formålstjenlig å se på hvordan beslutninger forventes gjennomført ut fra et rasjonelt perspektiv.

2.1 Rasjonalitet og beslutninger

Rasjonalitet i betydningen fornuftsbasert og følelsesfritt har høy status i vårt samfunn. Det å være rasjonell blir gjerne sett på som mer verdifullt enn å være følelsesmessig engasjert eller såkalt irrasjonell. I beslutningssammenheng er det å fatte rasjonelle beslutninger et mål fordi denne typen beslutninger antas å være effektive og økonomiske. Rasjonalitet i beslutningssammenheng defineres gjerne som *evnen til å maksimere forventet nytte i en beslutningssituasjon der man står overfor flere handlingsalternativer* (Lai, 1999:20). I et slikt perspektiv er man med andre ord rasjonell om man klarer å velge det alternativet som best oppfyller det definerte målet og tilfredsstiller egennyttens, ut fra muligheter og begrensninger man står overfor. Innen

økonomisk teori ligger et slikt syn til grunn for en lang rekke beslutningsmodeller hvis mål er optimalisering. Slike modeller fremstiller gjerne en trinnvis prosess fram mot en optimal beslutning (Lai, 1999).

Innen økonomisk teori tas det utgangspunkt i at aktørene er fullstendig rasjonelle og utelukkende opptatt av økonomisk vinning (Cappelen og Tungodden, 5/2012).

Slike modeller er svært optimistiske med tanke på aktørenes kognitive evner; de klarer både å samle inn og behandle all informasjon. Modellene sier på den annen side ingenting om hva som driver aktørene, foruten at de ønsker høyest mulig profitt med minst mulig innsats (Torsvik, 2003).

Vektleggingen av rasjonalitet oppfattes gjerne som et uttrykk for et verdisystem som fremholder økonomisk effektivitet på beskostning av menneskelige grunnverdier som følelser, kreativitet og intuisjon. Det er stadig større enighet om at gode beslutninger ikke utelukkende kan - eller bør - fattes på bakgrunn av et rent normativt grunnlag. Menneskelige hensyn og det å lytte til følelser og intuisjon er faktorer som eksempelvis kan spille inn i en beslutningsprosess (Lai, 1999).

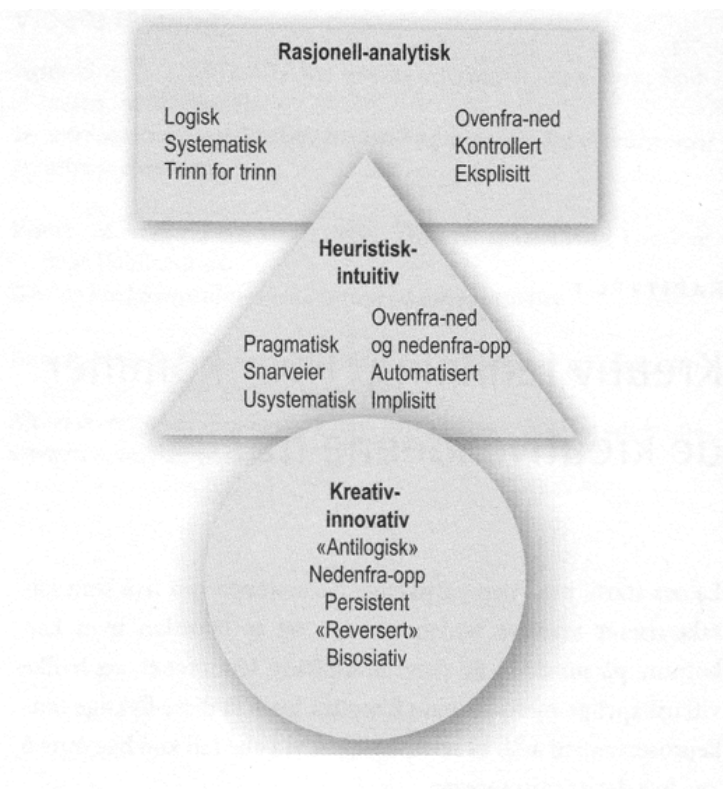
En av de store pionerene innen organisasjonsteori og beslutningstaking, nobelprisvinner i økonomi Herbert Simon, lanserte allerede på 1950- tallet begrepet "begrenset rasjonalitet". Her tilbakeviser han økonomenes tradisjonelle antagelse om at mennesker er i stand til å ta fullstendig rasjonelle valg. Mennesket klarer ikke å velge rasjonelt fordi det til en hver tid ikke har fullstendig oversikt over alle alternativer med tilhørende konsekvenser, og kan dermed ikke vite med sikkerhet hvilket alternativ som gir best resultat. Simon hevder at mennesket er begrenset rasjonelt og at man dermed ender opp med en beslutningsatferd som er *satisfierende*, det vil si å velge det alternativet man mener er mest tilfredsstillende eller "godt nok" i forhold til mål. Simons teorier omkring begrenset rasjonalitet har i ettertid også lagt grunnlaget for forskningen rundt forenklingsstrategier innen kognitiv psykologi (Kirkebøen, 2012).

Det ligger med andre ord komplekse årsaker til grunn for hvilke motiver som styrer menneskers økonomiske adferd. Mennesker lar seg eksempelvis styre av moralske holdninger, oppfatninger om hva som er rett og galt, motivasjon og graden for aksept i

forhold til ulikheter. Økonomiske eksperimenter har også vist at teoriene omkring rasjonalitet og egoisme ikke gir et troverdig bilde av hva som styrer valgene i økonomiske situasjoner. De senere år har forskere tatt i bruk kunnskap fra andre fagmiljøer som psykologi, medisin og sosiologi for å lære mer om menneskers økonomiske valg (Hartvigsen Lem, 5/2012).

2.1.1 Rasjonell vs. intuitiv tenkning

I den tradisjonelle forskningslitteraturen er det vanlig å skille mellom to hovedformer for tenkning: den regelstyrte, rasjonelle og analytiske formen for tenkning, og en mer assosiativ, intuitiv form for tenkning. Kauffmann (2006) bruker betegnelsen rasjonell-analytisk og heuristisk-intuitiv når han beskriver to av de tre hovedtypene for tenkning vi bruker i forbindelse med beslutningstaking. I modellen som her gjengis, er også den tredje formen for tenkning tatt med; den kreative-innovative. Denne tenkemåten skiller seg fra de to første ved at den skaper noe nytt. Jeg vil ikke kommentere denne formen for tenkning, da det er intuisjon i beslutningsprosesser og ikke i kreative problem-løsningsprosesser som er tema for min oppgave.



(Figur hentet fra Kaufmann, 2006:26).

2.1.2 Rasjonell- analytisk tenkning

En rasjonell-analytisk tenkning preges av at man benytter seg av logiske slutningsregler og prinsipper når man arbeider seg fram mot en endelig konklusjon. Rasjonell-analytiske tankeprosesser fremstår som mer kontrollerte i motsetning til intuitive og automatiserte prosesser. Et annet kjennetegn ved rasjonell-analytisk tenkning, er eksplisiteten i tankeprosessen; man er seg bevisst hvilke tanker og fremgangsmåter man benytter seg av for å løse et problem. En slik kontrollert tankeprosess er svært ressurskrevende, og legger beslag på store deler av vår kognitive kapasitet (Kaufmann, 2006).

2.1.3 Heuristisk-intuitiv tenkning

Hovedkjennetegnet ved heuristisk- intuitiv tenkning innebærer at man benytter seg av tommelfingerregler for å løse et problem. Vi sammenligner tilstedeværende fakta med ting og/eller situasjoner som ser ut til å ligne på noe vi kjenner fra før. Prosessen er ofte usystematisk og springende, og assosieres gjerne med en kreativ tankegang, men skiller seg fra denne typen tenkning ved at den ikke skaper noe nytt.

Forenklingene benyttes for å økonomisere den kognitive kapasiteten. Heuristisk-intuitiv tenkning kjennetegnes at den er mer automatisert enn en rent rasjonell-analytisk måte å tenke på. Ved heuristisk-intuitiv tankegang kan man takle flere komplekse inntrykk og stimuli samtidig enn ved rasjonell-analytiske tankeprosesser, og man klarer å reagere raskt (Kaufmann, 2006).

Men en slik tankegang er derimot ganske upresis og kan føre til at man gjør store feil ettersom man ofte benytter seg av fordommer (Kaufmann, 2006). Eksempelvis har Kahnemann (2012) i et samarbeidsprosjekt med Amos Tversky avslørt en rekke feilbedømmelser vi gjør i forbindelse med bruk av heuristikker. Dette vil bli nærmere omtalt senere i dette kapitlet.

Tradisjonelt sett har det vært forsket mest på logiske tankeprosesser. Tankerekken i logisk tenkning ser ut til å følge bestemte regler, og forskjellige former for logisk

tenkning har vært mulige å klassifisere. Intuisjonen er det derimot vanskeligere å forske på, og har gjerne blitt ansett som uvitenskapelig og ikke-tenkning. Men hva er egentlig intuisjon?

2.2 Hva er intuisjon?

Det finnes ikke noen enhetlig definisjon av intuisjon, men den kan kanskje best beskrives som *en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller en idé uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak*. Ordet kommer fra det latinske *intueri*, som betyr det å se eller betrakte noe (Kirkebøen, 2012:7).

Det hersker en del forvirring rundt intuisjonsbegrepet fordi det har så mange nyanser og endrer seg etter hvilken disiplin man ser det ut fra; eksempelvis filosofi, psykologi, religion og ledelsesvitenskap. I tillegg kommer ulikheter mellom vestlige og østlige kulturer.

Intuisjon ble diskutert allerede av Platon (424-348 f.kr), og begrepet har vært et sentralt tema i mange religiøse tradisjoner. I buddhismen beskrives eksempelvis "det intuitive sinn" som en mer opphøyd erkjennelsesform enn "det rasjonelle sinn" (Kirkebøen, 2012).

I europeisk filosofi er det et klart skille mellom intuitiv og rasjonell tenkning. Den intuitive sinnstilstanden blir her oppfattet som overlegen den analytiske. Intuisjonen defineres som rasjonell og intellektuell, mens analytisk tenkning anses som relativ, ukomplett og fragmentert. Filosofer har denne oppfatningen fordi intuisjonen er forankret i Idéer, Former og Arketyper, som anses som grunnleggende *a priori* lover som styrer og betinger all eksistens (Henden, 2004).

I psykologien oppfattes intuisjonen som en type ubevisst, automatisk og uanstrengt kognitiv prosess (Henden, 2004). Jung definerte intuisjon som den egenskapen som "utforsker det ukjente og sanser muligheter og implikasjoner som kanskje ikke er umiddelbart innlysende" (Agor, 1989:20).

Det har vært gjort flere forsøk på å oppklare tvetydigheten rundt intuisjonsbegrepet. Eksempelvis skiller Gerard mellom fire nivåer av intuisjon: fysisk, emosjonell, mental og spirituell, mens Goldberg klassifiserer intuisjonens manifestasjoner i seks kategorier: oppdagende, kreativ, evaluerende, operasjonell, predikerende og belysende. Felles for disse manifestasjonene er at de kommer til uttrykk gjennom mental intuisjon som *kunnskap* (Dörfler, Baracskai, Velencei og Ackermann, 2008).

Oppfatningen om at intuisjon er en form for kunnskap kan spores tilbake til de eldste filosofer og vitenskapsmenn som Hermes, Pytagoras, Platon og Aristoteles. I en vestlig filosofisk tradisjon skilte Spinoza mellom tre typer kunnskap: mening eller fantasi som den første, fornuft som den andre og intuitiv kunnskap som den tredje og mest kraftfulle av de tre (Dörfler et al., 2008).

Det ser ut til å være stor enighet omkring følgende fellestrekk når vi snakker om intuisjon: den skjer øyeblikkelig, den er spontan, den er gestalt, personen stoler på den, den er taus og tilsynelatende ikke-logisk. Dörfler et al. (2008) har gått til flere sentrale teoretikere innen intuisjonsforskning og presenterer endelig trekkene ved intuisjon slik:

2.2.1 Intuisjonen er øyeblikkelig, eller i det minste veldig, veldig rask

Å innhente tilfredsstillende informasjon for å kunne være ganske sikker på en beslutning, er svært tidkrevende, og det vil mange ganger være for sent når man endelig har bestemt seg. Når tiden er kort, situasjonen er kompleks og svaret må være korrekt, er intuisjon en nødvendighet, eller i det minste fordelaktig (Patton, 2003 i Dörfler et al., 2008). Klein og Weick beskriver hvordan vi ubevisst blir klar over det riktige svaret, ved at vi stoler på våre erfaringer uten å måtte analysere alt først.

2.2.2 Intuisjonen er spontan

I følge Agor krever intuisjonen ingen innsats, i hvert fall ikke i det øyeblikket den inntreffer. Han hevder at intuisjon inntreffer når vi er i en avslappet tilstand, som når man for eksempel våkner fra en drøm, kjører i ørkenen eller dusjer om morgenen. Isaack

(1978 i Dörfler et al., 2008) mener også at intuisjonen ikke kan oppstå etter egen vilje, men at det kreves stor innsats på forhånd i form av erfaring.

Det ser heller ikke ut til å være nok å bare jobbe med et spesielt problem – det krever at du involverer all tidligere erfaring innen disiplinen, da intuisjon inntreffer på et høyt nivå av kunnskap (Prietula & Simon, 1989 i Dörfler et al., 2008). Mintzberg mener at man må ta i bruk alle sider og erfaringer fra konteksten man arbeider i, og hevder at man kan ikke være intuitiv om noe man ikke vet noe om (Campbell, 1991 i Dörfler et al., 2008).

2.2.3 Intuisjon er gestalt

– den er en "helhetlig anelse". Intuisjonen handler om å se helheten og ikke delene; at man plutselig klarer å sette sammen forskjellige ideer som har vært assosiert med det gjeldende subjektet tidligere. Dette kan forklare hvorfor intuisjon er en nødvendighet i ustabile forretningsomgivelser, eller som Weick sier: "*as turbulence goes up, so too does the use of intuitions and heuristics*" (Weick, 1995:88 i Dörfler et al., 2008:21).

2.2.4 Folk stoler på intuisjonen

Jung skilte mellom fire psykologiske funksjoner: tenke, føle, sanse og intuisjon. Han fremholdt at intuitiv kunnskap innehar en iboende sikkerhet og overbevisning. Denne følelsen av å være sikker er et av fellestrekkene ved intuisjon som vitenskapsmenn virkelig omfavner. Forskning viser at ledere som er gode til å bruke intuisjonen stoler på intuisjonen. En treffende formulering som er tilskrevet Agor er følgende: "*Intuition is what you know for sure without knowing it for certain*" (Dörfler et al., 2008:22).

2.2.5 Intuisjonen er ikke logisk?

Kahneman og Tversky hevdet at en beslutning blir kalt intuitiv hvis den blir fattet ved en uformell, ustrukturert modus av fornuft, uten å bruke analytiske metoder eller bevisste beregninger. Barnard mente på sin side at intuisjon ikke er en prosess som opererer uavhengig av analyse, men at de to er essensielle, komplementære komponenter i et effektivt beslutningssystem. Simon var ikke enig med Barnard, og mente at intuisjon og beslutningstaking simpelthen er analyser som er blitt til vaner og som skaper kapasitet for rask respons gjennom gjenkjenning. Her møtte han motstand fra Mintzberg, som

argumenterte med at intuisjon handler om synteser - det å føye sammen et stort mangfold til en helhet, og at du aldri vil få synteser fra analyser (Dörfler et al., 2008).

Dersom Mintzbergs påstand stemmer, må dette nødvendigvis bety at man trenger "noe mer" enn analyser når man løser et problem eller fatter en beslutning. Det er da nærliggende å tenke seg at erfaring og intuisjon i tillegg til analyse kan bidra til å gi en større helhetsforståelse av situasjonen, og at man dermed har et bedre utgangspunkt for å fatte en beslutning?

2.2.6 Intuisjonen er ikke-bevisst

Begrepet intuisjon blir ofte omtalt under andre begrep som eksempelvis "profesjonell teft", "magefølelse", "indre stemme" og "anelse". Intuisjonen kan karakteriseres som ikke-bevisst. Selv om resultatet av intuisjon er tilgjengelig som ved bevisst tenkning, skiller det seg ved måten man kommer frem til den på. Som ved taus kunnskap, finnes det ikke metakognisjon – man har ikke innsikt i egne tankeprosesser (Dörfler et al., 2008).

2.3 Taus kunnskap og intuisjon

Ikke all kunnskapen vår er tilgjengelig, eksplisitt og kan beskrives med ord. Mye av kunnskapen vår er preget av at vi bare handler, uten at vi greier å sette ord på hvorfor vi gjør det på denne måten – det bare faller oss naturlig. Legen og kjemikeren Michael Polanyi (1966) innførte begrepet taus kunnskap. Han beskriver hvordan følelser og fornemmelser fanger vår oppmerksomhet, og gjennom en prosess blir internalisert som en ferdighet i vår tause kunnskap. Polanyi sa det slik: *"I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell (...)So most of this knowledge cannot be put into words"* (Polanyi, 1966:4).

Hvordan kan vi eksempelvis gjenkjenne et ansikt blant tusener, til og med millioner av andre? Vi er ikke i stand til å forklare *hvordan* vi klarer å gjenkjenne ansiktet. Polanyi mener dermed at man opererer med en kunnskap som vanskelig lar seg kommunisere

med ord (Polanyi, 1966). Taus kunnskap synes å ligge nært opp mot intuisjonsbegrepet, og synes å være en viktig komponent i den intuitive prosessen.

Kunnskap kan deles i eksplisitt og taus kunnskap, samt en tredje form – implisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap er tilgjengelig og kan uttrykkes med ord mens taus kunnskap er knyttet til sanser og intuisjon og er vanskelig å forklare fordi den ofte er skapt på bakgrunn av erfaring. Implisitt kunnskap er taus kunnskap som kan gjøres eksplisitt (Dörfler et al., 2008).

Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) er opptatt av å erkjenne verdien av taus kunnskap. Å utvikle ideer om hvordan den kan utnyttes vil være spesielt verdifullt for bedrifter som er avhengige av innovasjon og kunnskapsutvikling. Forfatterne legger vekt på at det må skapes en kunnskapshjelpende kontekst i organisasjonen, der begrepet *omsorg* står sentralt. Gjensidig tillitt, aktiv empati, adgang til hjelp, pågangsmot og ingen fordommelse er bakt inn i omsorgsbegrepet og settes i kontrast til konkurransepregede bedrifter der aktørene hemmeligholder sin egen ekspertise uten å ville dele den med ande.

2.4 Intuisjon som mønstergjenkjenning

Innen moderne psykologi antar man at våre kunnskaper er lagret i såkalte *semantiske nettverk*. Kaufmann (2006) beskriver nettverkene som klynger av assosierte ideer som er løst forbundet med hverandre gjennom erfaringer og meningsassosiasjoner. Når en del av dette nettverket blir aktivert, skjer det en spredning til andre deler av nettverket som skaper nye assosiasjoner. De nye assosiasjonene bidrar til at man kommer nærmere et annet nettverk, og det kan slik oppstå en kobling til et annet nettverk som tidligere var atskilt.

Assosiasjoner på tvers av forskjellige nettverk kalles gjerne "biassosiasjoner". Billedlig fortalt kan dette ligne på det som skjer med ringer i vann; man kaster en stein i vannet som danner ringer, og dersom man kaster en ny stein lenger borte, vil ringene fra de to steinene til slutt møtes og skjære inn i hverandre. En slik prosess kalles "intuitiv tankepredning" fordi den foregår på det ubevisste tankeplan. Når så disse ubevisste

tankene møter tanker på det bevisste plan, skjer det en kobling, bevisstheten blir "skrudd på", og de nye idéene springer frem som aha-opplevelser (Kaufmann, 2006).

Også Gary Klein (2003) mener at det som setter oss i stand til å fatte gode avgjørelser er intuisjon i form av at man bruker et stort repertoar av mønstre som vi har tilegnet oss gjennom erfaring over lang tid. Klein har forsket spesielt på brannmenns måte å fatte beslutninger på, og han fant at brannmenn på jobb ikke hadde tid til å ta ting i betraktning – de bare *handlet*. Brannmennes mønsterkjennelse skjedde øyeblikkelig og uten bevisste tanker, og de var ikke klar over hvordan de kom fram til den intuitive vurderingen. Det er kanskje denne følelsen av å *bli gitt* svaret på hva man skal gjøre som har bidratt til å mystifisere intuisjonsbegrepet?

2.5 Bruker ledere intuisjon?

I følge Kaufmann og Kaufmann (1996) viser studier av hvordan toppledere *faktisk* arbeider, at lederne ofte går utenom analytisk planlegging og problemløsning. Dette er spesielt fremtredende når de arbeider med utfordrende problemer som kanskje i tillegg er ukjente, komplekse og tvetydige. Tankeprosessene er her i stor grad preget av den heuristisk-intuitive formen for problemløsning enn den rasjonell-analytiske. Når toppledere bruker intuisjon for å løse problemer, dreier det seg om :

1. De har en "magefølelse" som forteller dem at de står overfor et problem, uten at det er uttalt eksplisitt.
2. De har tilgang til et stort mentalt nettverk med godt organisert kunnskap omkring problemområdet. I nettverket foregår informasjonsbehandlingen lynraskt og automatisert, og kan kalles *rasjonell intuisjon*.
3. De kan sette tidligere erfaringer og opplysninger sammen til en ny helhet, gjerne etterfulgt av en aha-opplevelse.
4. De stoler ikke hundre prosent på den rasjonelle analysen som er gjort, og gjør gjerne en *intuitiv sjekk* i tillegg. De er ikke fornøyde før det er samsvar mellom "hodet" og "magen".

5. De "glir rundt" detaljene i en analyse og klarer raskt å komme frem til en sannsynlig løsning – uten at det tas bevisste, rasjonelle steg. Flere oppgir at de lar seg lede av magefølelsen.

En slik "lettsindig" form for problemløsning som beskrives her kan på den ene siden føre til mange feil, spesielt om lederne blir *overkonfidente* – det vil si at de overvurderer sin egen kompetanse. På den andre siden er forskning som viser at lang erfaring og tilgang til et velorganisert mentalt nettverk bidrar til at informasjonsbehandling skjer på en mer automatisert måte. Det er god struktur i kunnskapene man har, og det betyr ikke at informasjonsbehandlingen blir tilfeldig eller irrasjonell. I nye og ukjente situasjoner der man ikke klarer å fylle informasjonshull med rasjonelle "formler", kan kanskje intuitiv-heuristisk informasjonsbehandling være det beste alternativet (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

2.6 Hvordan fatter intuitive ledere viktige beslutninger?

Agor (1984) skiller mellom tre slags lederstiler, og disse er knyttet til hvordan lederne bruker hjernehalvdelen. Han kaller dem *venstre hjernehalvdel-stilen*, *høyre hjernehalvdel-stilen* og *den integrerte stilen*, som er en blanding av de to foregående. Disse termene er en grov forenkling av hvordan hjernen faktisk fungerer, men er nyttige fremstillinger i denne sammenhengen.

Den venstre hjernehalvdelen er opptatt av logikk, fakta og detaljer. Den tenker praktisk og systematisk og foretrekker å splitte opp et problem til mindre, lettere håndterlige deler ved å dukke ned i detaljene, og får ikke med seg helheten. Ledere som er preget av denne stilen foretrekker ledersituasjoner som er strukturerte og nøye planlagte. Denne lederstilen har tradisjonelt fått mest oppmerksomhet i ledelseslitteraturen.

Den høyre hjernehalvdelen er kreativ, intuitiv og instinktiv. Høyre hjernehalvdel styres av følelser og velger å løse problemer ved å se på helheten for deretter å nærme seg problemet ved hjelp av innfallsmetoden. Ledere som er preget av denne stilen foretrekker ledersituasjoner som er ustrukturerte, uanstrengte og spontane (Agor, 1984).

Agor (1989) var spesielt interessert i å finne ut hvordan ledere som scoret høyt på intuisjonstester *faktisk* brukte ferdighetene sine når en viktig avgjørelse skulle tas. Han plukket ut de lederne som hadde scoret innenfor 10% av det høyeste nivået på en intuisjonsskala, og fikk da 200 respondenter som han gikk videre med. Agor mente at om intuisjon virkelig ble brukt i beslutningstaking, burde dette være gruppen som hadde den største evnen til å bruke den.

Emnene som ble dekket i testen handlet om hvordan lederne trodde de brukte intuisjonen når de foretok viktige beslutninger. Alle lederne utenom en innrømmet å bruke sine intuitive evner når de sto overfor en viktig beslutning. Lederne understreket imidlertid at intuisjon bare ble brukt som ett verktøy av mange. De stolte ikke kun på intuisjon, og forlot ikke tradisjonell *venstre hjernehalvdels* ledelsespraksis. På den annen side understreket lederne at intuisjon er en nøkkelressurs innen ledelse, som er til god hjelp når en fatter strategiske beslutninger. Mange av lederne ville også ha frem at intuitive beslutninger delvis er basert på input fra fakta og erfaring som var opparbeidet over flere år, i kombinasjon med velutviklet sensitivitet eller åpenhet til andre, mer ubevisste prosesser (Agor, 1989).

Lederne ble spurt om hvorvidt intuisjon var mer nyttig under spesielle omstendigheter, eller om den ble brukt fritt for å guide alle viktige beslutninger. Svaret ble at intuisjon ser ut til å fungere best under følgende omstendigheter:

- Når det eksisterer en høy grad av usikkerhet
- Når det er mangel på tidligere presedens
- Når variablene er mindre vitenskapelig forutsigbare
- Når fakta er begrenset
- Når fakta ikke sier klart hvilken vei man skal ta
- Når analytisk data er til liten nytte
- Når det foreligger mange forskjellige alternative løsninger, og det er gode argumenter for alle
- Når tiden er begrenset og man har press på seg for å komme opp med den riktige beslutningen

Hvis vi velger å tro på lederne påstander om at beslutninger som var fattet på bakgrunn av intuisjon førte til suksess, gjenstår spørsmålet: *Hvordan visste lederne hvilken kurs de skulle ta når de ble konfrontert med valgene foran seg?*

Lederne beskrev fysiske følelser knyttet til valget: "En følelse av spenning – nærmest euforisk", "økende spenning i mageregionen", "en total følelse av forpliktelse", "en følelse av total harmoni" og "et lynnedslag eller et plutselig lysglimt som forteller at dette er løsningen".

Motsatt delte lederne også de samme følelsene når de ante at beslutningen kunne komme til å bli feil, ved eksempelvis at noe ikke stemte eller at de skulle hatt mer tid. De snakket nå om "en følelse av angst", "ukomfortabelhet", søvnløse netter og urolig mage.

Agor (1989) spurte også om lederne kunne huske om de hadde tatt viktige beslutninger som i ettertid viste seg å være feil, og om de kunne peke på hva som var årsaken – seg selv eller faktorer i omgivelsene. Svaret var at lederne selvfølgelig gjorde feil, men at feilene ikke oppstod som følge av at de hadde brukt intuisjonen. De oppgav derimot at det å *unnlate å følge intuisjonen* ofte resulterte i at det ble begått feil.

Beslutningsfeilene som ble gjort syntes å oppstå som resultat av at man fravek, hvert fall delvis, fra ett eller flere grunnleggende prinsipper som regnes som de mest effektive for å bruke intuisjon som guide til viktige beslutninger. Felles feil som lederne gjorde, var at de unnlot å være helt ærlige og at de ikke godtok ting som de var, i forhold til seg selv og beslutningen de var i ferd med å gjøre. Eller sagt på en annen måte; de var opptatt av det psykologer refererer til som projeksjon (prosessen der vi forvrenger virkeligheten) – i dette tilfelle intuitive pekepinner. Agor (1989) tolket dette slik at vi projiserer vår egen bevissthet eller ubevisste prosesser på en situasjon, og deretter transformerer vi virkeligheten *slik at den passer med det vi ønsker skal være sant*.

Andre årsaker som ledere også oppgav å vanskeliggjøre bruk av intuisjon var:

Dårlig tid: Måtte ta beslutningen raskt, klarte ikke å få alle fakta på bordet i tide

Stressfaktorer: Psykisk stress, trøtthet, sykdom

Mangel på selvtillitt: Nervøsitet, redsel, forvirring, følte seg i ubalanse, måtte imøtekomme altfor mange krav, gjerne i strid med egne følelser

Agor (1989) fant at topplederne han testet bestemte følte at de bevisst brukte intuisjonen sin når de fattet viktige beslutninger. De identifiserte spesielle pekepinner de brukte når de skulle handle, noe som etter deres mening førte til gode beslutninger. Samtidig fastslo de at deres feiltrinn var et resultat av at de feilet i å bruke intuisjonen effektivt. De oppgav at de gjerne kom "ut av kurs" ved at faktorer som egoisme blokkerte signalene som vanligvis ble fanget opp av deres intuitive radar.

2.7 Kan man stole på intuisjonen?

En viktig bidragsyter til forskningen omkring adferdsøkonomi er nobelprisvinner i økonomi Daniel Kahneman. I sin bok "Tenke, fort og langsomt" (2012) legger han fram sine oppfatninger omkring dømmekraft og beslutningstaking, og fremstiller her to måter å tenke på, kalt System 1 og System 2.

System 1 (raskt) virker raskt og automatisk, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljekontroll. Systemet er knyttet til emosjoner og underbevissthet.

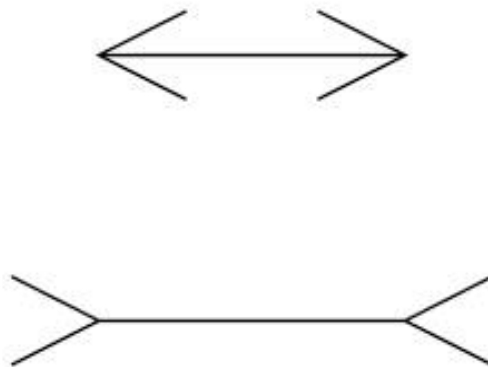
System 2 (langsomt) gir oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det. Aktiviteten i dette systemer assosieres med kalkulasjon, logikk, konsentrasjon og bevissthet.

Begge systemene er i vedvarende aktivitet når vi er våkne. System 1 kjører på autopilot, mens System 2 vanligvis er i hvilemodus der bare en brøkdel av kapasiteten er innkoblet. System 1 sender fortløpende forslag til System 2; inntrykk, intuisjoner og følelser. Dersom inntrykkene godkjennes av System 2, blir inntrykk og følelser til overbevisninger, og impulser blir igjen til viljestyrte handlinger. Vanligvis godtar System 2 impulsene fra System 1 med mindre eller ingen endringer.

Vi stoler på inntrykkene våre og handler ut fra det vi ønsker, og dette er jo bra – men ikke alltid. Når System 1 støter på utfordringer påkaller det System 2 for å få assistanse med mer detaljert og utfyllende bearbeiding før å løse det gitte problemet. Eksempelvis vil

System 1 kunne svare lett på hva 2×2 blir, men når man eksempelvis blir stilt overfor regnestykket 27×31 , blir oppmerksomheten skjerpet og System 2 kobles inn. System 2 har også som oppgave å overvåke atferden vår. Det er kontrolløren som sikrer at vi opptrer høflig selv om vi er rasende. Eller holder oss konsentrert når vi kjører bil i mørket (Kahneman, 2012).

Kahneman (2012) bruker den berømte Müller-Lyer-illusjonen for å forklare skillet mellom den automatiske reaksjonen fra System 1, og det mer saktegående og reflekterende System 2.



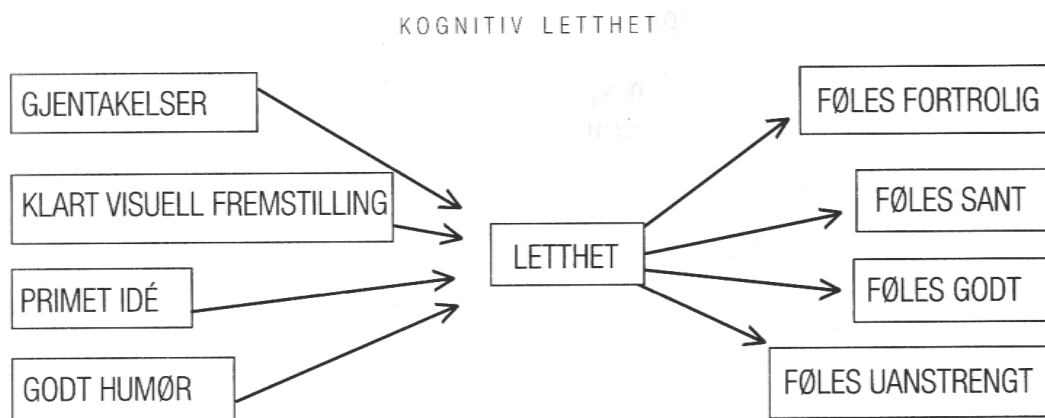
(Müller-Lyer-illusjonen hentet fra Kahneman, 2012:33)

Man vil umiddelbart tro at den øverste linjen er kortere enn den nederste, men etter å ha målt linjene med linjal, vil vi oppdage at de er like lange. Du må vite at linjene er like lange, men selv etter at du har fått denne kunnskapen, vil hjernen vår – og System 1- fremdeles oppfatte dem som ulike.

Fordi System 1 virker automatisk og ikke bare kan slås på og av slik det passer oss, kan det ofte oppstå feil når vi tenker intuitivt. Det er vanskelig å unngå skjevheter fordi System 2 ikke oppfatter signaler om mulige feil. Selv når man vet at det finnes mulige feil, kan disse bare unngås ved å kjøre System 2 på høygir. Det vil være utrolig slitsom å overvåke enhver innpuls slik hele tiden, og det kunne heller ikke være mulig å gjennomføre i det lange løp. System 2 er også for tregt til å erstatte System 1 for å ta beslutninger som er ren rutine. Man bør heller lære seg å kjenne igjen situasjoner der

man risikerer å gjøre feil, og om mulig unngå feil dersom mye står på spill (Kahneman, 2012).

Når hjernen arbeider, oppfatter den oppgaver fra kognitivt lette (uanstrengte) til kognitivt vanskelige (anspente). Ved *kognitiv letthet* går hjernen på autopilot, alt går bra og det foreligger ingen trusler eller problemer. Det er derfor ikke særlig behov for oppmerksomhet eller innsats. Når man er *kognitivt anspent* mobiliseres System 2 som følge av at man støter på en trussel eller et problem. Kahneman (2012) skriver at kognitiv letthet er koblet til et stort nettverk av forskjellige innganger og utganger.



(Figur hentet fra Kahneman, 2012: 69).

Ved kognitiv letthet er vi som oftest i godt humør, stoler på inntrykkene våre og opplever situasjonen behagelig og fortrolig. Ved en slik behagelig hvilemodus kan man risikere å bli ukritisk og overflatisk i tankegangen. Når man derimot føler seg anspent, blir man mer årvåken og mistenksom, og man mobiliserer aktivt for å unngå feil. Ved anspenhet reduseres faktisk kreativiteten og man er mindre intuitiv enn vanlig (Kahneman, 2012).

Sammen med sin kollega, Amos Tversky, studerte Kahneman i flere år skjevhetene i intuitiv tenkning i forbindelse med ulike oppgaver; å vurdere sannsynligheten av hendelser, spå om framtiden, evaluere hypoteser og anslå hyppigheter. Skjevheter kan beskrives som *systematiske* feilbedømmelser eller avvik fra normative "rasjonelle" standarder. Resultatet av disse funnene ble publisert i tidsskriftet *Science* gjennom

artikkelen: "Bedømmelser i uvisshet: Heuristikker og skjevheter" (Science vol. 185, 1974, gjengitt i Kahneman, 2012:449). Artikkelen beskriver hvilke forenklede snarveier den intuitive tenkningen tar, og beskriver omkring 20 skjevheter som utslag av heuristikker. Kahneman og Tversky kom frem til tre heuristikker som ble brukt under bedømmelse i usikre situasjoner:

a) **Representativitet.** Brukes for å anslå sannsynligheten for at en ting eller hendelse A kan høre til kategori eller prosess B. Representativitetsheuristikken lar stereotypier styre våre inntrykk, selv om det er statistisk ulogisk. Personer med doktorgrads-utdanning har eksempelvis større sannsynlighet for å abonnere på New York Times enn personer som avsluttet skolegangen etter *high school*. Det er likevel større sannsynlighet for at damen som leser nevnte avis på undergrunnen i New York ikke har doktorgrad, fordi det er mange flere mennesker uten universitetsutdanning som tar undergrunnen i storbyen.

b) **Tilgangen** på tilfeller eller situasjoner. Benyttes når man prøver å anslå tilfeller av en kategori, eller hvor sannsynlig det er at utviklingen går i en bestemt retning. Tilgjengeligheuristikken kan defineres som prosessen ved å bedømme utbredelsen av et fenomen ut fra "hvor lett det er å komme på et tilfelle". Eksempelvis vil medias fokus på en bestemt flyulykke gjerne endre våre følelser til hvor trygt det er å fly.

c) Justeringer ut fra **forankringsverdi.** Benyttes når man skal forutsi noe om tall, der en tallverdi alt er oppgitt. Om man får oppgitt ett tall, vil man mer eller mindre ubevisst la seg påvirke av tallet når man blir bedt om å tallfeste noe. Eksempelvis ble forsøkspersoner bedt om å tippe høyden til det høyeste Redwood-treet. Den ene gruppen skulle tippe om det var høyere eller lavere enn 365 meter, den andre fikk oppgitt en ankerverdi på 55 meter. Gruppene tippet en gjennomsnittshøyde på henholdsvis 257 og 86 meter – altså var begge gruppene sterkt påvirket av ankerverdien. Til sammenligning kan utropsprisen på kunstauksjoner virke som et anker som legger føringer for det første budet.

Alle disse heuristikkene er økonomiske og virker effektivt, men fører ofte til feil. Forfatterne påpeker at en bedre innsikt i hvordan slike heuristikker fører til skjevheter

med påfølgende feilbedømmelser, vil kunne bidra til at man bedrer bedømmelser og avgjørelser i situasjoner der det råder usikkerhet (Kahneman, 2012).

2.8 Ekspertenes intuisjon – kan man stole på den?

Herbert Simon hevdet at intuisjon var en prosess som ikke skjedde uavhengig av analyse. Han fremholdt derimot at de to prosessene, intuisjon og analyse, var essensielle komplementære komponenter i et effektivt beslutningstakingssystem. Han mente at ledere med lang erfaring kunne tilegne seg evnen til å umiddelbart gjenkjenne mønstre og konsekvenser av alternative handlinger. Hjernen fremkaller med andre ord tidligere minner og erfaringer for å løse forestående problemer. Simon mente også at det var et feilgrep å sette *analytisk* og *intuitiv* lederstil opp mot hverandre. Intuisjon og dømmekraft, er simpelthen analyser som har blitt til vaner. Slik skapes kapasitet til å respondere raskt på bakgrunn av gjenkjennelse, en kapasitet som Simon hevdet kunne opparbeides gjennom mange års erfaring og trening (Agor, 1989).

Ved å forske på sjakkspillere, kom Herbert Simon fram til sin forståelse av ekspertintuisjon: "Situasjonen har gitt et signal. Dette signalet har gitt eksperten tilgang til informasjon lagret i hukommelsen, og informasjonen gir svaret. Intuisjon er intet mer og intet mindre enn gjenkjennelse" (Simon, sitert i Kahneman, 2012:256)

Simons forskning legger to betingelser til grunn for å kunne stole på fagfolks intuisjon: Det må finnes valide *tegn* å basere intuisjonen på, og fagfolk må ha hatt mulighet til å lære seg disse tegnene. Sjakk mestere må eksempelvis være i stand til å gjenkjenne og skille mellom 50 til 100 tusen ulike typer sjakkmønstre. Spilleren klarer å gjøre det riktige trekket fordi mønstre som er lagret i spillerens hukommelse aktiveres av mønsteret på sjakkbrettet (Kirkebøen, 2012).

Psykologen Gary Klein videreutviklet Simons forståelse av ekspertintuisjon til en modell han kalte "gjenkjenningsstyrt beslutningstaking". Klein mente at sjakkspillere i situasjonen klarer å mentalt simulere om trekket de intuitivt følte var det riktige, virkelig er det riktige. Prosessen involverer både System 1 og System 2. I den første fasen (System 1) ser man hva man umiddelbart bør gjøre, og så aktiveres System 2 for å

sjekke om planen vil fungere. På samme måte mente han at andre yrkesgrupper, eksempelvis brannmenn, er i stand til å simulere konsekvensen av et handlingsalternativ for å teste om det er den beste løsningen (Kirkebøen, 2012).

Klein var forgrunnsfigur i en akademisk gruppe som studerer *Naturalistic Decision Making* (naturalistisk beslutningstaking). Gruppen forsker på hvordan eksperter arbeider, men tar avstand fra fokuset på skjevheter i sin forskning på heuristikker. På tross av Kleins` åpenbare uenighet med Kahneman, startet de to et forsknings-samarbeid som resulterte i artikkelen : "Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree" (Betingelser for intuitiv ekspertise: Et mislykket forsøk på uenighet). Kahneman har i ettertid uttalt at de ikke var fullstendig uenige – men ikke direkte enige heller (Kahneman, 2012).

Det konkrete spørsmålet de ønsket svar på i forskningsprosjektet sitt var dette: "Kan man stole på en fagmann som hevder å ha en intuisjon om hvordan noe forholder seg?" (Kahneman,2012:254). Klein var på forhånd tilbøyelig til å stole på fagmannen, og hadde forsket mye på brannmenn, sykepleiere og fagfolk med ekte fagkunnskap. Kahneman var den skeptiske, og hadde forsket på sykehusleger, børsmeglere og statsvitere som la fram uholdbare langtidsprognoser (Kahneman, 2012).

Klein og Kahneman ble endelig enige om dette prinsippet: Folks tillitt til egen intuisjon er ikke til å stole på som indikator for gyldighet. Man bør ikke stole på noen – heller ikke seg selv- som sier at man bør stole på deres vurderingsevne. Intuitive vurderinger vil sannsynligvis være kvalifiserte dersom disse to betingelsene for å tilegne seg en ferdighet er til stede:

- Et miljø som er regelstyrt og forutsigbart
- At man har mulighet for å tilegne seg disse reglene over tid

Eksempler på et ekstremt regelstyrt miljø er sjakkspill. Leger, sykepleiere, idrettsmenn og brannmenns miljø er komplekst, samtidig som det er prinsipielt forutsigbart. Gary Klein mente at de presise intuisjonene skyldtes gyldige holdepunkter som System 1 har lært seg å gjenkjenne, selv om System 2 ikke har klart å navngi dem. Motsatt, opererer

børsmeglere og statsvitere som setter fram prognoser fram i tid, i et miljø der det ikke finnes noen faste regler eller holdepunkter. Den grunnleggende ufortsigbarheten i dette miljøet fører til en rekke feil i langtidsprognosene (Kahneman, 2012).

Et annet spørsmål som Klein og Kahneman søkte å finne svar på var dette: I hvilke tilfeller kan du stole på en ekspert som mener han har god intuisjon? Konklusjonen ble at det til en viss grad er mulig å skille mellom intuisjon som mest sannsynlig er gyldig, og intuisjon som mest sannsynlig ikke stemmer. Dersom omgivelsene er relativt stabile og personen har hatt anledning til å lære seg reglene, kan man stole på personens intuisjon. Personens assosiasjonsapparat vil med andre ord kjenne igjen situasjonen og slik fatte raske og presise forutsigelser og avgjørelser (Kahneman, 2012).

2.9 Hvordan forklare suksess og fiasko?

Et begrep som står sentralt i oppfattelsen av utfallet i beslutningsprosesser er attribusjon. Begrepet kan defineres som *årsakstilskrivning*, og handler om hvordan vi forklarer årsaken til våre egne eller andres handlinger. Det skilles mellom indre og ytre attribusjoner. Indre attribusjon er adferd som tillegges trekk ved personen, og ytre attribusjon er årsaker som tillegges årsaksforhold utenfor personen.

Kaufmann og Kaufmann (1998) peker på at vi gjør tre typiske attribusjonsfeil:

Den fundamentale attribusjonsfeilen: Våre handlingsårsaker blir i stor grad tilskrevet indre forhold, knyttet til personlige egenskaper. Dette gjør vi selv om vi ved å granske situasjonen mer inngående, ser at ytre forhold også spiller inn.

Aktør-observatør-effekten: Vi har en tendens til å betrakte andre aktørers adferd som forårsaket av indre faktorer, mens vi forklarer våre egne handlinger ved å peke på ytre omstendigheter. Eksempelvis vil vi i stor grad vurdere en person som jobber langsomt med å knytte årsaken til personlige egenskaper. Dersom vi selv jobber seint forklarer vi det med årsaker utenfor oss selv, som for eksempel med dårlige tekniske hjelpemidler.

Selvfavoriserende attribusjon: Det er vanlig at vi knytter suksess til personlige egenskaper og skylder fiasko på ytre omstendigheter. Denne mekanismen kan også smitte over på mennesker som står en nær og gjerne også på egen arbeidsplass. (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

Beslutningsforskeren Linda Lai (i Kaufmann og Kaufmann, 1998) har gjort en del interessante studier omkring norske topplederes vurderinger og beslutninger under bankkrisen på 1980-tallet. Selv om strukturelle årsaker førte til krisen, hevder Lai at også topplederes bedømmingsfeil bidro til å forverre krisen ytterligere. Hun peker på følgende årsaker til vurderingsfeil:

Fordreid attribusjon: Man forklarer suksess på indre årsaker, mens tap og feil blir forklart med faktorer i omgivelsene.

Overkonfidens: Man overvurderer egen kompetanse fordi vi selektivt husker det man gjorde riktig og glemmer feilene som ble gjort. En slik overkonfidens kan også spre seg på gruppenivå, og slik bli ytterligere forsterket.

Bekreftelsesfellen: Denne feilen handler om at man kun bryr seg om informasjon som bekrefter hypotesen man hadde i utgangspunktet, mens man ser bort fra informasjon som ikke passer med utgangshypotesen. I bankkrisen ble denne mekanismen forsterket gjennom en organisasjonskultur som belønnet positiv tenkning, og der negative nyheter ble skjøvet i bakgrunnen.

Illusjon om kontroll: Forventningen om suksess avviker fra den reelle sannsynligheten. Under bankkrisen trodde man eksempelvis ofte at man hadde mye bedre kontroll over situasjonen enn slik den skulle vise seg å være i virkeligheten. Man var sikker på at man på tross av motgang skulle klare å ta igjen det tapte.

Opptapping av engasjement: Måten problemet blir beskrevet på får konsekvenser for hvilken risiko man er villig til å ta. I bankkrisen ble mange fristet til å ta stor risiko på særdeles sviktende grunnlag.

Utilstrekkelig tilpasning: Man klarer ikke i krisesituasjoner å gjennomføre de nødvendige strategiske endringene. Dette er også tungt å gjøre i etterkant, da man ønsker å legge den vonde tiden bak seg.

De nevnte fordreiningmekanismene er på ingen måter ekstreme og unormale – de følger oss alle i hverdagen. Lai påpeker at ekspertise og lang erfaring heller ikke er en sikkerhetsventil som kan beskytte oss fra påvirkning fra disse fordreiningmekanismene. Det er derfor nødvendig at lederutviklingsprogrammer bevisstgjør ledere om hvilke feilvurderinger og systematiske feil vi ofte gjør i beslutningsprosesser (Kaufmann og Kaufmann, 1998).

3.0 Forskningsdesign

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å belyse problemstillingen. Jeg vil her redegjøre for valg av forskningsstrategi og metode, og også beskrive hvordan undersøkelsen ble foretatt. Til slutt vil jeg komme med noen refleksjoner omkring undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Jacobsen (2005) skriver at forskningsdesignet utvikles etter at problemstillingen er konkretisert. Han påpeker at valg av design vil ha innvirkning på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet, og det er derfor viktig å spørre seg hvorvidt det valgte undersøkelsesopplegget er egnet til å belyse problemstillingen vi skal undersøke.

Jeg har formulert følgende problemstilling:

Hvilken rolle spiller intuisjon i økonomiske beslutningsprosesser?

Jacobsen (2005) fremsetter tre krav en problemstilling bør tilfredsstillende før den brukes videre i en empirisk undersøkelse; den skal være *spennende*, *enkel* og *fruktbar*. *Spennende* i den grad man ikke på forhånd vet hva resultatet blir, og for at den skal regnes som god, bør den i det minste være spennende for den som skal foreta undersøkelsen. *Enkel*, fordi det så godt som alltid vil gi det beste resultatet. Man kan aldri avdekke hele virkeligheten i en undersøkelse, bare bruddstykker av den.

Problemstillingen skal være *fruktbar* i to henseender; den skal være mulig å undersøke empirisk, og den skal tilføre ny kunnskap. Dette trenger ikke å bety at kunnskapen skal være revolusjonerende, men bør bygge på forskning som alt finnes på samme område og enten være en forlengelse eller kritikk av denne.

Jeg synes problemstillingen både er spennende og enkel. Det gjenstår bare å se hvor fruktbart resultatet av mine empiriske undersøkelser blir. Forhåpentligvis vil jeg kunne komme frem til resultater som i det minste kan være et supplement til andre forskningsresultater på området.

3.1 Forskningsstrategi

Jeg har valgt en abduktiv forskningsstrategi for min oppgave. Blaikie (2010) skriver at en abduktiv forskningsstrategi inkorporerer det den induktive og deduktive forskningsstrategien ignorerer – meningene og fortolkningene, motivene og intensjonene som mennesker bruker i sine dagligliv, og som påvirker deres oppførsel.

En abduktiv forskningsstrategi tar ifølge Blakie (2010) utgangspunkt i den sosiale verden med dens aktører, deres konstruksjon av virkeligheten, deres måte å konseptualisere og gi mening til deres sosiale verden og deres tause kunnskap. Individuelle motiver og handlinger må generaliseres til typiske motiver for typiske handlinger i typiske situasjoner.

Det er naturlig å bruke en abduktiv strategi, da jeg er interessert i aktørenes egne opplevelser omkring temaet intuisjon. Intuisjonsbegrepet er av en slik karakter, at det blir formålstjenlig å utforske det med et sosialkonstruktivistisk blikk. Informasjonen som kommer fra informantene vil ikke kunne fremsettes som universelle sannheter.

Målet må likevel være å avsløre noe av den tause kunnskapen, den symbolske meningen, intensjonen og reglene som informantene opererer ut ifra, og som blir utgangspunkt for deres handlinger (Blaikie, 2010:89). Det begrensede utvalget av informanter jeg søker å hente informasjon fra, kan kun bidra til å gi et lite innblikk i hvilke oppfatninger som råder omkring temaet intuisjon. Da de interne sammenhengene og strukturene ikke er direkte observerbare, vil konklusjonene her bære preg av tolkninger.

3. 2 Kvalitativ tilnærming

For å kunne besvare forskningsspørsmålene, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Jeg har foretatt dybdeintervjuer av aktører i finansmiljøet for å få fram informantenes egne opplevelser omkring temaet jeg ønsker å undersøke. Jacobsen (2005) påpeker at en kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Videre påstår han at en kvalitativ tilnærming ofte vil ha høy begrepsgyldighet. De får fram den "riktige" forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Begrepet intuisjon er av en slik karakter at det kreves nærhet til informanten for å få fram de mange nyansene omkring fenomenet.

Det knyttes en del utfordringer til kvalitativ metode. Jeg har intervjuet et begrenset antall personer, og deres oppfatninger trenger derfor ikke å være gyldige for flertallet av aktørene i dette miljøet. Jacobsen (2005) påpeker at kvalitative tilnærminger alltid vil møte denne typen generaliseringsproblemer. På den annen side vil den individuelle oppfattelsene og tolkningene som aktørene har kunne gi oss en dypere *forståelse* mer enn forklaring (Balikie, 2010: 92).

En utfordring ved kvalitativ metode er at dataene kan være utfordrende å tolke fordi de har så stor nyanserikdom. Man kan på den annen side velge se nyanserikdommen som en styrke, for slik å få fram flest mulig sider når en søker å belyse ett fenomen.

En annen utfordring som Jacobsen (2005) peker på ved bruk av kvalitativ metode er at man aldri kan sikre seg mot at folk ikke lyver eller pynter på sannheten. Jeg har ikke inntrykk av at informantene tilbakeholdt informasjon, da temaet for undersøkelsen ikke var av en karakter som informantene fant truende eller ubehagelig. Jeg kan likevel ikke være sikker på om de snakket for seg selv, eller om de representerte bedriftens syn på temaet. I mitt tilfelle er jeg opptatt at å si noe om finansmiljøet generelt, og derfor kan begge synene være verdifulle bidrag.

3.3 Datainnsamling og intervjuer

Jacobsen (2005) sier at man bør se på problemstillingen for å få en pekepinn på hvilket type utvalg vi bør velge. Videre mener han at utvalg av respondenter bør være formålsorientert; at utvalget bør være styrt av informasjonen vi er ute etter.

I mitt tilfelle har jeg intervjuet 8 respondenter fra finansmiljøet i Stavanger. Alle informantene er utdannet økonomer eller siviløkonomer, og de fleste sitter i høye lederstillinger. Alle informantene er aktive i beslutningsprosesser der mye penger står på spill.

Jeg sendte informantene mail der jeg forklarte kort om prosjektet og hva som var min problemstilling. Jeg presiserte at jeg ønsket å ta opp intervjuet på bånd, og oppga videre at de ville bli anonymisert i oppgaven. Responsen var overveldende positiv, det var helt klart at de fant temaet for oppgaven interessant.

De åtte intervjuene, med unntak av ett, ble foretatt på informantenes arbeidsplass. Jeg hadde på forhånd sendt dem intervjuguiden slik at de var forberedt på hva jeg kom til å spørre om. Spørsmålene var åpne, og informantene fikk snakke fritt rundt hvert spørsmål. Gjennomsnittlig lengde på intervjuene var på rundt 45 minutter.

Intervjuene ble foretatt over en periode på tre uker. Jeg tok opp alle intervjuene på i-phonen min, og transkriberte dem i sin helhet umiddelbart etter samtalen.

3.4 Datareduksjon og analyse

Blaikie hevder at det ved et kvalitativt forskningsdesign nesten er umulig å skille datareduksjon og analyse, og mener at datainnsamling, datareduksjon og dataanalyse kan ses på som en sammenhengende prosess (Blaikie, 2010:208).

Da intervjuene var foretatt og transkribert, forsøke jeg å kategorisere svarene. Jeg skrev ut intervjuene og brukte markeringspenn for å få en oversikt over essensen i

uttalelsene. Mange svarte veldig langt, og hadde assosiasjonsrekker som gjorde at de snakket seg langt ut over det jeg egentlig ville ha svar på. Til gjengjeld bidro slike typer svar til å gi en enda større forståelse av eksempelvis miljøet de opererer i. Alt i alt synes jeg at informantene svarte så utfyllende at det ble mulig å ane visse mønstre som var fremtredende, samtidig som jeg følte at det ble mulig å diskutere funnene mine opp mot teori.

Når det kommer til det å generalisere, påpeker Blaikie (2010) at den måten man generaliserer på ved kvantitativ metode ikke er tilgjengelig ved bruk av kvalitativ metode. Han siterer deretter Schofield:

” The goal is not to produce a standardized set of results that any other researcher in some situation or studying some issues would have produced. Rather it is to produce a coherent and illuminating description of that situation” (Schofield 1993:202 i Blaikie, 2010:217).

3.5 Validitet og reliabilitet

Forskningen skal tilfredsstillende krav om validitet og reliabilitet. Reliabilitet handler om hvorvidt empirien er pålitelig og troverdig. Med validitet menes hvorvidt empirien er gyldig og relevant. Validitet deles inn i de tre delkomponentene: begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Begrepsgyldighet handler om hvorvidt vi har målt det vi faktisk skulle måle. Intern gyldighet går på om empirien er dekkende for konklusjonene vi har trukket, mens ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene på et begrenset område er generaliserbare eller om de kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2005:19-20).

Når det gjelder begrepsgyldighet, ba jeg informantene på det første intervju spørsmålet om å forklare hva de legger i begrepet intuisjon. Svarene jeg fikk var her nokså sammenfallende. De svarte også svært utfyllende på de øvrige intervju spørsmålene. Selv om svarene var av subjektiv karakter, ga det meg likevel mulighet til å danne meg et bilde av hvilken rolle intuisjonen spiller for dem personlig, og også i deres arbeidssituasjon.

I undersøkelsen har jeg intervjuet åtte informanter fra forskjellige bedrifter i Stavanger. Hvorvidt de er representative for sin bransje, sin bedrift eller kun snakker for seg selv, er vanskelig å si. Likevel mener jeg å ha fått et visst inntrykk av hvilke holdninger til fenomenet som rører seg i miljøet. Ett av forskningsspørsmålene mine handlet om hvilken status intuisjonen har i finanslivet generelt. Som sagt representerer informantene svært ulike deler av finansmiljøet, og det er derfor ikke helt sikkert at jeg ville fått det samme svaret om utvalget hadde vært større. Jeg vil derfor ikke si at funnene mine kan generaliseres, men de gir kun et lite innblikk i deler av et miljø med dets kultur og holdninger. Likevel ser jeg at mye av det som blir sagt sammenfaller med teorien jeg støtter meg til, og dermed er det sannsynlig at visse fenomener også finner sted i andre sammenhenger.

Reliabiliteten handler om hvorvidt undersøkelsen er foretatt på en troverdig måte, om man kan stole på den og om den er tillitsvekkende. Jeg fikk inntrykk av at informantene synes at temaet var svært interessant, og at de likte å snakke om det. I løpet av intervjuet gav noen av informantene uttrykk for at de snakket om et fenomen som de hadde mye erfaring med, men som de før ikke hadde reflektert så bevisst over. Jeg antar derfor at intervjuet i etterkant har kunnet bidra til at informantene ble mer bevisst sine egne tankeprosesser og sin bruk av intuisjon.

Det virket ikke som om de holdt tilbake informasjon, men fremsto veldig åpne og troverdige. At de innrømmet egne feil og svakheter bekrefter at de ikke hadde til hensikt å pynte på sannheten. Jeg kan likevel ikke være helt sikker på om de bevisst eller ubevisst benyttet seg av ulike forklaringsstrategier.

Et annet aspekt av viktighet er hvorvidt jeg som forsker har klart å forholde meg kritisk nok til egne data og i mine tolkninger av informasjon. Det er utfordrende å ikke la mitt eget personlige engasjement farge analysene, og slik hindre en objektivt framstilling. I denne oppgaven undersøker jeg finanslivets forhold til intuisjon. Da jeg ikke har egne erfaringer fra innsiden av miljøet, kan noen antagelser stå i fare for å fremsettes noe kategorisk. Jeg prøver så godt som mulig å se de store linjene, og det betyr nødvendigvis at finansmiljøet er mer nyansert i virkeligheten.

Jeg satt etter intervjuene igjen med rundt 60 sider informasjon. Kun en liten del av av empirien kommer til uttrykk som sitater i min oppgave, men jeg håper å ha klart å fange essensen ved fenomenet jeg søker å belyse. Jeg har grepet fatt i utsagn som jeg mener kan bidra til å få frem flere sider ved intuisjonens rolle i økonomiske beslutningsprosesser. Selv om utvalget mitt er begrenset, mener jeg at jeg vil kunne belyse problemstillingen min på en troverdig måte.

4.0 Analysedel

Jeg har i denne oppgaven valgt å ikke ha et rent resultatkapittel. I stedet ønsker jeg en mer intuitiv tilnærming til funnene jeg har gjort, der jeg fortløpende kommenterer funnene og dveler ved resultater jeg finner spesielt interessante å ta tak i.

Dette kapittelet er delt inn i fem deler, som i sin helhet representerer essensen i funnene:

1. Intuisjon – i hodet og magen
2. Intuisjon vs. rasjonell analyse
3. Erfaringer med intuisjon – på godt og vondt
4. Når analysen ikke strekker til
5. Intuisjon – en helhetlig prosess

4.1 Intuisjon – i hodet og magen

I denne undersøkelsen viser det seg at informantene har en nokså lik oppfatning av intuisjonsbegrepet. At intuisjonen er *erfaringsbasert* er den dominerende beskrivelsen. At det er en *følelse av at noe er riktig* og å se *det store bildet* blir også brukt for å beskrive intuisjon. *Magefølelse* blir bare brukt eksplisitt av to informanter for å beskrive intuisjon.

Disse to sitatene kan være representative for svarene:

” Det er vel det at når du skal ta en beslutning, at du vurderer alle de rasjonelle tingene, men at du i tillegg tar med egen følelse. (...) Og så har du erfaringsgrunnlag på det du har gjort - du vet hva som går og ikke går. Og så blander du dette litte grann sammen med litt sånn tankevirksomhet, tankegods som kommer på en måte utenifra og innenifra. Og så danner du deg et bilde på om det er riktig eller galt”.

”Sett i en beslutningssammenheng; intuisjon betyr at du har et bilde av en sak hvor din holdning til saken i veldig stor grad er preget av kunnskap som ikke er mulig å artikulere og tilveiebringe, da på en tradisjonell måte gjennom analyse. (...)Men det betyr ikke at intuisjon er en magefølelse som er uten innhold av kunnskap og erfaring – tvert imot. Men jeg klarer ikke helt å ta – Hvor har jeg dette fra da? En tidligere, lignende prosess? Det sitter bak i hodet – men er vanskelig å artikulere altså”.

De fleste av informantene i denne undersøkelsen svarer at intuisjonen er **erfaringsbasert**, og at lang fartstid setter dem i stand til å bedømme alternativer i en økonomisk beslutningsprosess. Gary Klein (2003) mener i likhet med Herbert Simon at det som setter oss i stand til å fatte gode avgjørelser, er intuisjon i form av at man bruker et stort repertoar av mønstre som vi gradvis bygger opp gjennom erfaringer over tid. Lai (1999) påpeker at mye av kunnskapen vi innehar er *taus kunnskap*, og at vi gjerne kaller det intuisjon når vi gjør bruk av denne kunnskapen i ukjente situasjoner på en ubevisst måte.

Ved å definere intuisjon som erfaring og kunnskap som er opparbeidet fra før, knytter informantene intuisjon sammen med intellekt og ”hodefølelse”. Flere av informantene kommenterer erfarings- og kunnskapsbegrepet, men ingen har tilleggskommentarer på følelsene de opplever ved å se det store bildet, eller følelsen av rett og galt. Finner informantene det vanskelig å utdype den mer ”spirituelle” opplevelsen av begrepet? Erfarings- og kunnskapsbegrepet er tross alt mer håndfast og er veldokumentert i ledelseslitteraturen.

Kun to av informantene bruker begrepet *magefølelse* eksplisitt på spørsmålet om hva de legger i begrepet intuisjon. Men når de beskriver hvordan de *opplever* intuisjon i sin arbeidssituasjon, blir magefølelsesbegrepet brukt av så godt som alle informantene.

Alt i begrepsdefinisjonen synes det å være et slags gap mellom liv og lære som kan være knyttet til intuisjonens status i miljøet. Det kommer også fram av svarene at en del informanter mener at magefølelsesbegrepet har en noe lavere status enn intuisjonsbegrepet. Kanskje dette kommer av at kulturen i finansmiljøet regner intellektet som noe høyverdig og rasjonelt, mens følelser anses som mer irrasjonelle?

Erfaringen informantene innehar kommer fram gjennom tanker *og* følelser. Det finnes flere teorier på hvordan intuisjonen kommer til uttrykk. Gerard har eksempelvis beskrevet fire nivåer av intuisjon: fysisk, mental, emosjonell og spirituell prosess (Dörfler et al., 2008).

Det var derfor forbløffende å oppdage at definisjonen som er brukt på intuisjon i denne oppgavens teoridel; *en tankeprosess som gir et svar, en løsning eller en idé uten anstrengelse og uten bevissthet om prosessen bak* (Kirkebøen, 2012:7), uttrykker intuisjon **kun** som en tankeprosess.

I følge Henden (2004) har man i den filosofiske tradisjonen vært opptatt av en åndelig dimensjon når man søker å forklare intuisjonsbegrepet, og filosofene er enige om at intuisjon gir adgang til den "fattbare verden" av ren fornuft. Foruten Jungs teorier rundt den personlige og kollektive bevissthet, har det ikke rådet noen helhetlig oppfatning av intuisjonsbegrepet i psykologimiljøet. De seneste bidragene fra eksempelvis Kahneman og Tversky (i Kahneman, 2012) bærer preg av en relativt instrumentell tilnærming som anser intuisjon som en automatisk, skjev, rask og uanstrengt prosess.

Når man går til managementlitteraturen finner man svært få henvisninger til intuisjonsbegrepet. Dette er interessant, for alle ledere later til å mene at intuisjon er av uvurderlig verdi i eksempelvis strategisk tenkning og beslutningsprosesser. Det er mulig psykologiens ambivalente og fragmenterte framstilling har gjort det vanskelig å komme opp med verdifulle bidrag på denne fronten. Eller har intuisjonsbegrepet rett og slett blitt fortrent til fordel for mer rasjonelle beslutningsmodeller?

Agor (1989) påpeker at intuisjon er fakta koblet til en slags sensitivitet. Det kan se ut til at man bruker intuisjonen best når man er trygg og rolig, og bruker den dårligst når man er utrygg og stresset. Dette kan kanskje tyde på at den følelsesmessige modusen man er i når intuisjonen oppstår har betydningen for intuisjonens grad av "riktighet".

Kahneman (2012) mener på motsatt side at det oppstår mest feil i intuitiv sammenheng når vi føler oss trygge og rolige. Ved kognitiv letthet, når man er i godt humør, stoler vi mer på inntrykkene våre og er mindre kritiske. Det er først når man møter på et problem at hjernen kobler over på System 2, og vi blir mer årvåkne og mistenksomme. Kahneman legger til at anspenthet gjør oss mindre intuitive og at evnen til kreativitet svekkes i anstrengte situasjoner.

Dette må nødvendigvis bety at man *i utgangspunktet* må kjenne seg trygg for å bruke intuisjonen godt, men at man alltid bør få kritiske tilbakemeldinger før de intuitive innfallene blir operasjonalisert. I så fall må dette få konsekvenser for *kulturen* intuisjonen utøves i, som vil bli omtalt noe senere.

4.1.1 Intuisjonen er ikke målbar

En utfordring ved å forske på intuisjon er at den ikke lar seg måle kvantitativt. Man kan ikke si hvor mye intuisjon man bruker, det er vanskelig å måle hvorvidt den god eller dårlig, riktig eller feil. Følelsene vi får av å være sikker, kjenne hva som er rett og galt og å kunne se det store bildet kan gjerne føles som en nådegave. I etterkant av en slik intuitiv opplevelse vil vi, om resultatet skulle bli fiasko, sjelden innrømme at det var intuisjonen som var feil. Derfor kan det være utfordrende i etterkant av en intuitiv beslutning å få et objektivt bilde på om beslutningen endte godt eller dårlig.

At intuisjon ikke kan måles betyr at man nødvendigvis må ta andre standarder i bruk for å kunne forske på den. Intuisjon er av en slik karakter at den vanskelig vil kunne la seg rasjonalisere. Forskningen blir deretter, og det er sannsynligvis derfor psykologene strever med å komme frem til teorier det kan enes om. Kirkebøen (2012) skriver blant annet at intuisjonsbegrepet har vært lite fremtredende i vitenskapelig psykologi fordi det favner om *for* mange fenomener. Jung har til en viss grad klart å gripe om fenomenet

fordi han skapte en instrumentell bro mellom filosofien og psykologien, og samtidig lot seg inspirere av Buddhismen (Henden, 2004).

Det kan se ut som om intuisjon ikke lar seg forklare eller forske helhetlig på uten å måtte låne termer fra filosofi og/eller religion. Dette er av nødvendighet for å ivareta den åndelige dimensjon i begrepet. Intuisjon passer med andre ord ikke inn i instrumentelle modeller, selv om en del forskere gjør forsøk på dette – stykkevis og delt. For å yte intuisjonen rettferdighet, bør man nødvendigvis ta i bruk modeller med et mye åpnere spekter. Dette vil bli omtalt i siste del av analysen.

4.2 Intuisjon vs. rasjonell analyse

Informantene har i hovedsak uttrykt seg svært positivt både om sitt forhold til intuisjon og sin bruk av den. På spørsmålet om hva som har størst betydning av intuisjon og analyse i deres arbeidssituasjon, svarer imidlertid informantene annerledes.

Mens de foregående spørsmålene får fram aktørenes egne synspunkter, vil bruk av intuisjon i arbeidssituasjonen i stor grad reflektere kulturen på deres arbeidssted. Kun to av informantene oppgir at intuisjon betyr mest i deres arbeidssituasjon. To av informantene svarer at begge deler er like viktig, mens fire informanter oppgir at analyse er det som betyr mest i deres arbeidssituasjon.

4.2.1 Rasjonell analyse – en sikker vinner?

Det later til at rasjonell analyse er påkrevd i økonomiske beslutningsprosesser. Det ligger en forventning om at et grundig analysegrunnlag virker risikoreducerende ved at det fjerner "irrasjonelle" elementer som følelser og intuisjon.

Dette sitatet er et godt eksempel:

"Virksomheten vår er konsesjonsbelagt. Nå er det strenge krav og masse rutiner som vi er pålagt, og der følger styret oss opp og det er de pålagt å gjøre. (...)Men da har vi et apparat rundt oss som holder oss i ørene".

Men er det egentlig belegg for at rasjonell analyse alltid gir de beste resultatene?

Som nevnt er det i ledelseslitteraturen enighet om at intuisjon spiller en rolle, men det er lite teori på feltet. Til gjengjeld finnes det utallige modeller av instrumentell karakter som skal gi de beste resultatene uten innblanding av såkalt irrasjonelle elementer. Alle informantene i undersøkelse er utdannet økonomer eller siviløkonomer. I de klassiske økonomiske modellene forventes det at aktørene handler rasjonelt og tar valg som tjener aktørenes egeninteresse. Det kan virke som om modernismens holdninger ligger som et fundament i finansmiljøet, og dermed bidrar til å opprettholde rasjonalitetens status.

Dersom vi sammenstiller finansmiljøet med et rasjonelt perspektiv på organisasjon og ledelse, ser man raskt at intuitive beslutninger ikke er kompatible med verdiene som perspektivet forfekter. Et rasjonelt perspektiv på organisasjon og ledelse har sitt utspring i en modernistisk organisasjonsforståelse (Ottesen, 2011). I dette perspektivet blir organisasjoner betraktet som redskaper for effektiv måloppnåelse når de ledes planmessig og rasjonelt. Organisasjonsstrukturen kommer til uttrykk gjennom regler, prosedyrer og rutiner, og beslutningsatferden forventes å sammenfalle med den formelle organisasjonsstrukturen. Ledere i et slikt perspektiv fremstår også som rasjonelle problemløsere.

Det later ikke til å være særlig plass for intuisjon og følelser i et slikt perspektiv, og dette sitatet taler for seg selv:

”Det (intuisjon) blir ikke snakket om. Hvis du tjener penger er det bra, hvis du taper penger er det dårlig. Å si at du handler på magesfølelse har du ingenting å tjene på, for hvis det går galt, vil det bli brukt imot deg, og hvis det går bra, så vil det fortsatt bli brukt imot deg når det går galt. For før eller siden vil du gjøre noe feil, det vil alle. Det er bare et spørsmål om hvor mye feil, eller hvor ofte du gjør dem, for det er ingen som har rett alltid.

Det er ingen som sier de gjør det, men mange gjør det nok, vil jeg tro. Jeg gjør det i hvert fall!”

Frykten for at beslutningen skal være feil slik at man stilles personlig til ansvar er overhengende. Det begås feil hele tiden, også når man benytter seg av analyser, men feil kan da spores tilbake til analysene og frir dermed enkeltpersonene i større grad fra skyld. Som vi ser fortrenger analysene intuisjonen. Dette kan fremstå som et paradoks. Dersom intuisjonen fikk slippe til, kunne den muligens ha virket som et hinder for å gjøre feil i utgangspunktet.

Finnes det belegg for at beslutninger som er tatt rasjonelt er bedre og fører til mindre feil enn mer intuitivt baserte beslutninger?

Gisle Henden (2004) går i sin doktorgradsavhandling om intuisjonens rolle i strategisk tenkning, til filosofien og psykologien for å finne ut hvilket verktøy som gir riktigst resultat av intuisjon og analyser. Han finner at det råder to syn: Filosofene betrakter intuisjonen som det ypperste av rasjonell erkjennelse, og hevder at intuisjon fører til færre feilslutninger enn analytisk tankegang. Psykologene har mer sprikende teorier, men later til å mene at kontrollert analyse er et bedre og riktigere verktøy enn intuisjonen. Henden (2004) påpeker i denne forbindelse at filosofene har en tradisjon som strekker seg to tusen år tilbake i tid, mens psykologene kun har en fartstid på et par hundre år.

Vi vet at det gjøres feil *både* ved intuitivt baserte beslutninger og ved beslutninger gjort på et mer rasjonelt grunnlag. Det kunne vært et interessant forskningsprosjekt å undersøke hvorvidt det finnes noen kvalitetsforskjell på utfallet av disse ulike tilnæringsmåtene.

Flere bedrifter beslutter etter såkalte "best practice", der ett sett regler må være oppfylt for at økonomiske beslutninger skal kunne fattes. Ved å sammenligne resultater i etterkant av prosesser der man følger reglene, med prosesser der man fraviker reglene og lar mer skjønnsmessige og intuitive motiver spille inn, kan man kanskje klare å komme fram til resultater som gir oss en pekepinn i den ene eller andre retningen?

Å sammenligne bedrifter med intuitiv kultur og/eller intuitive ledere med mer instrumentelt styrte bedrifter i samme bransje, og undersøke i hvilken grad de lykkes

med å nå målene sine, kunne også være interessant. Eksempelvis foretok Andersen (2000) en undersøkelse blant åtte svenske bedrifter, og fant implikasjoner for at intuisjon brukt i beslutningssammenheng kan være knyttet til bedriftenes organisasjonseffektivitet.

4.3 Erfaringer med intuisjonen – på godt og vondt

Alle informantene i undersøkelsen sier at intuisjon **alltid** er med i beslutningssammenheng, men understreker at det alltid må skje i kombinasjon med analyse.

Dette svaret er sammenfallende med Agor (1989) sin undersøkelse om hvordan intuitive topplederne tar sine viktigste beslutninger. 199 av 200 toppledere i Agors undersøkelse innrømmet at de brukte intuisjon når de skulle ta en viktig beslutning, men de var også raske til å si at intuisjon bare var ett av mange verktøy og at de aldri fravek den analytiske tankegangen helt.

På spørsmålet hvilket forhold informantene har til sin egen intuisjon, svarer de nokså likt. Noen av uttalelsene lyder slik: *"Føler meg vel med den"*, *"I utgangspunktet er den riktig"*, *"Lytter ganske mye til den"*, *"Det er faktisk veldig sterkt!"* og *"Jeg har stor tro på den!"*.

Seks av informantene oppgir at de har et godt forhold til intuisjonen og at de stoler på den. En av informantene oppgir at han bruker mest analyse, men at han har stor respekt for de som legger andre kriterier til grunn. En annen av informantene sier at han håper han har et kritisk forhold til sin intuisjon.

Her er et eksempel som kan værere representativt for de fleste svarene på dette spørsmålet:

"Jeg lytter nok ganske mye til den altså. I forhold til hva som går og ikke går. Og hva jeg tror på og ikke tror på (...) Det er jo klart det er enklere om du kan ta rasjonelle beslutninger hele veien, basert på et faktagrunnlag som er uomtvistelig – men det finnes jo nesten ikke. (...) Så det er ikke noe som er opplest og vedtatt, og derfor er jeg nok ganske

var på at jeg må ha en god følelse når jeg gjør ting - at dette er riktig. Hvis det ikke er det, så må jeg gi beskjed”.

4.3.1 Feiltolkning og villfarelser

Kun en av informantene har et negativt syn på intuisjonen i økonomisk beslutnings-sammenheng fordi bedriften har hatt et par tøffe år med betydelige økonomiske tap.

Informanten fremholder at beslutningene i jobbsammenheng må underbygges nøye, for å beskytte seg mot kritikk dersom beslutningen i ettertid skulle vise seg å være dårlig. Det virker som om dagens presidens er preget av en uheldige foranledninger? Dette skinner igjennom i følgende sitat:

”Men det er veldig lett å bli revet med: selvskapte drømmer og ideer...om du ikke har et team som er villig til å regne på den drømmen uavhengig, så er det veldig lett at det får en konsensus oppfatning i teamet om at dette er noe du bør gjøre – og dette er noe som vi jobber aktivt med å hindre.”

Mye kan tyde på at aktørene i denne bedriften har blitt overmodige og har tatt for stor risiko slik at det gikk galt.

Kaufmann og Kaufmann (1998) beskriver hvordan risikotoleransen øker i en gruppe i forhold til hvordan man ville vurdert gjennomsnittlig risiko om man var alene om en beslutning. Når ansvaret fordeles på flere, øker som regel risikovilligheten. Forfatterne hevder at topplederne i organisasjoner vanligvis er lite villige til å ta risiko, og sørger som regel for at risikonivået er lavere enn gjennomsnittet. Gruppen kan på sin side bidra til at lista for risikovillighet høynes, og man kan lett la seg rive med.

Også Linda Lai (1999) peker på utfordringer ved feiltolkninger når flere deltakere kommer sammen. Det er nærliggende å tro at flere mennesker fører til at man klarer å se en sak fra flere vinkler og dermed redusere faren for villfarelser. Men i praksis viser det seg at dette ikke alltid er tilfelle. Spesielt dersom personene i en gruppe har felles bakgrunn og verdier, og samtidig har en sterk leder, kan det oppstå en intern

gruppeprosess som kalles gruppetenkning. Ved gruppetenkning kan det oppstå en type kultur som fører til at gruppen behandler informasjon overfladisk og ikke tar faresignaler alvorlig. Oppmerksomheten dreies i stedet mot den informasjonen som bekrefter gruppens antagelser og bekrefter dens suverenitet. Gruppetenkning utgjør i følge Lai (1999) et av de mest ekstreme utslagene der dømmekraften svikter, fordi kritikkløshet og uvettighet blir satt i system. Gruppesituasjonen forsterker eksempelvis skråsikkerhet, ønsketenkning og undervurdering av risiko, og kan få katastrofale følger.

Det er nærliggende å tenke seg at noe slikt kan ha hendt i den bedriften som informantene refererer fra. Informanten understreker også hvor viktig det er å ta hensyn til alle stemmene rundt seg for å unngå å gjøre feilen om igjen:

”Ingenting er bedre enn at kollegaer slår i hjel drømmene, og at du da må raffinere dem og finne ut hvilke terskler du må over for å kunne gjøre ytterligere investeringer, og du må tidlig finne ut at det ikke lar seg gjøre”.

Også Lai (1999) anbefaler at lederen eksplisitt oppfordrer til motforestillinger for å forebygge villfarelser og gruppetenkning. Hun anbefaler også at lederen viser seg tilbakeholden på meningsfronten tidlig i prosesser slik at andre får sagt sin mening først. En ivrig leder kan lett farge omgivelsene omkring seg og slik bidra til en konsensus oppfatning. En av de viktigste måtene å hindre gruppetenkning på er at en person spiller *djevelens advokat*, hvis oppgave er å utfordre gruppens meninger og kan dermed bidra til reduksjon av feilkilder og forebygge konformitetspress.

Det ligger under i lederens uttalelser at intuisjonen er skyld i at ting har gått over styr. Dette er interessant, for det trenger ikke være intuisjonen *i seg selv* som har ledet bedriften i et uføre. Det er mer nærliggende å tro at egoistiske tanker om egen storhet og forventninger om profitt har utviklet seg i kjølvannet av intuisjon, og siden har ført til at de ansatte mistet hodet.

Dersom vi ser på intuisjon som taus kunnskap, bør denne kunnskapen betraktes som verdifull for bedriften. Det virker derfor ikke klokt å legge lokk på et fenomen som i virkeligheten kunne ha vært en ressurs, spesielt siden intuisjon av mange blir betraktet

som et konkurransefortrinn og et kraftfullt instrument for nyskaping. Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) påpeker også hvordan kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst. Forfatterne mener at å kunne frembringe taus kunnskap avhenger mer av situasjonen og menneskene, heller enn av vedtatte sannheter og rasjonell analyse.

På den annen side kan det hende at bedriften bruker intuisjon like mye som før, men nå har et behov for å signalisere ansvarlighet. Styret kan eksempelvis ha kommet med et pålegg om å alltid å ha et grundig analysemateriale som utgangspunkt når de fatter en økonomisk avgjørelse. Lederen har da et ansvar for å følge styrets pålegg, representere bedriftens holdninger og verdier utad og ikke minst fremstå som en rollemodell for sine ansatte.

En solid nedtur har nok satt sine spor i media og kan ha skaffet bedriften et betydelig svekket renommé som nå trenger å rettes opp ved å unngå feiltrinn i den nærmeste fremtid. Samtidig må bedriften nå sende ut tydelige signaler om at den opererer seriøst og ansvarlig slik at den eksempelvis ikke uroer potensielle investorer og samarbeidspartnere.

En finansiell nedtur som skyldes hodeløshet er trolig mye verre å forklare, og fører til et mye dårligere omdømme enn en nedtur som kan forklares ved feil i de analytiske data. At eksempelvis forutsetningene i verdensøkonomien endres raskt, er et moment de fleste kan anerkjenne. Men om man ikke klarer å forklare feiltrinnet ved å peke på analyser, vil enkeltpersoner bli stilt til ansvar og fremstår som irrasjonelle og "dumme". Det er grunner for å tro at dette kan være særlig smertefullt i finansmiljøet, fordi det bryter med det tradisjonelle idealet om rasjonalitet.

4.3.2 Den "riktige" følelsen – er den riktig?

Psykologen Carl Gustav Jung mente at intuitiv kunnskap gir oss en følelse av å være sikker, og denne følelsen av sikkerhet regnes som et av de fremste kjennetegnene ved intuisjon som fenomen (Dörfler et al., 2008). Likevel vet vi at selv om intuisjonen *føles* riktig, så er ikke dette en garanti for at intuisjonen i virkeligheten alltid *er* riktig.

Kahneman (2012) har vist at vi systematisk feilbedømmer når vi eksempelvis vurderer sannsynligheter, spår om fremtiden, evaluerer hypoteser og anslår hyppigheter. Hans forskning later til å ha en høy stjerne i finansmiljøet, kanskje fordi den fremstår tilstrekkelig vitenskapelig og dermed passer inn i den etablerte kulturen? Kahneman underbygger påstanden om at mennesket ikke er rasjonelt og styrker dermed oppfatningen av at beslutninger *må* prosesseres i et rasjonelt forløp.

Det bør nevnes at ikke alle er enige med Daniel Kahneman. Gary Klein (2009) kritiserer blant annet Kahneman for å være altfor opptatt av å finne feil i menneskenes kognitive prestasjoner og for å komme frem til forskningsresultatet gjennom kunstige eksperimenter. Han avviser også fokuset på skjevheter i Kahnemans forskning på heuristikker. Selv om Gary Klein er klar over at selv eksperter gjør feil, er han mer opptatt av å fremheve det unike ved suksessfulle eksperters prestasjoner.

4.3.3. Betydningen av de gode følelsene

Det er mulig Klein er inne på noe vesentlig her. Også Berg og Ribe (2013) påpeker at det er forsket lite på positive følelser i forhold til negative følelser. Det å innta en negativ posisjon kan bidra til å lukke muligheter fremfor å åpne opp. Positiv psykologi og eksempelvis coaching har vist at eksempelvis frykt fører til stagnasjon, mens det å fokusere på det positive åpner for nye muligheter.

Noe av det samme fenomenet er beskrevet i forbindelse med paranormale intuisjoner; de psykiske kreftene forringes ved at skeptikere inntar en posisjon som skaper en negativitet som forstyrrer mediets evner. De "troende" mener at de paranormale evnene vender tilbake når skeptikeren med sin negative aura forlater rommet (Kirkebøen, 2012).

Agor (1989) er også inne på betydningen av åpenhet og trygghet i sin undersøkelse av intuitive ledere. Lederne oppga at stressende og ubehagelige situasjoner vanskeliggjorde bruk av intuisjon. Det antas derfor at *de gode følelsene* er av stor betydning når man bruker intuisjon. Da blir *kulturen* viktig der utøvelse av intuisjon finner sted.

4.3.4 Den intuitive lederen

Sitatet under er hentet fra en leder i en kultur der det er takhøyde for bruk av intuisjon, selv om de rasjonelle analysene også vektlegges – kanskje for å hindre at lederen blir overkonfident? Å være for selvsikker kan være til hinder for å innse sine egne begrensninger og at man har mistet dømmekraften.

"Jeg har stor tro på den (intuisjonen). Det er det mange som sier også, men det kan jo vippe fort over til arroganse og selvgodhet. Folk sier: "Hvorfor er det sånn?"

- *"Det bare er sånn!"*
- *"Men nå viser jo det sånn."*
- *"Jeg hører hva dere sier, men likevel..."*

Og det er farlig! Du må på en måte ha respekt for de harde fakta, men harde fakta skal ikke styre beslutninger er min holdning. De harde fakta skal ligge til grunn, og så skal du blande det med...altså de må du ha med deg, så det ikke blir helt sånn... at du vet liksom risikoen i et prosjekt- den må du få regnet ut eller skjematisk satt opp. Og når du har hele bildet, så tar du en kalkulert risiko basert på magefølelse".

Lai (1999) påpeker at selvsikkerhet også kan ha sine positive sider. En person med tro på seg selv kan oppfattes som en med positiv energi som lett får folk med seg, gjerne ved at han fremfører sine egne synspunkter med stor overbevisning. En selvsikker leder som tør å uttrykke sine synspunkter vil gjerne også oppfattes som en bedre leder enn en leder som er mer moderat i sine synspunkter.

Denne lederen mener at intuisjonen hans er en vesentlig suksessfaktor for bedriften:

"For hadde jeg basert selskapet kun på økonomiske fakta så hadde selskapet her, etter min mening, hatt et problem. Jeg tror du må ha teft, forretningsteft eller...ja".

En intuitiv leder med mye selvtillitt og indre driv kan virke svært motiverende på en arbeidsplass. Lederens stå-på vilje kan bidra til skape et genuint engasjement og få de ansatte til å gi det lille ekstra. Det å tro at man kan lykkes med en oppgave kan i mange tilfeller fungere som en selvoppfyllende profeti; troen på å lykkes øker også sjansene for

å lykkes.

Denne holdningen ser vi også i idretten – man må gå hundre prosent inn for oppgaven, både med kropp og sjel, for at man skal klare å vinne. Om hjernen forteller kroppen at den ikke vil lykkes, vil den sannsynligvis heller ikke det. Kahneman (2012) skriver også at optimister har den fordel at de har svært god utholdenhet når de støter på utfordringer.

4.3.5 Betydningen av kultur

I det videre kan det være interessant å forske på hvilken kultur som virker fremmende for kognitive og emosjonelle prosesser. Her ser vi igjen viktigheten av *de gode følelsene* som vekstvilkår for troen på å lykkes. Krogh et al. (2000) fremhever spesielt at *omsorg* er viktig i prosessen for å frembringe taus kunnskap, og påpeker at for lite omsorg fører til konkurranse og egoisme.

Det virker som om styret i nevnte bedrift respekterer lederens fremgangsmåte – å rasjonalisere de intuitive prosessene i etterkant. Lederen har bevist gjennom mange års suksess at en intuitiv tilnærming er en metode som fungerer og bringer bedriften fremover, og derfor er også fremgangsmåten godtatt. Lederen har med andre ord teft eller forretningssans – en kvalitet som henger høyt i finansmiljøet.

Kanskje har denne lederen evnen til intuisjon nettopp fordi han får lov til å operere i en kultur *der intuisjonen blir sett på som en ressurs*? Også Kahneman (2012) påpeker at man er mer kreativ og bruker intuisjonen best når man er i godt humør og stoler på seg selv. Lederen får tillitt og ro til å være intuitiv *i utgangspunktet*. Styret virker siden som et slags System 2, som sjekker at det ikke er åpenbare feil i lederens intuitive kalkulasjoner. Dermed er det mulig at denne bedriften har funnet sin suksessoppskrift; å tilrettelegge for at intuisjonen får komme til uttrykk – kombinert med analyser.

4.4 Når analysene ikke strekker til

På spørsmålet om hvilke forhold som har innflytelse på om de benytter seg av intuisjon eller ikke, svarer de aller fleste at **stor kompleksitet** fører til utstrakt bruk av intuisjon. Også et langt tidsperspektiv fører til stor usikkerhet, og analyse materialet kommer da også til kort.

” Jeg tror at når du tar beslutninger skal det være rasjonelt, saklig begrunnet, vel presentert, logisk oppbygd og alt det der. Men det er jo andre ting som også kommer inn. (...) Det er veldig komplekse beslutningsstrukturer, og jo mer kompleks en beslutningsstruktur er, jo mer tror jeg du må stole på intuisjonen, erfaring, synsing – i tillegg til alle faktagrunnlag og slikt”.

Funnene i denne undersøkelsen synes å sammenfalle med funnene i Agor (1989) sin undersøkelse om hvordan intuitive ledere fattet sine viktigste beslutninger. Han fant blant annet at lederne brukte intuisjon når det eksisterte høy grad av usikkerhet, når fakta var begrenset og når det var dårlig tid og man hadde press på seg for å komme opp med den riktige løsningen.

Et par av informantene oppgav at de syns det var vanskelig å bruke intuisjon ved stor kompleksitet. Når usikkerheten blir for stor ønsker de mest mulig fakta på bordet. Dette sammenfaller også med Agor (1989) sin undersøkelse, der lederne oppgav at stress og usikkerhet gjorde det vanskelig å bruke intuisjonen. Også Kahneman (2012) mener at man blir mindre kreativ og bruker intuisjonen dårligere i stressende situasjoner.

Grunnen til at noen oppgir å bruke intuisjonen godt i stressende situasjoner og andre ikke, kan komme av hvorvidt stresset oppleves som *muligheter* eller *trusler* (Kaufmann og Kaufmann, 1996). Opplevelsen av en stressende situasjon som åpner for en mulighet, kan for enkelte personer føre til skjerpet oppmerksomhet og økt motivasjon. Andre vil derimot oppleve stressende situasjoner som en trussel, som videre fører til at man mestrer dårligere. Det kan med andre ord se ut til å være store individuelle forskjeller i opplevelse av stress. Tegn kan tyde på at mens kreativt anlagte personer trigges av

ukjente og stressende situasjoner, blir mer rasjonell- analytiske typer mer usikre (Agor, 1989).

Fravær av stress som en vei inn til intuisjonen, kan gjerne stilles i et filosofisk lys. Nødvendigheten av ro sammenfaller godt med oppfatningen om at menneskets tilgang til kunnskap oppnås gjennom kontemplasjon; at man grubler eller fordyper seg i et problem i rolige omgivelser. Eksempelvis mente Platon at det var gjennom kontemplasjon at sjelen fikk tilgang til kunnskap om Det Gode og andre guddommelige Former (Smith, 1998).

Som nevnt tidligere; det eksisterer et motsetningsforhold mellom filosofien og psykologien når man snakker om intuisjon. Der filosofien er opptatt av helheter og åndelige aspekter, viser psykologien en mer fragmentert fremstilling av intuisjonsbegrepet. Henden (2004) påpeker at også begrepet *sjel* synes å lide den samme skjebne som intuisjon. Det er vanskelig å forklare disse åndelige begrepene uten å låne fra filosofien, og i mangel av epistemologiske perspektiver synes psykologien å utvikle seg mot en mer empirisk vitenskap, som blant annet Kahnemans teorier er et eksempel på.

Kahneman og Klein (i Kahneman, 2012) mener at bruk av intuisjon i ukjent terreng og ved stor kompleksitet kan føre til store feilvurderinger. De mener at intuitive vurderinger mest sannsynlig ville være mest mulig korrekte om miljøet er regelstyrt og forutsigbart og om man har mulighet til å tilegne seg disse reglene over tid.

Kan dette bety at lederne i denne undersøkelsen, som opererer i et ustabil miljø med stor kompleksitet og lang tidshorisont, ikke bør støtte seg for mye på intuisjon? Og i så tilfelle; hvilke andre muligheter har aktørene egentlig om det analytiske materialet ikke strekker til?

4.4.1 Betydningen av erfaring

Informantene oppgir at erfarne medarbeidere gjerne blir lyttet til når det råder stor usikkerhet. Intuisjonsbegrepet har informantene tidligere knyttet direkte til erfaring.

Erfaring i kombinasjon med en solid track record (tidligere oppnådde resultater) gir vedkommende høy status og stor tillitt i miljøet.

"Etter hvert som om du har tatt en del beslutninger, når du liksom har fått til ting, og du har en track record på at 60% av det du gjør er greit, eller 70% er greit, så blir du nok lyttet mer på i organisasjonen. Og hvis det er basert på kunnskap eller erfaring i forhold til at du har jo stort sett hatt rett, så blir det større grad for aksept da, for at man tar en beslutning slik (intuitivt)."

Det kan se ut til at informantene bruker analyse så langt det lar seg gjøre, og deretter utfyller de "hullene" ved å bruke intuisjon. En av informantene oppgir at bedriften også informerer styret når de har et sviktende tallgrunnlag. De får da styrets tillatelse til å bruke *skjønn* ettersom lederne har styrets tillitt og kan vise til at de tidligere har kommet vel i havn med liknende investeringsprosesser.

En undersøkelse foretatt av Clarke & Mackaness (2001 i Henden, 2004) indikerer at erfarne sjefer ikke bruker mer komplekse og mer sammenhengende kognitive skjemaer enn ledere med mindre erfaring når de foretar en beslutning i en uoversiktlig situasjon. Det kan se ut som om det er *innholdet* i og ikke strukturen på skjemaene som er forskjellig. Mye kan tyde på at erfarne ledere bruker **forenklede** kognitive forklaringer og vektlegger de store linjene og bruker ikke-faktabasert informasjon. Analogier, eller liknende eksempler ser ut til å spille en nøkkelrolle i denne prosessen. Det kan derfor se ut som om intuisjon går *bakenfor* rasjonelle data, der *erfaring* brukes for å fange essensen i situasjonen, skaper *mening* i situasjonen, og for å *teste* validitet.

Også Kaufmann og Kaufmann (1996) påpeker hvordan toppledere går utenom analytisk planlegging og problemløsning, og benytter seg av mer heruistisk-intuitive tilnæringsmåter i beslutningsprosesser preget av uoversiktighet og stor kompleksitet. Dette indikerer at intuitive og kognitive konstruksjoner spiller sammen i ledernes beslutningsprosesser, og at kvantitativ analyse ikke spiller like stor rolle i en slik beslutningsprosess som først antatt (Henden, 2004).

Kahneman (2012) stiller seg skeptisk til å stole på en fagmann som mener at han har en intuisjon om hvordan noe forholder seg. Metoden som Clarke & Mackaness (2001 i Henden, 2004) beskriver; at ledere bruker analogier når de beslutter i ukjent terreng, vil nok Kahneman og hans kollega Tversky vært svært skeptiske til. De hevder at den intuitive tenkningen tar flere forenklede snarveier, og beskriver rundt 20 skjevheter som kan forekomme ved bruk av slike heuristikker.

Kahneman (2012) er spesielt negativ til børsmeglere som mener de har god intuisjon. Disse opererer i et miljø med svært stor kompleksitet og fremsetter altfor lange fremtidsprognoser uten å kunne forholde seg til noen form for faste regler eller holdepunkter.

Aksjemegleren blant informantene i denne undersøkelsen ble konfrontert med Kahnemans utspill, og han gav dette svaret:

"Nei, det er et punkt jeg er uenig i. Jeg tror at et utvidet verdibegrep vil alltid være uslåelig over tid. Av de årsaker han (Kahneman) selv har påpekt; at man i irrasjonelle beslutningsprosesser gjerne vil forlate verdier til fordel for begeistring eksempelvis, eller risikoaversjon som de to motpolene.(...) Det har vist seg i denne bransjen at de som har hatt et slikt verdisett stort sett over tid har skrappt sammen en bra avkastning også".

Informanten beskriver sitt forhold til intuisjon i sin arbeidssituasjon slik:

"I min definisjon så er intuisjon altoverveiende. Forestiller man seg at verdier vil endre seg i den og den retning? Forestiller en seg at teknologien vil akselerere mye fortere enn hva andre tror, som jo er det klassiske eksempelet på at folk er veldig trege med å ta opp ting. (...) Du bygger deg en lineær sak - en modell som forenkler verden. Den intuitive modellen kompliserer den. Den gir oss en større fleksibilitet, for å si det på den måten (...) Du må liksom ta forskjellig utgangspunkt hele veien".

Informanten fremholder at verden er så omskiftelig at man ikke kan forutse ting ut fra en lineær modell, og at intuisjonen oppfattes som et mer "flytende" og fleksibelt

parameter som justeres etter hvert. Informanten mener også at det er vanskelig å spå om fremtiden på bakgrunn av fortiden.

Til tross for Kahnemans regel om at intuisjonen ikke er til å stole på i mangel på stabile og regelmessige omgivelser, fremholder aksjemegleren likevel at intuisjon er alfa og omega i hans arbeidssituasjon. Har han egentlig andre valg enn å stole på magefølelsen når rasjonell analyse kommer til kort? Kan hans lange erfaring og noe uortodokse måte å tolke omgivelsene på være av en slik kvalitet at han klarer å oppfatte faktorer ved markedet annerledes enn andre, og dermed har et fortrinn? Eller er det mulig, som Kahneman indirekte hevder, at denne suksessen kun skyldes flaks?

4.4.2 Selvfavoriserende attribusjon

Det finnes tydelige spor av selvfavoriserende attribusjon i denne undersøkelsen. Suksess blir veldig gjerne knyttet til personlige egenskaper, mens man skylder fiasko på ytre omstendigheter – som analyser. Nevnte aksjemegler kan kanskje vise til strålende resultater over en lang periode, men han kan også velge å vektlegge suksessene og nedtone tapene og slik gi inntrykk av en større suksess enn den han i virkeligheten kan ta æren for.

Dette blir spesielt viktig ettersom aksjemegleren forvalter aksjefond der privatpersoner plasserer sparepengene sine med forventning om avkastning. Han har dermed et ansvar for å ivareta småsparernes tillit. En vanlig måte å berolige investorene på er å understreke at avkastning alltid vil kunne oppnås *over tid*. Dersom man har oppnådd dårlige resultater i inneværende år, velger man i stedet å fokusere på avkastningen i løpet av de siste tre eller fem år. Slik klarer man å vri nederlag til suksess ved å manipulere tidsperspektivet.

Mediestrategien i bedriften bidrar i høy grad også til å opprettholde aksjemeglerens omdømme. Ved å ligge rolig i dårlige tider og gå høyt ut i gode tider, vil publikum kun legge merke i suksesshistoriene og dermed oppleve aksjemegleren og fondet mer suksessrikt enn det egentlig er.

4.4.3 Den suksessfulle finansmannen

Her er det på sin plass å nevne *glorieeffekten*. Glorieeffekten er vår evne til å fremholde de stereotype oppfatningene ved en person, og i neste omgang fordreie oppfatningene på en systematisk måte (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Glorieeffekten er gjerne så sterk at vi velger å overse svakheter og feil ved personen som ikke passer inn i vår oppfatning.

En vellykket næringslivsleder kan godt bli gjenstand for glorieeffekten. Han oppfyller idealet som finansverdenen fremelsker; suksessfull, rik, velkledd – og med god forretningssans. Det virker også å være godtatt at en slik person sier høyt at han bruker magesfølelsen. Noe han gjerne også gjør for å poengtere at suksessen skyldes hans egen teft og ikke ytre omstendigheter? Slik bidrar han til å bygge opp under myten om seg selv som et forretningstalent. Om en person med en slik status gjør en feil, velger man å se gjennom fingrene, da feil kan skje med alle. Men dersom feilene blir for ofte og for store, forringes statusen, og tilhørerne er ikke like overbærende som før. Et sitat fra undersøkelsen taler for seg selv:

” Det hadde vært greit (hvis Gjelsten gikk ut i media og sa at han hadde gjort en feil beslutning fordi han brukte magesfølelsen), for vi vet jo at det er risiko- det er ikke alt som går bra. Så kan du si hvis Vollvik hadde sagt det, så hadde du tenkt: ”For en tullball!” Men Gjelsten har jo vist at han klarer ...han har jo andre verdier, og har jo vist at han klarer det han holder på med. Mens han andre som går opp en milliard og ned med en milliard, han får du en annen oppfattelse av”.

4.4.4 Drømmen om de store pengene

Bruk av intuisjon blir forbundet med risiko, og høy risiko kan lett føre til feil. Det forventes at rasjonalitet og analyser skal virke risikoreduserende, men på den andre siden påpeker et par av informantene at det å kjøre safe ikke gir de helt store gevinstene.

"Hvis det var så enkelt å kun bruke rasjonell analyse så hadde det vært ganske mange som var rike!"

Det kan derfor være fristende for mange å gå ut over de trygge rammene for å søke å maksimere profitten, noe som også er den økonomiske teoriens formål.

"Grunnen til at folk greier å skape betydelige verdier, er jo fordi de tar ekstrem risiko. Og det å ta ekstrem risiko betyr jo at du tar en beslutning på sviktende grunnlag. Hvis ikke så blir avkastningen så lav at du er nødt til å ha betydelig kapital i utgangspunktet".

En observasjon som er framtrædende gjennom denne undersøkelsen kan framstilles slik: om man tar ekstrem risiko og vinner, er man stjerne. Om man tar ekstrem risiko og taper, blir man betraktet som useriøs. Gapet mellom suksess og fiasko er uendelig stort, og avhenger av flaks, talent eller rett og slett intuisjon. Nettopp derfor vil forskning omkring intuisjon kunne være spesielt verdifullt for finansmiljøet. Det kan være en god begynnelse å åpne opp for å anerkjenne at analyse og intuisjon går hånd i hånd i beslutningsprosesser – slik det ser ut til å utarte seg i praksis.

4.5 Intuisjon – en helhetlig prosess

Er det egentlig så stor forskjell på intuisjon og rasjonalitet i utgangspunktet? Henden (2004) argumenterer for at *intuisjon er det ontologiske fundamentet for alle normative, rasjonelle teorier* (Henden, 2004:88). Dette burde være logisk, da alle normative standarder tross alt er konstruert av mennesker.

Jeg har en oppfattelse av at det som kan forklares og har et skinn av vitenskap blir mottatt met åpne armer, mens det som ikke kan forklares ties i hjel og blir ansett som useriøst. Det er et langt stykke mellom å betrakte intuisjon som noe gudegitt til Simons uttalelser om at intuisjon er analyser som er frosset til vaner (Agor, 1989). Er vi i ferd med å bevege oss bort fra solen, og trekke oss inn i Platons hule igjen for kun å fortolke skyggene?

Det finnes riktignok bidrag i ledelseslitteraturen som representerer en mer helhetlig tankegang; Henry Mintzbergs bok "Managing" (2009) er et godt eksempel. Hans ledelsestilnærming gjennom *kunst (art)*, *håndverk (craft)* og vitenskap (*science*) har eksempelvis likhetstrekk med Aristoteles sine tanker om at vitenskapen ikke bare er erkjennelse (*episteme*), men i tillegg også kunst (*techne*) og praktisk visdom (*phronesis*) (Sharmer, 2011).

Mintzberg (2009) peker på at vi nært **vitenskap** finner en *cerebral* lederstil som er bevisst og analytisk, og som lenge har influert finansverdenen. Ved **kunst** finner vi en innsiktsfull lederstil som er opptatt med ideer og visjoner og som er mer intuitiv i sin framtoning. Nært **håndverk** finnes en lederstil som er engasjerende, praktisk og erfaringsbasert.

Mintzberg (2009) hevder at det alltid må være tilstedeværelse av alle disse tre stilene, da selv en kombinasjon av kun to stiler vil føre til en ubalanse. Effektiv ledelse er ifølge Mintzberg ikke en vitenskap i seg selv. Han fremhever at ledelse krever noe av vitenskapens orden, fundert på håndverkets praktiskhet og endelig krydret med et innslag av kunst. Med *art*, *craft* og *science*- triangelet åpner Mintzberg opp for at ledelse er *noe mer* enn bare vitenskap og erfaring - en erkjennelse som er et viktig bidrag til den instrumentelt funderte managementlitteraturen.

4.5.1 Et alternativt perspektiv

Om vi går tilbake til den filosofiske tradisjonen, blir intuitiv tankegang betraktet som overlegen den analytiske. I et Jungiansk perspektiv gir intuisjon oss adgang til den personlige og kollektive bevisstheten som inneholder all opparbeidet personlig erfaring og kunnskap. Jung mente at intuisjon gjennom disse prosessene kan gi oss informasjon om hva som foregår i verden, og at de til og med *kan forutse nye muligheter* så vel som hendelser som senere faktisk kommer til å skje (Henden, 2004:49).

Her er det ønskelig å bringe inn en teori som synes å inneha flere av elementene i de overnevnte tradisjoner, og som kanskje kan bidra til bygge bro mellom den filosofiske og psykologiske tradisjonen – Teori U. Denne teorien ivaretar det *åndelige aspektet* ved

intuisjonsbegrepet, og teorien er alt så velutviklet at den kan være et verdifullt bidrag til ledelseslitteraturen i intuisjonssammenheng.

Otto Scharmer (2011) beskriver hvordan han har observert hvordan dyktig utøvere av et yrke handler ut fra en dyp mental prosess, som han har valgt å kalle "U-prosessen". Denne prosessen har sitt utspring fra en endret indre tilstand som kan nås ved at man erkjenner det "blinde" punktet som eksisterer i arbeids- og dagligliv. For å forklare blindpunktet/den usynlige dimensjonen, bruker Scharmer en analogi av en kunstner foran et lerret. Man kan betrakte prosessen idet bildet blir skapt, og man kan fokusere på det ferdige maleriet. Det som skjer *før* kunstneren har begynt å male, selve *kilden* til det som skal bli, er et helt nytt element som Scharmer (2011) bringer inn.

Managementlitteraturen har tradisjonelt også fokusert på *hva* lederen gjør og *hvordan* han gjør det, men det siste perspektivet: *Hvilken kilde lederen opererer ut fra*, har imidlertid ikke fått noen oppmerksomhet. Scharmer hevder at ikke bare ledere, men alle mennesker må lære av fortidens erfaringer samtidig som vi også må *lære av fremtiden slik den viser seg for oss*. Det å *tenke og handle ut fra en spirende fremtid* kaller Scharmer "presencing". Først når menneskene er åpent orientert mot fremtiden, vil man oppdage en dypere kilde til erkjennelse og kreativitet som igjen vil bryte med fortidens mønstre (Scharmer, 2011).

Begrepet "presencing" synes sammenfallende med intuisjonsbegrepet. Kan det hende at den nevnte aksjemegleren innehar en slik evne til å tolke fremtiden mens den spirer fram og dermed lykkes i større grad enn andre?

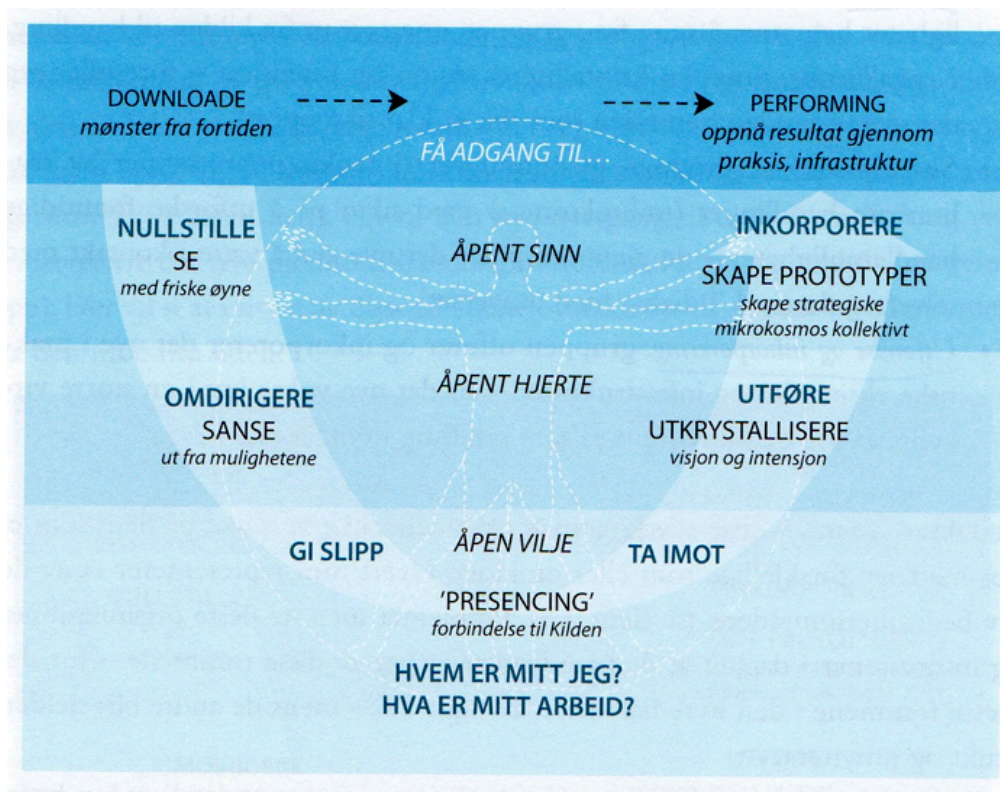
Er det mulig at det er takhøyde for en mindre instrumentell tilnærming til intuisjonsbegrepet også i finansmiljøet på sikt?

Scharmer (2011) peker på framveksten av en global verdensøkonomi, der nervesentrene i kapitalismen utgjøres av de finansielle markedene med tilhørende nettverk av ledelsesstrukturer. Han mener at globalisering av organer som styrer verden, nettverksamfunnet og konstant individualisering skaper et globalt skred som han beskriver som *en revolusjon innenfra*. Scharmer beskriver hvordan det borgerlige

samfunnet oppstår som en global styrke, at det vokser fram en ny kreativ klasse og at vi nå ser begynnelsen på en ny spiritualitet.

Som vi vet har næringslivsledere de siste årene fått øynene opp for både yoga og mindfulness. Begge er metoder som har til hensikt å skape harmoni og indre ro – med andre ord et kontemplativt, indre rom for intuitive inntrykk. Ledere er opptatt av verdien av et positivt arbeidsmiljø, coaching og selvutvikling – kort sagt har de omfavnet verdien av *de gode følelsene*. Er det mulig at vi står foran et paradigmeskifte, der de gamle, etablerte strukturene må vike for en mer helhetlig tenkning i *åndelig* retning?

Scharmer (2011) hevder at vi må bryte med de gamle mønstrene der vi reproducerer adferd fra fortiden, kalt "downloading". For å kunne skape denne endringen, forslår Scharmer en ny sosial teknologi basert på evnen som alt er innebygd i oss i form av verktøyene; et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje.



(Figur 2.6 i Scharmer , 2011:48: Den fullkomne U med seks fokuspunkt, og tre redskap: åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje).

Når vi ved hjelp av disse verktøyene åpner opp oss selv, klarer vi å *se* utover de gamle mønstrene. Deretter må vi *sanse* ut fra helheten som siden fører oss inn i *presencing*-stadiet, der vi kan ane *spiren til fremtiden som skal oppstå*. Kanskje ser vi her muligheten for at Teori U kan fungere som en metodikk for intuisjon i praksis?

Det aller første steget for finansmiljøet må likevel være å eksplisitt anerkjenne intuisjonen som en verdifull ressurs.

5.0 Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har utgangspunkt i problemstillingen:

Hvilken rolle spiller intuisjon i økonomiske beslutningsprosesser?

Som en oppsummering ønsker jeg nå å svare på forskningsspørsmålene, før jeg kommer med en samlet konklusjon.

Forskningsspørsmål 1: Hvor bevisste er aktørene sin bruk av intuisjon?

Aktørene virker å være bevisst sin bruk av intuisjon - eller sine forsøk på å la være å bruke den. De fleste informantene etterstreber bruk av analyser så langt det lar seg gjøre, for siden å fylle ut "hullene" med intuitivt baserte betraktninger. De oppgir også å bruke intuisjon som en første "test" på om de har tro på et prosjekt, men også som en siste sjekk på om de føler at alt stemmer. De bruker samtidig magefølelsen underveis, for å sjekke at de er på riktig vei.

Noen av aktørene prøver bevisst å unngå intuisjon ved å holde seg til analyser så langt det lar seg gjøre, men sier samtidig at dette ikke er lett, fordi man ikke klarer å la være å føle noe i den ene eller andre retning.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke forhold påvirker om beslutningen er en intuitiv eller rasjonell prosess?

Informantene oppgir at de alltid bruker analyser så langt det lar seg gjøre. Godt analysegrunnlag føret til at beslutningen bærer preg av å være en rasjonell prosess, men det er ikke tvil om at intuisjonen også spiller en rolle i slike prosesser.

Stor kompleksitet er hovedgrunnen til at beslutningene blir preget av intuitive prosesser. Langt tidsperspektiv, mangelfulle analyser og stor usikkerhet fører til at informantene støtter seg på erfaring og intuisjon. Her bruker man intuisjonen aktivt for å få oversikt over situasjonen, samtidig som man ved hjelp av magefølelsen lar seg lede i den ene eller andre retningen.

3. Hvordan anerkjennes intuitive vs. analytiske/rasjonelle beslutninger i finansmiljøet?

Det later til at finansmiljøet oppfatter rasjonelle beslutninger som den eneste riktige eller legitime måten å fatte beslutninger på – i hvert fall utad. Informantene sier at de bruker sin "magefølelse", men dette kommer sjelden eksplisitt til uttrykk. Enkelte av beslutningsprosessene blir "regnet hjem" slik at de skal fremstå rasjonelle på papiret. Ved å kunne vise til rasjonell analyse har man ryggdekning dersom beslutningen skulle vise seg å være feil i ettertid. Beslutninger som er fattet på bakgrunn av magefølelse er utsatt for negative sanksjoner, og enkeltpersoner står i fare for å tape betydelig anseelse.

Det kommer fram av undersøkelsen at personer som har gjort det bra i finansmiljøet har status nok til å kunne si høyt at de har lyktes på bakgrunn av magefølelse uten å miste anseelse. Det later til at disse har autoritet nok til å si ting som de "egentlig" er. Informantene mener at man må bruke intuisjon for å få tak i de virkelige store pengene - intuisjon blir da gjerne omtalt som *magefølelse*, *teft* eller *forretningssans*. Intuisjon blir anerkjent å bruke så lenge man lykkes, men om man mislykkes blir man sett på som uansvarlig dersom man ikke foretok analyser i tillegg.

Hva blir så svaret på problemstillingen:

Hvilken rolle spiller intuisjon i økonomiske beslutningsprosesser?

Økonomiske beslutningsprosesser ser i realiteten ut til å foregå i et **samspill** mellom intuisjon og rasjonelle analyser. Rasjonell analyse har høyest status og blir utad flagget som den viktigste komponenten av de to, selv om aktørene hevder at intuisjon er uunngåelig og en absolutt nødvendighet for at de skal kjenne seg trygge på den endelige beslutningen. I situasjoner med stor kompleksitet er det å stole på intuisjonen aktørenes viktigste verktøy.

Konklusjonen blir dermed at intuisjon spiller en stor – og ofte avgjørende rolle i økonomiske beslutningsprosesser.

Ettersom intuisjon virker å være en så viktig komponent i finansmiljøet, bør det være i aktørenes interesse at intuisjonens status heves og at man får en bredere kunnskap om hva intuisjon er og hvordan den best kan brukes.

Miljøet opererer med en nokså smal forståelse av begrepet. Ved å knytte intuisjonen til erfaring og kunnskap, bringes den ned til et pragmatisk nivå som lett passer inn i ledelseslitteraturens termer. Kahnemans (2012) teorier omkring feilene som kan oppstå ved at man bruker intuisjon har blitt godt mottatt i finansmiljøet, men ser ut til å bidra til å skape ytterligere skepsis omkring fenomenet.

Kan intuisjonsbegrepet i sin helhet forklares rasjonelt? Svaret er sannsynligvis nei. I denne oppgaven har jeg derfor foreslått Sharmers (2011) Teori U som en mulig metode for å sette intuisjon i et helhetlig perspektiv. Samtidig åpner denne teorien for en metodisk inngangsport for anvendelse av intuisjon gjennom "precencing".

Et slikt perspektiv virker noe inkompatibelt med den rasjonelle kulturen i finansmiljøet. Det vil nok kreve betydelig tid og mental omstilling før aktørene er klare for å åpne sinnet, hjertet og viljen for å kunne bryte med mønstrene fra fortiden. Mens vi venter på et paradigmeskifte, bør vi kanskje ta innover oss dette sitatet som er tilskrevet Albert Einstein:

"The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift."

6.0 Kilder

- Andersen, Jon Aarum. (2000). *Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?* Journal of managerial Psychology, 15 (1/2): 46 – 67.
- Agor, Weston. H. (1984). *Hvordan ta riktig avgjørelse til rett tid*. J. W. Cappelens Forlag.
- Agor, Weston. H. red. (1989) *Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Aspaas, Kathrine. (2013). *Raushetens tid*. Oslo: H. Ascehoug & co.
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching. Å hjelpeledere og medarbeidere til å lykkes*. (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Blindheim, B. T. & Røvik, K. A (2011) Ottesen, O. (red.) *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kapittel 4: *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012). *Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter*. Magma, 5, 26 - 30.
- Dörfler, V., Baracscai, Z., Velencei, J. & Ackermann, F. (2008). *Intuition: A New Knowledge Model for Knowledge Management*. Strathprints: The University of Strathclyde institutional repository.
- Hartvigsen Lem, Charlotte. (2012). *Nye verktøy skaper spennende tid for økonomer*. Magma, 5, 6 - 10.
- Henden, Gisle. (2004). *Intuition and its Role in Strategic Thinking*. (Dr. Oecon). Series and Dissertations 4/2004, BI Norwegian School of Management.

- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kahneman, Daniel. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax forlag.
- Kaufmann, Geir. (2006). *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkebøen, Geir. (2012). *Hva er intuisjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klein, Gary. (2003). *The Power of Intuition*. Doubleday a division of Random House, Inc.
- Krogh von, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS Forlaget.
- Lai, Linda. (1999). *Dømmekraft*. Linda Lai og Tano Aschehoug.
- Mintzberg, Henry. (2011). *Managing*. Great Britain: Pearsons Education Limited.
- Polanyi, Michael. (1966/2009). *The Tacit Dimension*. United States of America: The University of Chicago Press. (Publisert første gang I 1966).
- Scharmer, Otto. C. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner fremtiden. Mot en ny teknologi - precencing*. Danmark: Forlaget Ankerhus.
- Smith, Nicholas D. (1998). *Plato: Plato's middle period, psychology and value theory*. Routhledge.
- Strømme, Einar N. "Det regelstyrte samfunn". Aftenposten, 26.10.11.

Skagen Fondenes investeringsfilosofi (2014): <https://www.skagenfondene.no/Om-oss/Philosophy/>

Torsvik, Gaute. (2003). *Menneskenatur og samfunnsstruktur; ein kritisk introduksjon til økonomisk teori*. Samlaget.