

*Hvordan er produksjonslederne i Posten
bevisste på sin bruk av intuisjon
i sine strategiske beslutninger?*

Av

Terje Lund

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)
for graden
Master of Knowledge and Innovation Management
(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)
2013



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Terje Lund

Tittel: *Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?*

Studieprogram: Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse (MKIL)

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 26.08.13

| | |
|----------------------------------|----------------------|
| <u>Terje Lund</u> underskrift | _____ underskrift |
| _____ underskrift | _____ underskrift |
| _____ underskrift | _____ underskrift |

Forord

Dette studiet – Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse, og denne avhandlingen har vært en lærerik og utfordrende prosess for meg.

Min motivasjon for å skrive denne oppgaven har vært interessen for å belyse temaet *intuisjon i beslutningssammenhenger* – og se hvor Posten og dens ledere står i så måte – og kartlegge om det er rom for utvikling på dette området.

Jeg ønsker først å få takke min veileder Erlend Dehlin, for god og konstruktiv tilbakemelding. Deretter ønsker jeg å takke Posten Norge AS, brevsenteret i Trondheim, og de lederne som stilte opp til intervju, og gjorde denne undersøkelsen mulig. Til slutt vil jeg takke min familie som har støttet meg og vært tålmodig under hele denne studie- og skriveprosessen!

Trondheim 27. august 2013

Terje Lund

SAMMENDRAG

Min masteravhandling i kunnskaps- og innovasjonsledelse omhandler 'intuisjon i beslutningssammenheng'. Hvor jeg ønsker å se nærmere på ledere i Posten Norge AS, og kartlegge deres forhold til intuisjon i beslutningsprosesser. Min problemstilling lyder følgende «Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?»

Jeg valgte et kvalitativt forskningsdesign hvor jeg brukte det halvstrukturerte intervju som verktøy for å samle inn empirien. Mine respondenter var seks produksjonsledere fra Posten Norge, brevsenteret i Trondheim.

Mine resultat fra forskningen viser at lederne har god begrepsforståelse av hva intuisjon er for noe, og svarene fra lederne samsvarer med hva forskning på området sier. Når det gjelder bruken av intuisjon så viser forskningen at Postens ledere i hovedsak bruker sin intuisjon når det er snakk om uforutsette hendelser på arbeidsplassen; slik som forsinkelser og at postmengden er større enn antatt.

Det som kanskje var overaskende med empirien var at det ikke ble brukt intuisjon som «verktøy» til beslutninger når det var viktige beslutninger som skulle tas, det samme gjaldt hvis det var beslutninger som skulle tas i nytt og ukjent «terreng». Disse resultatene var stikk i strid med hva tidligere forskning på området hadde vist. Dette vekket min interesse og ønske om å finne ut hva årsakene til disse avvikende resultatene var.

Jeg valgte derfor å se om det var noe med Postens styrings- og ledelsessystem som var årsaken til det oppsiktsvekkende svaret, etter å ha lett etter relevante kilder og teorier fant jeg mye som tydet på nettopp det, at kanskje Posten effektiviseringsverktøy og dens styre- og kontrollsystemer ikke var helt forenlig med bruken av intuisjon. Mer inngående om dette er å finne i denne avhandlingen.

INNHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|---|-----------|
| FULLMAKTSERKLÆRING | 2 |
| FORORD | 3 |
| SAMMENDRAG | 4 |
| 1 – INNLEDNING | 7 |
| Problemstilling og Forskerspørsmål | 8 |
| 2 - TEORI | 9 |
| 2.1 Intuisjon | |
| <i>Herbert Simon & Chester I. Barnard</i> | 9 |
| <i>Antonio R. Damasio</i> | 12 |
| - Somatisk markør hypotesen | 14 |
| <i>Weston H. Agor</i> | 16 |
| - Hvordan topplederne tar viktige beslutninger | |
| - Faktorer som utvikler intuisjonen ved beslutningstaking | |
| <i>Daniel Kahneman</i> | 19 |
| 1 - System 1 og System 2 | 20 |
| 2 - Kognitiv letthet | 21 |
| 3 - Å svare på et lettere spørsmål enn det som blir stilt | 24 |
| 4 - Andre momenter som forårsaker svakheter med System 1 | 26 |
| 5 - Eksperters intuisjon – kan man stole på den? | 29 |
| - Intuisjon i praksis | |
| 2.2 Intuisjon satt i system – Improvisasjon | 32 |
| - Hatch konsept av improvisasjon | 33 |
| - Weick's grader av improvisasjon | 34 |
| - Praksissoner | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 utfordringer og muligheter for bedre improvisasjon | 36 |
| - Forberedelse til improvisasjon | 36 |
| - Struktur for improvisasjon | 37 |
| - Jazz - metaforen | 38 |
| - Improvisasjonsteateret (teatersport) | 38 |
| | |
| 3 – METODE | 39 |
| 3.1 Ontologi/ Epistemologi | 39 |
| 3.2 Induktiv versus deduktiv datainnsamling | 40 |
| 3.3 Gangen i undersøkelsesprosessen | 42 |
| | |
| 4 - EMPIRI | 51 |
| 4.1 Beslutningstaking | 52 |
| 4.2 Intuisjon – begrepsavklaring | 53 |
| 4.3 Beslutninger på bakgrunn av intuisjon eller analyse | 57 |
| 4.4 Intuisjon i kjent og ukjent terreng | 61 |
| 4.5 God eller dårlig erfaring med sin intuisjon | 63 |
| | |
| 4.6 Analyse - oppsummering | |
| | |
| 4.7 Brobygging mellom teori og praksis – workshop | 68 |
| 1 - Tolkning av miljøet | 69 |
| 2 – Strategibyging | 71 |
| 3 - Dyrking av lederskap | 71 |
| 4 - Fremme teamarbeid | 72 |
| 5 - Utvikling av individuelle ferdigheter | 73 |
| | |
| 5 - MULIGE ÅRSAKER TIL FØLGENDE FUNN I ANALYSEN | 74 |
| | |
| 6 - OPPSUMMERING OG KONKLUSJON | 82 |
| | |
| LITTERATURLISTE | 85 |
| | |
| FIGURLISTE | 87 |
| | |
| VEDLEGG | 88 |

1 - INNLEDNING

“What is the mystical power, magical facility, this guardian angel that is smarter than we are and can take care of us, provided it is allowed to function? The athlete speaks of mind and movement coalescing or, less poetically, of eye-hand coordination. The Zen Buddhist describes the sound of one hand clapping. The businessman talks about his gut feeling. Their vocabularies differ, but their inner messages have the same submerged origin.”
(Agor 1989: 84).

Det er og har vært en oppfatning av at det er teknisk – rasjonell tenkning som preger organisasjonspraksis og – teori i stor grad, en tenkning som i mindre grad involverer menneskelige forhold, til fordel for et analytisk, instrumentalt fokus. De moderne kompleksitetsteoretikerne hevder at det meste av organisasjons- og ledelseslitteratur er grunnlagt på teknisk-rasjonell og systemteoretisk matrise hvor begreper som kontroll, styring, analyse og prediksjon overskygger menneskelige og emosjonelle forhold, mener Dehlin (Nyeng og Wennes 2005). Noe jeg selv også har erfart i praksis, som vanlig ansatt, tillitsvalgt og ikke minst som forbedringsagent i min bedrift Posten Norge AS, som i stor grad baserer sine analyser og prediksjon på tallmateriale.

Fra Dualisme til Pragmatisk ikke-dualisme

Følelser og intuisjon har tradisjonelt sett hatt lav status i organisasjonsforskning, fordi den rådende forståelsen har vært den objektiverte, dualistiske kroppen, hvor begrepet dualistisk ligger i forståelsen av at det er et skille mellom kropp og sjel (Gottvassli, Råheim 2001). Den dualistiske kroppsoppfatningen, eller det kartesianske skillet om du vil, kommer fra den franske filosofen René Descartes (1596 – 1650), og denne tankegangen har vært dominerende innenfor vestlig tenkning, og da spesielt innenfor det positivistiske vitenskapsidealet som har dominert mye av sosialteorien i det 20. århundre. I den grad positivismen setter sitt preg på tenkning om sosiale fenomener, skapes et syn på teknisk-rasjonalitet som noe atskilt og opphøyd fra det kroppslige og forgjengelige, som et ideal i seg selv. På den måten blir virkeligheten objektivt definert, som et gitt system eller et rammeverk som mennesker opererer innenfor. Som en reaksjon og opposisjon mot den kartesianske dualismen, skillet mellom kropp og sjel, satte en del amerikanske tenkere (rundt forrige århundreskifte) søkelys mot handling som fundament for menneskelig rasjonalitet. Det var

her et pragmatisk filosofisk rammeverk som lå til grunn, hvor argumentet var at meningsskapning, bevissthet og rasjonalitet kunne forstås som en og samme prosess, som var rotfestet i menneskets emosjonelle natur, og hvor organisering vokser frem gjennom denne. Organisasjoner blir forstått som sosiale meningsskapende prosesser, som knyttes til menneskelig kroppslighet og emosjonalitet, og som dermed ikke kan unngå å føle sier Dehlin (Nyeng og Wennes 2005).

Problemstilling

Jeg har valgt følgende problemstilling:

«Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?»

Denne problemstillingen har jeg valgt fordi jeg synes temaet *intuisjon i beslutningssammenheng* er et interessant område å forske på - jeg ønsker å få bedre forståelse for de mekanismer som skjer når beslutninger blir tatt ved intuisjon, og det vil jeg søke å finne blant lederne i bedriften Posten Norge AS.

Målet med oppgaven er å finne ut i hvor stor grad intuisjon blir brukt til å ta beslutninger blant ledere i Posten. Jeg ønsker også å finne ut hvor bevisste de er på bruken av den, og eventuelle årsaker til de funnene jeg måtte finne.

Jeg håper at de funn jeg måtte finne er interessant for alle, og kanskje da spesielt for ledere, og toppledelse. Interessant fordi det kan være erkjennelse til ny kunnskap. Forhåpentligvis kan lederne bli mer selvbevisste på sin bruk av sin intuisjon i fremtiden, og kanskje adaptere funn og teori til seg selv og sin situasjon, hvor de kan bruke den eventuelle nye kunnskapen som et redskap for å ta bedre og raskere beslutninger.

Forskerspørsmål (Hva ønsker jeg å finne svar på?)

1. Hvordan spiller intuisjonen og intellektet (analyse) sammen, i forhold til en leders beslutningstaking?
2. Er ledere bevisste på sin bruk av intuisjon, og bruker de den aktivt?

DEL 2 - TEORI

Ettersom intuisjon er en så kompleks, tvetydig og mangfoldig konstruksjon har jeg valgt å bruke litt tid på begrepsforklaringen, og som et eget forskningsspørsmål:

1. Hvordan spiller intuisjonen og intellektet (analyse) sammen, i forhold til en leders beslutningstaking?

2.1 Intuisjon

Herbert Simon & Chester I. Barnard

En av våre store pionerer innenfor beslutningstaking og organisasjonsteori var Herbert Simon (1916-2001). Han mente at intuisjon var en rasjonell prosess, hvor hjernen fremkalte tidligere minner og erfaringer for å løse det gitte problemet. Simon trodde også at det var en feilaktig antagelse å skille mellom analytisk og intuitiv stil i ledelse (Agor 1989).

Intuisjon og vurdering

En av de som influerte Herbert Simon var Chester I. Barnard (1936), han så på kontrasten mellom «logiske» og « ikke – logiske» prosesser for beslutningstaking: «*Ved "logiske prosesser" mener jeg bevisst tenkning som kan bli uttrykt i ord eller ved andre symboler, som er et resonnement. Ved "ikke – logiske prosesser" mener jeg disse som ikke er kapable til å bli uttrykt ved ord eller resonnement, men som bare er laget på bakgrunn av vurdering, beslutning eller handling*» (Simon, Agor 1989: 24).

Barnards teser var at ledere, i motsetning til for eksempel forskere, ikke så ofte hadde denne luksusen av å glede seg over å ta sine beslutninger på basis av ordnede rasjonelle analyser, men i hovedsak måtte ta beslutninger på bakgrunn av intuitive og/eller vurderende responser i f.t. beslutningstaking. Selv om Barnard ikke framskaffet et sett av formelle kriterier for kjennetegn mellom logiske- og vurderende beslutningstaking, så var det han som la fram en fenomenologisk karakteristik av disse to stilene, og som gjorde dem lett gjenkjennbare, ikke minst i deres mere ekstreme former (Simon, Agor 1989).

Barnard (Simon, Agor 1989) mente at i logisk beslutningstaking er mål og alternativer gjort eksplisitt, og konsekvensene av å velge ulike alternativer er kalkulerte, og disse konsekvensene er evaluerte i f.t. hvor nær de er målene. Derimot i beslutningstaking ved

vurdering (les intuisjon), vil responsen til nytten ved en beslutning vanligvis være tilfeldig, for tilfeldig til å godkjenne en ordnet sekvensiell analyse av situasjonen, og beslutningstakeren kan ikke (s. 25) vanligvis vise til et "bevisført regnskap" av prosessen for hvordan beslutningen var tatt, eller gi en begrunnelse for at vurderingen var riktig. Barnard mente at beslutningstakeren allikevel vil ha en stor selvtillit i korrektheten av sin intuitive beslutning, og vil derfor tilfeldig legge dem til sin erfaring.

Barnard så ikke på den ikke - logiske beslutningsprosessen (les intuisjon) som noe magisk på noe måte. Tvert om, så oppfattet han at de var baserte på kunnskap og erfaringer: *"Kildene til denne ikke – logiske prosessen ligger i fysiologiske tilstander av faktorer, eller i det fysiske og sosiale miljøet, for det meste uttrykt gjennom ubevisste eller uten bevisste kraftanstrengelser fra vår side. De består også av mengden av fakta, mønster, konsepter, teknikker, abstraksjoner, og hovedsakelig hva vi kaller formell kunnskap eller lære, som er et «avtrykk» fra vårt minne i mer eller mindre bevisst tilstand, og studier. Den andre kilden til ikke – logiske mentale prosesser øker i hovedsakelig ved direkte erfaring, studier og utdanning (læring)."* (Simon, Agor 1989:25).

På tiden Herbert Simon skrev «Administrative Behaviour» (1941-42) hadde han problemer med Barnards redegjørelse av intuitiv bedømmelse, kanskje hovedsakelig fordi Barnard ikke redegjorde for hva underbevissthetens prosesser viste, og hvordan de virket når beslutninger ble gjort. Simon var utelukkende overbevist, uansett, at en teori om beslutningstaking ville gi en redegjørelse for begge, både bevisste og underbevisste prosesser. Han godtok utfallet ved å anta at begge, det bevisste og ubevisste delene av prosessen var det samme, og at dette involverte å trekke taktiske- og verdifulle premisser, for så å bruke den til å ta konklusjoner som ble selve beslutningen.

Intuisjon i ledelse

Forskning og undersøkelser viser også at intuitive ferdigheter til ledere bygger på samme mekanismer som de intuitive ferdighetene som både sjakk mestere og fysikere har. Den erfarne leder, har også, i sitt minne en betydelig grad av kunnskap, som er oppnådd ved hjelp av trening og erfaring, og som er organisert i perioder av gjenkjennbare bolker og assosiert informasjon.

Et eksempel er R. Bhaskar sitt studie, hvor det ble utført en brainstorming på henholdsvis to ulike grupper: handelsskolestudenter vs. erfarne Business-menn, hvor de alle ble spurt om å analysere et business policy case. Den ferdige analysen som ble gjort av henholdsvis studentene og businessmennene var ganske like, men det som var det tydeligste skillet

mellom de to gruppene var den tiden de brukte på å identifisere nøkkeltrekkene ved oppgaven på. Av ekspertene ble det gjort veldig vilkårlig, med vanlig framturen av intuisjon, mens det av læreguttene (handelsskolestudentene) ble gjort langsomt, med mye bevisst og eksplisitt analyser.

Simon mener at vi ut fra Bhaskar's studie, og lignende studier på ekspert-problemløsning (intuisjon) og beslutningstaking, kan dra to hovedkonklusjoner (Simon, Agor 1989: 32-33):

1) «Ekspertene (de med lengre erfaring) drar ofte problemdiagnoser og løsninger tilfeldig og dermed intuitivt, uten å være i stand til å rapportere hvordan de oppnår resultatet.»

2) «Denne evnen kan best forklares med at det skjer en gjenkjennelses- og framhentingssprosess som iverksetter et stort antall – vanligvis ti tusen eller til og med hundre tusen – av bolker (chunks) eller mønster lagret i langtidshukommelsen.»

Simon (i Agor 1989) mener at når problemene som skal bli løst (i forhold til beslutninger) er mer enn bare ubetydelige, må gjenkjennelsesprosessen bli organisert på en sammenhengende måte, og de må bli supplert med evnen til å resonnerer som tillater å dra slutninger (konklusjoner) fra informasjonen som er framhentet, og kombinere flertallige bolker av informasjon. Derfor er ikke intuisjon en prosess som opererer uavhengig av analyser, tvert om, så mener Simon at de to prosessene er absolutt nødvendige komplementære komponenter i et effektivt beslutningstakingssystem. Når ekspertene løser et vanskelig problem eller tar en kompleks beslutning, vil antakelig bevisste overveielser være involvert, men hvert bevisste steg vil kanskje selv utgjøre et overveid sprang, med en hel sekvens av automatiske dannelser som bygger bro fra premissene til konklusjonene. Simon mener derfor at ekspertene i større grad vil ta gigantiske intuitive steg i sitt resonnement, sammenliknet med de bittesmå stegene fra en læregutt.

Simon (i Agor 1989) mener det er heller tvilsomt, og hører kanskje til sjeldenheten at vi vil finne to typer av ledere (ikke minst, av gode ledere), hvor den ene støtter seg helt til intuisjon, mens den andre støtter seg helt på analytiske teknikker. Simon mener at vi vil finne en sammenheng mellom beslutningstakerstilene som involverer en nær kombinasjon av de to typene ferdigheter/ kunnskap. Vi vil kanskje også finne ut at det som er en viktig faktor og kanskje hovedårsaken til at vi kan løse det gitte problemet, skyldes nettopp denne kombinasjonen av intuitiv og analytisk tankegang.

Med vår økende forståelse for beslutnings- og intuitive prosesser i organisasjoner, og den spesialkunnskapen som er nødvendig for å utføre de spesielle vurderende oppgavene (bruk av intuisjon), og av de stikkord som fremkaller slik kunnskap i situasjoner som er relevant,

har vi nå et kraftfullt nytt verktøy for forbedring av ekspertbeslutninger (vurderinger). Vi kan spesifisere kunnskapen og gjenkjennelsesevnen som eksperter på et felt trenger å erverve seg, som en basis for å frembringe formålstjenlige (hensiktsmessige) læringsprosedyrer.

Vi kan også i flere situasjoner, designe ekspertsystemer som muliggjør for å automatisere ekspertisen, eller vi kan henvise beslutningstakeren til en ekspertkonsulent. Stadig mer vil vi se beslutningshjelp til ledere, som vil være høyt interaktive, hvor både kunnskap og intelligens blir delt mellom mennesket og de automatiserte komponentene på systemet.

Antonio R. Damasio – hva skjer i hjernen vår når vi tar beslutninger?

Beslutninger

Som Pascal sa; «*så tenker vi nesten aldri på øyeblikket nå, og hvis vi gjør det er det bare for å se hvilket lys det kaster over våre fremtidsplaner*». Han så at nåtiden praktisk talt ikke eksisterer for oss, da vi er for opptatt til å bruke fortiden på å planlegge det som skal skje, enten det bare er et øyeblikk eller i nær framtid. Det er det beslutninger handler om. Man kan si at hensikten med å tenke er å treffe beslutninger, hvor igjen hensikten med beslutninger er å velge en reaksjon, i form av å velge en ikke-verbal handling, et ord, en setning eller en kombinasjon av disse. Tenkning og beslutning innebærer vanligvis at den som treffer en beslutning, har en logisk strategi for å skaffe gyldige slutninger som igjen danner grunnlaget for et passende reaksjonsvalg, og at den støtten som er nødvendig for tenkningen, er tilstede. Når det gjelder tenkning, så er det oppmerksomhet og arbeidsminnet som vanligvis blir nevnt, og en hører sjelden og aldri om emosjon og følelser, og den mekanismen som skaper et variert repertoar av valgmuligheter (Damasio 2001).

Hvordan tar vi en beslutning, eller hvordan løser vi et problem? Ifølge Damasio (2001) har vi minst to forskjellige muligheter. Den første er hentet fra det tradisjonelt "logiske" synet vi har på å treffe beslutninger, og den andre kaller Damasio for "somatisk markør – hypotesen". Det "logiske" synet går ut på at sunn fornuft, eller formell logikk om du vil, i seg selv gir oss den best mulige løsningen på ethvert problem. Det er det rasjonalistiske synet, som filosofene Platon, Descartes og Kant står for. Et viktig aspekt for det rasjonalistiske synet er at for å oppnå de beste resultatene, så må *emosjoner holdes utenfor*, fordi rasjonell tenkning må ikke hindres av lidenskap. I det logiske synet så analyserer man ulemper (omkostninger) i forhold til fordeler. Man tar hensyn til "subjektiv forventet nytte", som en ønsker mest mulig av, og man betrakter konsekvensene av hvert valg på forskjellige punkter i den projiserte framtid, og veier opp mot hverandre de vinninger og de tap som vil følge disse valgene. Men

selv ikke et problem med bare to alternativ vil være enkelt, fordi man blir belastet med behovet for å sammenlikne resultater av forskjellig natur, som på en eller annen måte må veksles til en felles valuta for at det skal la seg gjøre å sammenliknes og ha noen mening. Denne beregningen vil i stor grad generere til flere imaginære scenarioer, bygd på visuelle og auditoriske mønstre, og hvor man stadig genererer verbale fortellinger som følger disse scenarioene, som er nødvendige for å holde den logiske slutningsprosessen i gang. Men ifølge Damasio (2001) så vil den "logiske" strategien som den eneste tilgjengelige ikke fungere, p.g.a. nettopp rasjonalitet. Dette fordi man vil bruke urimelig lang tid for å komme fram til denne beslutningen, og i verste fall kommer man ikke fram til noen beslutning i det hele tatt pga. at man går seg bort i beregningens labyrinter. Hvorfor? Fordi det blir vanskelig å huske de ulike regnskapene med vinning og tap, som man hele tiden må konsultere under sammenligningsprosessen, og man legger de ulike representasjoner til side, for så og senere måtte ta dem fram, for deretter å oversette dem til en felles valuta. Vår oppmerksomhet og vårt arbeidsminne har en begrenset kapasitet, så man vil miste tråden og det vil forsvinne fra minnet.

Svakheten med dette sunn fornuft-synet vil ikke bare begrense seg til dette problemet med begrenset minnekapasitet. Amos Tversky og Daniel Kahneman mener bl.a. at selve tenkestrategiene er fulle av svakheter. Menneskers uvitenhet og dårlige bruk av sannsynlighetsteori og statistikk er også et faktum ifølge Stuart Sutherland (Damasio 2001).

Førsteintrykk - tid

Hjernen vår kan ofte treffe gode beslutninger på kort tid, enten det er et par sekunder eller et par minutter, etter hvilken tidsramme vi trenger for det målet vi vil nå. Psykologen Nalini Ambady gjorde et eksperiment mhp førsteinntrykk, hvor hun viste studenter 10 sekunder lange videoopptak av en lærer (3 ganger), hvor lyden var avslått. Hun fant ut at studentene ikke hadde noen problemer med å gi en vurdering av hvor dyktig læreren var. Etterpå ble videoklippet kuttet ned til 5 sekunder, og vurderingene var fortsatt de samme, også ved bare 2 sekunders videoklipp, var vurderingene oppsiktsvekkende like. Ambady sammenlignet så den intuitive forståelsen av lærerne med evalueringen studentene hadde gjort for et helt semester, og fant ut at de stort sett var sammenfallende. Det forteller at en person som har sett en to sekunders video, uten lyd, og av en lærer vedkommende aldri har møtt, trekker samme slutninger som en elev som har sittet i et klasserom i et halvt år og vurdert læreren. Det viser at raske avgjørelser, som kan tas på sekunder (og raskere), kan være like gode som veloverveide og grundige beslutninger. Det viser hvor effektivt vårt adaptive ubevisste virkelig er (Gladwell, 2005).

Somatisk markør – hypotesen

Før man foretar noen slags analyse av fordeler og ulemper ved premissene, og før man tenker seg frem til løsningen på problemet, skjer det noe viktig: Når du kommer til å tenke på det dårlige resultatet som er forbundet med en viss reaksjonsmulighet, samme hvor flyktig det er, opplever du en ubehagelig magefølelse. Ettersom følelsen har med kroppen å gjøre, har Damasio gitt fenomenet fagbetegnelsen 'somatisk' tilstand (soma betyr kropp på gresk); og fordi det "markerer" et bilde, har han kalt det en 'markør'. En 'somatisk markør' tvinger oppmerksomheten mot det negative resultatet en gitt handling kan medføre, og fungerer som et automatisk alarmsignal som sier: se opp for farer forut hvis du velger den handlingen som fører til dette resultatet. Dette signalet kan få deg til å forkaste, umiddelbart, den negative handlingen. Slik at du velger et annet alternativ, og sitter dermed igjen med færre alternativer å velge blant, som beskytter deg mot framtidige tap (Damasio 2001).

Som Damasio (2001) sier det så er somatiske markører kanskje ikke tilstrekkelig for den normale beslutningsprosessen hos mennesker, da en påfølgende prosess med tenkning og endelig valg fortsatt vil finne sted hos mange, men somatiske markører øker trolig beslutningsprosessens nøyaktighet og effektivitet. Men det er viktig å merke seg at denne hypotesen *ikke* berører de trinnene av tankeprosessen som følger *etter* at den somatiske markøren har gjort sitt. Damasio (2001:179) sier at «*'somatiske' markører er et spesialtilfelle av følelser som skapes av sekundære emosjoner. Disse emosjonene og følelsene er ved læring blitt knyttet til å forutsette framtidige resultater av visse scenarioer*». Når en negativ somatisk markør blir sammenstilt med et spesielt framtidig resultat, medfører denne kombinasjonen som en alarmklokke, men er det i stedet en positiv somatisk markør som blir satt opp, så fungerer den som en oppmuntrende fyrlykt. For å skjønne hypotesens fulle omfang, må man forstå at noen ganger opererer de somatiske markørene i det skjulte, dvs. uten å komme opp i bevisstheten, hvor de da bruker en "som om" – sløyfe.

Hva er medfødt og hva er lært?

Damasio (2001) sier vi er født med det nevralt maskineriet som trengs for å generere somatiske tilstander, som er en reaksjon på visse klasser stimuli, dvs. maskineriet bak primæremosjonene. Men likevel er de fleste somatiske markører som vi bruker til å treffe rasjonelle beslutninger, sannsynligvis skapt i hjernen under oppveksten, mens vi ble oppdratt og sosialisert, med andre ord Damasio mener at de somatiske markørene er ervervet gjennom erfaring, via kontroll av et internt preferansesystem som er under innflytelse av ytre omstendigheter, som ikke bare omfatter enheter og hendelser som organismen må samhandle med, men også sosiale konvensjoner og etiske regler i den kulturen organismen

tilhører. Dette er en samhandling mellom det indre preferansesystemet og settet av ytre omstendigheter, hvor det kritiske og formative settet av stimuli til somatiske parkoblinger blir ervervet i barndommen og ungdomsårene. Denne innsamlingen av somatisk markerte stimuli er noe som foregår så lenge man lever, det vil si at det fungerer som en kontinuerlig læringsprosess. Dette skjer ved at spesifikke stimulklasser blir koblet til spesifikke klasser av somatisk tilstand. Mao så er de somatiske markørene basert på den sekundære emosjonsprosessen. For at de somatiske markørene med tilpasningsverdi skal fungere, kreves det at både hjerne og omgivelsene (les kultur) er normal. Hvis en eller begge av dem er defekte, vil de somatiske markørene etter stor sannsynlighet ikke ha noen tilpasningsverdi. Et eksempel på fravær av dette kan være hos pasienter med dysfunksjonell kjernefunksjon, en lidelse vi kjenner igjen ved utviklingsbetinget sosiopati eller psykopati. En tilstand som kjennetegnes ved å være kald og ufølsom, og uten empati, og ikke å bry seg om noe eller noen.

Teater i kroppen eller teater i hjernen?

Damasio (2001) forteller oss om "som om" – mekanismer, dvs at den somatosensoriske korteks fungerer som om den skulle motta signaler om en spesiell kroppstilstand, og selv om "som om" – aktivitetsmønsteret ikke kan være akkurat som det aktivitetsmønsteret som en ekte kroppstilstand genererer, så kan det fortsatt innvirke på beslutningsprosessen. Han mener at "som om" – mekanismen er et resultat av utvikling, og at våre beslutningsprosesser, fra vi var små av, ble formet av somatiske tilstander, som hadde med straff og belønning å gjøre. Men etter hvert som vi ble eldre og mer modne, ble gjentatte situasjoner kategorisert, noe som minsket behovet for å basere seg på somatiske tilstander, hver gang en beslutning skulle tas, slik at en nytt nivå av lønnsom automatisering utviklet seg. I hvor stor grad vi baserer oss på "som om" – symboler, og ikke på ekte vare, varierer muligens fra sak til sak og person til person.

Oppsummering - konklusjon

På et bevisst nivå vil somatiske tilstander markere resultater av reaksjoner som enten positive eller negative slik at det resulterer i at man bevisst unngår eller velger en gitt reaksjonsmulighet. Men de somatiske tilstandene kan også operere i det skjulte, m.a.o. utenfor bevisstheten. Ifølge Damasio (2001) så kan de eksplisitte bildene som relaterer seg til et negativt resultat, bli generert, men i stedet for å produsere en merkbar endring av kroppens tilstand vil den hemme reguleringsnervekretsene i hjernekjernen, og tendensen til å handle blir hemmet eller tendensen til å trekke seg tilbake blir styrket, og dermed vil sjansene for en potensiell negativ beslutning bli redusert. Dette medfører at man vinner litt tid, slik at bevisst overveielse øker sannsynligheten for å treffe den riktige beslutningen. På den måten

kan man unngå en negativ valgmulighet, eller det motsatte hvis det er snakk om en positiv mulighet, som blir gjort mer sannsynlig ved at impulsen til å handle blir styrket. Det er denne skjulte mekanismen som Damasio (2001) mener kan være kilden til det som vi kaller intuisjon. Han mener at matematikeren Henri Poincare så fint forklarer hva intuisjon i beslutningsprosesser er, at man ikke trenger å tenke gjennom hele feltet av mulige valg, men at det blir gjort et forvalg for deg, i det skjulte som er intuisjon og andre ganger åpenlyst og dermed bevisst.

Westen H. Agor - Hvordan topplederne tar viktige beslutninger

Agor (1989) ønsket å finne ut hvordan de lederne som scoret høyt på intuisjonstester brukte sine ferdigheter for å ta en beslutning, og da i hovedsak de viktigste beslutningene. Han ønsket å bruke denne gruppen som respondenter fordi hvis intuisjon faktisk ble brukt i beslutningstaking, så mente han at det burde vært mest øyensynlig blant disse lederne som var best til å bruke intuisjonen.

Spørsmålene og emnene de ble spurt om, handlet om *hvordan* disse topplederne trodde de brukte sin intuisjon til å styre sine viktigste beslutninger. Funnene i studiet viste at alle bortsett fra en leder, innrømmet at de faktisk brukte sin intuisjon som verktøy til å ta sine viktigste beslutninger. Men sett hele gruppa under ett, så var de raske til å si at de anså intuisjon som å være bare *et* verktøy av flere, når de tok en beslutning. De stolte ikke utelukkende på intuisjon og oppga heller ikke helt den tradisjonelle beslutningsmåten, basert på analyser «venstre hjerne» ledelsespraksis. På en annen side så erfarte respondentene at intuisjon også var en nøkkel-/ ledelsesressurs som burde vært brukt for å hjelpe til å guide ved strategiske beslutninger. Mange toppledere påpekte at gode intuitive beslutninger delvis var basert på innslag fra fakta og erfaring oppnådd gjennom år, kombinert og integrert med en vellslippt sensitivitet eller åpenhet til andre, mer ubevisste prosesser (Agor 1989).

Sett som en gruppe, så var respondentene tydelig i stand til å identifisere ledelsessituasjoner og viktige beslutninger i f.t. hva de hadde lært gjennom erfaringer, og dermed kunne relatere det til sine intuitive evner, mest for å veilede for hvordan de handlet. Når lederne ble spurt om intuisjon var mer nyttig under spesielle omstendigheter, eller om de brukte det fritt for å guide alle de viktige beslutningene, var det **følgende betingelser hvor intuitive evner så ut til å fungere best (Agor 1989: 159):**

- Når en høy grad av usikkerhet eksisterte.
- Når liten tidligere presedens eksisterte.

- Når variabler er mindre vitenskapelig forutsigbar.
- Når «fakta» er begrenset.
- Når fakta ikke viser klart hvilken vei man skal gå.
- Når analytisk data er til liten bruk.
- Når det er flere plausible alternative løsninger å velge fra, med gode argumenter for hvert.
- Når tiden er begrenset og det er et press for å komme opp med den riktige beslutningen.

Lederne beskrev at det var følgende kontekst av omstendigheter som bidro mest til intuitiv beslutningstaking: Beslutninger som involverer en høy grad av risiko; påkrevd et valg blant flere plausible muligheter, ingen som var klart favorisert av tilgjengelige opplysninger; eller involverte situasjoner hvor opplysninger kanskje ble utilstrekkelige, eller den valgte kurs var nettopp i strid med den foreslåtte retningen av de tilgjengelige opplysningene.

Hvis vi aksepterer lederne påstander om at de intuisjonsguidede beslutningene som ble nevnt var suksessfulle, gjenstår dette spørsmålet: Hvordan visste respondentene hvilken kurs de skulle ta når de ble konfrontert med valgene foran seg?

De intuitive lederne beskrev ofte følgende følelser de opplevde når de var på nippet til beslutning: «En følelse av spenning – nærmest euforisk», «voksende spenning i mageregionen»; «en total følelse av forpliktelse»; «en følelse av total harmoni»; og «et lynnedslag eller et plutselige lys som sier at dette er løsningen».

Alternativt så delte også disse lederne et felles sett av følelser når de sanset at en forestående beslutning kanskje ble feil, at et spesielt alternativ ble feil, eller at de trengte å ta mer tid til en tilstrekkelig prosess, eller intuitive pekepinner som de mottok for å komme frem til den best mulige løsningen. Disse gangene snakket lederne om «*en følelse av angst*», «*blandede signaler*» ble mottatt, «*ubehag*», «*søvnløse netter*», eller en «*urolig mage*».

Situasjoner og typer av beslutninger hvor respondentene fant sin intuisjon til å være mest nyttig, og spesifikke signaler de mottok for å guide sine handlinger, er i samsvar med annen liknende forskning, og Agor (1989) viser da til Marilee Zdenek og hennes bok «*The Right-Brain Experience*», hvor hun intervjuet suksessfulle ledere og artister i et vidt spekter. Hun fant ut at disse menneskene var tydelig klar over at de brukte intuisjonen til å guide dem til deres viktigste beslutninger, og hun erfarte i sin undersøkelse liknende pekepinner i ft intuisjonen som de som Agor (1989) har beskrevet her, i sin forskning.

Faktorer som kan utvikle intuisjonen ved beslutningstaking

Undersøkelsen spurte også lederne om de kunne huske om de hadde tatt viktige beslutninger hvor de brukte intuisjonen, men som viste seg å være feil, og hvis de var feil, om de kunne sette fingeren på og spesifisere faktorer med dem selv eller utenomliggende faktorer.

Responsen fra lederne var at de selvfølgelig gjorde feil, men at disse feilene ikke oppstod som en årsak av at de fulgte sin intuisjon. Det var heller at feil beslutninger ble tatt som et resultat av at de *unngikk å følge intuisjonen*. Det er beslutningsfeil som blir gjort av topplederne som viser seg å resultere, minst en del, fra et misbruk av et eller flere av de grunnleggende prinsipp (som er identifisert av psykologer som arbeider innenfor feltet), og som blir beskrevet som mest effektivt for å bruke intuisjonen til å guide viktige beslutninger. Agor (1989: 162) har bearbeidet stoff fra Frances E. Vaughan's «Awakening Intuition», Anchor Books 1979, og kommet med en **veiledning for utvikling av intuisjon for beslutningstaking**:

| Prinsipp | Definisjoner |
|--------------------|---|
| Intensjon | - Verdsett intuisjon og ha som intensjon å utvikle den. |
| Tid | - Vei tid til intuisjon og skap et spesielt rom for å utvikle det. |
| Avslapping | - slippe taket av fysisk og emosjonell spenning. |
| Stillhet | - Lær å slappe av i sinnet gjennom slike teknikker og meditasjon. |
| Ærlighet | - Konfrontere selvbedrag og vær ærlig med deg selv og andre. |
| Mottakelighet | - Lær å være rolig og mottakelig. |
| Følsomhet | - Still deg inn på både indre og ytre prosesser. |
| Ikke-verbalt spill | - Lage ikke-verbale uttrykk, slik som å tegne eller musikk, uten et spesielt mål i tankene. |
| Tillit | - Stol på deg selv og din erfaring. |
| Åpenhet | - Vær åpen til alt, ytre og indre erfaringer. |
| Mot | - Vær villig til å erfare og konfrontere dine frykter. |
| Aksept | - Ha en ikke-dømmende holdning mot ting som dem er. |
| Kjærlighet | - Utøve kjærlighet og medlidenhet. |
| Ikke-fastgjøring | - Vær villig til å akseptere ting som de er. |
| Daglig praksis | - Utøv daglig hensiktsmessig oppmerksomhet til intuisjon. |
| Dagbok (journal) | - Holde oversikt over intuitiv oppfatningsevne. |
| Støttegruppe | - Finn venner som du kan dele dine intuitive erfaringer med og som ikke dømmer deg. |

Nytelse - Finn indre tilfredsstillelse med utvidet bevissthet.

Felles feil som lederne gjorde inkluderte at de ikke var ærlige (konfrontere selvbedrag og påskudd) og at de ikke godtok ting som de var (akseptere måten ting er på, heller enn å prøve å gjøre dem til det vi vil dem skal være) i referanse til dem selv og/ eller beslutningen de var i ferd med å gjøre. Sagt på en annen måte, de var opptatt av det psykologer ofte referer til som projeksjon, prosessen hvor vi forvrenger virkeligheten – i vårt tilfelle, intuitive pekepinner. Hvor vi prosjekterer vår egen bevissthet eller ubevisste prosesser på en situasjon, og dermed gjør om virkeligheten slik at den passer med hva vi ønsker skal være sannheten (eller hva vi frykter er sant). For eksempel, en gitt leder kan bli personlig involvert med noen som har en forbindelse til en (ledelses)beslutning, og dermed mislykkes han med å se på personen objektivt, eller kanskje de ikke blir åpne for intuitive pekepinner ettersom vedkommende frykter at det resulterer i at det eksakte bildet ikke vil passe inn i forutinntatte oppfatninger eller preferanser. Her er et avslørende eksempel på dette, fra en toppleder (Agor 1989: 162):

«Jeg kan ikke huske noen feil beslutninger hvor intuisjon var det siste og avgjørende i prosessen. Jeg har hatt situasjoner hvor jeg mislyktes i å følge opp på en følelse som «ting var ikke riktig» og tok en beslutning som virkelig var feil (screwed things up). Andre ganger, ignorerte jeg den «hard nese» rasjonelle evalueringsfasen og tillot «ønsketenkning» for å kontrollere beslutningen.»

Daniel Kahneman – fallgruver ved kun å stole på sin intuisjon

Kan man stole blindt på sin intuisjon?

Tross alle fordeler med å benytte seg av sin intuisjon ved beslutningstaking, så kan det også være noen svakheter og derfor ulemper med kun å stole på sin intuisjon. Jeg ønsker derfor her å bringe på banen Daniel Kahneman's bidrag til beslutningstaking og intuisjon.

Daniel Kahneman (2012) er utdannet psykolog, og har fra tidlig 70 – tallet utført eksperimentelle studier av hvordan mennesker foretar beslutninger i hverdagslivet. Han mottok i 2002 Nobelprisen i økonomi for sin og Amos Tverskys forskning innenfor teorier om beslutningstaking. Han har vært opptatt av hvordan man tar vurderinger og valg i dagliglivet. Hvilke snarveier mennesker kan ta i f.t. valg, og meninger (beslutninger), og dermed de feil

og skjevheter som kan oppstå ved slike vurderinger. Kahneman mener det er mye svakheter ved å stole bare på sin intuisjon, eller *System 1*, som han kaller det.

Jeg ønsker først å komme med en begrepsavklaring; intuitiv- versus analytisk tankegang, for deretter å belyse *hvordan* feil og skjevheter kan oppstå ved intuitiv tenkning, for til slutt å belyse det i forhold til eksperters intuisjon (ekspertise). Dette i regi av Kahnemans (2012) forskning på området, med følgende inndeling:

- 1 – Begrepsdefinisjon: System 1 og System 2
- 2 – Kognitiv letthet
- 3 – Å svare på et lettere spørsmål
- 4 – Andre momenter som forårsaker svakheter/ skjevheter ved System 1
- 5 – Eksperters intuisjon – kan man stole på den?

1 - System 1 og System 2

Kahneman (2012) velger å kalle de to ulike måtene å tenke på for *System 1* og for *System 2*, henholdsvis den ubevisste tankegangen og den bevisste tankegangen. Han mener at vi selv identifiserer oss med System 2, det bevisste, resonnerende selvet som overbeviser oss, og bestemmer hva det skal tenke på, for så å treffe valg. Kahnemans (2012) definisjon på henholdsvis System 1 og System 2 er følgende (26-27):

- «**System 1** virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljeskontroll».
- «**System 2** tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert komplekse utregninger. Aktiviteten til System 2 assosieres ofte med en subjektiv opplevelse av agens, valg og konsentrasjon.»

Både System 1 og System 2 er aktive konstant mens vi er i våken tilstand, hvor system 1 kjører på autopilot, mens system 2 normalt er i en behagelig hvilemodus, hvor bare en liten del av kapasiteten er innkoblet. System 1 genererer fortløpende forslag til System 2, i form av inntrykk, intuisjoner, intensjoner og følelser. Om System 2 godkjenner den (noe den vanligvis gjør), så blir inntrykk og intuisjoner til overbevisninger, hvor impulser igjen blir til viljestyrte handlinger. Oftest tror vi på disse inntrykk og handler deretter, etter våre ønsker. Noe som stort sett er bra, men ikke alltid. Når system 1 møter vanskeligheter påkaller det System 2 for å komme med mer detaljert og spesifikk bearbeiding, som kan løse det gitte problemet.

Et fint eksempel på forskjellene mellom System 1 og System 2 kan illustreres og forklares gjennom Müller-Lyer – illusjonen:



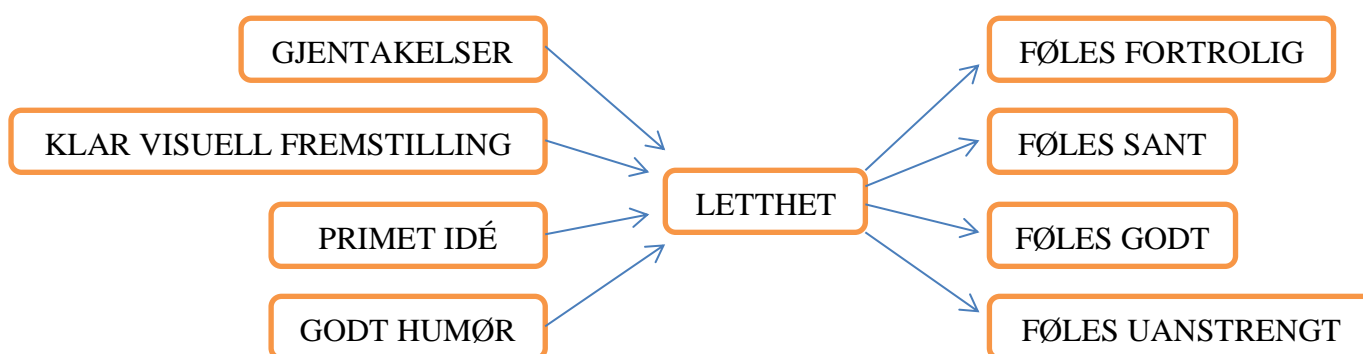
Figur 2 - **Müller-Lyer – illusjonen** (Kahneman 2012: 33)

Det umiddelbare vi ser, er at den nederste linje er lengre enn den øverste. Men de vannrette linjene er faktisk like lange. Det umiddelbare vi ser er system 1, mens fakta, at de er like lange, er System 2. Mao. for å motstå illusjonen, og det som er feil, er at man må lære å gjenkjenne mønsteret til illusjonen, og kjenne igjen slike situasjoner hvor en sannsynligvis vil gjøre feil.

Kahneman påpeker en rekke svakheter ved å bruke kun intuisjonen som verktøy for å ta beslutninger, og det er disse svakhetene, og de fallgruvene jeg ønsker å belyse fremover her.

2 - Kognitiv letthet

Når vi har kognitiv letthet utføres vurderingene automatisk av system 1. Det er et tegn på at alt går bra, ingen trusler, og ikke behov for å om dirigere oppmerksomhet eller mobilisere innsats av system 2. Dette kan illustreres slik:



Figur 3 - **Årsaker til og konsekvenser av kognitiv letthet** (Kahneman 2012: 69)

(s.69) Når man opplever kognitiv letthet er man sannsynligvis i godt humør, liker og hører det man ser, og stoler fullt ut på sin intuisjon. Og man har sannsynligvis en overflatisk og nonsjalant tenkning ifølge Kahneman (2012). Det motsatte vil skje hvis man er anspent, man

vil være mer årvåken og legge i mer innsats, og begå færre feil, men også bli mindre kreativ og intuitiv.

GJENTAKELSER

Psykologen Robert Zajonc studerte forbindelsen mellom en tilfeldig valgt stimulus som gjentas, og de positive følelsene som folk etter hvert fikk for den. Noe som han kalte den rene eksponeringseffekten. Et eksperiment som ble gjort var følgende: I en reklameannonse (i en studentavis) ble det trykt ulike tyrkiske ord; *kadigra, saricik, biwonjni, nansoma og iktitaf*. Ordene ble ikke trykt like mange ganger i avisa, et av ordene ble kun vist en gang, mens de andre kom på trykk forskjellige ganger. Etter denne annonseserien ble spørreskjemaer sendt til universitetsmiljøene, og studentene ble spurt hvilket inntrykk de hadde av ordene, godt eller dårlig. Resultatet viste seg at de ordene som ble vist oftest, ble vurdert mye mer positivt enn ordene som var blitt vist færre ganger. Noe som har blitt bekreftet i liknende eksperimenter senere (Kahnman 2012).

Det viser seg derfor at den rene eksponeringseffekten ikke er avhengig av en bevisst opplevelse av at man ser noe kjent, man trenger ikke være kjent med overhode å ha sett ordene. Det er innlysende at system 1 kan reagere på inntrykk fra hendelser som system 2 ikke er oppmerksom på. Zajonc hevdet dermed «*at effekten gjentakelse har på hva man liker, er et dyptgripende biologisk faktum, og at den gjelder for alle dyr. For å overleve i en verden som ofte er farlig, bør en organisme reagere vaksomt og med frykt på en hittil ukjent stimulus*» (Kahneman 2012: 77).

ILLUSJONER

Hukommelsesillusjoner - «*Opplevelsen av fortrolighet har et enkelt, men virkningsfullt drag av fortidighet som synes å tyde på at den stammer direkte fra en tidligere erfaring. Dette er en illusjon mener Jacoby (Kahneman 2012), på grunn av noe du har sett før, blir enklere å se på nytt. Enten det har blitt vist raskt eller blitt skjult av støy, sagt m.a.o. så opplever du større kognitiv letthet når du leser et ord du har sett tidligere. Det er denne følelsen av letthet som gir inntrykket av fortrolighet.*

Sannhetsillusjoner - Alt som gjør det lettere for assosiasjonsmaskineriet – å dure i vei uforstyrret, vil også medføre skjevheter i overbevisningene våre. For å få folk til å tro på en løgn er fasiten å gjenta den ofte. Dette fordi det er vanskelig å skille det som er kjent, fra det som er sant. Noe som også markedsførere er flinke til å bruke. Det viser seg at det er nok at bare noe av påstanden er kjent, for at hele påstanden skal føles kjent, og dermed sann. Om

du ikke klarer å huske hvor påstanden kommer fra, eller knytte den til andre ting du allerede vet, så er ditt eneste valg å følge inntrykket av kognitiv letthet (Kahneman 2012).

Gyldighetsillusjonen – Folk vil ofte *forutsi ting* ved å velge det resultatet som er mest representativt for opplysningene de har til rådighet. Hvor sikre de er på forutsigelsen kommer i hovedsak ut på graden av representativitet (det vil si kvaliteten på samsvaret mellom det valgte resultatet og opplysningene), og da er det tatt lite eller ingen hensyn til faktorer som begrenser prediksjonens nøyaktighet. Det er nettopp den grunnløse tiltroen som skyldes god overenstemmelse mellom det forutsagte resultatet og informasjonen som vi forstår som gyldighetsillusjonen.

Da er vi tilbake til eksempelet med bibliotekaren; hvor folk store tiltro til spådommen om at en person er bibliotekar, når de vet at vedkommets personlighet samsvarer med stereotypen på bibliotekarer. Dette til tross for at beskrivelsen kan være i minste laget, upålitelig og til og med utdatert. Dette kan minne om Müller-Lyer – illusjonen, hvor man vet at linjene er like lange, men allikevel ser dem som ulike. Denne illusjonen eksisterer, selv når den som bedømmer vet om faktorene som begrenser forutsigelsens nøyaktighet.

PRIMING

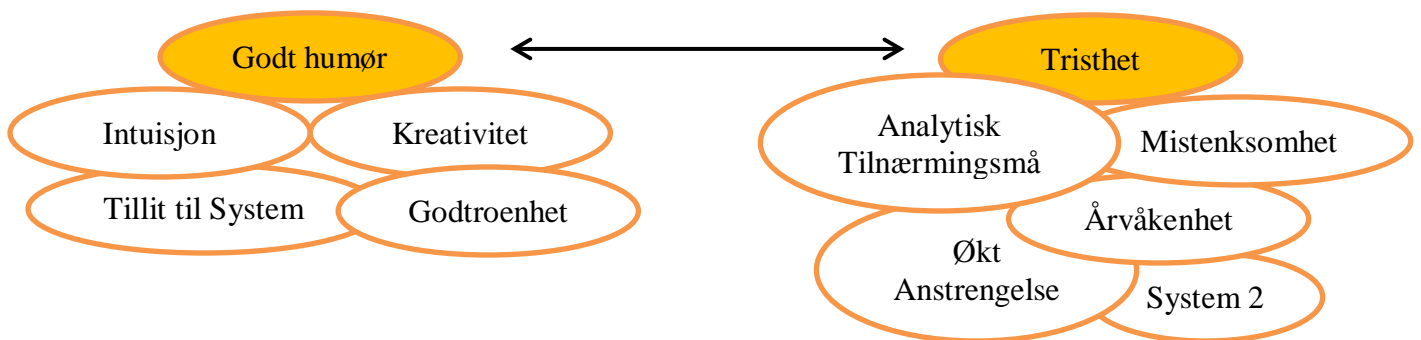
På 80-tallet fant man ut at eksponering for et ord førte til umiddelbare og målbare forandringer i hvor lett det var å fremkalle andre relaterte ord. Hvis man har sett/ hørt ordet **eat** (spise), blir man straks mer tilbøyelig til å fullføre ordfragmentet **so_p** (suppe) som **soup** enn som soap (såpe). Noe som kalles primingeffekt, og som kan være ubevisst i tankene dine. Priming begrenser seg ikke bare til ord og begreper, men handlinger og følelser kan primes av hendelser den ikke er bevisst på.

Et kjent eksperiment som ble gjort av John Bargh ved NY University, og som fikk navnet «Florida – effekten» er et bevis på det. Studentene ble bedt om å sette sammen setninger på fire ord av et sett på fem ord. Den ene gruppa fikk ord hvor halvparten inneholdt ord som assosieres med eldre; Florida, glemsom, skallet, grå eller rynke. Når de hadde gjort denne oppgaven, ble de bedt om å gå ut for å gjøre et annet eksperiment, på et kontor lengre bort. Som uvitende studenter, var det denne korte gåturen, som eksperimentet handlet om. Som Bargh hadde forutsett så hadde de som skulle sette sammen ord av eldretema, gått vesentlig langsommere nedover gangen enn de andre som var med på eksperimentet. Florida – effekten involverer (ifølge Bargh) to trinn med priming. For det første primer ordsettet *Florida, glemsom, skallet, grå* eller *rynke* tanker på eldre og alderdom, selv om ordet *gammel* aldri

blir nevnt. For det andre primer disse tankene en atferd, nemlig å gå langsomt, som assosieres med alderdom. Alt dette hadde skjedd utenom bevisstheten, ettersom primingfenomener oppstår i system 1.

GODT HUMØR

Tyske psykologiundersøkelser angående kognitiv letthet, har vist at humøret har en sterk virkning på den intuitive prestasjonen. Forsøkspersonene ble først bedt om å tenke på lykkelige eller triste hendelser i livet sitt, deretter ble de gitt en serie med ordtrader, hvor halvparten hadde en sammenheng (som dykke, lys, rakett), mens den andre halvparten ikke noen sammenheng (som drøm, ball, bok). Forskerne hadde beregnet en «intuisjonsindeks» for å måle hvor riktige disse gjetningene var, og resultatet var at andelen riktige svar ble mer enn doblet hvis respondentene var i godt humør, mens de triste respondentene var helt ute av stand til å gi riktige svar på den intuitive oppgaven.



Figur 4 - System 1 vs System 2, Egen modell fra tekst (Kahneman 2012: 79)

Det viser seg at når man har godt humør så blir man mer intuitiv og kreativ på den ene siden, men på den andre siden blir man mindre årvåken og mer tilbøyelig til å begå logiske feil. Sett fra en biologisk synsvinkel ser vi at dette virker logisk; Godt humør er et signal på at alt er bra, vi har trygge omgivelser og oppmerksomheten kan senkes.

3 - Å svare på et lettere spørsmål enn det som blir stilt

Normaltilstanden i hjernen er at man har intuitive følelser og meninger om nesten alt man støter på i livet. Man kan like eller mislike folk man nesten ikke kjenner, eller man kan stole eller ikke stole på fremmede. Hvis det ikke blir funnet et bra nok svar på et vanskelig spørsmål, så vil «system 1 finne et relatert spørsmål som er enklere, og svare på det» (Kahneman 2012: 109). Kahneman (2012) kaller det å svare på et spørsmål i stedet for et annet, for *erstatning*. Den vurderingen du har til hensikt å gjøre, kaller han *målspørsmålet*,

mens det enklere spørsmålet du svarer i stedet, kaller han det *heuristiske spørsmålet*. Heuristikk er ifølge Kahneman (2012: 109) «en enkel prosedyre som bidrar til å finne brukbare, men ofte ufullstendige svar på vanlige spørsmål». Et måls spørsmål kan være følgende: *Hvor mye ville du bidratt med for å redde en truet art?*, det heuristiske spørsmålet kan da være: *Hvilke følelser får jeg når jeg tenker på døende delfiner?* Følelsene mine om døende delfiner gjøres så om til en «valuta», kroner og øre. Det at vi gjør flere beregninger (med System 1) når vi skal svare på det vanskelige spørsmålet, kaller Kahneman (2012) for «*det mentale haglegeværet*», og det gjør det enkelt å generere raske svar på vanskelige spørsmål, uten at det late System 2 anstrenger seg for mye. Det som mangler nå er at svarene må tilpasses måls spørsmålet. Det er her intensitetsmatching (en av de andre evnene til System 1) kommer inn. Etersom både følelser og pengebidrag er intensitetsskalaer, kan man ha sterke/ svake følelser for delfiner, og tanken om et pengebeløp som passer til følelsenes intensitet. Det beløpet som faller seg inn, er det som matcher. Mentale haglegeværet + intensitetsmatching = et eller flere svar på enkle spørsmål som kan overføres til måls spørsmålet.

Som oftest følger det late System 2 minste motstands vei, og godkjenner det heuristiske svaret, uten å granske det videre om det stemmer. «*Du blir ikke stilt til veggs, du trenger ikke å arbeide særlig hardt, og du legger kanskje ikke engang merke til at du ikke svarte på det spørsmålet du ble stilt. Videre er det ikke sikkert at du innser at måls spørsmålet var vanskelig, fordi du kom på et intuitivt svar så raskt.*» (Kahneman 2012: 112).

Kahneman (2012) beskriver her et godt eksempel på *erstatning* og *heuristikker*, et forsøk som ble gjort på tyske studenter, hvor deltakerne ble bedt om å fylle ut spørreskjema med følgende to spørsmål:

- 1) Hvor lykkelig er du for tiden?
- 2) Hvor mange stevnemøter hadde du forrige måned?

Det forskerne ønsket å finne ut var korrelasjonen mellom de to svarene. Overaskende nok var korrelasjonen omtrent lik 0, m.a.o. så var ikke antallet stevnemøter det som avgjorde hvor lykkelige de var.

En annen gruppe studenter fikk de samme to spørsmålene, men i omvendt rekkefølge:

- 1) Hvor mange stevnemøter hadde du forrige måned?
- 2) Hvor lykkelig er du for tiden?

Overraskende nok ble resultatet helt annerledes. Med denne rekkefølgen ble det registrert en høy korrelasjon mellom antallet stevnemøter og rapportert lykke. Hvorfor?

Jo, årsaken er nettopp et godt eksempel på *erstatning*. Ettersom «stevnemøter» ikke var midtpunktet i studentens liv var det 0 korrelasjon i den første gruppen. Den andre gruppen, ble via det første spørsmålet, indirekte bedt om å tenke på sitt kjærlighetsliv, og fikk dermed en følelsesmessig reaksjon - de som hadde hatt flere stevnemøter ble påminnet en lykkelig opplevelse i livet sitt, mens de som ikke hadde hatt noen, ble påminnet avvisning og ensomhet.

De studentene som nettopp hadde svart på et spørsmål om kjærlighetslivet sitt (antall stevnemøter), hadde ikke behov for å dvele ved svaret, fordi de allerede hadde et svar på et relatert spørsmål i tankene: nemlig hvor fornøyde de var med kjærlighetslivet sitt. De byttet ut et spørsmål de ble stilt, med et spørsmål de allerede hadde et svar på, m.a.o. det skjedde en *erstatning*. (Kahneman 2012).

4 – Andre momenter som forårsaker svakheter med System 1

Normteorien – ubevisst assosiativ koherens

Hva skal til for at hendelser blir oppfattet som normale eller avvikende? Hvor mange dyr av hvert slag tok Moses med seg til arken? Hva er galt med dette spørsmålet? Så få mennesker oppdager hva som er galt med dette spørsmålet, at det har fått navnet «Moses – *illusjonen*». Moses var ikke den som tok med seg dyr i arken, det var nemlig Noah. «Moses» er et navn vi kjenner fra bibelsk kontekst, det samme gjelder med «dyr i arken». Man blir ikke overasket av å høre navnet «Moses» i denne konteksten, samtidig har «Moses» og «Noah» samme vokallyd og antall stavelser. Man får en ubevisst assosiativ koherens mellom «Moses» og «arken», og man aksepterer derfor spørsmålet raskt.

Glorieeffekten – overdreven emosjonell koherens

Glorieeffekten er ifølge Kahneman (2012) tendenser til å like (eller mislike) alt ved en person, også ting som ikke er observert ved personen. Det er igjen System 1 som er på ferde, og som beskriver en verden som enklere og mer sammenhengende enn den virkelige er. Dette er vanlig skjevhet, som spiller en stor rolle for hvordan vi ser på mennesker og situasjoner.

Gladwell (2005) beskriver dette godt med «*Warren Harding – fellen*»: Warren Harding var i utgangspunktet en avisredaktør fra den lille byen Marion, Ohio. Mark Sullivan, en journalist beskrev han som følgende: «*Harding tålte å bli sett på. Han var da ca. 35 år gammel. Hans hode, ansiktstrekk, skuldre og overkropp hadde en størrelse som vakte oppsikt. De innbyrdes proporsjonene dannet et inntrykk som hos enhver mann til enhver tid ville fors vare*

en sterkere karakteristikk enn pen. I senere år, da han ble kjent utenfor sin lille verden, ble ordet «romersk» av og til brukt for å beskrive ham...Hans omtanke da han overlot plassen til den neste kunden, tydet på en ekte omsorg for menneskeheten. Stemmen var særdeles klangfull, maskulin og varm...Hans manér da han skjenket skopusseren driks, tydet på en generøs natur, et ønske om å være til glede, basert på fysisk velvære og en oppriktig og dypfølt vennlighet» (Gladwell 2005: 65-66).

Warren Harding var ikke mer intelligent enn gjennomsnittet, men avanserte fra det ene politiske vervet til det neste. Han utmerket seg ikke ved noen anledning, da han var vag og ambivalent i politiske spørsmål. Dessuten var han fraværende under de viktigste debattene og de største politiske sakene i hans tid. I 1920 ble han motvillig overtalt til å stille opp som presidentkandidat, og stilte opp på det republikanske partiets nominasjonsmøte som en av seks kandidater. På nominasjonsmøtet var det dødt løp mellom de to fremste kandidatene. I tidlige morgentimer, oppradd og oppgitt, i fortvilelsen øyeblikk, hvem så ikke ut som en senator og presidentkandidat, « *med sine kraftige mørke øyenbryn i kontrast til det stålgrå håret og ga til sammen uttrykk for styrke, mens hans massive skulderparti og gylne teint utstrålte sunnhet*», ifølge biograf Francis Russel (Gladwell 2005: 66). Alle vendte seg mot mannen som utstrålte sunt folkevett og verdighet, og alt det som kan kalles en presidents vesen, Warren Harding. Derfor ble senator Harding til kandidat Harding, som vant republikanernes valg og dermed valgt til president Harding. Noe de fleste historikere er enige om er at han var en av de verste presidentene i USA's historie. (Gladwell 2005).

Som vi ser her i vårt eksempel, så la folk merke til hvor kjekk og distingvert han var, og dermed trakk for rask, og grunnløs beslutning om at han var en mann med pågangsmot, intelligens og integritet. De gravde ikke under overflaten, og hans utseende og væremåte ble så sterkt forbundet til positive assosiasjoner at det satte bom for den normale tankeprosessen. (Gladwell 2005). Han var det perfekte bildet på en sterk og beslutsom leder, og det var det som folk stemte på, uten å ha grunnlag for å si om han faktisk var det. Det var en intuitiv spådom på hvordan han ville klare seg som president. Sagt med andre ord: *Et spørsmål ble byttet ut med et annet.* (Kahneman 2005).

Rekkefølgen man oppdager egenskaper til en person betyr også en del, fordi glorieeffekten gjør at førsteinntrykkene veier tyngre, noen ganger i så stor grad at etterfølgende informasjon blir mindre eller ingenting verdt. Ta eksempelet Alan og Ben, hvem liker du best av de to?

Alan: intelligent – flittig – impulsiv – kritisk – sta – misunnelig

Ben: misunnelig – sta – kritisk – impulsiv – flittig – intelligent

De fleste av oss liker Alan bedre enn Ben fordi de første karaktertrekkene forandrer betydningen av de trekkene som kommer senere. At en intelligent person er sta, kan forsvares og skape respekt, men at en misunnelig og sta person er intelligent gjør han farligere. Det viser også at glorieeffekten også kan være undertrykt tvetydighet (Kahneman 2012).

WYSIATI – What You See Is All There Is (Det du ser, er alt som finnes)

Det er en assymetri mellom hvordan hjernen behandler informasjon som er tilgjengelig, og hvordan de behandler info den ikke har tilgang til. System 1 er ifølge Kahneman (2012) interessert i *hvor god* og *hvor mye info* som danner grunnlaget for inntrykk og intuisjoner. Det avgjørende for en god historie (med System 1) er om informasjonen henger sammen, og *ikke* om den er fullstendig. Man vil som oftest synes det er lettere å få alt det man vet, til å passe inn i et koherent (sammenhengende) mønster, hvis man *vet lite*. WYSIATI gjør det lettere for oss å oppleve koherens og kognitiv letthet som nettopp får oss til å akseptere en påstand som sann. Det er derfor vi kan være i stand til å tenke raskt, og hente mening ut av ufullstendig informasjon i en kompleks verden, mener Kahneman (2012), og nettopp derfor kan WYSIATI være kilden til skjevheter i vurderinger og valg, som:

- **Overdreven selvtilit:** ettersom verken mengden eller kvaliteten på informasjonen vi innehar, har så mye å si hvor sikre vi opplever å være i vår sak, da vi unnlater ofte å ta i betraktning at vi mangler informasjon som setter overbevisningen vår på prøve – det vi ser er alt som finnes.
- **Formuleringseffekter:** Når man presenterer samme informasjon på ulike måter, kan det fremkalle ulike følelser. Som for eksempel påstanden om at «sjansen for å være i live en måned etter operasjonen er 90 %» er mer betryggende enn den ekvivalente påstanden om at «dødeligheten etter en måned fra operasjon er 10 %». Som oftest ser en person bare én formulering, og det hun ser er alt som finnes.
- **Neglisjering av grunnfrekvenser:** Eksempelet Steve, som er den stillferdige ordensmannen folk ofte tar for å være bibliotekar, pga hans personlighet. Selv om du kanskje vet at det er flere mannlige bønder enn mannlige bibliotekarer, tenkte du ikke på det statistiske faktumet første gangen – det du så var alt som fantes.

Ut i fra de ulike de ulike teoriene som er nevnt her, og som Kahneman har forsket på, ser vi at det er lett å «bli lurt» av System 1, og dermed sin intuisjon. Disse fallgruvene som er nevnt her gjelder på et mer generelt grunnlag, uavhengig av ekspertise, men hva med eksperters intuisjon, kan man stole på den?

5 - Eksperters intuisjon – kan man stole på den?

Kahneman (2012) sier at emosjonell læring kan skje raskt, men at eksperters intuisjon eller «ekspertise» som han kaller det, vanligvis tar lengre tid å tilegne seg. For å nå ekspertnivå på avansert nivå, som for eksempel sjakk på høyt plan, profesjonell idrett eller brannslukking, vil dette være vanskelig og tidkrevende fordi denne ekspertkunnskapen på et felt er en samling av mindre ferdigheter, og ikke en enkelt ferdighet. Hvis man tar sjakk som et eksempel, så vil en dyktig spiller oppfatte en vanskelig posisjon på et øyeblikk, men for å komme opp i dette ferdighetsnivået vil det ta flere år. Ifølge studier vil det ta 10 000 timer med konsentrert øvelse (det vil si seks år og fem timer pr dag) for å nå toppnivå. I løpet av alle disse øvelsestimene med dyp konsentrasjon vil en seriøs sjakkspiller gjøre seg kjent med tusenvis av kombinasjoner av trekk og mottrekk på et sjakkbrett.

Gary Klein er en av frontfigurene i studier av naturalistisk beslutningstaking (Naturalistic Decision Making, NDM), og deres forskningsfelt er i hovedsak organisasjoner hvor de studerer eksperter i arbeid. De er kritikere av Kahneman (2012) og hans modell i forhold til intuisjon og beslutningstaking, og mener den er alt for opptatt av svakheter og skjevheter i forskningen på heuristikker, samt at de er skeptiske til verdien av å bruke rigide algoritmer som erstatning for menneskelig skjønn. De mener at Kahnemans modell er basert på kunstige eksperimenter, i motsetning til deres studier, som er basert på virkelige mennesker, som gjør ting som betyr noe.

Tross denne uoverensstemmelsen i forhold til intuisjon og beslutningstaking inviterte Kahneman (2012) Klein for et samarbeidsprosjekt. Hensikten med prosjektet var å kartlegge grensene mellom intuisjonens underer og dens feil, og å besvare følgende konkrete spørsmål:

«Kan du stole på en erfaren fagmann som hevder å ha en intuisjon om hvordan noe forholder seg?» (Kahneman 2012: 254). Klein var mer tilbøyelig til å ha tiltro til fagmannen, mens Kahneman var mer skeptisk. Begge er stort sett enige om de intuitive ferdigheters vesen, og hvordan de tilegnes, men de var i utgangspunktet noe uenige om nøkkelspørsmålet.

Kleins grunnholdning til dette prosjektet var preget av tillit og respekt, mens Kahnemans var preget av skepsis. Klein stolte på eksperter som mente de har god intuisjon, fordi han tror virkelige eksperter kjenner sin begrensning. Mens Kahneman mener det er mange kvasieksperter som ikke aner at de ikke vet hva de gjør (og støtter seg her til tidligere nevnte gyldighetsillusjonen), og mener at selvtiliteten ofte er for høy og tuftet på manglende kunnskap.

Kahneman (2012) mener at det her er snakk om kognitiv letthet og koherens; «*Vi er sikre når historien vi forteller oss selv, er noe vi straks kommer på, uten innvendinger og konkurrerende scenarier. Men letthet og koherens er ingen garanti for at noe man er sikker på, er sant*» (Kahneman 2012: 259). Kahneman mener at assosiasjonsapparatet er innstilt på å undertrykke tvil og dermed får frem ideer og informasjon som er i samsvar med den dominerende fremstillingen her og nå. Når hjernen følger det som Kahneman kaller WYSIATI (det du ser, er alt som fins) kan man bli for godtroende, og dermed ignorere det man ikke vet. Noe som er årsaken til at mange er tilbøyelige til å ha for stor tro på en grunnløs intuisjon. Kahneman og Klein var enige om et viktig prinsipp, og det var at tilliten folk har til sin egen intuisjon, ikke er pålitelig indikator på dens gyldighet, sagt med andre ord: ikke stol på noen som sier at deres vurderingsevne er til å stole på, inkludert deg selv. Hvordan kan vi da vite om intuitive vurderinger er et uttrykk for ekte ekspertise, og dermed bedømme dens sannsynlige gyldighet?

Kahneman mener at svaret ligger i de to grunnleggende betingelsene for å tilegne seg en ferdighet (Kahneman 2012: 260):

- 1) *Et miljø som er tilstrekkelig regelstyrt og følgelig forutsigbart*
- 2) *Mulighet til å lære disse reglene gjennom øvelse over tid*

Kahneman (2012) sier at når begge disse betingelsene er oppfylt, så vil intuitive vurderinger sannsynligvis være kvalifiserte, og han mener at sjakk er et veldig godt eksempel på et regelstyrt miljø, dessuten vil yrkesgrupper som leger, sykepleiere, brannmenn, samt toppidrettsutøvere være gode eksempler på regelstyrte miljøer, med komplekse, men dog prinsipielt forutsigbare situasjoner. På den andre siden av skalaen er yrker som statsvitere og børsmeglere, som fremsetter langtidsprognoser i et gyldighetsmiljø som er lik null. Men det er også viktig å nevne miljøer som ikke bare er irregulære, men som er hakket verre og blir beskrevet av Robert Hogarth som «ondartede» miljøer, hvor såkalte fagfolk har trukket uriktige lærdommer av sin erfaring. Et eksempel og ekstremtilfelle på dette er om legen Lewis Thomas, som på 1900 – tallet intuitivt «visste» at pasienter holdt på å bli syke av tyfus.

Dessverre for pasientene testet han fornemmelsen ved å berøre pasientens tunge, uten å vaske seg på hendene etter forrige pasient. En etter en, ble pasientene syke, og legen fikk en følelse av klinisk ufeilbarlighet. Forutsigelsene var korrekte – men ikke på grunn av at han utøvet faglig intuisjon.

I hovedsak ved hjelp av Kahnemans teorier (2012) har jeg her forsøkt å fortelle om intuisjonens bakside og fallgruver, hvordan feil og skjevheter kan oppstå, ved blindt å stole på sin intuisjon. Som leder og beslutningstaker kan det derfor være greit å ha i bakhodet at tidligere assosiasjoner lett og ubevisst kan lede oss på ville veier. Derfor kan det for eksempel være vanskelig å plukke ut den rette personen til jobb, og kanskje feil person blir sittende i stillinger med mye ansvar (Gladwell 2005). Med andre ord, så kan man ikke alltid stole på sin intuisjon, men som Kahneman (2012) sier så vil det bli for vanskelig og hele tiden være på vakt, noe som også er ugjennomførbart, fordi System 2 er for langsom og ineffektiv til å erstatte System 1 på rutinebeslutninger. Så det beste vil nok være å inngå et kompromiss: «*Lær deg å kjenne igjen situasjoner der du sannsynligvis vil begå feil, og øk innsatsen for å unngå store feil når mye står på spill*» (Kahneman 2012: 35).

Intuisjon i praksis

Vi snakker i dagligtalen om "magefølelse" og "fingerspitzgefühl". Den type kunnskap som ikke handler primært om den eksplisitte nedtegnede og tydelige kunnskapen. Vi snakker ofte om, og da spesielt i idretten om bruk av følelser, hvor det å ha "toppidrettshode" er en samlebetegnelse på å ha en spesiell mental innstilling, *det å ha det intuitive blikket, å spille den rette pasningen, å bevege seg riktig i forhold til andre på laget og ha følelser og intuisjon for hva som er riktig trening* Et eksempel som Gottvassli nevner er "et radarpar i fotball"; som kan tolkes som at to personer forstår hverandre veldig godt, de ser situasjoner samtidig og forstår intuitivt hva den andre tenker og hva neste trekk blir. Dette skjer i et dynamisk forhold mellom ytre og indre samtale, hvor de holder hverandre i "flytsonen". Denne kunnskapsutviklingen skjer primært gjennom en samhandling dem imellom, som innebærer deltakelse og det Gottvassli kaller *refleksjon i praksis*, som betyr at refleksjonen skjer samtidig som utøvelsen skjer (Gottvassli 2007).

Schön i 2001 viser til begrepene "kunnskap i handling" og "refleksjon i handling", hvor han hevder at hverdagen for det meste består av intuitive og spontane handlinger, hvor kunnskap er mest implisitt. Noe som gjør at vi ofte kan ha problemer med å forklare hva vi vet, og hvorfor vi handler deretter. Men han mener også da at denne kunnskapen kan bli bevisstgjort og endret (om det er det man ønsker) hvis vedkommende kommer i en situasjon der den intuitive handlingen stopper opp, pga uventede hendelser. Vi får dermed refleksjon i

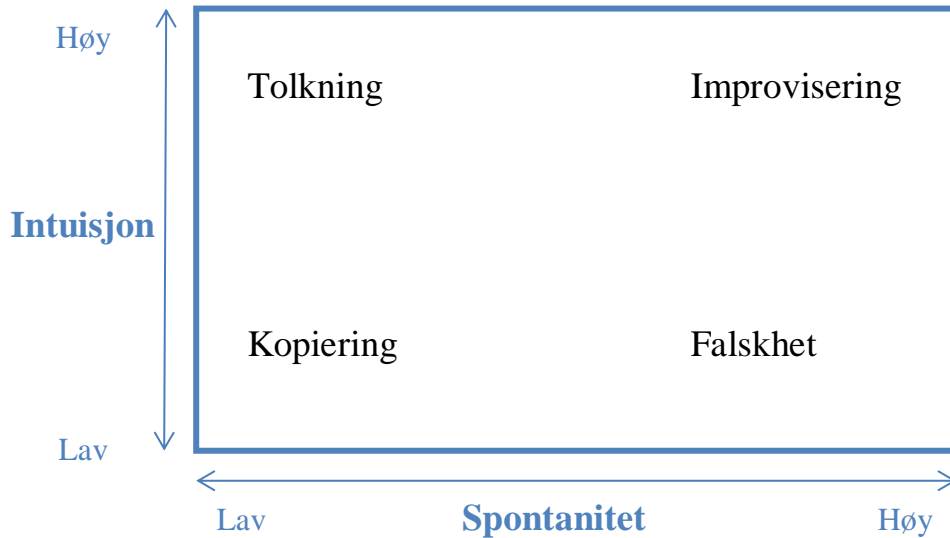
handlingen, mao en refleksjon på praksis. Er det dette som kan være løsningen på hvordan ledere kan bli bevisste sine intuitive handlinger? Denne bevisste stoppen og dermed refleksjonen kan jo være med å sette ord på handlinger, eksplisitt, som igjen kan genereres til faste maler og dermed videreformidles til andre (Gottvassli 2007). Er dette løsningen på intuisjon satt i system?

2.2 Intuisjon satt i system - improvisasjon

Hva har disse to begrepene med hverandre å gjøre? Jeg tror kanskje at improvisasjon er en bevisst nyttiggjøring av sin intuisjon, satt ut i praksis. Eks. la oss si at du har planlagt et opplæringsprogram (som lærer) en dag, men så går ikke planen etter det du trodde, men du bare fortsetter med din plan. I etterpåklokskap så du at det ikke gikk som det burde gått, men du burde gjort ting annerledes, m.a.o. du reflekterte tilbake på den gitte situasjonen, og du benyttet deg av det Schön i 1983 kalte reflection – on – action. Hvis du neste gang klarer å gjøre noe konstruktivt mens du står midt i situasjonen, det Schön kalte reflection – in – action, dvs å reflektere over hva som skjer mens det skjer, og dermed gjøre noe konkret med situasjonen der og da, idet du befinner deg i den, da har du benyttet deg av improvisasjon. *Du er som en jazzmusiker som skaper nye responser uten en forhåndslagt plan og uten å vite hva resultatet vil bli.* Det er denne formen for improvisasjon som kjennetegner de beste profesjonsutøverne ifølge Donald Schön (Irgens, Steinsholt og Sommero 200). I sine studier på blant andre ledere, kunstere, arkitekter og andre yrkesutøvere fant han hos de beste det han kalte professional artistry, dvs at de benyttet seg av improvisasjon ved hjelp av spesiell faglig ekspertisekompetanse i spesielle situasjoner, hvor forhåndsbestemte program eller oppskrifter ikke kunne brukes, de lot seg ikke stoppe av hva læreboka fortalte.

Hatch konsept av improvisasjon

Hatch (1997) ser på improvisasjon som en prosess med spontan og intuitiv handling (sensemaking). I sin inspirasjon av Crossan og Sorrenti (1997) baserer Hatch sitt konsept på dimensjonene intuisjon og spontanitet, hvor hun foreslår følgende ramme og modell for improvisasjon:



Figur 5 - **Fordeling av improvisasjon** - rekonstruert etter (Hatch 1997, Dehlin 2008:27)

Som vi ser ut av denne modellen så har Hatch basert disse to dimensjonene, *intuisjon* og *spontanitet* på fire sub – dimensjoner: kopiering, falskhet, tolkning og improvisasjon. Hatch ser på spontanitet som mer eller mindre tilsvarende som impulsivitet, hvor hun anser intuisjon som en ubevisst prosess basert på noe erfaring (Dehlin 2008). Ut i fra modellen så ser vi at om improvisering skal forekomme, må det være en høy grad av intuisjon og en høy grad av spontanitet. Ut fra Dehlins synspunkt er disse fire sinnstilstandene på mange måter avgjørende for å forstå improvisasjon som et praktisk fenomen, men Dehlin har noen kritiske innvendinger angående hva de går ut på, eller som han sier det: “ hvordan de er tilbøyelig til å tolkes”.

Weick's grader av improvisasjon

Weick mener at for å forstå hva improvisasjon er, så må vi se hva som ligger i de sammenhengende gradene som til slutt fører til den fullkomne improvisasjon. De fire gradene er *tolkning*, *forfining*, *variasjon* og til slutt *improvisasjon*. (Lee Konitz sitert i Berliner 1994: 66-71). Denne progresjonen krever en økt grad av fantasi og konsentrasjon mener Weitz (1998), og kan illustreres på følgende måte:



Figur 6 - Grader av improvisasjon - fritt etter Weick's grader av improvisasjon (1998)

1) Tolkning: oppstår når folk tar mindre friheter med en melodi når de velger nye aksenter eller dynamikk mens de utfører det som allerede står skrevet.

2) Utsmykning: innebærer større bruk av fantasi, med hele setninger i det originale som forventet, men noe forsinket utover sine vanlige plasseringer. Melodien er forandret (omformulert) men gjenkjennelig.

3) Variasjon: oppstår når bolker av notater som *ikke* er i den opprinnelige melodien er satt inn, men deres relasjon til originalmelodien er opplagt.

4) Improvisasjon: til en melodi oppstår når melodien blir transformert inn i mønstre som bærer lite eller ingen likhet med den opprinnelige modellen, eller at man bruker modeller ved hjelp av alternativer til melodien, som grunnlag for å finne opp nye uttrykk. (Weick 1998).

Her viser Weick (1998) til noen resepter for adaptiv organisering. Her er noen mulige karakteristika av grupper med høy kapasitet for improvisasjon:

- 1) Villig til å gi slipp på planlegging og øvelser, til fordel for å handle i samtid.
- 2) Velutviklet forståelse av de interne ressursene og de materialer som ligger for hånden.

- 3) Dyktigere uten planskisser og diagnoser.
- 4) I stand til å identifisere eller bli enige om minimale strukturer for utsmykking.
- 5) Åpen for å samle seg igjen etter at rutiner er gjort om.
- 6) Rike og meningsfulle sett av temaer, deler eller uttrykk for å trekke aktive handlingslinjer.
- 7) Predisponert til å gjenkjenne delvis relevant tidligere erfaring på stedet.
- 8) Høy selvtillit og ferdighet til å håndtere ikke – rutine hendelser.
- 9) Tilstedeværelse av kollegaer som føler tilsvarende forpliktelser og er kompetente til å skape improvisasjon.
- 10) Dyktige til å yte oppmerksomhet til utførelsen av det andre gjør, og bygge på det for å holde samspillet gående og å sette opp interessante muligheter hverandre.
- 11) I stand til å opprettholde tempoet der andre improviserer.
- 12) Fokuseret på koordinasjonen her og nå og ikke bli distraheret av tidligere minner eller forventninger.
- 13) Tilbøyelig for og komfortabel med prosessen heller enn strukturen, noe som gjør det lettere å arbeide med den pågående utviklingen, omstillingen og realiseringen av resultatet, og som gjør det lettere å utsette følgende spørsmål: hva vil bli resultatet?

Hvis man kan si at improvisasjon er måten man kan få kontroll på sin intuisjon på, hvordan kan man da bli god på improvisasjonens kunst?

Praksisser

Det er i spenningsfeltet mellom rutine og eksperimentering at det skapes kvalitet, sagt mao så trenger vi å skille mellom når improvisasjon i arbeidslivet passer, og når det ikke passer. Donald Schöns ide om ulike praksisser belyser dette. Han mener det er viktig å skille mellom ulike praksisser i f.t. når improvisasjon bør brukes. Grovt sett skiller Schön mellom to praksisser, hvor den ene siden er virksomheter som driver med masseproduksjon, som i vår vestlige industrialiserte verden, og som baserer seg på økonomisk lønnsomhet og teknisk mulighet, og på den andre siden virksomheter som har praksisser som er unike, med liten grad av standardisering, og er personrelatert og basert på den enkeltes kunnskap og ferdighet. Dette er en sort – hvitt skissering, og få virksomheter har enten det ene eller det andre, de fleste har en blanding av standardbaserte soner og soner som er unike og kan håndteres v.h.a. improvisasjon (Irgens, Steinsholt og Sommerro 2006):

Hvorfor oppstår improvisasjon i organisasjoner, vel og merke, når improvisasjon ikke er planlagt? Irgens peker på årsakene til at det utvikles improvisasjon i organisasjoner faller i tre hovedgrupper; ekspertkunnskapens begrensning, ressursmangel og prediksjonsproblemer (Irgens i Steinsholt et.al.):

- 1) **Ekspertkunnskapens begrensninger:** man må improvisere når man ikke har den kunnskapen man trenger i den gitte situasjonen, og må bruke de midlene man har for hånd, der og da.
- 2) **Ressursmangel:** Spesielt i fattige land er det begrensede ressurser og mangel på redskaper (hjelpemidler).
- 3) **Prediksjonsproblemer:** Man vet ikke 100 % hva som skjer i framtiden, derfor kan ikke planlegging alltid sikre prediksjon (= antakelse som gjelder et fremtidig forhold, basert på sannsynlighet). Derfor er improvisasjon viktig.

Det er ikke dermed sagt at man ikke skal planlegge og kun bruke improvisasjon. Man trenger planer for å være forberedt, og for å håndtere nye hendelser, men improvisasjon er nødvendig når den komplekse situasjonen først inntreffer. Man bør ikke være låst til sin eksisterende plan.

I forhold til disse tre rasjonalene, er alle veldig relevante til organisasjoner.

2.3 utfordringer og muligheter for bedre improvisasjon

Man kan lett bli **blind i egen organisasjon**, man følger de eksisterende tanke- og atferdsmønstre, også der behovet er å skape noe nytt og bedre. Improvisasjon handler nettopp om å bryte eksisterende mønstre, og å utfordre antakelser (som er tatt for gitt). Det handler om å unngå konformitet og leke seg med godt etablerte regler og forventninger, for improvisasjon er nødvendig når man skal **utvikle ny kunnskap** i en organisasjon, deriblant beslutningsprosesser sier Irgens (Steinsholt og Sommerro 2006).

Forberedelse til improvisasjon

Ifølge Irgens (Steinsholt og Sommerro 2006) har Bill Torbert videreutviklet Argyris og Schøns ideer om handlingsteori, for å skape muligheter for improvisasjon gjennom fire faser: framing (å ramme inn), advocating (å framføre), illustrating (å illustrere) og inquiring (å teste ut). Det er viktig å forstå at dette i seg selv **ikke** er improvisasjon, men at det er en **forberedelse** til improvisasjon.

1) Å ramme inn forstås å avgrense det man er i ferd med å gjøre. Det være seg hva man ønsker å ta opp, hva som er hensikten med presentasjonen? Hva er bakgrunnen for det man gjør i diskusjonen? Hensikten er å skape en felles ramme for det som videre skal skje, ha et demokratisk utgangspunkt.

2) Å framføre menes å dele informasjon med de det gjelder, å legge fram sitt syn på saken og argumentere for det, man bør ikke holde tilbake informasjon.

3) Å illustrere bør man gjøre for at budskapet ikke skal bli misforstått eller være uklart, , dvs å gi konkrete og praktiske eksempler på det man snakker om.

4) Å teste ut er noe man bør gjøre til slutt for å undersøke om det som er lagt fram er OK, om det holder mål, og om det bør endres på. Disse fire handlingene er som sagt en forberedelse til improvisasjon, en tilrettelegging av situasjonen som gjør improvisasjon mulig. På en måte tester man ut om utgangspunktet er bra nok før man går videre. Man risikerer å endre på det en har planlagt, noe som kan gjøre en sårbar, pga at man åpner seg og gir muligheter for forandring i det som er planlagt. Man skaper her en demokratisk situasjon og en psykologisk kontrakt hvor andre får ta del i kontrollen og del av ansvaret for prosessen. Gjensidighet går foran ensidighet sier Irgens (Steinsholt og Sommerro 2006).

Struktur for improvisasjon

Studier innenfor produktutvikling i konkurranseutsatte virksomheter har vist at utviklingsprosessene som var mest strukturerte var også de som resulterte i de minst innovative produktene. Disse prosessene var ledet av såkalte "analytiske" ledere, som hadde tydelige rammer, planer og retningslinjer, og som vektla tydelige og målbare mål. Resultatet var at utviklingsprosessene var rimelig forhåndsdefinert og dermed fastlåst, slik at det satte klare kreative begrensninger. Konklusjonen var at en balanse mellom en analytisk og fortolkende (som de kalte det) ledelse var det beste. Med det mente de at i stedet for å strukturere prosessen gjennom hele analysen t.o.m. problemløsning, var det bedre å forstå produktinnovasjonen som en åpen prosess, gjennom felles dialog og dermed tolke den nye situasjonen. Usikkerhet og tvetydighet var viktig og skulle ikke utelukkes gjennom den analytiske prosessen. De mente ikke at de helt skulle unngå struktur, men at den skulle understøtte det kreative arbeidet, og ikke begrense det (Lester et.al.1998), som jazzmusikeren og bassisten Charles Mingis sa det: "*You can't improvise on nothin' man. You gotta improvise on somethin'*". Improvisasjon lykkes best når det legges til rette for optimal fleksibilitet innenfor minimale strukturer sa Barret og Peploski i 1998 (Steinsholt og Sommerro 2006).

Jazz - metaforen

Jazz har nærmest blitt synonymt med det vi legger i begrepet improvisasjon, og mye av det vi ser i jazz har felles med improvisasjonsteateret. Begge forsterker synet på at god improvisasjon er bygd på tradisjonelle ferdigheter for spesielle områder, men ifølge Crossan (1998) så har jazzimprovisasjonen tåkelagt synet for at improvisasjon er noe mer enn en metafor. Hun mener at ferdighetene til jazzimprovisasjon er utilgjengelige for mange mennesker og dertil vil også improvisasjon virke for fjernt når det skal henvende seg direkte til organisasjoner. Hun mener derimot at improvisasjonsteateret er mer tilgjengelig for folk flest, fordi ferdigheter som *å lytte, kommunisere og selve historiefortellingen* er noe som folk kjenner seg igjen i, slik at improvisasjon i teatraler former blir **noe mer en bare metafor** (Crossan 1998). Improvisasjonsteateret er et motstykke til det tradisjonelle teateret. I et improvisasjonsteater er det ikke noe manus, ingen sett, minimalt med rekvisitter (hvis det er noen i det hele tatt), ingen forutbestemte roller, og en helt annen rolle for regissøren. Handlingen har en form for spontanitet og intuisjon, to kritiske dimensjoner av improvisasjon som Crossan og Sorrenti nevner i sin modell i 1996, og som er videreutviklet i modellen til Crossan (1998), som er nevnt overfor.

Improvisasjonsteateret (teatersport)

Improvisasjonsteateret som er et eksempel på hvordan man skaper struktur for spontanitet (intuisjon), handler om mennesker som tar gode beslutninger på kort tid, uten noe form for fastlagt manuskript eller handling å støtte seg til (Gladwell 2005). Crossan tror kanskje at det er **struktur** som er den viktigste variabelen når improvisasjon skal finne sted, ettersom strukturen pålegger grammatikken gjennom hvilke handlinger som er tolket. I teatersport er strukturen som publikum (lytterne) pålegger en viktig komponent i vurderingen på kvaliteten. Hva legges så i begrepet struktur i den her sammenhengen? Det mest åpenbare strukturen som publikum pålegger er strukturen av selve talespråket, mens en annen struktur kan være tilstedeværelsen av mulige historier. Publikum har sitt eget barometer på hva som måler kvaliteten på improvisasjonen, mens skuespillerne har sitt annet målebarometer på graden av god vs. dårlig improvisasjon. Men det vil være kvaliteten på selve prosessen vi skal se nærmere på nå (Crossan 1998).

I utgangspunktet kan improvisasjonsteateret virke som om det er helt uforutsigbart og kaotisk, men det er ikke så tilfeldig og kaotisk som det ser ut som. Gladwell viser til teatergruppa Mother i New York på Manhattan, som han beskriver som meget seriøse og oppslukte av det de driver med, hvor de hver uke møtes til en lang treningsøkt. Men er det ikke improvisasjon da, trenger man å øve på det? Jo, fordi teatersport er en kunstform som er styrt av et sett med regler, hvor man som gruppe må følge de samme reglene. Hvor hver

enkelt har sin klart definerte rolle i gruppa. En av reglene i teatersport går ut på ikke å blokkere, slik at man enklere kan skape en handling eller komisk situasjon. Deltakerne må være innstilt på samspill og godta det som skjer. En dårlig improvisatør vil stanse handlingen, mens gode improvisatører utvikler handlingen. Når man lar være å blokkere skaper man flere muligheter for å drive dialogen fremover. Dialogen blir flytende, uanstrengt og spontan, noe som skaper godt improvisasjonsteater. Det er viktig å akseptere alle forslag som kommer inn, ikke avvise noen, for slik skapes god spontanitet og gode beslutninger. Alt dette kan overføres til organisasjonssammenhenger, og viser at man kan lage en struktur for intuisjon og spontanitet, og situasjoner som krever raske beslutninger, hvor gode beslutninger er et resultat av trening, regler og forberedelser (Gladwell 2005).

3 - Metode – en pragmatisk tilnærming

Metode er en måte å gå fram på, for å samle inn empiri – data fra virkeligheten. Eller man kan si at metoden er et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten, sier Jacobsen (2005). Vi kan forledes til å tro at metode kun er en kokebok – et teknisk hjelpemiddel. Men det er ikke så enkelt, fordi problemet er at det er en grunnleggende uenighet om hva som er virkelighet eller sannhet. Men målet er å finne en best mulig tilnærming til virkeligheten (Jacobsen 2005). Jeg ønsker i denne delen av oppgaven å redegjøre for de metodiske valg jeg har tatt i forhold til oppgaven, men først noen begrepsavklaringer:

3.1 – Ontologi & Epistemologi

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten i realiteten ser ut. Ordet har gresk opprinnelse og betyr i retning av «slik ting faktisk er». Det er vanskelig, om ikke umulig å komme fram til en felles forståelse av hvordan verden faktisk er. Dette har vært en drøfting blant filosofer i hundrevis av år, og det har vært en debatt om sosiale systemer består av lovmessigheter eller om alt vi studerer er unikt (Jacobsen 2005). Diskusjon om forholdet mellom naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig forskning har foregått siden 1800 - tallet, og kalles gjerne positivismestriden (Ryen 2002). Hovedideen bak positivismen var at alle problemer skulle avmystifiseres ved en vitenskapelig behandlingsmåte. Positivismen refererer ikke bare til en retning, men flere tradisjoner med visse felles læresetninger. Positivismen har i hovedsak hatt fysikk som forbilde, med objektivitet og nøytralitet, og ofte forbundet med et enhetlig vitenskapsideal om at alle vitenskaper bygger på det samme erkjennelsesteoretiske og metodiske grunnlaget, hvor alle erkjennelser kan reduseres til et enkelt system av lovmessigheter (Korsnes, Ryen 2002).

Epistemologi - som vi har lest, så er ontologi ulike oppfatninger av hvordan verden faktisk ser ut. Dermed er det også naturlig at det er ulike måter å samle inn kunnskap på, kunnskap om denne verden, og dertil uenigheter på hva som er riktig. Epistemologi betyr omtrentlig «læren om kunnskap», hvordan vi skal tilegne oss kunnskap om virkeligheten. Positivismen

står sentralt også her, og spesielt tre teser er vesentlige i denne retningen (Jacobsen 2005: 26):

- 1) Det finnes en objektiv verden utenfor oss selv.
- 2) Den objektive virkeligheten kan studeres på en objektiv måte.
- 3) Vi kan opparbeide en kumulativ kunnskap om den objektive verden, dvs at all aktuell forskning skulle bygge på tidligere forskning og utvide den kunnskapen som var der fra før.

Som en kritikk til denne retningen fikk vi fortolkningsbasert tilnærming, hvor det sentrale i denne retningen var at for å forstå og studere hvordan mennesker tenker og handler.

3.2 - Induktiv versus deduktiv datainnsamling

Hvilken strategi er best egnet til å få tak i virkeligheten på?

Deduktiv tilnæringsmåte – fra teori til empiri

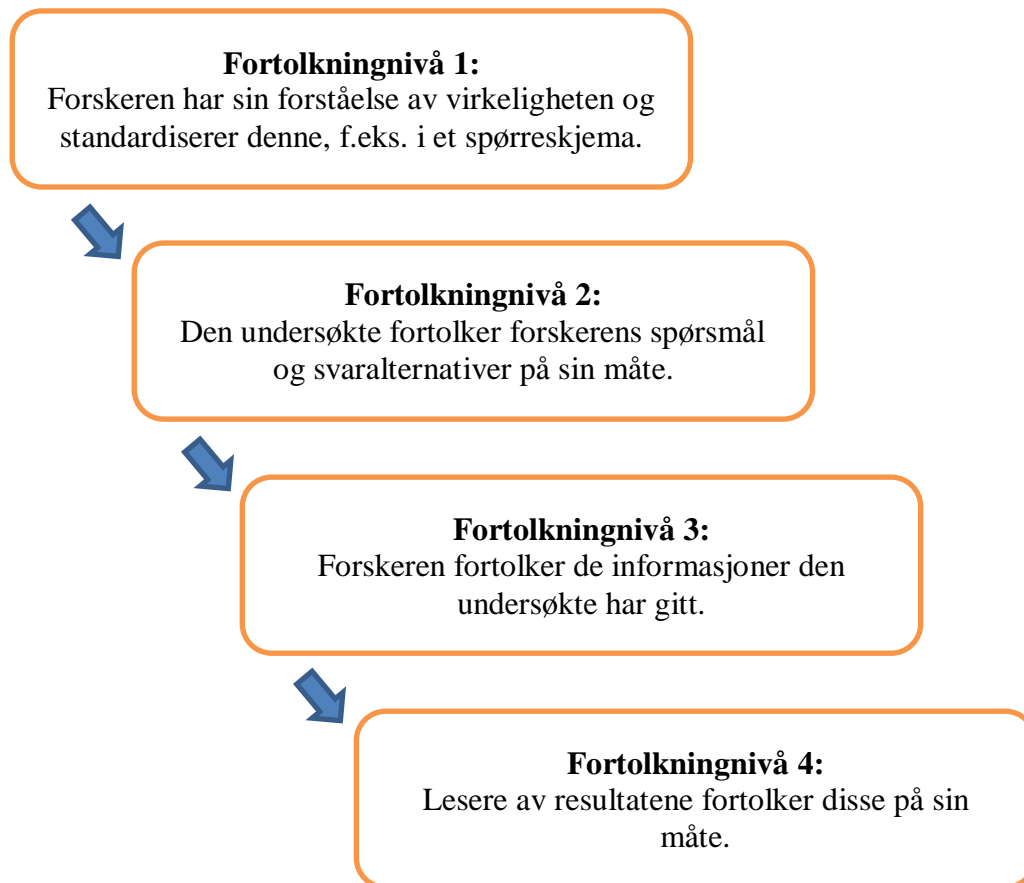
Denne strategien går ut på først å innhente tidligere teorier, for deretter og skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for så å samle inn empiri. Dette for å se om forventningene stemmer med virkeligheten. Kritikken her er at forskeren vil lete etter den informasjonen som vedkommende finner relevant, og som støtter opp om forventningene forskeren startet undersøkelsen med. Det kan få et preg av selvpoppfyllende profetier, ettersom han finner det han leter etter. I slike tilfeller når vi har konkrete forventninger, kan det skje at vi begrenser informasjonstilgangen og at viktig informasjon blir oversett (Jacobsen 2005).

Induktiv tilnæringsmåte – fra empiri til teori

Med induktiv tilnærming forstår man forskeren som går ut i virkeligheten med helt åpent sinn, samler inn relevant informasjon, empiri, og til slutt går i tenkeboksen for å systematisere den innsamlede dataen. Målet her er at ikke noe skal begrense hvilken info som forskeren samler inn. Ingen forutinntatte holdninger eller forventninger kunne skape «støy», for en korrekt gjengitt virkelighet. Dette skulle sikre at informasjonen var sann og relevant (Jacobsen 2005). Kritikken derimot var at det var naivt å tro at forskeren kunne gå ut i virkeligheten med helt åpent sinn. Forskeren vil alltid måtte foreta en avgrensning av informasjon, bevisst eller ubevisst. Da mennesket ikke har kapasitet til å lagre all informasjon. Gjennom sosialisering er vi opplært til å se og overse ting.

Jacobsen (2005) sier at i dag er det blitt mer vanlig å snakke om åpne tilnærminger til datainnsamling, og ikke rene induktive eller deduktive tilnærminger. Forskerne er mer bevisst sine begrensninger på de data som skal innsamles før undersøkelsen starter. Jeg vil tro at min tilnæringsmåte er en blanding av deduktiv og induktiv. Ettersom jeg har et spørreskjema og forholde meg til, vil jeg tro at min tilnæringsmåte er deduktiv til å begynne

med ettersom jeg har en tilnærming hvor data må fortolkes i fire sentrale faser, og ikke færre faser som en induktiv tilnærming har. Her illustreres de ulike fortolkningsnivåene i en **deduktiv tilnærming** (Jacobsen 2005: 36):

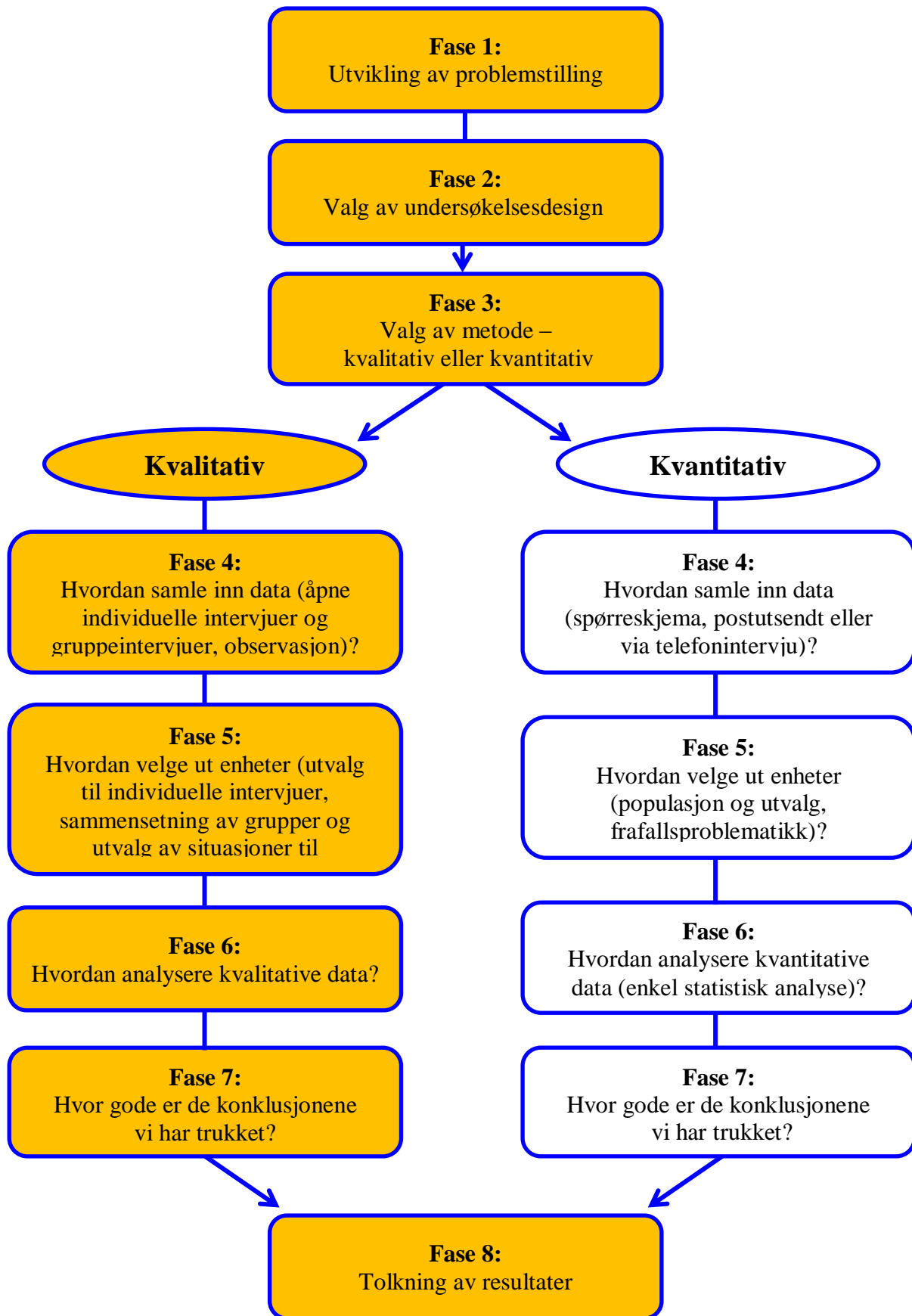


Figur 7 - De ulike fortolkningsnivå ved en deduktiv tilnærming (Jacobsen 2005: 36)

Men derimot, måten min oppgave er induktiv tilnærming på, er at jeg ikke har et spørreskjema med svaralternativer, men respondenten er åpen til å svare det som passer seg på spørsmålene, dessuten ligger det i beskrivelsen på intervjuet; *det åpne halvstrukturerte intervju* Gottvassli (2007).

3.3 - Gangen i undersøkelsesprosessen

Ifølge Jacobsen (2005) går enhver undersøkelse gjennom et sett av faser. Faser hvor forskeren må foreta valg, som kanskje senere får følger for undersøkelsens gyldighet og troverdighet. Jeg ønsker derfor å presentere og bruke Jacobsens (2005) modell: «faser i undersøkelsesprosessen» som mal, for å beskrive hvordan jeg har gått frem i min undersøkelse, i lys av relevant teori. Hvor de fasene som er av orange farge gjelder den undersøkelsesprosessen jeg har gjennomført. I min metodebesvarelse har de stegvise fasene fått ulik vektlegging, da ikke alle fasene er like relevant. Fasene 2,6, 7 og 8 er derfor utelatt.



Figur 8 - **Faser i undersøkelsesprosessen** (Jacobsen 2005: 65)

Fase 1 – Utvikling av en problemstilling

Hensikten med undersøkelse kan grovt sett deles opp i to hovedtyper:

Beskrivende undersøkelser – er den vanligste typen undersøkelser, hvor ønsket er å beskrive dagens situasjon, kanskje for å forstå dagligdagse problemer bedre.

Kausale undersøkelser – er en type undersøkelser som ofte har en annen hensikt, nemlig å måle virkninger og effekter et tiltak har, eksempelvis «hva skjer med produktiviteten i en bedrift etter at det har blitt gjennomført et opplæringsprogram for ansatte». Slike problemstillinger blir kalt kausale, som betyr årsak – virkning, dvs i vårt eksempel er *opplæringsprogrammet* årsaken til økt produktivitet, mens *økt produktivitet* er virkningen. I slike problemstillinger er vi interessert i å finne sammenhenger mellom noe vi tror er årsak.

I mitt tilfelle og min undersøkelse kom jeg fram til følgende problemstilling: «*Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?*»

Vi ser at i min problemstilling er det to spørsmål, eller problemstillinger om du vil; Det første: «*Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?*» tror jeg kommer inn under typen beskrivende problemstilling, fordi man her ønsker å få svar på noe, har et «problem» - man vil ha et svar på hvordan lederne er bevisste sin bruk av intuisjon.

Fase 3 – Valg av metodisk tilnærming, kvalitativ eller kvantitativ

Kvalitativ data er empiri i form av ord som danner meninger, meninger som i hovedsak kommer fra språk og handlinger, mens kvantitativ data er empiri i form av tallmaterieell (Jacobsen 2005).

Fordeler med kvalitativ forskningsmetode

Åpenhet - den som undersøker har i liten grad bestemt på forhånd hva vedkommende leter etter, av svar. Respondenten blir ikke påtvunget faste spørsmål med faste svarkategorier. Det er *situasjonen* som forskerne observerer, eller *respondentene* som blir utsatt for undersøkelsen, som avgjør *hva* slags informasjon man får, og på den måten får man her fram et mer nyansert og "korrekt" forståelse av situasjonen/ fenomenet. Nyansert i den forstand at man får fram det unike fra hver respondent i den gitte situasjon (Jacobsen 2005).

Nærhet - man får også en mer nærhet mellom den som undersøker og respondent, og man kommer på den måten mer "under huden" på vedkommende (Jacobsen 2005).

Fleksibilitet - problemstillingen som vi ønsker å belyse, er fleksibel, i den forstand at den kan endres i takt med mer informasjon om situasjonen. Man kan si at selve prosessen er *interaktiv*, ettersom vi kan gå tilbake og endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden

underveis. Noe som også er nødvendig i kvalitativ undersøkelse, da vi vil oppleve at skillet mellom datainnsamling og analyse vil være noe vagt og uklart (Jacobsen 2005).

Ulemper med kvalitativ forskningsmetode

Tids- og ressurskrevende - dybdeintervju tar ofte lang tid og mye ressurser, så derfor må vi som oftest nøye oss med få respondenter. Noe som igjen vil føre til svakhet m.h.p. hvor representativt det vil være for andre enn de undersøkelsen gjelder, sagt m.a.o.; vil materialet være generaliserbart? Kvalitative metoder vil derfor ofte ha problemer med den eksterne gyldigheten.

Kompleks informasjon - det er veldig mye stoff å bearbeide, da for eksempel en times intervju vil utgjøre mange ord, og dataene vil ofte være ustrukturerte og komplekse, slik at det kan være vanskelig å kategorisere all den dataen. Det stilles her store krav til observatør, og vedkommendes rolle til å bearbeide all den informasjonen. Klarer observatør/ forsker å få med seg den essensielle informasjonen? Da det kan være lett og ubevisst overse, og sile ut viktige detaljer i en slik prosess.

Nærhet - nærhet kan også her være en ulempe, da observatør kan komme for tett inn på gruppa han/ hun observerer, blir "en av gjengen". Noe som selvfølgelig også er et ønske, da respondentene kan åpne seg mer for observatør. Man får ikke "både i pose og sekk", for det positive aspektet fører med seg det negative, som her vil være at man kanskje blir mindre kritisk til handlinger gruppa foretar seg, når man selv har blitt en del av gruppa. For å sette det veldig på spissen kan man kanskje få en touch av "Stockholmsyndromet"* , og forsvare det gruppa står for, i stedet for forholde seg kritisk og åpen. Det kan være vanskelig å se negative sider ved folk man blir tett tilknyttet (emosjonelt), og som man kanskje begynner å like.

Undersøkelseeffekten - det kan være selve undersøkelsesmåten som skaper de gitte resultatene. M.a.o. vi måler noe vi selv har skapt, pga det tette forholdet mellom observatør og respondent. I f.t. kvantitativ undersøkelse og spørreskjemaer, er som oftest respondentene ukjente og anonyme, i motsetning til en kvalitativ undersøkelse. Er da de som blir observert ærlige, ettersom de vet det er en som er utenforstående og som er der for å observere? Man kan jo ikke garantere seg for at enkelte av aktørene "spiller", gjør seg mer "politiske korrekte"(dvs. lar være å si eller gjøre ting som kan virke støtende, men opptre mer forutsigbar).

Fordeler med kvantitativ forskningsmetode

Mindre kostnads- og ressurskrevende - ettersom kostnadene ved en slik undersøkelse er mindre, kan vi ha et større utvalg av respondenter, noe som igjen medfører at utvalget blir mer representativt, og derfor også mer generaliserbart. M.a.o. en høyere grad av høy ekstern gyldighet.

Standardiserte verktøy - kvantitativ metode bruker dataverktøy som gjør det lettere å håndtere innkomne data, i form av tallmateriale, f. eks. data- og statistikkverktøyet SPSS. Dette gjør at man lettere kan standardisere et komplekst og stort materiale.

Konkrete data - ettersom det her er tall vi jobber med, blir også resultatene vi får av undersøkelsen mer presist, i form av eksakte tall og prosent, vi har m.a.o. noe konkret og målbart å forholde oss til når vi skal foreta handlinger i f.t. fenomenene, det blir lettere å strukturere innkomne data. Tallmaterialet hjelper oss til å se sammenhenger og variasjoner mellom ulike fenomener, og vi kan lettere se avvik i f.t. den gitte normen.

Avstand - vi binder ingen følelser visa versa mellom den som undersøker og respondent i en kvantitativ undersøkelse, noe som kan være med på å styre resultatet. Respondenten blir tall og statistikk, en ansiktsløs enhet. Dette kan være en fordel når vi skal lete etter mer generelle fenomener.

Ulemper med kvantitativ forskningsmetode

Overfladisk informasjon - ettersom metoden er ment på å nå mange enheter på et mer generelt grunnlag, har den vanskelig for å måle komplekse forhold, gå i dybden. Så derfor blir det vanskelig å få fram individuelle særegenheter i en gruppe.

Liten fleksibilitet m.h.p. spørsmål og svaralternativ - ettersom vi i denne formen for undersøkelser, opererer med standardiserte spørsmål og svar, blir respondenten "styrt" til å svare innenfor de svaralternativ som er, og sjansen for at respondenten får belyst det han/hun virkelig mener blir mindre, og derfor vil denne metoden ha problemer med den *interne gyldigheten*. Satt litt på spissen kan vi si at det eneste vi får svar på i et spørreskjema, er det vi spør om. Det er lite rom for å hente ut andre opplysninger enn det spørsmålene spør om. Dessuten vil denne metoden være mindre fleksibel m.h.p. endringer underveis i prosessen, enten det er å endre innsamlingsmetode eller problemstilling. Hvis en endring er nødvendig vil det være en brist i troverdigheten og fare for økte kostnader.

Undersøkelseeffekter - vi har også her, som i kvalitative forskningsmetoder, svakheter i selve undersøkelsesmetoden. Problemer knyttet til en spørreundersøkelse kan være, selve spørsmålene i form av; formuleringen, rekkefølgen de kommer på, og hvilke svar som er tilgjengelige. Noe som kan medføre at selve undersøkelsesmetoden er med på å forme svarene, og vi mister troverdigheten i selve svarene. Vi får ikke et resultat av hva folk faktisk

mener. Det at folk unnlater å svare, kan også gi skjevheter, da grupper kan falle fra, noe som vil medføre feil og meningsløse resultat.

Avstand - det at observatør og respondent er totalt fremmed for hverandre, gjør at vi mister forståelsen for enkeltindividets situasjon. Dette kan føre til en lav forståelse for det fenomenet som skal undersøkes.

Ettersom jeg i min problemstilling ønsker å gå i dybden og få fram nyanser, er min problemstilling beskrevet som eksplorerende av Jacobsen (2005) - den er følsom på uventede forhold og derfor åpen for kontekstuelle forhold, noe som medfører konsentrasjon om få undersøkelsesenheter. Det er en oppdagelsesreise, hvor hvert intervju må sees i sammenheng med hverandre, og derfor en metode som passer mest til innsamling av kvalitative data (Gotvassli 1999). Så mitt valg for undersøkelsen ble kvalitativ undersøkelsesmetode.

Fase 4 – Hvordan skal vi samle inn informasjon?

Innsamling av **kvalitativ data** skjer som oftest i form av intervju, observasjon eller dokumentundersøkelser. Det individuelle *åpne intervjuet* er det mest vanlige, noe som skjer personlig eller via telefon. Åpent gruppeintervju er en samtale med flere gruppe-medlemmer samtidig, mens *observasjon* går ut på å studere mennesker i gitte situasjoner, åpent eller skjult for de som observeres. Når vi har *dokumentundersøkelse*, gjelder det å studere sekundærdata, d.v.s. data utarbeidet av andre (Jacobsen 2005).

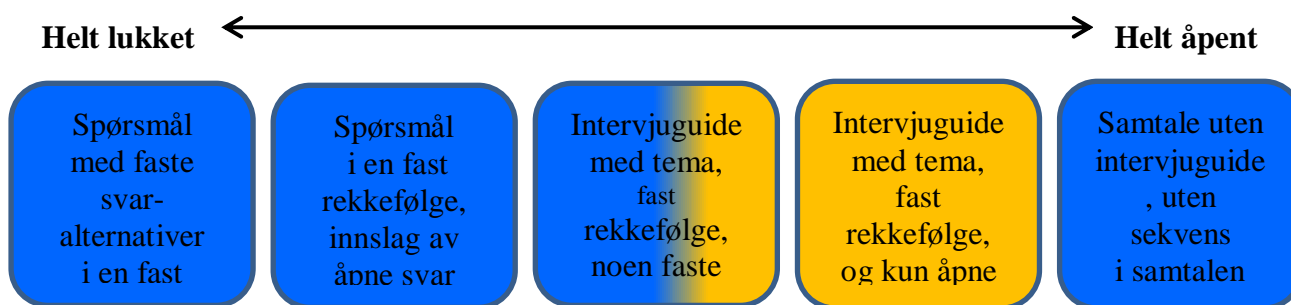
Når det gjelder **kvantitativ data**, så er det stort sett en måte primærdata samles inn på, og det er via *spørreskjema med faste svaralternativer*. Spørsmålene er forhåndsdefinerte, med "ja", "nei", og graderte svar, hvor respondenten svarer innenfor de fastsatte rammene. Det er følgende innsamlingsmetoder som skiller seg ut som de mest brukte her, og det er spørreskjema via posten, internett, telefonintervju og personlige intervju. Med dette felles at de har standardiserte spørreskjema som verktøy. Også i denne metoden kan man bruke sekundærdata, gjennom statistikk og liknende spørreskjemabaserte undersøkelser (Jacobsen 2005).

Det åpne individuelle intervjuet

Ettersom jeg har valgt kvalitativ innsamlingsmetode har jeg som nevnt valget mellom det individuelle, åpne intervjuet, gruppeintervjuet og observasjon. I mitt tilfelle passet det best med det individuelle åpne intervjuet, og følgende tre forutsetninger som Jacobsen (2005: 142-143) nevner her:

- 1) at det er relativt få enheter som undersøkes
- 2) når vi er interessert i hva det *enkelte* individ sier
- 3) når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

Graden av åpenhet i intervjuet kan igjen skilles mellom: åpne, halv-strukturerte og strukturerte intervjuer. I det åpne intervjuet legges det opp til en samtale om ulike emner og temaer, men hvor friheten til intervjuer og respondent er stor, og hvor intervjuet utformes underveis. I det *halvstrukturerte intervjuet* er det preformulerte sentrale spørsmål gjennom en *intervjuguide*, som forsiktig styrer intervjuet, mens det strukturerte intervjuet ligner på et tradisjonelt spørreskjema med faste og åpne spørsmål (Gotvassli 1999). Det trenger ikke å være et enten/ eller intervju. Strukturen i intervjuet kan opptre i en mer glidende skala, og kan illustreres som følgende (Jacobsen 2005: 145):



Figur 9 - Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen 2005: 145)

I min undersøkelse har jeg valgt å bruke det halvstrukturerte intervjuet overfor mine respondenter, hvor jeg bruker intervjuguiden som verktøy. Som vi ser ut i fra figuren så kan det være noe glidende overganger mellom de ulike måtene å intervjuer på. På figuren har jeg markert området orange, hvor jeg tror at min undersøkelse og mitt intervju havner på skalaen; *En intervjuguide med tema, fast rekkefølge, åpne svar, men også noen faste svaralternativer* (Jacobsen 2005). Det at jeg har noen *faste svaralternativer* skyldes at jeg i ettertid, kanskje ser at noen av mine spørsmål i intervjuguiden er noe ledende.

Fase 5 – Utvalg av enheter

Vi kan sjelden velge alle vi ønsker i en undersøkelse, spesielt gjelder det for kvalitative metoder, da det er ganske kostnadskrevenende, både av tid og penger. Derfor må vi foreta et utvalg. Når vi foretar et utvalg, må vi også ha i bakhodet at det alltid blir et utsnitt av det vi undersøker, gyldigheten blir derfor kun for de temaene vil velger å undersøke. Dessuten vil de resultatene vi kommer frem til i undersøkelsen ha en begrenset gyldighet i forhold til tid, da vi ikke kan være sikre på hvor lenge resultatene vil holde mål (Jacobsen 2005). De utvalgte enhetene vil også ha stor innvirkning på undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Man kan stille spørsmålstegn ved om man kan stole på informasjon fra enheter. Det kan være problemer som at de lyver, ikke har tilstrekkelig kunnskap om undersøkelsesemnet, eller en annen måte de gir feil informasjon på (Jacobsen 2005).

Men som Jacobsen (2005) sier det, så har ikke kvalitative metoder som mål å fortelle deg det generelle og typiske, men heller det unike og spesielle, og i større grad avdekke fenomener. Men i mitt tilfelle kan representativitet være interessant da det var 6 av 8 ledere som var i utvalget. Det kan være interessant som et fenomen på akkurat denne avdelingen i Posten.

Når jeg foretok utvelgelse av enheter, eller respondenter som jeg kan kalle det (ettersom min gruppe enheter representerer en spesiell gruppe, Jacobsen 2005) var det ikke så vanskelig å foreta dette valget. Dette fordi jeg bare skulle ha produksjonsledere (og nestledere) fra den gitte avdelingen på Posten, og de var til sammen 8 personer, hvor mitt valg til slutt havnet på 6 personer.

Men det fins svakheter og styrker med alle informanter jfr. Gottvassli (1999) som viser bl.a. til ledende nøkkelpersoner, som ledere er. Styrken med å ha de som respondenter er at de står sentralt når det gjelder beslutninger, og kan gi prosjektet internt legitimitet, mens svakheter kan være at de kan ha skjulte agendaer og holde tilbake informasjon. Dessuten kan de legge for sterke føringer i intervjuet.

Det var nettopp derfor jeg valgte ledere som respondenter, fordi det var «*intuisjon i deres strategiske beslutninger*» jeg ønsket å finne svaret på, og som er en del av deres arbeidshverdag. Når det gjelder disse svakhetene som Gottvassli nevner, kan jeg vel kjenne igjen noe av det i mine intervju. Jeg opplevde ikke direkte skjult agenda, men heller føringer eller avsporinger i intervjuet. Eller hvor ny agenda ble tatt opp litt ute i svaret, om det var bevisst eller ikke er uvisst, men jeg hadde spesielt et tilfelle der vedkommende respondent avsporet og kom nærmest inn med formaninger.

Fordeler og begrensninger med å forske i egen organisasjon

I min undersøkelse har jeg vært forsker i egen organisasjon, Posten Norge AS, og jeg ønsker derfor her å belyse de fordeler og ulemper man kan ha ved å beskrive og analysere i egen organisasjon. Ry Nielsen og Repstad (1993) ser på fordeler og begrensninger ved å forske i sin egen organisasjon, og hvor mesteparten av betraktningene ligger innenfor kvalitative organisasjonsstudier.

Fordeler med å forske i sin egen organisasjon

Engasjement og arbeidslyst - Flesteparten av oss er opptatt av det som skjer på arbeidsplassen, ettersom det har stor innvirkning på våre liv, også utenfor arbeidstiden og familiært. Ry Nielsen og Repstad (1993) gir følgende eksempler på hva som kan engasjere oss på arbeidsplassen: krise på arbeidsplassen, nyordninger, karriere, venner, fiender, spennende/ kjedelig arbeid, urettferdig behandlet av ledelse/ kolleger. Som sagt ulike ting kan engasjere oss i organisasjonen, og ulike ting har engasjert meg og min arbeidsplass Posten også. Det som henger godt sammen med engasjement er endringslyst, og begge disse tilstandene eller egenskapene blir sett på som en fordel når man forsker i egen organisasjon. Endringslysten forsterker engasjementet, og man blir mer utholdende som

forsker ifølge Rye Nielsen og Repstad (1993). Det er jo også endringslyst som ligger i ordene på min problemstilling i denne oppgaven, og min måte å få lederne til å våkne på, ikke bare tenke LEAN og tall, men også mennesker sitat (Skjerve)

Kjennskap til organisasjonens hverdag – Man blir bedre kjent med nyansene i organisasjonen når man jobber der selv, man skjønner *hverdagsspråket*, som både er kulturbærer og kulturskaper. I motsetning til en som er utenforstående. Dessuten kjenner man til «*fy-fenomenene*» bedre – de områdene man ikke snakker høyt om, eller «*hurra-fenomenene*» - de områdene som man trekker fram om man skal ha opp stemningen eller «vi-følelsen» (Rye Nielsen og Repstad 1993).

Kjenner det uformelle i organisasjonen – Ettersom man har sitt eget nettverk og ser de andres, så kjenner man også det uformelle i organisasjonen. Lokal kjennskap er en stor fordel, og da også i forbindelse med intervjuer. Da «intervjudata aldri er rå», i følge David Silverman (Rye Nielsen et.al.1993), men preget av situasjon og språksammenheng. Det respondentene forteller må sees i lys av konteksten, og bevissthet og meninger må forskeren lokalisere til gitte steder eller hendelser i organisasjonen. Når man intervjuer en kollega er det også lettere å *gjennomskue målsettinger som parademålsettinger* – situasjoner hvor det er langt mellom ord og handling (Rye Nielsen og Repstad 1993).

Kjennskap til historiske hendelser – Man kjenner også til (ofte negative) hendelser som har skjedd tidligere i organisasjonen, og kan derfor lettere forstå organisasjonen pr. i dag i lys av historisk bakgrunn. Det kan dessuten være «fy-fenomener» man ikke snakker om, og som derfor vil være vanskelig for en utenforstående å snappe opp, forstå, eller feiltolke (Rye Nielsen og Repstad 1993).

Kan bruke egne erfaringer – Man kan også direkte bruke sine egne erfaringer fra organisasjonen. Hvis det for eksempel er snakk om en organisasjonsendring, så kan man spørre ut i fra egne opplevelser av den. Man kan stille mer presise spørsmål, og dermed få fyldigere og mer nyanserte intervjudata. Dessuten kan man ha lettere for å kunne improvisere og stille oppfølgingsspørsmål, hvis man ikke er helt fornøyd med svaret. Noe som en utenforstående i liten grad kan gjøre (Rye Nielsen og Repstad 1993).

Organisasjonskunnskap = tidsbesparelse – Som forsker i egen organisasjon har man kunnskap om organisasjonen, og vet lettere hvor man kan finne dem. Det er tidsbesparende, og tiden er alltid en knapp faktor i en undersøkelse. Sjanser for å skrive faktafeil i rapporten blir mindre.

3 - EMPIRI – Tolkning, drøfting & analyse

Problemstilling

«Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?»

Forskerspørsmål

2. Er ledere bevisste på sin bruk av intuisjon, og bruker de den aktivt?

Innledning

Jeg ønsker i denne delen av oppgaven å tolke, drøfte og analysere den empirien jeg har samlet inn ved hjelp av dybdeintervjuene fra de seks lederne i Posten Norge AS. Dessuten er det viktig å få si at:

En ting som er viktig å få fram her er at intuisjon kan ikke måles. Man kan ikke sette en termperaturmåler i en person og måle intuisjonen. Det som måles i denne oppgaven er oppfatninger av intuisjon, oppfatninger av hva Postens ledere legger i det å bruke sin intuisjon.

Jeg ønsker å få en kartlegging av ledernes forhold til intuisjon i beslutningssammenheng, og har kategorisert temaene på følgende måte:

1. Beslutningstaking – begrepsavklaring
2. Intuisjon – begrepsavklaring
3. Beslutningstaking på bakgrunn av intuisjon eller analyse
4. Intuisjon i kjent og ukjent terreng
5. Erfaringer med sin intuisjon

I min intervjuguide (det halvstruktureerte intervju) ønsker jeg først å få en begrepsavklaring, og vite hva de seks lederne la i uttrykkene beslutningstaking.

4.1 Beslutningstaking

Ledere må ta beslutninger, og Postens ledere er ingen unntak. Enkelte beslutninger som tas på postterminalen er viktige, og andre mindre viktige. Beslutninger som tas her er stort sett i f. t. bemanning og postmengde, eks: “hvor mange ansatte trenger jeg i natt”, eller “hvor mange ansatte trenger jeg på hvert område når postmengden er så mye?” Men mennesker er forskjellige, slik som posten er. Med det mener jeg at hver enkelt ansatt har ulik erfaring og kompetanse, da noen kan for eksempel være raskere til å sortere fremfor andre, og dette må man ta hensyn til når man tar beslutninger i f.t. å fordele de ansatte i forhold til postmengde, mao “en person er ikke alltid det samme som en person”. Det samme gjelder med post, “fem tonn post er heller ikke alltid lik fem tonn”. Med det mener jeg at det er forskjell på hvilken post vi har. På brevavdelingen er det stort sett aviser, brevpost og pakkepost, som igjen fordeler seg som manuell- og maskinell post, små brev og store brev, maskinell post som ligger i kronologisk rekkefølge og manuell post som ligger hulter til bulter, m.a.o. det er en stor variasjon i arten post. Noe som derfor også krever ulik bemanning på de ulike områder, og som igjen krever ulike beslutninger fra lederen.

I intervjuet beskrev en av lederne det slik, hvordan beslutningstaking spilte inn i sin jobb:

Kan du som leder fortelle hvordan beslutningstaking spiller inn i din jobb?

Ja, store deler av jobben min består jo av å ta beslutninger, og det må jeg gjøre dag for dag og uke for uke. Noen må tas fast etter fast program, og noen må tas ad – hoc (på sparket). Det er klart det spiller en stor rolle på jobben.

Dette utsagnet føler jeg er dekkende for alle svarene fra respondentene, og for hvordan beslutninger tas blant majoriteten av produksjonslederne ved brevsenteret i posten. Respondenten sier her at “noen beslutninger må tas fast etter fast program”, med dette forstår jeg beslutninger som lederen vet han må ta på forhånd, m.a.o. det er beslutninger som tas innenfor fastsatte rammer, rutinearbeid, som en del av gjøremålene lederen har i løpet av vakta. Mens “andre beslutninger må tas ad – hoc”, dvs. å ta beslutninger på sparket, uten å være forberedt, eller å ha noen form for plan eller mal. Det er her man etter all sannsynlighet bruker sin intuisjon til å ta beslutninger.

Allerede etter første spørsmål, og ut fra følgende utsagn så skiller respondenten mellom beslutning tatt på bakgrunn av analyser eller beslutning tatt via intuisjon, dette uten at intuisjon er nevnt.

4.2 Intuisjon – begrepsavklaring

Når det gjelder hva produksjonslederne forstår med begrepet *intuisjon*, så synes jeg det er på sin plass å nevne svarene fra alle de seks respondentene, og spørsmålet lød:

Kan du fortelle meg hva du legger i begrepet intuisjon?

- *Et godt eksempel på intuisjon er jo magesfølelsen din, hva du tror selv, hva er det første som slår deg, hva er min mening om saken. Men som sagt da, så mener jeg at mye går på det man har opparbeidet seg av erfaringer gjennom flere år. Det gir deg et bedre fundament når man skal ta beslutninger senere, for det er klart hvis du har vært på flere fagfelt eller områder, så begynner du å få en bra kompetanse etter hvert...(L1).*

- *Ja, å ta noe på følelsen da, det kan ofte være erfaringsbasert på den måten at det er ok etter prognosen, så skal jeg ikke bruke mer enn så mange timer, men min erfaring sier meg at akkurat i natt så må jeg ha en ekstra mann, fordi vi har sett tendenser da, og det er en form for intuisjon, etter min mening da (L2).*

- *Det er jo at du tror at du vet svaret på noe uten at du egentlig har fakta da. Intuitivt tror du at du vet noe allikevel, du er ganske sikker på at det er sånn og sånn, uten at du kan tallfeste eller komme med fakta (L3).*

- *Intuisjon går på erfaring, som er opparbeidet gjennom flere år, en situasjon er som regel ikke helt lik da, men ut i fra det du har erfart da, så greier du å sette fram et bilde på hvilken beslutning du må ta, og i f.t. det. Du føler det på deg at sånn og sånn kommer til å skje....Ta et eksempel på et tidsvindu nå, hvis at du vet at du har bare en times produksjon, fra post som kommer inn til den skal ut igjen, så vet du at hvis det er så så mye post, så vet du at du greier det på det tidsvinduet, det er intuisjon, som jeg mener er erfaringen min (L4).*

- *Ja, intuisjon er jo det der med magesfølelse, at du er nødt til å kanskje ta avgjørelser på strak arm enkelte ganger, improviser lite granne, ja ta noen sånne sjefsavgjørelser enkelte ganger for å få ting til å gå rundt, ja, hva skal du prioritere først... da er det ofte du må ta det på strak arm, ja på magesfølelsen da (L5).*

- *Ja, det lurer jeg litt på,...intuisjon er ikke det sånn...du ser for deg hva som skjer, på en måte, grunnlaget...danner deg noe bak i hodet som bygger litt på erfaringer, hva som har skjedd tidligere, og hva som kommer til å skje, og så tar du beslutning ut i fra det, sånn grovt sett. Det er avgjørelse tatt ut i fra erfaring...på en måte, det blir litt sånn (L6).*

Vi ser her at alle lederne har ganske lik oppfatning av hva intuisjon er. Ord som går igjen oftest hos respondentene er *følelse*, *magefølelse* og *erfaringer*. Vi ser at de fleste respondentene knytter sammen følelse/ magefølelse med erfaring når de beskriver intuisjon, som en av lederne skrev, og som jeg mener er representativt for de fleste lederne:

- *Intuisjon går på **erfaring**, som er opparbeidet gjennom flere år, en situasjon er som regel ikke helt lik da, men ut i fra det du har erfart da, så greier du å sette fram **et bilde** på hvilken beslutning du må ta, og i f.t. det. Du **føler** det på deg at sånn og sånn kommer til å skje...(L4).*

Flertallet av lederne mener/ tror at intuisjon er et resultat av erfaringer, og at det er synonymt med følelse eller magefølelse.

Gisle Henden (2004) har forsket på intuisjon i forhold til strategisk tenkning, hvor respondentene var 105 toppledere fra Norge, og de ble også spurt hvordan de definerte begrepet *intuisjon*. 69 % og høyest andel, definerte intuisjon som «*gut feeling*» - den gode følelse/ magefølelse, mens nummer 2 på lista med 57 % av svarene beskrev intuisjon som «*erfaringsbasert*». Nummer tre på lista og 47 % beskrev intuisjon som «*the larger picture*» - det større bilde. Noe som stemmer ganske bra overens med beskrivelsen lederne i Posten beskrev sin definisjon på intuisjon, og som stemmer med liknende undersøkelser gjort i utlandet, jfr. Burke and Millers studie fra 1999 (60 ledere fra USA), hvor 56 % av respondentene forstod intuitive beslutninger til å være basert på tidligere erfaringer sammen med innslag av følelser (Henden 2004).

Men hva er intuisjon sett ut i fra et faglig perspektiv, hva sier forskning og ekspertise om intuisjon?

Pioneren Herbert Simon (Agor 1989: 33) hadde følgende karakteristikk på intuisjon: «*Denne evnen kan best forklares med at det skjer en gjenkjennelses- og framhentingsprosess som iverksetter et stort antall – vanligvis ti tusen eller til og med hundre tusen – av bolker (chunks) eller mønster lagret i langtidshukommelsen.*»

Mens nevrologen Antonio Damasio (2001) er mer inngående, og forklarer intuisjon gjennom det han definerer som *somatisk markør – hypotesen* (2001: 179), hvor «*‘somatiske’ markører er et spesialtilfelle av følelser som skapes av sekundære emosjoner. Disse emosjonene og følelsene er ved læring blitt knyttet til forutsette framtidige resultater av visse scenarioer*». Damasio påpeker at den somatiske markøren i seg selv har mer enn en

handlingsbane; den har en gjennom bevisstheten og en annen utenfor bevisstheten, m.a.o. de kan operere i det skjulte. Om kroppstilstandene er ekte eller vikarierende ("som om"), kan det tilsvarende nervemønsteret gjøres bevisst, og dermed utgjøre en følelse. Det han sier og mener her er at en signaliserende kroppstilstand, eller dens surrogat, kan ha blitt aktivisert uten at oppmerksomheten har blitt rettet mot den. Dvs. at uten oppmerksomhet så vil ingen av dem komme opp i bevisstheten. Uansett om det underliggende skjulte maskineriet har blitt aktivert, får vår bevissthet aldri vite om det. Utløsningen av aktivitet fra nevrotransmitterkjernene, som en del av den emosjonelle reaksjonen, kan farge kognitive prosesser i det skjulte og dermed influere på tenkning og beslutningsmodus, noe vi kan forstå som intuisjon (Damasio 2001).

Erfaring

Vi ser at nesten alle lederne i Posten beskrev intuisjon som erfaringsbasert, på en eller annen måte, her er utdrag fra noen av utsagnene:

- «...det kan ofte være erfaringsbasert» (L2).
- «Intuisjon går på erfaring, som er opparbeidet gjennom flere år...» (L4).
- «...danner deg noe bak i hodet som bygger litt på erfaringer, hva som har skjedd tidligere» (L6).

Simon (Agor 1989) mente at intuisjon var en prosess hvor hjernen fremkalte tidligere minner og erfaringer, for å løse problemet, noe som også Barnard mente, han så ikke på den ikke - logiske beslutningsprosessen (les intuisjon) som noe magisk på noe måte. Han følte han at de var baserte på kunnskap og erfaringer (Simon, Agor 1989:25): *"Kildene til denne ikke – logiske prosessen ligger i fysiologiske tilstander av faktorer, eller i det fysiske og sosiale miljøet, for det meste uttrykt gjennom ubevisste eller uten bevisste kraftanstrengelser fra vår side. De består også av mengden av fakta, mønster, konsepter, teknikker, abstraksjoner, og hovedsakelig hva vi kaller formell kunnskap eller lære, som er et «avtrykk» fra vårt minne i mer eller mindre bevisst tilstand, og studier. Den andre kilden til ikke – logiske mentale prosesser øker i hovedsakelig ved direkte erfaring, studier og utdanning (læring)."*

Damasio (2001) mener at vårt nevralt maskineri som genererer somatiske tilstander – det vil si maskineriet bak primæremosjonene – er medfødt, men at de fleste somatiske markører som vi bruker når vi tar rasjonelle beslutninger, etter stor sannsynlighet skapes i hjernen vår når vi vokser opp – via oppdragelse og sosialisering. Damasio (2001: 179) sier også at *«'somatiske' markører er et spesialtilfelle av følelser som skapes av sekundære emosjoner. Disse emosjonene og følelsene er ved læring blitt knyttet til å forutsette framtidige resultater av visse scenarier»*. Slik jeg forstår dette så mener Damasio (2001) her at de somatiske

markørene blir ervervet gjennom erfaring. Det er en samhandling mellom det indre preferansesystemet og ytre omstendigheter; en persons samhandling i forhold til enheter og hendelser, samt sosiale konvensjoner og etiske regler i en persons kultur. Man kan dermed også tolke det slik at intuisjon er basert på erfaringer, ettersom intuisjon også blir beskrevet som somatiske markører, men dog som opererer i det skjulte, altså utenfor bevisstheten. Damasio påpeker også at den innsamlingen av somatisk markerte stimuli er noe som skjer hele livet, og dermed fungerer som en kontinuerlig læringsprosess. Noe som også Barnard hentyder (Simon, Agor 1989:25): «...Den andre kilden til ikke – logiske mentale prosesser øker i hovedsakelig ved direkte erfaring, studier og utdanning (læring)».

Man ser her at forskning på området intuisjon og beslutninger stemmer overens med hva Postens lederes syn på hva intuisjon er, at intuisjon bygger på tidligere erfaringer.

Simon (Agor 1989) viser også til Bhaskar sitt studiet (og liknende studier); hvor erfarne businessmenn og handelsskolestudenter skulle gjøre samme oppgave – et business policy case. Resultatet disse to gruppene kom frem til var ganske like, men det som var mest iøynefallende og som skilte disse to gruppene var tiden de brukte på oppgaven, på å gjenkjenne nøkkeltrekkene i oppgaven. Mens handelsskolestudentene brukte mye bevisste og eksplisitte analyser ift oppgaven, ble oppgaven av businessmennene (ekspertene) gjort veldig vilkårlig og med vanlig bruk av intuisjon, og de løste derfor oppgaven raskere enn studentene. En av de konklusjonene Simon (Agor 1989: 32-33) da kunne dra var at: «Ekspertene (de med lengre erfaring) drar ofte problemdiagnoser og løsninger tilfeldig og dermed intuitivt, uten å være i stand til å rapportere hvordan de oppnår resultatet».

Dette viser kanskje at de med lengre erfaring i større grad kan bruke sin intuisjon når de tar beslutninger, og dette gjelder vel også Postens ledere, at de med lengre erfaring i større grad kan tillate seg å bruke sin intuisjon, noe som også følgende utsagn fra noen av lederne kanskje bekrefter:

- «Uten erfaring så kan du ikke bruke intuisjon, i min jobb, så det henger godt sammen. Intuisjon bygger på erfaringer. Fordi gjennom alle år så har vi analysert og knust tallene våre så mange ganger...»(L2).

- «Den stoler jeg på ja, jeg har vært her så lenge at det gjør jeg faktisk altså. Det er sjelden eller aldri at en bommer da. Så du har jo vært her så lenge at du ser postmengden og du ser antall folk du har, du ser mulighetene til å flytte på folk, det er noe som sitter i blodet, det går bare automatisk...»(L5).

Disse to utsagnene kommer fra to av de lederne med mest erfaring som ledere på sitt område i Posten, mens det siste uttalelsen som kommer her, er fra en av lederne med minst erfaring, hvor han svarte på følgende spørsmål: Kan du nevne konkrete situasjoner hvor du *ikke* har brukt din intuisjon til å ta beslutninger?

- Det må jo ha vært for snart 7 år siden, når jeg begynte i den jobben her da...når jeg hadde vært på to vakter, og så var jeg alene, da er det klart, da blir det ikke intuisjon du bruker, da hører du med andre, du bruker andre sin intuisjon da, ikke sant, det er den du må lite på, dem som har vært bort i det før. Det er vanskelig å bruke sin egen når du ikke har noe...når du ikke ser for deg bildet for hva som skal skje...da blir det verre (L6).

4.3 Beslutninger på bakgrunn av intuisjon eller analyse

Vi skiller som sagt mellom to ulike muligheter når vi tar en beslutning. Den første er intuisjon, som er forklart tidligere. Den andre er analyse, som er hentet fra det tradisjonelle «logiske» synet på beslutningstaking, sunn fornuft – det rasjonalistiske synet. Men er det riktig å skille mellom intuitiv- og analytisk beslutningstaking, er det enten eller? Dette skal vi komme tilbake til.

Kan du nevne konkrete situasjoner (eks.) hvor du har brukt din intuisjon til å ta beslutninger?

- Vi driver jo på med produksjon av post, og det er klart vi tar jo mange beslutninger på magesfølelsen, i f. t. bemanningsmessig og tipsmessing,...så det som går på konkrete eksempler kan være slik som flyforsinkelser, at du må omprioritere for å berge kvaliteten til kundene...

- Det er jo ved forsinkelser og sånne ting, hvis at du f.eks. har at siste flyet er forsinket, og at du da ser at situasjonen er kanskje så vanskelig på enkelte områder at du kanskje må flytte folk, og at du må ta beslutninger på at vi kutter produksjonen da og da, etter klokkeslettet da for at en skal få levert varen videre.

- Ja, f.eks. på ettermiddagen når du ser at det begynner å hope seg opp i manuell sortering f.eks. store og små brev manuell, så må du plukke en i fra klargjøringa og sette over i

manuell småbrev, for å klare å ta unna, eller hvis du ser at det er mye på både klargjøring og manuell små, så kan du sette deg ned i manuell små selv.

- Det er jo hver enda vakt det...ut i fra hva det er for noe. Sånn som i dag så kom kasseposten fra Rørvik, Sandnessjøen og Brønnøysund, i tillegg, og den mailen fikk jeg når jeg kom på jobb, he he... og da må du gå og høre om dem har tida til å ta litt.

Fellesnevneren her er jo at intuisjon synes å spille en større rolle ved uregelmessigheter, og når det skjer uforutsette ting, som avvik fra normalen, og det som er kalkulert på forhånd som at posten kommer for sent pga flyforsinkelser, eller at mengden post er større enn antatt.

Kan du nevne konkrete situasjoner hvor du *ikke* har brukt din intuisjon til å ta beslutninger?

- Det er jo på slike rene faktagrunnlag, som man er helt sikker på, som man har stålkontroll på, situasjoner som ikke blir tatt på magefølelsen, på ting du er 100 % klar over (L1).

- «Ja, f.eks. i planlegging i endringer av organisasjonen. Der kan vi jo ikke tillate oss å bruke intuisjon, der går vi rett inn i tallmaterialet f.eks. Vi knuser ned døgnet i hver halvtime, og setter opp et skjema som viser hva vi trenger av folk hver halvtime, gjennom en vakt, fra kl 21-07, beregner vi hver enkelt prosess, da er det ikke noe intuisjon vi går etter, men helt klare facts vi går etter, og da må vi hente opp tallmaterialet fra flere plasser selvfølgelig» (L2).

- «Ja, det er vel i spesielle situasjoner hvor jeg føler det er beslutninger som ikke kan avgjøres på mitt ledernivå, som jeg gjerne vil ta videre og forhøre meg om, og eventuelt sende videre til neste ledernivå kanskje...så prøver jeg å gi beslutninger som har med tjenestelister og det som angår folks ve og vel i hverdagen kan du si, sånn at de ikke skal få dårlige tjenestelister og sånn, sånne ting, da vil jeg gjerne ha noe faktabasert å vise fram, istedet for å synse om at vi er for mye folk da og da... Sånn som at vi endret tjenestelistene etter at Opex var her nå, da hadde vi mye fakta» (L3).

Kort oppsummert – Det som vi ser her ut i fra empirien, er at lederne i Posten i større grad bruker sin intuisjon når det er snakk om uforutsette hendelser, mens de bruker analyse når det er snakk om rutinearbeid. I min spørsmålsstilling til respondentene skiller jeg mellom intuisjon og analyse i beslutningstaking, som to uavhengige prosesser, men er de det, opererer de uavhengige av hverandre?

Ikke ifølge Simon (Agor 1989), fordi han mente det nettopp var feilaktig å skille mellom analytisk- og intuitiv lederstil. Simon mente at de to prosessene var nødvendige komplementære komponenter, dvs at de var avhengige av hverandre, om det skulle bli et effektivt beslutningssystem. Dette fordi når en beslutning skal tas, så må gjenkjennelsesprosessen bli organisert på en sammenhengende måte, slik at «problemstillingen» blir supplert med evnen til å resonnerer, som igjen tillater å dra slutninger fra informasjonen som er framhentet.

Hvordan bruker du intuisjon når du tar viktige beslutninger?

Intuisjon og tvil

Hva hvis lederne var i tvil om en beslutning de skulle ta, tok de den på bakgrunn av intuisjon eller analyse? Her er noen av svarene fra lederne:

- «Jeg bruker stort sett min egen magesfølelse, eller intuisjon som du kaller det, for jeg begynner og, jeg kjenner stort sett alt som foregår her så da vet jeg, vi har noe som heter prognose, og det er jo mer ren tipping enn det er reelt...» (L6).

- «Da prøver jeg å ta den basert på analyser ja, i størst mulig grad» (L3).

- «Det er jo en deling mellom de to begrepene der da, egentlig. Det går jo veldig mye på analyse og tallmaterialet vi har da, og så må vi tuftte opp i mot magesfølelsen din da, i f.t. Som jeg sa i sted svingning på ukedager, hvilken postmengde det er, og sammensettingen av det. Det er et deling på dette spørsmålet, det er ikke sånn enten eller. Det vil bestandig være at en må skjele til en prognose...» (L1).

Dette representerer alle svarene fra lederne, sett ut i fra helheten så var svarene 50/50 om de brukte intuisjonen eller analyse når de var i tvil om en beslutning de skulle ta.

Intuisjon og viktige beslutninger

Men hva hvis det var en viktig beslutning de skulle ta, brukte de da analyse eller intuisjon? Nå var mitt spørsmål noe ledende i og med at spørsmålet utelukket analyse, samt at jeg åpnet spørsmålet med *hvordan*, og spørsmålet var følgende:

Hvordan bruker du intuisjon når du tar viktige beslutninger?

- «Hvis det hadde vært enkle ting så kunne jeg ha tatt det mer på magefølelsen, men hvis det er viktige beslutninger så må jeg gjøre noe research og kanskje sjekke opp med flere personer, både over og ved siden av meg i linja» (L2).

- «Egentlig prøver jeg å ta viktige beslutninger uten å bruke intuisjonen, for skal jeg ta viktige beslutninger så føler jeg at jeg gjerne vil ha noe som er håndfast da...» (L3).

- «Du tar ikke noen beslutninger uten at du har et skikkelig grunnlag for det du gjør da...» (L1).

Det som i hovedsak går igjen hos lederne her, er at de ikke bruker intuisjon når de tar viktige beslutninger, de sier de må:

- «gjøre noe research»
- «ha noe som er håndfast»
- «ha et skikkelig grunnlag...»

Med dette forstår jeg at majoriteten av Postens ledere bruker analyse når de tar viktige beslutninger. I Agor's (1989) forskning på området – *Hvordan topplederne tar viktige beslutninger*, viste funnene at alle de 200 topplederne (-1) innrømmet at de brukte sin intuisjon som verktøy til å bestemme sine viktigste beslutninger, m.a.o. svarene i Agors studie var det stikk motsatte av svarene hos lederne i Posten. Men nå skal det sies at de to forskjellige undersøkelsene ikke er direkte sammenlignbare, ettersom Agor's (1989) utvalg av respondenter var ledere som allerede hadde scoret høyt på tidligere intuisjonstester.

Dessuten må det tilføyes at lederne i Agor's undersøkelse var raske til å si at intuisjon var et av flere verktøy når de tok en beslutning, og at de ikke stolte utelukkende på sin intuisjon og forkastet analytisk tankegang helt. Marilee Zdenek studier av suksessfulle ledere og artister, publisert i boka «The Right-Brain Experience», understrekte at disse fremgangsrrike personlighetene også var veldig klar over bruken av intuisjon som et redskap og veileder for sine viktigste beslutninger (Agor 1989).

Men hvorfor bruker de fleste lederne i Posten analyse når de tar viktige beslutninger?

Det kan jo være at det er faktorer som hindrer lederne i Posten i å bruke sin intuisjon. Ut i fra studiet til Agor (1989:163) og de intervjuene av lederne som ble gjort var det følgende faktorer som ble avdekket som *hinder for bruken av intuisjon*:

Projeksjonsmekanismer

- Fastgjøring (fastlåsthet).
- Uærlighet.

Tidspress

- Jaget etter å ta en beslutning.
- Mislyktes i å komme med nødvendig bakgrunnsdata.
- Mislyktes i å gjøre påkrevd «hjemmelekse».
- Handlet impulsivt.

Stressfaktorer

- Fysiske/ følelsesmessig spenninger.
- Tretthet, sykdom.

Mangel på selvtillit

- Angst.
- Frykt.
- Forvirring.
- Følelse av ubalanse.
- Tilpasning til for mange ønsker/ følelser/ argumenter for andre, til tross for egne følelser.

Dette viser jo hindre som hver enkelt leder kan bli utsatt for. Det blir kanskje vanskelig og/ eller feil og komme med en synsing av hver enkelt leder i Posten, samtidig som det kan bli feil å generalisere på visse punkter her, men ut fra egne erfaringer og det jeg har opplevd, så kan jeg se at punktene tidspress og stressfaktorer er relevante faktorer i Posten, og som dermed kan hindre bruken av intuisjon i blant lederne. Men nå må vi huske at lederne har sagt at de brukte sin intuisjon, men ikke i så stor grad når det gjaldt *viktige beslutninger*.

4.4 Intuisjon i kjent og ukjent terreng

Jeg ønsket også å finne ut om hvorvidt respondentene brukte intuisjon eller analyse i beslutninger på kjent eller ukjent terreng, så spørsmålet ble som følger:

Hva er viktigst av intuisjon og analyse når du skal fatte beslutninger i kjent terreng, har du eksempler?

- «Ja, det spørs hvor kjent det er, men hvis det er veldig kjent da vil jeg si at intuisjonen er viktigst ja, at jeg på en måte ikke bruker tid og krefter på en analyse som på en måte er temmelig sikker på at jeg vet utfallet av, så da vil jeg si at intuisjon er viktigst (L3).

- «Det er nok analyse mener jeg som er viktigst da, jeg føler at intuisjon er avgjørelser som du tar når det dukker opp uforutsette problemer, eksempelvis maskinstopper med storbrevmaskina, så tar vi det litt på intuisjon, litt på magefølelsen eller på sparket, oj «kjør alt over i manuelt storbrev, send over folket som er på storbrevmaskina over til manuell store», man tar jo sånne enkelte ganger vet du, en gjør jo det» (L5).

- «På torsdagene så vet du at det er mye aviser, og det utgjør en del vekt, og du vet at avisene er sene å sortere, og da må du ta med det i beregningen, og det får du ikke lest ut i fra tallene. Det er jo sånne ting som er kjent for oss som er her... så helt klart, her man må følge sin intuisjon, for det er du selv som sitter i baret hvis det går galt..» (L6).

Hva er viktigst av intuisjon og analyse når du skal fatte beslutninger i nytt og ukjent terreng, har du eksempler?

«Da mener jeg at analyse er viktigst, og da prøver jeg og finne ut, og analysere situasjonen og prøve å få noe konkret å gå ut etter. Jeg har et eksempel fra Opex: Det var en hypotese om at vi holder på å dele bunter på formiddagen, kommer i gråpallkasser med bunter, som skal klippes opp og kjøres i maskinen, så driver vi og deler dem manuelt, tar dem opp en og en fra gråpallkasse og fordeler dem i 70, 71-75 osv. Det var en hypotese om at hvis vi kjørte alt over multisorteren så ble det lettere, først var folk enige og trodde dette var greit, men så begynte de å tenke over det, og fant ut at det ble mere tunge løft med å stå med hodet over palla, slik at det ikke ble noe bedre. Og da fikk vi tak i bedriftshelsetjenesten for å ta en analyse, hvor de brukte fagfolk for å sette seg inn i arbeidsoppgavene for å si noe om HMS- (helse) virkningene det hadde på folk, og da fikk vi et negativt svar, hvor de mente at det ikke var noe lurt. De satte opp risikovurdering av det osv. og da gikk vi bort fra den. Vi følte jo at dette var nytt og ukjent, pluss at vi ville ha faglig ekspertise på området da. Intuisjonen min var at det var dette som kom til å bli resultatet, men vi måtte jo bevise overfor Opex-navigatørene, måtte ha en grunn til å si nei på en måte, jeg ville ha noen mere håndfast, og ikke bare si «at jeg tror», må jeg vel si.» (L3).

«Nei, jeg bruker veldig ofte å...når det er noe som jeg er litt usikker på...så spør jeg, spør jeg dem som kan det. Så får dem bruke sin intuisjon, på hva som er nødvendig. Det er på en måte å bruke intuisjon det og, selv om du bruker andre sin...og det er en ting som er veldig viktig å bruke, og bruke det folket som har vært her i...20 – 30 år, som kan jobben, i stedet for å gå å tro at man vet alt best selv...det har jeg ikke noe tro på.» (L6).

4.5 God eller dårlig erfaring med sin intuisjon

Kan man stole på eksperterers intuisjon, eller i vårt tilfelle lederens intuisjon?

Kahneman (2012) mener at eksperterers intuisjon og dermed ekspertise vanligvis tar lengre tid å tilegne seg. Dette fordi det er *en samling av flere ferdigheter*, og ikke bare en ferdighet, som for eksempel sjakk på høyt plan. Da spør jeg igjen, lederne i Posten stoler de på sin intuisjon?

Stoler du på din intuisjon?

- «Ja, jeg gjør jo det som regel da...hvis jeg ikke stole på den så må jeg jo gjøre noe annet...I den grad jeg stoler på intuisjonsbaserte beslutninger så er det jo sånn at erfaringen har vist gjennom alle år at jeg som regel har fått rett, med den magesfølelsen jeg har. Det er sjelden jeg har bommet, og har jeg bommet litt, så har jeg ikke bommet med så mye at det har blitt noe stort ut av det...» (L2).

- Den stoler jeg på ja, jeg har vært her så lenge at det gjør jeg faktisk altså. Det er sjelden eller aldri at en bommer da. Så du har jo vært her så lenge at du ser postmengden og du ser antall folk du har, du ser mulighetene til å flytte på folk, det er noe som sitter i blodet, det går bare automatisk...» (L5).

- «Ja, det er jeg nødt til...for beslutningene må tas fort, mange ganger. Du har ikke tida til å begynne å tvile på deg selv...da blir det ikke noe bedre, og du har ingen du kan støtte deg på allikevel, for det er du selv som sitter med ansvaret, for jeg kan ikke gå og si at «men han og han sa...sånn», for det går ikke an...» (L6).

Dette var bare noen av utsagnene, men det var et unisont *ja – svar* fra alle lederne i Posten (respondentene) på at de stoler på sin egen intuisjon. Men kan *vi* stole på at lederne selv sier at de stoler på sin intuisjon?

Kahneman og Klein har forsket på dette temaet, og prøvd å besvare nettopp dette spørsmålet «*Kan du stole på en erfaren fagmann som hevder å ha en intuisjon om hvordan noe forholder seg?*» (Kahneman 2012:xx) I vårt tilfelle blir det da: «Kan man stole på en erfaren leder i Posten som hevder å ha intuisjon om hvordan noe forholder seg?»

Grunnholdningen var at Klein stolte på eksperter som nevnte de hadde god intuisjon, mens Kahneman (2012) mener at det er mange kvasiekspertter som ikke aner at de ikke vet hva de

gjør, og refererer her til Kognitiv letthet og *gyldighetsillusjonen* - som går ut på at folk ofte vil forutsi ting ved å velge det resultatet som er representativt for de opplysninger en har til rådighet, og i øyeblikket. Det er dermed tatt lite hensyn til faktorer som begrenser prediksjonens nøyaktighet. Kahneman støtter seg også til WYSIATI (Det du ser, er alt som finnes), man blir for godtroende, og ignorerer det man ikke vet. Kahneman mener at dette er noe av årsaken til at mange ledere har for stor tro på sin grunnløse intuisjon, og at selvtilliten ofte er for høy, og skyldes manglende kunnskap. Barnard mente også at beslutningstakeren ville ha en stor selvtillit i korrektheten av sin intuitive beslutning, for så og tilfeldig legge dem til sin erfaring (Simon, Agor 1989).

Gjennom sin forskning, kom Kahneman og Klein fram til et viktig prinsipp (som de var enige om), og det var at *tilliten folk har til sin egen intuisjon, ikke er en pålitelig indikator på dens gyldighet*. (Kahneman 2012). Hvordan kan man da vite om de intuitive vurderinger Postens ledere har, er et uttrykk for ekte ekspertise, og dermed bedømme om de er gyldige?

De kom fram til at følgende to betingelser måtte være oppfylt for at intuitive vurderinger sannsynligvis kunne være kvalifiserte (Kahneman 2012: 260):

- 3) *Et miljø som er tilstrekkelig regelstyrt og følgelig forutsigbart*
- 4) *Mulighet til å lære disse reglene gjennom øvelse over tid*

Tilfredsstiller Posten disse kravene?

Har Posten og lederne jeg har spurt et regelstyrt miljø?

Ifølge Kahneman (2012) så er regelstyrte miljøer yrkesgrupper med prinsipielle forutsigbare situasjoner som: leger, sykepleiere, brannmenn og toppidrettsutøvere. De vet (forhåpentligvis) hva de skal gjøre i gitte situasjoner, de har faste rutiner på gitte områder, mao de vet hva som møter dem, det er forutsigbart.

Jeg vil nok si at miljøet i Posten til en hvis grad er regelstyrt, men er det tilstrekkelig regelstyrt og følgelig forutsigbart? Det skal vi se nærmere på i neste deloppgave.

1 – ...det er jo stort sett det samme vi gjør hver dag...

4 - ...du jobber jo ut fra en hvis mal hele døgnet igjennom...

På den andre siden av skalaen som fremsetter langtidsprognoser i et gyldighetsmiljø som er lik null, fremhever Kahneman statsvitere og børsmevlere som eksempler. Det er yrker som baserer sine avgjørelser stort sett på prognoser (spådom).

Hvilke erfaringer har lederne i Posten, med sin bruk av intuisjon, har de hatt gode eller dårlige erfaringer?

I ettertid, hvis du har brukt intuisjonen til å ta en beslutning, har det da vist seg å være det riktige valget å ta?

- « I de tilfellene jeg bruker intuisjon så er det klart at jeg av og til kan bomme litt, men som regel så treffer jeg. Det går jo mye på det at man tar litt sjanser på det som har med bemanning å gjøre, fordi at fremovermeldinger i Posten er alt for dårlig, slik at dem kan bomme med store tap...» (L2)

- «Jeg kan ikke komme på at jeg har tatt grunnleggende feil på en intuisjonsbeslutning, jeg kan ikke huske på det altså, ikke det jeg kan huske nå. Så da må jeg vel svare at det var det riktige valget» (L3)

- «Som regel er det det i f.t. at du har en erfaring...i mange situasjoner...du jobber jo ut fra en hvis mal hele døgnet igjennom, og i f.t. at, som regel er det det riktige valget ut i fra det du har erfart tidligere, og ta en avgjørelse, det hender seg at det er beslutninger som ikke har vært rett da, men det må man bare ta til etterretning da, at sånn burde man ikke ha gjort» (L4).

Dette svarte halvparten av lederne, og de representerer det som går igjen hos alle, og det er at når de sier de har brukt intuisjonen til å ta en beslutning, så har det de fleste gangene vært det riktige valget de har tatt, mao intuisjonen har stemt overens med det de trodde ville skje. Men alle sier også at de har feilet litt, ved å bruke intuisjonen, med følgende utsagn:

2- ...av og til kan bomme litt...

4-...det hender seg at det er beslutninger som ikke har vært rett da...

1- ...stort sett er det riktige beslutninger vi gjør...

Dette forteller vel at majoriteten av lederne i Posten opplever bruken av sin egen intuisjon som noe positivt, ettersom de fleste gangene har positive erfaringer med å bruke den. I undersøkelsen til Agor (1989) som gjaldt *intuisjon ved viktige beslutninger* så svarte lederne

at de selvfølgelig gjorde feil, men at disse feilene ikke skyldes sin bruk av intuisjon, men at feilen lå i at de unngikk å følge sin intuisjon. Agor viser da til beslutningsfeil som blir gjort, og som er en årsak av misbruk av en eller flere grunnleggende prinsipp. Etter å ha bearbeidet stoff fra Francis E. Vaughan's «Awakening Intuition» har Agor (1989) utarbeidet følgende veiledning

4.6 Analyse - oppsummering

Beslutningstaking – Lederne beskriver beslutningstaking i arbeidet, som noe man må ta hele tiden, og som er en viktig del av jobben som leder. De skiller mellom beslutningstaking som tas etter fast program (analytisk) og som tas ad-hoc (intuitivt); «*Man prøver jo å få mest mulig informasjon på forhånd før man tar en beslutning...*»(L3), «*...Jeg må ta beslutninger på strak arm*»(L5).

Dessuten sier lederne at ulike beslutninger blir tatt i forhold til erfaring på området og at det er situasjonsbestemt; «*Du må jo ta beslutninger i forhold til erfaringen din og hvordan situasjoner oppstår*»(L4).

Intuisjon – Begrepet intuisjon er kjent for de fleste lederne, og de mener at intuisjon i hovedsak er et resultat av erfaringer som er opparbeidet gjennom et langt arbeidsliv: «*Intuisjon går på erfaringer som er opparbeidet gjennom flere år...*»(L4). De knytter også følelser eller magefølelser til begrepet intuisjon: «*Et godt eksempel på intuisjon er magefølelsen din, hva du tror selv, hva er det første som slår deg...*»(L1).

Ledernes definisjon på hva intuisjon er, stemmer også mye overens med hva forskning sier om intuisjon; at intuisjon er basert på kunnskap og erfaringer (Barnard, Simon, Agor 1989); intuisjon er somatiske markører som operer i det skjulte, og som blir ervervet gjennom erfaring (Damasio 2001).

Ut fra disse svarene så virker lederne bevisste på hva intuisjon er, men er de bevisste når de bruker den?

Som nevnt overfor så definerte lederne intuisjon som noe som er opparbeidet gjennom erfaringer over tid, men i hvilke situasjoner brukte de intuisjonen? Lederne svarte at de i hovedsak brukte intuisjonen når det skjedde noe uventet – uforutsette hendelser. Hvor konkrete hendelser kunne være ved flyforsinkelser eller når det kom inn mer post en antatt;

«...flyforsinkelser, at du må omprioritere for å berge kvaliteten til kundene»(L1) eller «når du ser at det begynner å hope seg opp i manuell sortering»(L5).

Dette er konkrete tilfeller hvor lederne har brukt sin intuisjon til å ta beslutninger, så ja, de er bevisste på at de bruker sin intuisjon, men det er i ettertid. Det er vel heller tvilsomt at de reflekterer over det i øyeblikket de tar beslutningen. Jeg vil nok heller tro det er noe som skjer automatisk og uten bruk av det Schön definerer som reflection – on action.

Vi ser at tilfeller lederne ikke bruker sin intuisjon er når det går på rutinearbeid eller faktabaserte beslutninger; «det er jo på slike rene faktagrunnlag, som man er helt sikker på...» (L1); «ja det er vel i spesielle situasjoner hvor jeg føler det er beslutninger som ikke kan avgjøres på mitt ledernivå» (L3); «ja, for eksempel i planlegging i endringer av organisasjonen» (L4).

Vi ser her at lederne bruker analyseverktøy, prognoser etc, i situasjoner som krever faktabasert informasjon, som en av lederne sier det: i forhold til tjenestelister – «jeg vil gjerne ha noe faktabasert å vise fram, i stedet for å synse om at vi er for mye folk da og da» (L3).

Hvis lederne var i tvil om en beslutning de skulle ta – på bakgrunn av intuisjon eller basert på analyser, så fikk vi et 50/50 svar, da de mente det var noe situasjonsavhengig; «da må jeg tilbake til å si at det er litt avhengig av hvilken form for beslutning jeg skal ta...» (L2)

Hvis det var ei viktig beslutning s de skulle ta, hvordan de brukte intuisjonen sin da? Majoriteten av lederne sa at de ikke brukte intuisjon når det var snakk om viktige beslutninger som skulle tas: «hvis det er ei viktig beslutning som kan få store konsekvenser, så må jeg jo bruke noe annet enn intuisjonen» (L2).

Dette er noe som ikke stemmer overens med Agors (1989) forskning på området (og liknende forskning), hvor respondentene var 200 toppledere, men dog som allerede hadde svart høyt på intuisjonstester. Agor viser også til faktorer som kan være årsaker og hinder for lederne i å bruke sin intuisjon, noe vi skal se nærmere på i neste del av oppgaven.

Men disse funnene forteller vel at aktivitetsnivået ved bruken av sin intuisjon blant lederne er noe begrenset. Ettersom de ikke bruker den når det er snakk om å ta viktige beslutninger.

Hvilken erfaring har så lederne selv, ved bruken av sin intuisjon?

Erfaringene lederne har hatt med sin bruk av intuisjonen har vært i hovedsak positive; «*jeg kan ikke komme på at jeg har tatt grunnleggende feil på intuisjonen*» (L3); «*det har jo vist seg at valgene har vært rett da*» (L5). Alle lederne sier selv at de stoler på bruken av sin egen intuisjon: «*...hvis jeg ikke kan stole på den så må jeg jo gjøre noe annet*» (L2), men Kahneman (2012) og Klein har kommet fram til et viktig prinsipp som sier at «tilliten folk har til sin egen intuisjon, ikke er en pålitelig indikator på dens gyldighet». Hvor de viser til to betingelser som må være oppfylt, og som dermed kan bedømme om de intuitive vurderingene er gyldige eller ei. Den første betingelsen til Kahneman (2012) og Klein var: «Et miljø som er tilstrekkelig regelstyrt og følgelig forutsigbart».

Har Posten et tilstrekkelig regelstyrt miljø? Det er dette miljøet jeg ønsker å se nærmere på i neste oppgave, og finne ut om det kan være en av årsakene til, og/ eller et hinder i bruken av intuisjon når det gjelder i ukjent terreng eller når det gjelder at viktige beslutninger skal tas.

Så hva forteller denne undersøkelsen oss, og de funn som er gjort, så langt?

Jo, den sier at lederne i Posten er bevisste over hva intuisjon er for noe, og de bruker sin intuisjon aktivt når det er snakk om uforutsette hendelser i arbeidshverdagen, slik som når flyforsinkelser inntreffer og når postmengden som kommer inn, blir større enn antatt. Men de bruker ikke sin intuisjon når det er snakk om beslutninger ved rutinearbeid, når det er et nytt og ukjent terreng eller når viktige beslutninger skal tas, da tar de beslutninger basert på analyseverktøy (prognoser etc). Dessuten stoler de fullt og helt på sin egen intuisjon, og de har gode erfaringer med bruken av den.

Det virker ikke som de bruker intuisjonen bevisst som et verktøy, det er bare noe som skjer, helt automatisk. Så derfor skal vi se nærmere på nettopp verktøy for å utvikle sin intuisjon.

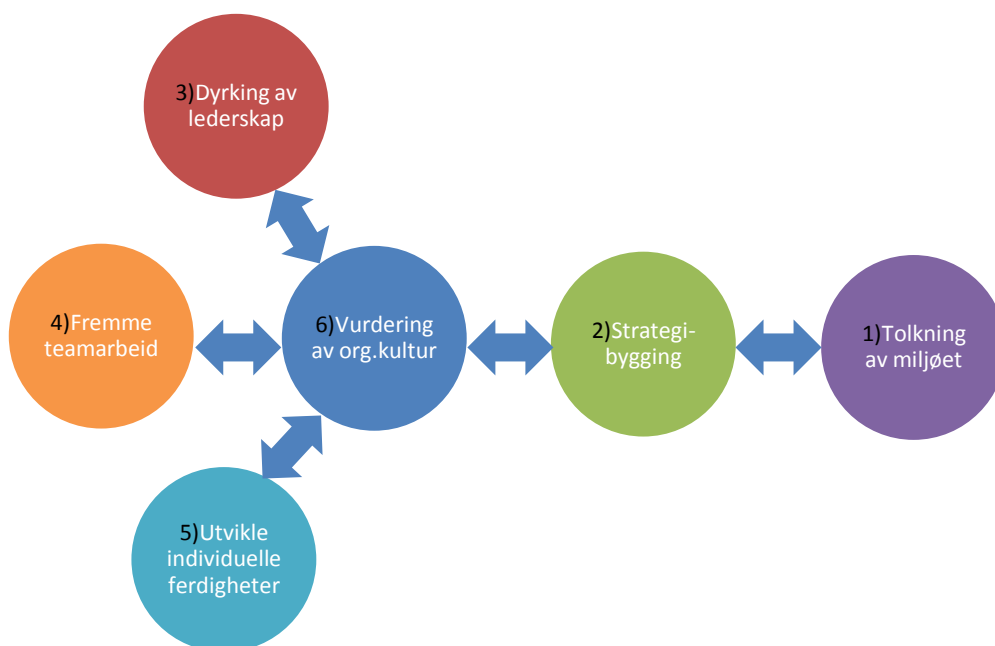
Det som ser ut til å være avvik fra normalen her er at de ikke bruker sin intuisjon når det er snakk om nytt og ukjent terreng, samt når det er viktige beslutninger som skal tas. Hva kan det skyldes? Vi skal se nærmere på det i neste del av oppgaven.

4.7. Brobygging mellom teori og praksis - workshop

Det er nettopp en struktur for intuisjon og spontanitet som Crossan (1998) presenterer for oss gjennom sin prosess for å bedre improvisasjon. Hun mener at sannsynligheten for at improvisasjonen blir god, blir større om det er en god prosess som støtter den. Hun har derfor utviklet en prosess i form av en workshop (arbeidsgruppe) som kan motivere enkeltpersoner (ledere) til å jobbe med øvelser som teaterimprovisasjon bruker. Dette for at hver enkelt skal utvikle sin egen improvisasjon og dermed lære seg nøkkelprinsipper som kan

brukes praktisk i ledelsessammenhenger (Crossan 1998). Jeg ønsker derfor her å presentere “Crossan’s prosess for bedring av improvisasjon” og samtidig supplere og diskutere den i lys av relevant teori.

Denne prosessen består av følgende seks nøkkelrelaterte områder og prinsipp som ligger til grunn for bedre improvisasjon: Tolkning av miljøet, strategibyggning, dyrking av lederskap, fremme teamarbeid, utvikle individuelle ferdigheter og vurdere organisasjonens kultur. Disse områdene er illustrert her, og har følgende relasjoner:



Figur 10 - **Områder for bedring av improvisasjon** - rekonstruert etter Crossan (1998: 596)

1) Tolkning av miljøet

Crossan sier at et av prinsippene med improvisasjon er at man bør være åpen for det, det er da du vil ta lærdom fra miljøet, i motsetning til at du tar kontroll over det, men dette krever ofte at man må bryte ut av sine tradisjonelle referanserammer, for å se miljøets fulle rikdom og kompleksitet (Crossan 1998). De fleste av oss liker det trygge og sikre, vi liker å ha kontroll over ting, sette ting i bås og kategorisere. Vi liker å sette nye opplevelser inn i allerede kjente kategorier. Psykologen Jean Piaget kaller dette *assimilasjon*, som ikke gir oss noe genuint nytt, men som gir oss en følelse av forutsigbarhet og trygghet. Vi mottar bekreftelser, og verden stemmer overens med våre kart og vår overbevisning. Den andre

læringsprosessen kaller Piaget for *akkomodasjon*, og innebærer at vårt eget kart endres med vårt møte med nye hendelser og opplevelser. Dette pga at vi ikke kan kategorisere det i vårt eksisterende kart, eller fordi vårt kart er feil, og vi må derfor endre vårt kart og tilpasse oss en ny virkelighet (Sewerin 1996). Men før en slik "framing" kan skje, så hevder også Rennemo at vi må bryte ut av våre eksisterende referanserammer: de må løses opp (deframe), noe som er en forutsetning for at nye rammer kan erkjennes og forstås. Noe som vil være en viktig oppgave og nødvendig prosess for ledere i aksjonsbaserte utviklingsprogrammer (Rennemo 2006).

Crossan (1998) viser til en improvisasjonsøvelse som er utformet for å utvikle mer intuitive, høyre – hjernehalvdel – tenkning, som blir kalt «Nonsense Naming» (tulle - navngivning). Øvelsen går ut på at den enkelte skal gå raskt rundt i rommet, og gi feil navn på ulike objekter som de peker på. Det som er det essensielle her, og som øvelsen viser, er at det er vanskelig å bryte ut av kjente mønster når man ser ting. Når den enkelte finner et annet navn for tingen, så er det ofte navn som er nærliggende. Eks man peker på en stol og kommer med navnet bord, eller et annet møbelnavn. Når man gjør denne øvelsen så kreves det at du bruker intuisjonen, for et av prinsippene for improvisasjon er at man kan frigjøre intuisjon ved å utføre slike motstridende handlinger.

Det ikke å kunne bryte ut av tradisjonelle tankesett kan i verste fall få alvorlige konsekvenser. Noe følgende eksempel viser, hvor det ble intervjuet respondenter med stor sannsynligheten for at de hadde blitt utsatt for kritiske situasjoner, hvor improvisasjon var nødvendig på grunn av knapphet på tid: *En badevakt videreformidlet følgende historie om en kvinne: Mens hun svømte i den dype enden av bassenget, fikk fanget sin fot i avløpet. Flere badevakter prøvde febrilsk å løsne kvinnens fot. Dessverre var det ikke vellykket og kvinnen druknet* (Crossan 1998:595). Etterpå innså badevaktene at de der og da, ikke var i stand til å bryte ut av den innlærte instruksjonen (tenkemåten), som var å redde folk ved å bringe dem i sikkerhet. I ettertid innså de at det var flere måter de kunne ha brakt kvinnen i sikkerhet på, ved å bringe luft *til* kvinnen, for at hun skulle holde ut under vann. Sett i organisasjonssammenheng, så er ofte organisasjoner plaget med nettopp dette, at medlemmene mangler evnen til å bryte ut av kjente mønstre. Enten det gjelder konkurransedyktige måter å gjøre ting på, eller mønstre for å tolke kundens behov (Crossan 1998).

2) Strategibyging

Crossan (1998) viser her til Mintzbergs strategiinnndeling (Mintzberg 1988) hvor fremstilling av realisert strategi er en blanding av tilsiktet- og kritisk strategi. Hvor tilsiktet strategi er mer analytisk, planlagt, kontrollert, fremtidsrettet, episodisk og ovenfra – ned (fra leder til ansatt), mens kritisk strategi er mer intuitiv, spontan, i – øyeblikket, handlingsorientert, nedenfra og opp, og mer pågående. Det er tilsiktet strategi, og dens verktøy, teknikker og perspektiv som er kjennemerket for, og støttes av handels (business) utdanninger, mens improvisasjon bygger på ferdighetene som tilbyr verktøy, teknikker og perspektiv som støtter utviklingen av kritisk strategi.

Som vi har nevnt tidligere, så er det viktig å utvikle den gode historie, og det er en rekke prinsipper som bidrar til å utvikle gode historier. Det som kjennetegner gode historier er at de er *plausible, helhetlige* og kan *forutse publikums eller kundens behov*. Det er også avgjørende å bygge videre på hva andre har tilbudt, for så å tilby noe tilbake, gi og ta. Men en av nøkkeutfordringene i improvisasjon er å gjenkjenne når historien mister effekt, og derfor omdirigere den. *Improvisatører sier at det er ingen formel for dette – deres intuisjon viser deres avgjørelser for når omdirigeringen er påkrevd*. På samme måte står organisasjoner overfor utfordringer i å velge, når man skal omdirigere strategier. Organisasjoner må forstå hva kunden verdsetter for å avgjøre hvilke avvik i strategien som er passende (1998).

3) Dyrking av lederskap

Et viktig kjennetegn ved improvisasjon er at hver enkelt person tar ulike føringer til forskjellige tider. Crossan (1998) viser til en av øvelsene som demonstrerer dette ganske godt, og som kalles «Switch»: To personer begynner å spille ut en scene, og når som helst kan en annen person «fryse» scenen, erstatte og overta for en av de to, for deretter å frigi scenen ved å ta den i en ny retning. Her må hver enkelt være oppmerksom på de mulighetene som byr seg av situasjonen, og vite hva de har å tilby for å flytte scenen fremover. Når en ny person kommer inn, må den personen som står igjen være klar til å støtte den nye retningen. Det denne improvisasjonsøvelsen viser og understreker er behovet for at enkeltpersoner utvider sitt sett med kompetanse for å ta på seg ulike roller, mao. det er ingen definert lederrolle. Her må hver enkelt gjøre sine egne vurderinger når de skal involvere seg, og hva de skal tilby, og når de skal omdirigere scenen. Det å ha ulike lederroller til forskjellige tider kan være sterkt avhengig av evnen til gruppen å arbeide som et team.

4) Fremme teamarbeid

Et annet og viktig prinsipp som ligger til grunn for improvisasjon er å si "ja til alt" («yes – anding»). Dvs. at de involverte må akseptere tilbudet som er gitt dem, og bygge videre på den, mao. ikke blokkere. Konseptet er enkelt, men utfordrende å gjennomføre. Det betyr at vitsene ikke skal gå på bekostning av andre mennesker, og man skal ikke påta seg selv en kontrollerende rolle; hver enkelt skal ikke så vidt overleve på scenen, men være aktiv for å bygge den, og man skal ikke sette, eller forlate hverandre i en «klemme» (dårlig situasjon). Disse prinsippene er selvfølgelig en utfordring for enhver ansatt i en organisasjon, og som et individ i et teamarbeid kan det være vanskelig å leve opp til (Crossan 1998).

En organisasjon som Crossan (1998) viser til, prøvde nettopp det, det var en organisasjon som gjennomgikk dramatiske strategiske endringer. De besluttet at svaret på alle spørsmål som ble stilt av noen i organisasjonen skulle være «ja», og hvis de ikke kunne si «ja», ville de svare «kanskje». Dette fordi at de mente det var avgjørende for ikke å avslutte dialogen. De følte også at det var nødvendig for å utvikle og opprettholde øyeblikket (momentum) som krevdes for å bære dem gjennom noen vanskelige endringer. Reaksjonen til ledere utenfor denne organisasjonen om dette premisset var at det å si bare «ja» var vanskelig, men at det var bedre å bygge på «ja», ved å si «ja og..» Det å ha et felles mål er også avgjørende for om improvisasjon skal fungere. Crossan viser her til øvelsen: «Imaginary Tug of War» - øvelsen, som kanskje kan oversettes med «fantasi – tautrekking». I denne øvelsen er det to lag som deltar i tautrekking med et fantasitau. Hvor poenget er å se at begge lagene samtidig ikke kan dra det andre laget over linja ettersom tauet da må ha blitt delt, eller strekt, for å imøtekomme begge lagene, noe som ikke er realistisk. Når begge lagene skjønner at det er realisme de er ute etter, så gjør de øvelsene på en helt ny måte, med mye gi og ta, og en koordinering av tiltak. Det blir ikke så vanskelig for ledere å forholde seg til de problemene de opplever når markedsavdelingen har et mål om markedsandel, mens produksjonsavdelingen prøver å redusere kostnadene, og finansavdelingen er ute etter å oppnå en bestemt avkastning på investeringen. Hensikten her er å handle som en del av et team, hvor man må gi og ta, og tolke miljøet på nye og ulike måter som støtter kritisk strategi, og hvor hver enkelt må utvikle holdninger og ferdigheter for å improvisere effektivt (Crossan 1998).

5) Utvikling av individuelle ferdigheter

Crossan (1998) viser her til Claxton i 1984 hvor hun poengterer at for å lære, så må hvert enkelt individ risikere de fire C'er; ønsket om å være konsekvent (consistent), komfortabel (comfortable), trygg (confident) og kompetent (competent). Improvisasjon setter de fire C'er på prøve, mao man tar en risiko, en psykologisk risiko, fordi det for mange oppstår fra spontaniteten i situasjonen, som forstås med at de vet ikke hva de kan forvente. Det å ikke ha kontroll, kan gjøre mange personer ukomfortable, hvor noen situasjoner krever at de strekker sin kompetansebase og føler på ny atferd, går utenfor sin komfortsone. Noe som krever at man må lære å stole på og støtte hverandre i utførelsen av scenen.

Den spontaniteten som er i improvisasjonens natur krever mer enn grunnleggende ferdigheter (når det gjelder å lytte) med lytting og kommunikasjon. Det kreves av den enkelte at han/ hun gir sin fulle konsentrasjon og oppmerksomhet i selve øyeblikket, snarere enn å være opptatt av hva som skjedde, eller hva som kan skje. En øvelse som heter "one word story" (som brukes ofte før selve improvisasjonsøvelsen/ - teateret), går ut på at to personer lager en historie, hvor hver enkelt gir ett ord om gangen. I denne øvelsen er det ganske åpenbart hvordan hver enkelt utfører historien ved å legge til et ord som "han – gikk – til – butikken", i motsetning ved å bruke det improvisatørene kaller "million dollar ordene" som skaper setninger som "David – eksploderte – med – raseri". Det å bygge en historie ved hjelp av "million dollar ordene" krever en spontan handling, som igjen krever kreativitet og rask subbevisst prosessering som karakteriserer intuisjon. Improvisasjon viser at du må være forpliktet og engasjert for å være overbevisende. Selv når en scene er i trøbbel, vil publikum fortsette å være støttende, så lenge aktørene selv er engasjerte. Sett i organisatorisk sammenheng så er også forpliktelse og engasjement viktige faktorer, samtidig som man må ha en kultur som støtter disse aktivitetene (Crossan 1998).

6) Vurdering av organisasjonskultur

Teatersportgruppa Second City har i likhet med enhver organisasjon eiendeler i form av bygninger, kontorer og kontormøbler, som bidrar til organisasjonskulturen. Men uansett hvilken erfaring skuespillerne har på scenen, så møter de hindre, og de har få ressurser å støtte seg til. De må stole på seg selv og hverandre. Den kulturen som reder på scenen, er den immaterielle kvaliteten som bygger på tillit og slektskap. Det er hverandres tillit og samhørighet som gjør at den enkelte tør å sette seg selv i fare, ved å ta nye retninger til ulike tider. Det er dette som er teamarbeid. I organisasjonssammenheng så er nettopp det med "ja – anding" (som er nevnt i pkt. 4) med på å bygge en kultur av nettopp tillit, som også er et av

prinsippene i improvisasjon. Et annet poeng som Crossan nevner her er: at målet til en improvisasjonsgruppe (her teater) er jo å få publikum til å le, mens i organisasjoner er det et biprodukt. Men det er et biprodukt som også er en veldig viktig faktor for organisasjoner, å ha det gøy og le sammen, spesielt i vanskelige tider, er noe som gir et godt grunnlag for utvikling av tillit og samhørighet (Crossan 1998).

Men som også Crossan (1998) sier, så må også miljøet være tolerant for at feilskjær kan skje, og godta at noen improvisasjonssett kan være katastrofale. Selv om vi her snakker om improvisasjon, så må grupper som Second City ha et planlagt sett som de vet virker. Det de trenger er improvisasjon satt i rammer, som de kan bygge sine spontane sett rundt. Deres planlagte sett kommer ofte fra tidligere improvisasjonssett som har fungert. I improvisasjonsteater er det rom for å feile, da det er noe publikum tolererer. Derimot sett i organisasjonssammenheng og andre miljøer er det liten eller ingen toleranse for å feile, som for eksempel som et jefly som tar av, bør det kanskje ikke være rom for improvisasjon. Men selv i slike typer kontekster, som i krisesituasjoner kan det være behov for improvisasjon. Et eksempel på dette var når Apollo 13 raketten måtte tenke ut en innovativ løsning for å filtrere karbondioksid ut fra verdensrommet, og hvor livene deres var avhengige av deres evne til å improvisere.

5 - Mulige årsaker til følgende funn i analysen

Jeg ønsker her å se nærmere på styre- og ledelsessystemer i Posten Norge AS, for å se etter om det kan være en kausalitet for mine funn i analysen, og da tenker jeg spesielt på de funnene som er motstridende fra tidligere forskning; at ledernes bruk av intuisjon var fraværende når:

- 1 - Viktige beslutninger skulle tas
- 2 - Når beslutninger skulle tas i nytt og ukjent terreng

For å forstå hvordan det er i dag, er det på sin plass å komme med en historisk gjennomgang av bedriften Posten Norge AS.

Posten Norge AS - historikk

Posten Norge ble etablert så tidlig som i 1647, og har fra starten av vært et politisk styrt forvaltningsorgan. Den politiske styringen og kontrollen med Posten har alltid vært meget sterk, men Postverket har flere ganger forsøkt å komme med krav om å bli mer fristilt fra myndighetenes politiske styre, både når det gjelder det faglige og det økonomiske. Men det var først i 1968 at Postverket ble mer faglig fristilt, som et resultat av Tvedtkomiteens innstilling åtte år tidligere. Noe som resulterte i at Postverket ble omgjort til et frittstående

direktorat, Postdirektoratet, men som fortsatt var underlagt Samferdselsdepartementet (Røvik 2007).

Utover 80 – og 90 - tallet var det et samfunn i stadige endringer, og presset for å få et økonomisk fristilt postverk økte. Både Sverige og Finland endret sine statlige postverk til aksjeselskap i 1994, og det ble en generell internasjonal deregulering av tidligere postmonopoler. Det lå dessuten i samtiden å tenke markedsøkonomisk, samtidig som Posten Norge slet med økende økonomiske problemer. Så resultatet ble det at Posten i 1996 ble organisert som et særlovsselskap (ASA), som bygget blant annet på aksjelovens bestemmelser om styring og ledelse, men med unntak av at tjenestemannslovens bestemmelser fortsatt skulle være gjeldende. Men fra 1. juli 2002 var det derimot et faktum at Posten Norge nå var et AS, nærmere bestemt et statsaksjeselskap. Posten Norge hadde dermed gått fra å være et forvaltningsforetak til å bli et forretningsforetak, men allerede fra 1997 hadde Posten tatt i bruk ledelsesopplegg fra privat sektor, med New Public Management som idé og balansert målstyring som metode (Røvik 2007).

New Public Management (NPM) var en bevegelse som kom i begynnelsen av 1980. Den kan oppfattes som et filosofisk samlebegrep for virkemidler som ble brukt i bedrifter, der man var spesielt opptatt av lederstyring, økt effektivitet og å oppnå større gevinst. Konkurransen var et vesentlig fokus i lederfilosofien. NPM må sees på som et empirisk fenomen, og ikke en teori eller modell, men ble betegnelsen på et alternativ til tradisjonell offentlig administrasjon og ledelse, som skulle prøve å omforme offentlige virksomheter i lys av forbilder fra private bedrifter. NPM ble sett på som en del av moderniseringen av offentlig sektor (Røvik 2007, Busch et.al. 2003).

Balansert målstyring (Balanced Scorecard) ble mest mulig satset på i de lokale divisjonene og i mindre grad på konsernnivå. Et system som har til hensikt å identifisere, registrere og måle, både finansielle og ikke- finansielle kritiske faktorer, som kan påvirke organisasjonens måloppnåelse (høyest mulig avskaffelse). Det er utformet som et styringsredskap for organisasjonens øverste ledelse, hvor hensikten er å forsterke og sikre topplederens muligheter til å styre virksomheten, det vil si de underordnede enheter og de ansatte. Lederens fokus var rettet mot et godt resultat som sikret bedriftens eksistens (Røvik 2007, Kaplan & Norton 1992).

Årsaker til effektivisering i Posten

Som et resultat av den generelle teknologiske utviklingen har det medført til et reelt fall i volum av postmengde, og en effektivisering ble ansett som nødvendig. På grunn av et lavere aktivitetsnivå og strukturelle endringer på markedet har Posten satt in en rekke tiltak for å tilpasse disse ekstra. Disse tiltakene er samlet innunder effektiviseringsprogrammet «Spinnaker». Røvik (2007: 178) legger opp til at styringsinformasjon og styringsgrep skal være så tett koplet til realisering av organisasjonens strategi som mulig. Anbefalingen er at

det skal styres med utgangspunkt i fire perspektiver; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, det interne perspektivet og lærings- og utviklingsperspektivet. Dette gjøres mer spesifikt «... gjennom manipulering med et sett kritiske variabler innenfor hvert av perspektivene som antas å virke direkte inn på organisasjonens måloppnåelse». Videre trekkes det frem at dette er et «... systematisk forsøk på å ekspandere den økonomiske logikken inn på den «softe» siden av organisasjoner», og trekker fram at målet med balansert målstyring er verdiøkning (Røvik 2012).

Målinger og økte resultatkrav

Lederne i Posten skal måles på KPI (key performance indicators). Dette er innenfor rammene av; kunde, kvalitet, økonomi og HMS. Dette kan innebære at lederne får listet opp skår fra tilfredshetsmålinger, med nye resultatkrav hvert år. Lederens fleksibilitet skal også måles. Dette kan gå på evnen og viljen til å planlegge, forandring ved omstilling og gjennomføring i henhold til plan. På den måten kan lederen for eksempel bli målt og vurdert ut ifra eierskap til endringsprosesser. Dette er strategier som Posten har gått god for, og som sammenliknes med «amerikansk organisasjonsledelse». Postens styre har godkjent denne organisatoriske omleggingen, som også betyr at de støtter endringer i instruksjoner for ledere. Som S sier så bygger dette like mye på antakelser som teorier; om målstyring og balansert målstyring, om «hard» eller strategisk HR, og om fleksibilitet (NL 2012).

Negative sider med Opex og LEAN

Alle lederne opplevde økte arbeidskrav med Opex - prosessen, og noen av dem ble opplevd som urimelige. Et eksempel på det var utfordringen mhp omlegging av maskinsortert post som skulle rett i postbil – En av lederne (leder x) forklarer en situasjon med postbud i sentrum, som ikke har bil, men går til fots. Derfor var spørsmålet om å la postbudene få sortere inne (NL 2012); «Beskjeden var klar, posten skulle rett i bilen. Tidligere hadde jeg aldri spurt. Da hadde jeg gjort det jeg selv mente var rett, men nå fikk jeg ikke lov å tenke selv lenger og med det komme frem til de gode løsningene. Det tas over hodet ikke hensyn til at det er vi som kjenner teamet, systemene og hva som skal til for å få de ansatte med. Det betyr ikke *noe* lenger».

Leder x beskriver at Postens kultur er i stor endring, hvor den største endringen beskrives som «en mer autoritær kultur med stadig mer detaljstyring»: «Det var lite diskusjoner - vi fikk bare beskjed om at vi skulle gjøre det og det, lederne slet for å få det til. Til slutt ble det så mye at jeg følte det lå langt over hodet mitt. Når du trodde du hadde gjort kaka, fikk du bare en ny kake; klarte du den så klarer du denne. Etter hvert ble jeg fryktelig sliten, men det tok lang tid før noen rundt meg så det. Jeg merket det godt, men trodde bare det gjaldt meg. Jeg burde ha stoppet opp da, men gjorde det ikke, i stedet begynte jeg plutselig å ikke takle» (NL 2012).

Lederen x forteller også om episoder som vedkommende ble pålagt å gjøre ting i kraft av sin lederrolle, men som var motstridende til egen oppfatning av hva som var god personalbehandling. Som for eksempel da en av førstelinjelederne sa: «Disse to dagene ga meg egentlig ingenting». «Hadde det vært tidligere hadde det blitt stilt spørsmål som – «hva mener du med det?» - men i den nye kulturen skal det ikke stilles spørsmål. ... Jeg fikk jeg klar beskjed om at jeg skulle gi vedkommende en skriftlig advarsel, slik oppførsel kunne ikke aksepteres. Det endte med at jeg gjorde det, stikk i strid med hva jeg mente var riktig. Det sier mye om hva jeg aksepterte. Hadde jeg skrudd tiden tilbake og noen da hadde sagt til meg at jeg kom til å gjøre noe sånt, så hadde jeg aldri trodd det». Kombinasjonen av «urealistiske krav» og den «nye autoritære linjen», helt uten rom for diskusjoner, bidro til at vedkommende leder sa opp sin stilling (NL 2012).

Andre ledere viser også til diskusjoner med tillitsvalgte om mål som har opphørt med omstillingene og Opex – prosessen, her er svaret fra tre ulike leder (NL 2012):

- «Tidligere var også tillitsvalgte med å diskutere mål og hvordan vi skulle gå frem for å nå dem. Slik er det ikke lenger».

- «Mål er sentralbestemt, de er gitt, og de blir hardere og hardere. Jeg kan forplikte meg til målene hvis jeg får være med å sette dem. Det har jeg ikke fått lov til så da har jeg heller ikke skrevet under på dem».

- «Tidligere fikk vi et budsjett og så lenge vi klarte det kunne vi gjøre som vi selv mente var best. Vi hadde stor frihet og vide rammer som ga oss muligheten til å finne gode løsninger og få de ansatte og tillitsvalgte med oss. Klarte vi budsjettet var alt bra» (NL 2012).

I stedet for å diskutere seg fram til kompromissbaserte mål, fortalte de at de ble instruert i at det ikke er målene, men *måten lederne formidlet mål og ordre på*, som var problemet.

Det var «best-case» og gjennomsnittsberegninger som var grunnlaget for de mål som ble satt. De andre lokale enhetene skulle sammenliknes med «best-case» - eksempler, som et forbilde. Målene er bestemte og gitt, og lederne vurderes hvor gode de er til «å ta eierskap til mål og beslutninger», og hvordan de formidler og gjennomfører dem i henhold til planer og instruksjoner. Ut fra de erfaringer postbud og ledere har gjort seg mhp omstillings- og rasjonaliseringsprosesser i Posten, virker det som om rommet for forhandlingsledelse - som Byrkjeflot kaller det, er betraktelig marginalisert (NL 2012).

Endring av lederrollen

Lederne mener at fokuset på lederrollen har endret seg med rasjonaliseringsprogrammet Opex, og alle de omstillingene det har medført. Fra veildere for lederevalueringer i Posten, fremgår det at vurderingskriterier for linjeledere, i tillegg til måloppnåelse (KPI) er «vilje til å planlegge og forandre omstilling, og deretter gjennomføre i henhold til plan». Måten dette skal komme til uttrykk på skal skje i henhold til Postens verdibaserte lederskap og

ledelsesprinsipper. Men man kan spørre seg om «verdibasert lederskap» også kan være et retorisk grep som tilslører de dilemmaer det kan skape. Postens gode verdier, som redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot blir et problem når bare en part har makt til å definere forståelsen av verdiene, og når definisjonen strider mot de andres forståelse av verdiene. Som en leder sier det: «Problemet er at jeg ikke klarer å presentere målene og alle påleggene vi får som mine fordi mange av disse ideene kommer i konflikt med mine egne verdier» (NL 2012).

«Skjønn» erstattes av rutiner og retningslinjer

En av lederne sier følgende: «Når alle rammene er bestemt forsvinner det slingsmonnet du tidligere hadde og som gjorde at du kunne komme frem til fornuftige og minnelige løsninger». Noe som igjen kan belyses gjennom Skorstad's, 2011: 71 fremheving av «slakket» og dets betydning for autonomi og selvstyre i en virksomhet. Hvor en av fordelene med å ha «slakk» hevdes å være at de utgjør «buffer» som muliggjør for ledere å bruke eget skjønn, og handle i tråd med egne prioriteringer, uten at de forstyrrer andre i systemet. I stedet blir rommet for «slakk» og «godt skjønn» erstattet med det lederne betegner som detaljstyring. Som en av lederne sier det: «I dag blir du mye mer styrt. Du blir hele tida kontrollert, ikke bare en gang, men mange ganger». Detaljstyringen krever at lederen tar eierskap til omstillingsprosessene og at de blir forankret med bestemte arbeids- og utførelseskrav, mens «Skjønn» (les intuisjon) blir erstattet av retningslinjer og rutiner, og kontrollsystemer sørger for at disse blir fulgt. Hvor alt skal håndteres formelt og dokumenteres, og hvor alle avvik fra den ideelle arbeidssituasjon skal spesifiseres og rapporteres (NL 2012).

Studier viser at de utviklingsprosessene som var mest strukturerte er også de som resulterte i de minst innovative produktene. Disse prosessene ble ledet av «analytiske» ledere med tydelige retningslinjer, rammer og planer ifølge Lester, Piore og Malek (1998), som viser til studier innenfor produktutvikling i konkurranseutsatte virksomheter. Disse lederne vektla også tydelige og målbare mål. Ettersom utviklingsprosessene var rimelig forhåndsdefinert og fastlåst, ble det satt klare kreative begrensninger. De kom fram til at det var en balanse mellom en analytisk og fortolkende (som de kalte det) ledelse var det beste. De mente det var bedre å forstå produktinnovasjonen gjennom en åpen prosess i stedet for å ha en strukturert prosess hele veien fram til problemløsning - gjennom en felles dialog hele veien (Lester et.al. 1998). Dette er vel også noe som kjennetegner Postens og deres effektiviseringsprosesser «tydelige retningslinjer, rammer og planer; tydelige og målbare mål; og utviklingsprosesser som var forhåndsdefinert og fastlåst» (NL 2012).

I de situasjonene hvor lederne har våget og utforske Postens etablerte sannheter, har det ikke blitt sett på som «mot», men som «illojalitet»: «Med en gang du er kritisk til noe som helst får du søkelyset rettet mot deg. De siste 3 ukene er jeg innkalt 2 ganger, hver gang med spørsmål om min lojalitet og mitt eierskap til beslutningene. Jeg forteller at mange av beslutningene kommer i strid med egne verdier, men at jeg kan presentere forslagene.

Dessuten kjenner de ansatte meg og de vil fort vite at mye av dette ikke er min ide» (NL 2012).

Når styringssystemet blir så autoritært som vist her så får det også konsekvenser for det såkalte involverende lederskapet i Posten. Det blir et problem når lederne erfarer at de ikke kan stille spørsmål angående problem på det lokale plan. Hvilken påvirkningskraft sitter ledere igjen med? Både verdiene og involveringsmetoden blir et skuebrød (NL 2012).

Lederne om det involverende lederskap i Posten

Kan ikke medarbeiderundersøkelser få avdekket de svakheter som styringssystemer som Opex har? Nordrik dokumenterte i 2011 problemer knyttet til medarbeider- og tilfredshetsundersøkelser. Hvor han viser til at slike undersøkelser har som formål å måle hvor god en leder er til å motivere, utvikle, involvere osv., og sjelden eller aldri kommer inn på tema som gjelder lederens rammebetingelser. Dvs. at det ikke stilles spørsmål om egenskaper ved selve systemet, som kan ha innvirkning på lederens mulighet til å utøve et involverende, utviklende, åpent og ansvarlig lederskap. Dog har Postens medarbeidertilfredshets -undersøkelse hatt med enkelte spørsmål om sentralledelsen, som en av lederne kan fortelle om. Det var et tilfelle hvor resultatene for sentralledelsen kom svært dårlig ut av det – da ble lederen dermed innkalt, og stilt til ansvar for dem: «Da fikk jeg beskjed om at det var min feil fordi jeg overfor de ansatte kunne si at 'ledelsen har bestemt' og lignende. Da skjøv jeg liksom ledelsen foran meg, jeg 'tok ikke ballen'» (NL 2012).

Fleksibilitet

Fleksibilitet betyr tydeligvis ikke det samme for arbeidsgiver som det betyr for arbeidstaker. Styret anser en utvikling i retning av flere deltidsstillinger som en sannsynlig (numerisk) fleksibilitetsstrategi, mens (funksjonell) fleksibilitetsstrategi er å gjøre mobilitet som en viktig egenskap når ledere skal vurderes. Den ansattes definisjon på fleksibilitet er derimot noe annet: «Fleksibilitet for oss er å ha god kompetanse, nok ansatte, stabil arbeidskraft og langsiktig arbeidskraft. Det handler om å få lov til å bruke sunn fornuft, lage egne planer, ta hensyn og gjøre fornuftige tilpasninger, slik at du kan jobbe *med* de ansatte og ikke *mot* dem» (NL 2012).

Av virksomhetsledelsen så anses styringssystemene som viktige for at Posten skal bli «slank» og fleksibel, og dermed sno seg etter kundens endrede behov. Mens de samme styringssystemene gjør at lederne opplever sine lederoppgaver som mer formalistisk og mindre fleksibel. Skorstad sa i 2011 at det er en kamp mellom «den fleksible» og den «stabile» fortelling. Han mener at det er en kamp mellom det «usikre» og det «sikre». Det kan relateres til arbeidslivet; fra et arbeidsliv med faste regler og avtaler som skaper forutsigbarhet til et nytt arbeidsliv hvor det endrer seg fra dag til dag, kan det skapes en usikkerhet – en følelse av å miste kontroll, kontroll over seg selv. Denne usikkerheten kan skape avmakt og handlingslammelse hevder Skorstad. NL (2012) hentyder at dette kan gjelde flere ledere i Posten, da denne usikkerheten er knyttet til Postens stadige endringer,

og da menes spesielt den pågående rasjonaliseringen av Posten. Det henvises da til følgende uttalelser som: for lav turnover på lederne, ikke rom for kritiske spørsmål, beskyldt for å være illojal hvis de kritiske til ting. For lederne i Posten betyr bedriftens fleksibilitet et styresett som er mer autoritært, en større grad av usikkerhet og betydelige endrede rammer for å utøve lederrollen.

Lederne i Posten sier at lederrollen er totalt forandret, og det skyldes prestasjonsledelse. Lederne har mindre medbestemmelse, og arbeidstakerne blir mindre involvert – det begrenser seg til at de får komme med meninger om sin nærmeste leder; hvor god lederen er mhp å ta og gi ansvar, hvor synlig og tydelig lederen er, og hvor god vedkommende er til å utvikle og inspirere.

Posten har en rendyrket organisasjonsidentitet som blir fremelsket gjennom de nye styrings- og ledelsessystemene, samtidig er det mangelen på fagidentitet som Postens ansatte bruker som forklaring på det som skjer. Det hele startet med en ny generasjon ledere, mener flere ansatte: «Tidligere hadde vi en direktør som selv hadde vært postbud. Han jobbet seg opp og på veien oppover glemte han aldri at han hadde vært kalv. Det gamle konseptet bygget på at du avanserte fordi du kunne postfaget. I dag rekrutteres det ledere rett fra BI og NHH. Dette er ledere som aldri har vært kalv og som heller ikke har noen følelse for postfaget». Lederen her gir et talende bilde: «Mejdell har ikke vært kalv, og har sånn sett verken de samme følelsene for faget eller de faglige forpliktelsene som vi føler på». Uttalelsene kan relateres til Byrkjeflot i 1999 og hans påstand om at «forhandlingsledelse og fagledelse er varig svekket». Byrkjeflot mener at såkalt profesjonell ledelse fremelskes av at profesjonelle ledere har kun en identitet. En identitet som er knyttet til virksomheten og dens overordnede mål, nemlig profitt. En fagleder eller forhandlingsleder vil også ha identiteter knyttet til organisasjonen og dens mål, men i tillegg ha identitet som er tilknyttet faget, eller bestemte interessegrupper (NL 2012).

Analyse

Ut i fra et reelt fall i volum av postmengden grunnet den generelle teknologiske utviklingen, ser vi at Posten har tatt i bruk nye grep; effektivitetsprogrammet «Spinnaker» – balansert målstyring – Opex med LEAN- tankegangen er resultatet, og hva det måtte føre med seg. Resultatet er økt sentral styring, noe som medfører en mer autoritær kultur som ledes av stadig mer detaljstyring og kontroll av ledere. Lederen føler seg mer styrt, det er mindre rom for diskusjoner og medvirkning, viser Norsk Ledelsesbarometer fra (2012).

Denne effektiviseringspolitikken med Opex og LEAN er noe som har skjedd i hele landet, mine ledere i Posten (respondentene) var også «rammet» av dette. Vi ser også at «skjønn» har blitt erstattet med faste rutiner og klare retningslinjer, og det er spesielt her jeg tror kjernen og årsaken ligger, på de funn jeg har gjort i forhold til min analyse, og da mener jeg de avvikende funn i forhold til tidligere forskning – *at lederne ikke brukte sin intuisjon når det*

var snakk om viktige beslutninger som skulle tas, samt at de ikke brukte sin intuisjon når det gjaldt beslutninger i «ukjent terreng». Skorstad sa i 2011 at en av fordelene med å ha «slakk» var at det ga buffere for ledere til å utøve skjønn – og handle ut fra egne prioriteringer, i stedet ble det detaljstyring. Det er ikke rom for å bruke intuisjon i stor grad når «skjønn» blir erstattet av retningslinjer og rutiner, med et kontrollsystem som sørger for at det blir utført. Fordi bruken og resultatet av intuisjon kan ikke dokumenteres, spesifiseres eller rapporteres. Men det trenger ikke direkte å være styre- og kontrollsystemet alene som hemmer bruken av intuisjon, men det kan være ringvirkninger av den «harde» HR som Røvik kaller det.

Agors (1989) studier har funnet *faktorer som hindrer bruken av intuisjon*, hvor hans respondenter, dvs lederne, innrømmet at effektiv bruk av deres **intuitive evner ble vanskelig å bruke hvis de også gjorde andre feil**, som for eksempel å gjøre kritiske beslutninger under **tidspress**, når de **ikke var rolige**, eller når de **ikke var trygge**. Typiske uttalelser var: «Jeg gjorde feil når jeg var trett, kjedet meg, eller når sinne var tilstede»; «Mine feile beslutninger kom når fysisk eller følelsesmessig stress var tilstede»; «De fleste ting går galt når jeg ikke hører på meg selv»; og «Når tidspress eksisterer, gjør jeg feil beslutning. Veiledere eller underordnede sitter bare der og forventer en beslutning akkurat nå» (Agor 1989:163).

På bakgrunn av undersøkelsen og respondentenes svar var det følgende **faktorer som hindret bruken av intuisjon (Agor 1989: 163):**

Projeksjonsmekanismer

- Fastgjøring (fastlåsthet).
- Uærlighet.

Tidspress

- Jaget etter å ta en beslutning.
- Mislyktes i å komme med nødvendig bakgrunnsfakta.
- Mislyktes i å gjøre påkrevd «hjemmelekse».
- Handlet impulsivt.

Stressfaktorer

- Fysiske/ følelsesmessig spenninger.
- Tretthet, sykdom.

Mangel på selvtillit

- Angst.
- Frykt.
- Forvirring.
- Følelse av ubalanse.
- Tilpasning til for mange ønsker/ følelser/ argumenter for andre, til tross for ens egne følelser.

Vi ser her at mye av disse faktorene Agor (1989) viser til, og som hindrer bruken av intuisjon, er relevante for vår bedrift Posten og de lederne der, jeg viser bare til utsagn som «følelse av å miste kontroll, kontroll over seg selv»; «urealistiske krav»; «handlingslammelse»; «usikkerhet»; «stadige endringer»; «helt uten rom for diskusjoner»; «konflikt med egne

verdier» (NL 2012). Dette er noen av ytringene fra ledere og ansatte under de nye styrings- og ledelsessystemene.

Lester et.al.(1998) viser til studier av konkurranseutsatte virksomheter, hvor de mest strukturerte prosessene med klare retningslinjer, mål og rammer, var også de med minst kreative og innovative produktene. Mao det hemmer bruken av kreativitet og dermed intuisjon, noe som også kan refereres til Kahneman (2012) – godt humør og kognitiv letthet (ref. til s. i teoridelen med tilhørende figur), hvor forskningen viste at sjansene for å være intuitiv var mer enn doblet hvis respondenten var i godt humør. I vårt tilfelle så sier vel sjansene for å være intuitiv små.

6 - OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Med bakgrunn i problemstillingen:

«Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?»

ønsker jeg her først å svare på forskerspørsmålene, for så å komme med en samlet konklusjon.

1. Hvordan spiller intuisjon og intellektet (analyse) sammen i forhold til beslutningstaking?

Jeg har valgt å ha et forskerspørsmål også i teoridelen, dette fordi intuisjon er en så kompleks, tvetydig og mangfoldig konstruksjon.

Ja, hvordan spiller intuisjon og analyse sammen? Forskning på området sier at intuisjon bygger på erfaring, erfaring du har opparbeidet deg gjennom flere år.

2. Er ledere bevisste på sin bruk av intuisjon, og bruker de den aktivt?

Det er viktig å si at intuisjonen ikke er noe som kan måles, slik som vi kan måle temperaturen eller avstand fra A til B. Her i empiridelen har jeg ønsket å kartlegge hva lederne legger i begrepet intuisjon, hvor aktivt de eventuelt bruker det, og hvilke erfaringer de har med bruken av intuisjonen.

Det denne undersøkelsen forteller oss er at ja, lederne er bevisste på hva intuisjon er for noe, men de er ikke bevisste på den måten at de bruker den som et verktøy, som «ja nå kan jeg bruke intuisjon», det er bare noe som skjer, automatisk. De bruker sin intuisjon når det skjer uforutsette hendelser, som de ikke har kontroll over. Disse hendelsene kan være forsinkelser som for eksempel flyforsinkelser, eller at postmengden som kommer inn til fordeling og sortering, er større enn antatt.

Derimot når det er snakk om beslutninger som skal tas i forbindelse med rutinearbeid, eller at det er nytt og ukjent terreng og det er viktige beslutninger som skal tas, så blir ikke beslutningene tatt på ved hjelp av intuisjon, men på bakgrunn av analyser. Hvis de var i tvil om en beslutning skulle tas, så kom det helt an på situasjonen, så der var det 50/50 svar på hva som ble brukt av intuisjon og analyse.

Fra forskningen kom det også frem at de stolte fullt og helt stoler på bruken av sin egen intuisjon, og at de bare hadde gode erfaringer med bruken av den.

Så hva blir konklusjonen, og direkte svar på problemstillingen da?

«Hvordan er produksjonslederne i Posten bevisste på sin bruk av intuisjon i sine strategiske beslutninger?»

Lederne i Posten er bevisste på bruken av sin egen intuisjon i den forstand at de har en god forståelse av betydningen av hva intuisjon er, som samsvarer med det forskningen sier om intuisjon: at det bygger på tidligere erfaringer, og at ord som følelse og magesfølelse er synonymt med ordet. Lederne er også bevisste på når de *har brukt* sin intuisjon – det er når uforutsette hendelser har oppstått, slik som forsinkelser og mottak av mer post enn antatt. De kunne også fortelle situasjoner når de *ikke* brukt sin intuisjon, men brukte analyseverktøy/analytisk tankegang; det var ved rutinearbeid, når de var i et «ukjent terreng» og når viktige beslutninger skal tas.

Det er også viktig å poengtere at lederne ikke var bevisste i det tidspunktet de brukte intuisjonen, de er noe som skjer av seg selv, helt automatisk. Det benytter seg ikke av det Schön kaller «reflection – in – action», at de reflekterer og handler der og da, som er improvisasjon(Irgens, Steinsholt og Sommerro 2006).

Men det som var interessant med denne forskningen og disse funnene er det som er avvikende fra tidligere forskning, nemlig at svar fra lederne i Posten viser at de ikke brukte sin intuisjon når det var snakk om:

- viktige beslutninger som skulle tas

- når det skulle tas beslutning i et nytt og ukjent terreng

En mulig implikasjon på denne analysen og disse avvikende funnene ønsket jeg å finne ut ved å se nærmere på styre- og ledelsessystemer i Posten, og dette med god hjelp fra Norsk ledelsesbarometer (2012), som har Posten Norge med i sin rapport. Slik jeg ser det, ut i fra rapporten (NL) og relevant teori, så er det en klar sammenheng mellom fraværet av intuisjon (i de to tilfellene) og Postens effektiviseringsprogram. Ut i fra min analyse av Postens styre- og ledelsessystemer, så forstår jeg Postens effektiviseringsprogram som autoritær, hvor mål er sentralstyrt og har en stor grad av detaljstyring. Rammene er fastsatt, og det har et kontrollsystem som skal ivareta dette. M.a.o. det er ikke noe mye «slakket» igjen som Skorstad sa i 2011(NL 2012), med det mente han at det ikke var noe slingringsmonn eller rom for «godt skjønn», og når det ikke er det, er det vel ikke noe rom for å bruke intuisjon heller, som verken kan måles, styres eller kontrolleres. Dessuten har dette styresystemet noen ringvirkninger som kan påvirke lederen negativt, og hemme bruken av intuisjon. Så ut fra min analyse, basert på Norsk Ledelsesbarometer 2012 og relevant teori, så ser dette ut til å være en klar implikasjon

7 - Litteraturliste

Agor, Weston (1989): *Intuition in Organizations – Leading and Managing Productively*, Sage Publications, London.

Andersen, Jon (2000): Intuition in Managers – Are Intuitive Managers more Effective? In *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, s. 46-63.

Busch, T., Johnsen, E. og Vanebo, J.O. (2003): *Endringsledelse – Modernisering av offentlig sektor*, Tano, kap. 1, s. 13-45.

Crossan, Mary M. (1998): Improvisation in Action, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing. *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, s. 593-599.

Damasio, Antonio (2001): *Descartes´ feiltakelse*, Norsk utgave, Pax Forlag A/S, Oslo.

Dehlin, Erlend (2008): *The flesh and blood of Improvisation – A study of everyday Organizing*. NTNU, Trondheim.

Gladwell, Malcolm (2005): *Blink – Intuisjonens kraft*, Norsk utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS, Skien.

Gottvassli, Kjell Åge (2007): *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner*, Tapir forlag, November 2007.

Jacobsen, Dag Ingvar (2003): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Henden, Gisle (2004): *Intuition and its Role in Strategic Thinking*, BI Norwegian School of Management, Nordberg Hurtigtrykk, Sandvika.

Kahneman, Daniel (2012): *Tenke, fort og langsomt*, Norsk utgave, Pax forlag A/S, Oslo.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Jan. – Feb. 1992, s. 71–79.

Lester, R.K., Piore, M.J. og Malek, K.M. (1998): Interpretive Management, Harvard Business Review, Mars – April, s. 86-96.

Nyeng, F. & Wennes G. (2005): Kan organisasjoner føle?, J.W. Cappelens forlag as, Oslo.

Rennemo, Øystein (2006): *Levér og lær – Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*, Universitetsforlaget AS, Oslo.

Ry Nielsen, J. C. og Repstad, P. (1993): Fra nærhet til distanse og tilbake igjen – Om å analysere sin egen organisasjon. *Annerledes tanker om livet i organisasjoner*. Nyt fra Samfundsvidenskabernes, København, s. 19-37.

Ryen, Anne (2002): Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Fagbokforlaget, Bergen, Kap. 3.

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget AS, Oslo.

Sewerin, Thomas (1996): *En plass i stolen – En arbeidsbok for grupper om grupper*. MiL Publishers AB, Lund.

Steinsholt, Kjetil og Sommerro, Henning (2006): *Improvisasjon – Kunsten å sette seg selv på spill*. ISBN 978-82-04-12864-5.

Weick, Karl E. (1998): Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis, Special Issue: Jazz Improvisation and Organizing, Vol. 9, No. 5, s. 543-555.

DE FACTO/ lederne - Norsk Ledelsesbarometer (2012): Del 2 - Dagens styrings-/ ledelsestrender: <http://lederne.no/wp-content/uploads/imported/121011NorskLedelsebarometer2012hovedrapport.pdf>

| Figurliste: | <u>side</u> |
|--|--------------------|
| Figur 1: Müller-Lyer – illusjonen (Kahneman 2012: 33) | 19 |
| Figur 2: Årsaker til og konsekvenser av kognitiv letthet (Kahneman 2012: 69) | 20 |
| Figur 3: System 1 vs System 2 , fritt etter tekst (Kahneman 2012: 79) | 23 |
| Figur 4: Fordeling av improvisasjon - rekonstruert etter (Hatch 1997, Dehlin 2008:27) | 32 |
| Figur 5: Grader av improvisasjon - fritt etter Weick's grader av improvisasjon (1998) | 33 |
| Figur 6: De ulike fortolkningsnivå ved en deduktiv tilnærming (Jacobsen 2005: 36) | 41 |
| Figur 7: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2005: 65) | 43 |
| Figur 8: Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen 2005: 145) | 48 |
| Figur 9: Områder for bedring av improvisasjon – rekons. etter Crossan (1998: 596) | 69 |

Vedlegg 1

Terje Lund

Trondheim 18. mai 2011

Til Produksjonsleder/ NK

Informert samtykke ved intervju av ledere i Posten Norge AS, Trondheim, brevsenteret - ønsket om å få intervjuobjekter i f.t. min Masteroppgave.

Jeg holder på med min Mastergrad i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse (HINT/ CBS), og skal levere masteroppgaven denne høsten. Oppgaven skal være bygd på empiri, dvs. vitenskapelige undersøkelser av virkeligheten.

Jeg ønsker derfor å **intervjue 4-8 førstelinjeledere på brevsenteret**, dvs produksjonsledere og deres stedfortredere (NK'ere). Ønsket om å ha ledere som respondenter (intervjuobjekter) er fordi jeg i denne oppgaven ønsker å belyse **intuisjon i form av beslutningstaking**.

Intervjuet vil være et *halvstrukturert intervju*, dvs. at en gjennomtenkt intervjuguide vil være grunnlaget for intervjuet, som et rammeverk og utgangspunkt for samtalen, samtidig som det vil være veldig fleksibelt i forhold til innspill og svar fra leder (intervjuobjektet).

Intervjutiden vil vare fra ca. **30 min. - 1 time**, avhengig av intervjuobjektets (leders) svar.

Når og hvor intervjuene skal finne sted er opp til deg som leder, men jeg håper det kan skje snarest.

Det vil være full anonymitet i forhold til intervjuobjektet, og jeg forplikter meg til å behandle alle opplysninger om bedriften konfidensielt.

Det vil være fint om jeg kan få beskjed om når vi kan starte intervjuet:

mail: terjelund69@gmail.com

mobil: 928 52 192

Håper dette går i orden!

Mvh
Terje Lund

Vedlegg 2

EMPIRI – Intervju av respondenter

Hvem skal være mine respondenter?

Jeg ønsker å intervjuere førstelinjeledere, d.v.s. produksjonsledere og deres stedfortredere (NK'ere). Ønsket om å ha ledere som respondenter er fordi jeg i denne oppgaven ønsker å belyse **intuisjon i form av beslutningstaking**.

Det ble valgt 6 respondenter og følgende intervjuguide:

Intervjuguide

- det halvstrukturerte intervju

1. Kan du som leder (NK) fortelle hvordan beslutningstaking spiller inn i din jobb?
2. Kan du fortelle meg hva du legger i begrepet intuisjon?
3. Hvordan bruker du intuisjon når du tar (viktige) beslutninger?
4. Kan du nevne konkrete situasjoner (eks.) hvor du har brukt din intuisjon til å ta beslutninger?
5. Kan du nevne konkrete situasjoner (eks.) hvor du **ikke** har brukt din intuisjon til å ta beslutninger?
6. I ettertid, hvis du har brukt intuisjonen til å ta en beslutning, har det da vist seg å være det riktige valget å ta.
7. Hvis du er i tvil om en beslutning du skal ta, hvordan tar du denne beslutningen, på bakgrunn av din intuisjon eller basert på analyser?
8. Hva er viktigst av intuisjon og analyse når du skal fatte beslutninger i **kjent terreng**, har du eksempler?
9. Hva er viktigst av intuisjon og analyse når du skal fatte beslutninger i **nytt og ukjent terreng**, har du eksempler?
10. Stoler du på din intuisjon?
11. Har du noe å tilføye eller synspunkter på det som er sagt i intervjuet?