

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

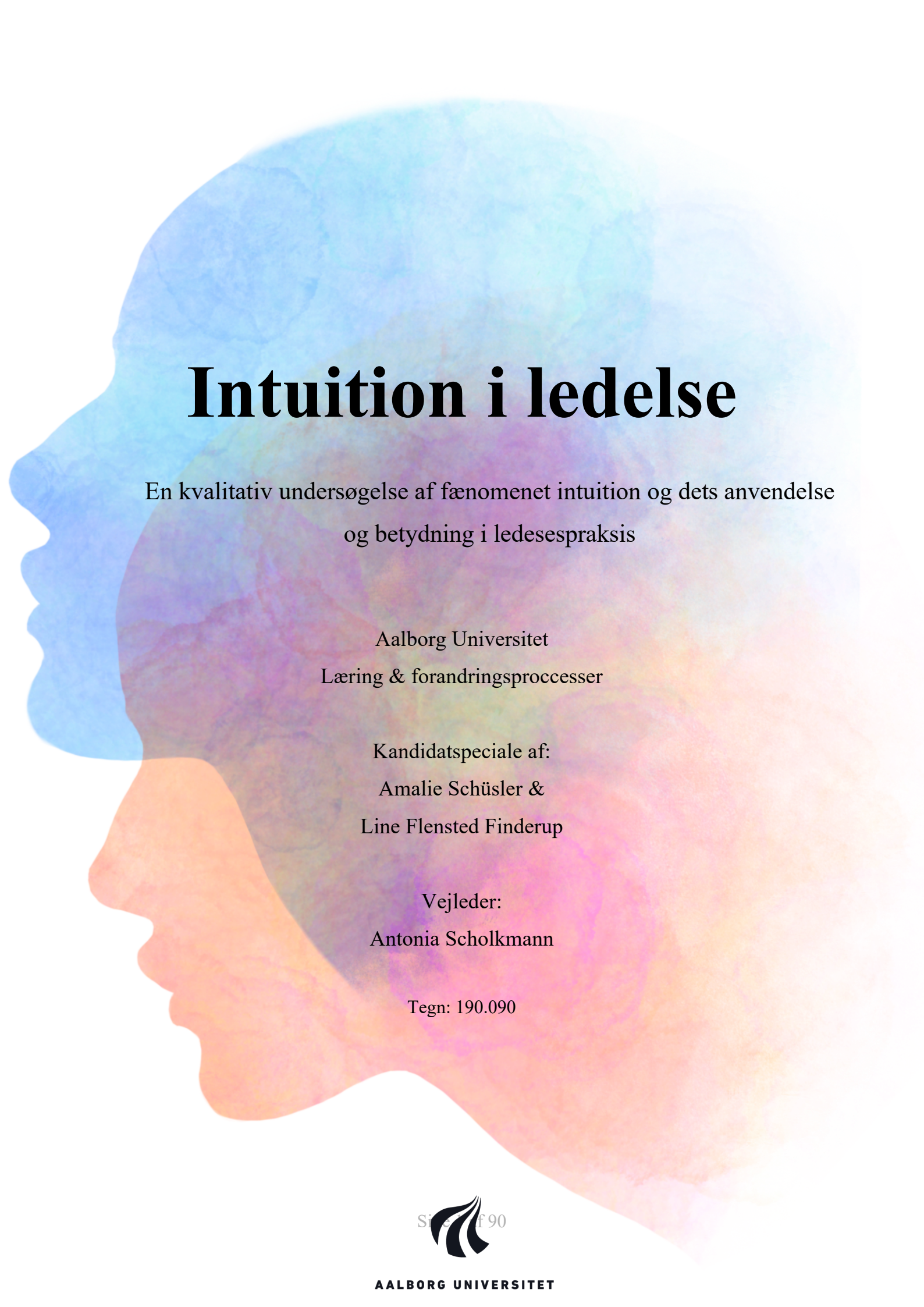
☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Artikel	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	----------	-----------	---------------	---------	--

Uddannelsens navn	Læring og forandringsprocesser	
Semester	4. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Amalie Schüsler	20201554	AS
Navn Line Flensted Finderup	20201380	LF
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	31. maj 2022	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Intuition i ledelse - En kvalitativ undersøgelse af fænomenet intuition og dets anvendelse og betydning i ledelsespraksis	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	190.090	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Antonia Scholkmann	
Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): http://www.plagiat.aau.dk/regler/		



Intuition i ledelse

En kvalitativ undersøgelse af fænomenet intuition og dets anvendelse
og betydning i ledesespraksis

Aalborg Universitet
Læring & forandringsprocesser

Kandidatspeciale af:
Amalie Schüsler &
Line Flensted Finderup

Vejleder:
Antonia Scholkmann

Tegn: 190.090



Indholdsfortegnelse

1. Indledning	8
1.1.1 Ledelseshistorisk kontekst.....	8
1.1.2 Paradigmeskifte	9
1.2 Problemfelt.....	10
1.2.1 Ledelsesskifte	11
1.2.2 Intuition i ledelse	12
2. Tidligere litteratur om intuition i ledelse.....	13
3. Kapiteloversigt.....	15
4. Begrebsafklaring.....	17
5. Videnskabsteori	18
5.1 Filosofisk hermeneutik.....	18
5.2 Horisontsammensmeltning.....	18
5.3 Den hermeneutiske cirkel	19
5.4 Hermeneutisk arbejdsproces.....	19
5.5 Forforståelser om intuition i ledelse	21
6. Forskningsmetode.....	22
6.1 Det kvalitative forskningsprojekt	22
6.2 Kvalitativ forskningsinterview.....	23
6.3 Podcast som metode	23

6.4 Udvalgelse af informanter	24
6.5 Induktiv tilgang	26
6.6 Narrativ interviewform.....	26
6.7 Afvikling af interview.....	27
6.8 Behandling af interview	28
6.9 Kodning.....	29
6.10 Eklektisk analysestrategi	29
6.11 Etiske refleksioner.....	30
7. Teoretisk blik på fænomenet.....	31
7.1 Narrativ teori.....	31
7.2 Den reflekterende praktiker.....	32
7.3 Agil ledelsesteori.....	33
8. Første analyse.....	35
8.1 Forståelsen af intuition som sprogliggjorte erkendelser	35
8.1.1 Intuition som førbevidst viden; en erkendelsesproces, der er gået i gang.....	35
8.1.2 Intuition som erfaringsbaseret viden.....	36
8.1.3 Intuition som en mekanisme, fornemmelse eller energi	38
8.1.4 Intuition som et luftigt og fornemmelsesbaseret fænomen	40
8.2 Anvendelse af intuition i ledelsespraksis.....	42
8.2.1 Når intuitionen omformer handlinger i praksis	42
8.2.2 Skal man altid lytte til sin intuition i sin ledelsespraksis?.....	44
8.2.3 Fornemmelsen for helheden	46
8.2.4 Ro og pausers betydning for en intuitiv ledelsespraksis	48
8.3 Intuition i ledelsespraksis	50

8.3.1 Intuition i relationer og innovationsprocesser	51
8.3.2 Intuitionens betydning i udviklings- og rekrutteringsprocesser	53
8.3.4 Lederens personlige agilitet	55
9. Anden analyse	57
9.1 Præsentation af resonansbegrebet af Hartmut Rosa	57
9.2 Fornemmelser	59
9.2.1 Kroppen som resonansorgan	59
9.2.2 Resonans og søvn	61
9.2.3 Kan man opsøge resonans og skabe kontakt til sin intuition?.....	62
10. Diskussion	66
10.1 Diskussion af analysefund	66
10.1.1 En ny forståelse for fænomenet.....	66
10.1.2 Diskussion af den narrative teori.....	69
10.1.3 Diskussion af teorien om den reflekterende praktiker	70
10.1.4 Diskussion af den agile ledelsestænkning	71
10.1.5 Diskussion af resonansteorien	72
10.2 Diskussion af metode	73
10.2.1 Induktiv tilgang	73
10.2.2 Kvalitative data	74
10.2.3 Informantudvælgelse.....	74
10.2.4 Podcast som metode	75
10.2.5 Videnskabsteoretisk position.....	76
10.1.6 Intuition i forskning.....	77
11. Konklusion.....	77
Litteraturliste.....	80
12. Formidlingsartikel.....	84

Abstract

The purpose of this master thesis was to investigate the phenomenon ‘intuition’ in the field of Learning & Innovative Change. The focus has been to explore how different leaders and experts understand intuition and apply the phenomenon in their management practices, to consider what role intuition has in management practice and to develop a new platform for investigation of intuition in management. To do this, a podcast was created called "Intuition i ledelse" (Intuition in management) and released on the Apple Podcasts and Spotify.

Seven qualitative interviews were used to gain insight from a range of experts and leaders, which were then analysed and discussed with reference to four theoretical views. This included three experts with a background in intuition in management and four leaders with knowledge and experience of applying intuition in their respective practices. The interviews found interesting and exciting dialogues and new insights.

The master thesis incorporated four different theoretical perspectives on the phenomenon ‘intuition’ and these were integrated to analyse the empirical data of the qualitative research. The incorporated theoretical perspectives were: 1) Narrative theory by Michael White, 2) The reflective practitioner by Donald Schön, 3) Agile management thinking by Ángel Medinilla and Claus Nygaard and 4) The theory of resonance by Hartmut Rosa. These four theoretical views have contributed to a deeper understanding of the phenomenon, how the leaders apply intuition in their management practices and what role it has in this context.

The findings show that intuition is understood as a diverse and individual phenomenon. The multifaceted phenomenon is described as experiential, energetic, sensory, as well as a mechanism that captures and translates bodily signals. The use of intuition by leaders can be understood in part as a reflective process that affects how they handle unpredictable and volatile situations. Evidence was found in the theory of the reflective practitioner that intuition precedes reflection in action. Furthermore, the study showed that intuition has a significant role in an agile managers mindset where it helps to improve innovation, development, and recruitment processes. Finally, the phenomenon can be understood as the leader's achievement of resonance or reverberation in their management practice.

However, a complete understanding of intuition in management has not been achieved, and further study of the phenomenon is therefore recommended.

In conclusion, intuition is a complex phenomenon that is yet to be established in management. This thesis has contributed to promoting intuition in management and shows that the phenomenon is an important and useful competence for managers, but the existence of implicit structures in management causes that intuition is not yet considered valid. Therefore, future research would benefit from a broader scope of industries and different types of scientific theories.

Forord

Det er med stor glæde, at vi præsenterer det foreliggende speciale. Det har været en spændende, givende og udviklende proces, hvor vi har haft mange interessante samtaler. Dette speciale er udtænkt og skrevet af Amalie Schüsler og Line Flensted Finderup på 10. semester på kandidatuddannelsen i Læring og forandringsprocesser ved Aalborg Universitet, foråret 2022. Inden du som læser giver dig i kast med at læse dette speciale, vil vi give en introduktion til, hvor det hele startede.

I et lille køkken i Aarhus står to mennesker og taler. Til fælles har de, at de begge er på vej ind i den sidste del af deres kandidatuddannelse i Læring og forandringsprocesser ved Aalborg Universitet, og at de netop, i dette øjeblik, har opdaget hinandens ønske om at beskæftige sig med menneskelig udvikling i arbejdslivet. De er nysgerrige på, hvordan mennesker fornemmer sig selv og hinanden, samt hvilken retning de skal gå. De deler en undren over, hvorvidt fingerspidsfornemmelser, mavefornemmelser eller intuition er noget, som vi tager med ud i arbejdslivet? For kan vi egentligt frasortere det, som vi fornemmer, er det rigtige i en verden, hvor vi helst skal træffe evidensbaserede beslutninger? Mon lederen også træffer de store beslutninger med afsæt i sine fornemmelser? Øjnene lyser, imens de sætter ord på det, som lige er blevet klart for dem. De vil forstå det fænomen, som vi alle kender, men som kan være svært at sætte ord på. Intuition. En styrke som de tror på, at alle har, men som mange kan glemme at bruge eller helt overhøre. Den intuitive rejses destination er endnu ukendt, men retningen kunne ikke være mere tydelig. De vil sammen tage på opdagelsesrejse ind i lederens intuition.

Til de syv informanter, som har medvirket i specialet, skal der lyde et dybtfølt tak. Jeres velvilje, åbenhed, engagement, tro på specialet, gode energi, nysgerrighed og spændende fortællinger har gjort specialets tilblivelse til en udsøgt fornøjelse. For jeres bidrag er vi yderst taknemmelige. Der skal ligeledes lyde en stor tak til alle dem, der før os har undersøgt fænomenet, intuition, og arbejdet for at autorisere og anerkende dets berettigelse i ledelse og arbejdsliv. Slutteligt vil vi takke vores formidable vejleder, Antonia Scholkmann, der med sin støtte og opbakning til emnet, tiltro til vores proces og altid knivskarpe vejledning har ført os trygt til enden af vores kandidatuddannelse. Det har været en stor ære at samarbejde med jer alle, og vi håber, at I vil værdsætte og nyde læsningen, der venter på de følgende sider.

1. Indledning

Forordene gav en indføring i, hvordan idéen til det nærværende speciale udsprang. Således bliver det tydeligt, at fænomenet intuition rummer et udefineret aspekt, som kan være svært at sætte ord på. I specialet undersøges forståelsen af intuition, samt fænomenets anvendelse og dets rolle i ledelsespraksis. Specialet omhandler intuition i ledelse, hvorfor forståelsen af fænomenet tager udgangspunkt i tre eksperter og fire lederes refleksioner herom.

Erhvervpsykolog Mette Møller har for nylig udgivet bogen “Intuition i ledelse - 21 fortællinger fra ledere i Aarhus” (2021), hvor hun indledningsvis skriver: *“Intuition er et vigtigt ledelsesredskab, som vi taler alt for lidt om og derfor profiterer alt for lidt af”* (Møller, 2021, s. 1). Hermed træder det frem, at intuition, ifølge hende, ikke bliver talt nok om på ledelsesgangene. Møller giver i samme afsnit udtryk for: *“Og det er ærgerligt, fordi intuition i ledelse åbner for mange ekstra gear i den ledelsesmæssige værktøjskasse”* (Møller, 2021, s. 1). Disse to udsagn tilslutter vi os, og dermed vækkes en nysgerrighed for hvilke forståelser, der hersker om intuition og hvorfor der ikke tales mere om dette ledelsesredskab. Det undersøgte fænomen, intuition, må forstås i en ledelseshistorisk kontekst, som derfor vil blive uddybet og kontekstualiseret i det følgende.

1.1.1 Ledelseshistorisk kontekst

Det historiske overblik over moderne ledelsesteoris tilblivelse er en stor størrelse, men ikke desto mindre vigtigt kort at udfolde for at placere, hvor nærværende speciale befinder sig i en historisk ledelseskontekst.

Moderne ledelsesteoriens dannelse er gennem de seneste århundreder, blevet påvirket af historiske begivenheder og tendenser i samtiden. I bogen “Ledelse - hele historien” (2015) tages der afsæt i industrialiseringens slutning i 1800-tallet og løbende præsenteres de moderne ledelsesmodeller, hvoraf bl.a. scientific management, human relations, adfærdsteori, operationsanalyse, arbejdsmotivation, situationsbestemt ledelse, ledelse af kultur, transformationel ledelse, ledelse af selvledelse, kollektiv ledelse og forandringsledelse fremgår. Disse ledelsesmodeller placeres i forhold til historiske begivenheder, som bl.a. er; Første og Anden Verdenskrig, depressionen i 1930'erne, fagforeningernes fremvækst, Den Kolde Krig, oliekrisen, globaliseringen, vidensamfundet, og bæredygtighed (Hildebrandt et al., 2015, s. 420). Hildebrandt et al. placerer således ledelse i dag i en tid, hvor forandringsledelse er fremtrædende, da organisationer står overfor en høj kompleksitet grundet de mange påvirkninger fra virksomhedens eksterne miljø.

Lederes evne til at kunne navigere i en omskiftelig virkelighed er derfor vigtig, da der stilles store krav til organisationerne om at kunne tilpasse sig, gå forrest og være innovative (Hildebrandt et al., 2015, s. 402-405). Slutteligt præsenterer Hildebrandt et al. seks megatrends som et bud på, hvor fremtidens ledelse er på vej hen. I relation til disse pointeres det, hvordan fremtidige store og kraftfulde påvirkninger af konteksten sætter retning for nutidens ledere. I denne forbindelse er det værd at se nærmere på hvilke samtidstendenser, der præger Danmarks samfund i dag. Dette for at undersøge, hvordan intuition er ved at gøre sit fremtog i ledelse.

1.1.2 Paradigmeskifte

Fra et ledelseshistorisk perspektiv bliver det således tydeligt, hvordan nøgleord som KPI-måling, evidens, strategier, effektivitet og rationel tænkning, har floreret i ledelse gennem årtier. Specialets situerethed er således kendetegnet ved den tid, hvor ledelse har været præget af et ord, som vi vil omtale som *målbarhed*.

Som Hildebrandt et al. forklarer, er ledelse og samfund gensidigt påvirket af hinanden og det påpeges, at der i fremtiden vil være et stort ønske om at udvikle selvet i arbejdslivet (Hildebrandt et al., 2015, s. 424). I forhold til samtidens tendenser, ser vi i dag et stigende fokus på at forbinde os med naturen og os selv. I bogen "*Ånden er over os*" (2019) forklarer Dagmar Andreassen, hvordan der ligeledes i dag er en stigende interesse for åndelige spørgsmål. Det er værd at bemærke i bogen, at der peges i retning af, at der i 60'erne, 70'erne og 80'erne har været en interesse for østens religioner. En væsentlig pointe i relation til dette er, at intuition og holisme, ifølge Andreassen, har en historie i forbindelse med de åndelige spørgsmål, og af denne grund ikke er blevet anerkendt i vidensamfundet (Andreassen, 2019). I forhold til forståelser af intuition i dag, kan der derfor herske en vis afstandstagen til fænomenet, da det strider imod det videnskabelige verdensbillede. Af denne grund kan mange have en oplevelse af, at sproget for intuition i høj grad er hentet i den åndelige verden, som ikke just passer ind på arbejdsmarkedet. Således kan vi forstå fænomenet intuition i en historisk kontekst, hvor samtidstendenser har påvirket vores forståelse og sprog.

For ganske nyligt oplevede vi alle en stor krise, da hele verden blev sat på pause under Coronapandemien. Dette førte til længere perioder med isolation og karantæne, hvor vi fik mulighed for at reflektere over vores eksistens på flere planer, som både relaterer sig til privat- og arbejdsliv. Hjemmearbejde og virtuelt samarbejde blev hverdag til stor glæde for nogle og megen frustration for andre. Dette medførte, at der blev skabt et øget fokus på trivsel, både fysisk, psykisk og socialt, da der ikke længere var mulighed for at socialisere eller kommunikere på samme måde, som vi var vant

til (Arbejdsmiljoweb.dk, 2022). Dette anses for værende en afgørende historisk begivenhed, som har påvirket arbejdskulturer og ledelsesformer, ligesom de ovennævnte tidligere begivenheder. Således bliver det tydeligt, at der på et samfundsmæssigt plan, og i lyset af Coronapandemiens udfordringer, er en øget opmærksomhed på krop, sind og sjæl. Denne øgede opmærksomhed, der har været under opsejling siden 60'erne, kan ligeledes ses i nutidens litteratur. Dette da der i øjeblikket ses en række bestsellere, som er skrevet af nogle af tidens mest populære forfattere. Som eksempel ses de nedenstående bøger, som en række populære nutidige bøger, der relaterer sig til den ovenstående tendens om, at vi bevæger os i retning af en mere holistisk tænkning:

- Imran Rashid: *Mærkbarhed - Hvordan vi mistede følingen med livet - og hvordan vi finder den igen* (2021)
- Rane Willerslev: *Mit magiske træ - Og andre fortællinger om naturens kraft* (2021)
- Svend Brinkmann: *Vi er det liv vi lever - En fortælling om skæbnen* (2021)
- Hella Joof: *Hjemmehjælperen Ramona - Og andre englelige væsener og væsentlige engle* (2021)

Altså ser vi at der i nutidens populære litteratur, som vi formoder står på adskillige bogreoler i de danske hjem, ses samme tendens, hvori der i høj grad søges at forstå forskellige aspekter af den menneskelige eksistens i øjenhøjde med den almene dansker. Specialet skriver sig dermed ind i en tid, hvor fremtidens ledelse muligvis vil blive præget af et ord fra samtidens tendenser, som vi i specialet vil betegne som *mærkbarhed*. Samtidens tendens trækker således sine spor ind i fremtidens ledelse, hvormed vi vil undersøge, om intuition kan være et muligt ledelsesværktøj i fremtiden.

Ud fra den ovenstående ledelseshistoriske og samfundsmæssige udfoldelse, ser vi nogle anstrøg af et paradigmeskifte i samfundet og dermed også i ledelse, hvor vi bevæger os fra ikke kun at lede på *det målbare*, men også at integrere *det mærkbare*.

1.2 Problemfelt

I det følgende vil specialets problemfelt udfoldes og beskrives. Heri vil konteksten for specialet, undersøgelsens relevans og aktualitet specificeres. Afslutningsvis fremgår problemformuleringen, som vil være omdrejningspunktet for specialets undersøgelse.

1.2.1 Ledelsesskifte

Paradigmeskiftet om at forene det mærkbare med det målbare er en central del af den kontekst, som nærværende speciale skriver sig ind i. Laura Storm, der er ekspert i ledelse, mener, at denne udvikling ses i form af en ny tankegang inden for ledelse, som hun kalder “Regenerativ ledelse”. Ledelsestankegangen ser verden som forbundet, hvilket betyder, at en handling ét sted påvirker systemet andre steder (Storm, 2020). Hun påpeger, at vi længe har set organisationer som maskiner, der kan optimeres og effektiviseres ved at blive styret oppefra, og at vi endnu ikke har givet slip på det mekanistiske mindset. I relation til dette forklarer hun, hvad fremtidens ledere bør have fokus på og hvad nutidens ledelse ikke rummer:

Fremtidens ledere skal se forbundne, levende og organiske livsformer, der hvor fortidens ledere så mekanik, hierarkier og siloer. Mange nyere bud på ledelse - LEAN, værdibaseret ledelse, mindful ledelse, deliberate developmental organisation og så videre - kan bidrage til glimrende delkomponenter, men favner ikke bredden af den reelle kompleksitet (Storm, 2020).

Således bliver det tydeligt, hvordan ledere i dag står overfor en verden, hvor de skal navigere i høj kompleksitet. Storm fremhæver vigtigheden af, at det derfor kræver, at ledere udvikler sig i en retning af, at kunne netop dette. I relation til dette, forklarer den selvstændige proceskonsulent og facilitator, Birgitte Hvilsom, i sin artikel “6 kendetegn ved ledere der mestrer intuition” (2021), at selv erfarne ledere trækker på ting, som de ikke kan forklare, hvor kommer fra og at dette faktisk er grunden til, at de lykkes med komplekse ledelsesopgaver (Hvilsom, 2021). Hermed ser vi, at der hersker en dobbelthed om fænomenet, intuition, da det på den ene side ikke lader til at være anerkendt at tale højt om i ledelsespraksis, og på den anden side anses som værende en vigtig del af fremtidens ledelsesværktøjer til at løse komplekse opgaver.

Man kan undre sig over, hvorfra fremtidens ledelsesværktøjer kommer og tilmed stille spørgsmålet: Er intuition blot endnu en ny døgnflue inden for ledelse? Til dette vil svaret være, at intuition ikke er noget nyt fænomen, men snarere et gammelt, som måske er ved at finde sin vej ind i en moderne (arbejds-)verden. Den tyske fysiker Albert Einstein har i starten af 1900-tallet forholdt sig til intuition, og betragtede fænomenet som en helhedsforståelse. Einstein summerede datidens udfordring op i nedenstående citat:

“The intuitive mind is a sacred gift, and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift” - Albert Einstein

Som det fremgår af ledelseshistorien og det samfunds- og ledelsesmæssige paradigmeskifte, er denne problemstilling stadig aktuel. Således ser vi en udfordring i at integrere og anerkende intuition i ledelse, grundet fænomenets forhistorie og det nuværende ledelsesparadigme.

1.2.2 Intuition i ledelse

Særligt intuition er i den seneste tid blevet omtalt og undersøgt i en ledelsesmæssig kontekst af en række eksperter. Blandt disse er inspirator og ledelsesrådgiver, Cecilie Haldbo Gredal, der har skrevet artiklen “Din intuition er din vigtigste ledelseskompetence” (2022), hvor hendes intention er klar: *“Intuition skal anses som en essentiel kompetence, der værdsættes på linje med de mere rationelle og venstre hjernehalvdels orienterende kompetencer”* (Gredal, 2022, s. 17). Hermed fremhæves den aktuelle udfordring igen om, at intuition ikke er en anerkendt evne i vor tid, og heller ej i ledelse. Hvilsom undersøger intuition i sin artikel (Hvilsom, 2021), hvor hun har talt med en række ledere, der anvender intuition i deres praksis. Et af undersøgelsens resultater er, at lederne oplever, at intuition ikke er noget, der tales højt om på ledelsesgangene (Hvilsom, 2021). Således står det klart, at den vigtige evne, som hjælper ledere til at navigere i en høj kompleksitet, ikke bliver omtalt og anerkendt som et ledelsesværktøj. Dette til trods for, at mange ledere anvender det, ifølge Gredal og Hvilsom.

Specialets formål og vores erkendelsesinteresse står dermed klart. Med denne forskning ønsker vi at forstå intuition, samt at kunne inspirere flere til at tale om fænomenet. På denne måde er formålet, at intuition skal blive et mere anerkendt ledelsesværktøj i nutidens ledelsespraksis. Vores erkendelsesinteresse er, at vi gennem interviews med en række ledere og eksperter, ønsker at forstå deres forståelse og anvendelse af fænomenet. Hertil søger vi at undersøge, hvilken rolle intuition spiller i ledelsespraksis. Dette formål og denne erkendelsesinteresse leder os frem til den følgende trefoldige problemformulering:

Hvordan kan intuition som fænomen forstås og anvendes, samt hvilken rolle kan den spille i ledelsespraksis?

Specialet undersøger et, i videnskabelig sammenhæng, noget flagrende og uklart fænomen, som kan være svært at sætte ord på. Dette indgår i en akademisk kontekst, hvorfor det vil komme til at udfordre os som forskere og sandsynligvis også dig som læser.

2. Tidligere litteratur om intuition i ledelse

For at få indblik i feltet, som vi bevæger os ind i med dette speciale, vil vi udfolde nogle perspektiver fra forskning, der omhandler intuition i ledelse. Via litteratursøgning på forskellige forskningsdatabaser, har vi fået afdækket hvilket forskningsmæssigt grundlag, som specialet bygger videre på. I det følgende fremlægges derfor relevante udpluk fra litteratursøgningen med det formål at give læseren indblik i specialets afsæt og relevans.

En interessant videnskabelige artikler om emnet er "Intuitive Intelligence" (1999), der er skrevet af fremtidsforskerne Leanne Kaiser Carlson og Kevin Kaiser. De beskriver menneskets intuitive intelligens som en nonlinear intelligens, der bor i den højre hjernehalvdel (Carlson & Kaiser, 1999). Denne nonlinear intelligens spiller eksempelvis en vigtig rolle for menneskets evne til at være innovative og til hurtigt at kunne navigere i et arbejdsliv præget af høj kompleksitet og højt tempo (Carlson & Kaiser, 1999). Ydermere mener Carlson og Kaiser, at ledere altid har anvendt deres instinkter og indre guidelines i arbejdslivet (Carlson & Kaiser, 1999).

11 år senere udkommer den danske professor i forretning og ledelse, Jørgen Gulddahl Rasmussen, med sin forskningsartikel "Metodik til studiet af strategiske ledelsesprocesser i organisationer" (2010). I sin videnskabelige artikel præsenterer Rasmussens sin undersøgelse af, hvad der former lederens strategiske handlinger i praksis. Rasmussen søger at forstå de processer, der leder op til lederens strategiske valg via en undersøgelse af de uformelle hverdagshandlinger, hvor ledere bruger deres intuition til at udvikle og udfolde virksomhedens strategi (Rasmussen, 2010). Resultatet af undersøgelsen er, at intuitionen spiller en betydelig rolle i denne forbindelse, og at den sammen med den uformelle kommunikation er med til at udvikle strategier og få lederne til at lykkes i praksis. Undersøgelsen viser desuden at ledere, når de beskriver deres intuitive handlinger, ikke taler det sprog, som de anvender i arbejdsmæssige og officielle sammenhænge (Rasmussen, 2010).

Et par år senere udkom forskningsartiklen "The etiology of the intuitive method of making management decisions in the light of empirical research" (2012), skrevet af den polske professor i ledelse, Waldemar Jedrzejczyk. Her beskriver Jedrzejczyk intuition som fænomen, samt hvordan intuition kan anvendes og betragtes som et ledelsesværktøj, da det er baseret på års praksiserfaring, som ofte er lagret i underbevidstheden. Han konkluderer, at der endnu ikke findes standarder for adfærd eller beslutningsprocesser, som bevidst kan tilføjes til lederes repertoire, når de refererer til

intuition. Han foreslår desuden, at perceptionen omkring intuition i ledelse ændres, særligt af praktikerne selv, således at de ikke anser intuition som nogle tilfældige og ubrugelige inputs, men i stedet for som en ledelseskompetence og et brugbart værktøj i beslutningsprocesser (Jedrzejczyk, 2012).

Samme år udkom en forskningsartikel af lektor i ledelse og organisationsadfærd, Cinla Akinci, og professor i organisationsadfærd, Eugene Sadler-Smith, med titlen ”Intuition in Management Research: A Historical Review” (2012). Denne er, som titlen beskriver, en historisk gennemgang af forskning om intuition i ledelse, som ifølge Akinci og Sadler-Smith ikke er velbeskrevet inden år 2000. På baggrund af deres videnskabelige gennemgang af forskning om intuition i ledelse konkluderer de, at der er behov for en mere omhyggelig begrebsramme, større tværfagligt forskningssamarbejde, øget metodisk stringens, samt en større opmærksomhed på analyseproblematikker. De foreslår, at der i fremtiden anvendes kreative forskningsmetoder og stiller spørgsmålstejn ved, om en holistisk tilgang kunne have fremmet den tidligere forskningsproces (Akinci & Sadler-Smith, 2012).

Med udgangspunkt i den ovennævnte litteratur forstås, at den tidligere forskning belyser intuitionens betydning i forhold til primært tre parametre; beslutningstagen, strategiudvikling og innovation. Derudover er der blevet forsket i hvordan selve fænomenet, intuition, kan begrebsliggøres. Dette speciale har til formål at undersøge intuitions betydning i ledelse i en bred forstand, og giver dermed mulighed for at opdage andre dele af ledelsespraksissen, hvor lederens intuition kan spille en rolle. Derudover vil vi undersøge intuition med en holistisk tilgang, samt anvende en kreativ metode i form af videreformidling af empirien via en podcast. Herved vil andre ledere eller interesserede kunne tilegne sig viden om og få inspiration til at anvende intuition i praksis.

3. Kapiteloversigt

Som en hjælpende hånd til at navigere i specialet, præsenteres herunder en oversigt over de 11 kapitler. Heraf fremgår specialets opbygning samt oversigt over indholdet i de enkelte dele. I specialet er der anvendt APA som referencesystem.

Kap. 1: Indledning, problemfelt og problemformulering

Præsentation af et historisk overblik og indføring til problemfeltet, som munder ud i specialets problemformulering.

Kap. 2: Tidligere forskning på området

En gennemgang af relevant forskning på området, hvori intuition tidliger er blevet undersøgt.

Kap. 4: Begrebsafklaring

Redegørelse af hvordan en række begreber skal læses og forstås i nærværende speciale.

Kap. 5: Videnskabsteori

En indføring i specialets videnskabsteoretiske afsæt, samt introduktion til centrale begreber i den filosofiske hermeneutik.

Kap. 6: Forskningsmetode

Præsentation af den metodiske opbygning og gennemgang af de metodiske valg, der er truffet undervejs i specialets kvalitative undersøgelse.

Kap. 7: Teoretisk blik på fænomenet

Indføring til den teori, hvormed den indsamlede empiri vil blive belyst og analyseret. Præsentation af den narrative tilgang, Donald Schöns reflekterende praktikker, samt agil ledelsestænkning.

Kap. 8: Første analyseproces

Analyse af det empiriske materiale fra de syv interviews med fire ledere og tre eksperter, som vil blive belyst med narrativ teori, den reflekterende praktiker og agil ledelsestænkning.

Kap. 9: Anden analyseproces

Anden analyseproces, hvori den sociologiske teori om resonans af Hartmut Rosa inddrages, i et forsøg på at opnå en dybere forståelse for fænomenet, intuition.

Kap. 10: Diskussion af analysefund og metode

Opsummerende præsentation af analysens fund, hvorefter disse diskuteres i lyset af de teorier, som er inddraget i specialet. Det udledes hvilken ny viden der med denne undersøgelse er genereret. Specialets metodiske valg samt videnskabsteoretiske afsæt diskuteres med henblik på at gøre undersøgelsen så gennemsigtig som muligt, i forhold til videre forskning på området.

Kap. 11: Konklusion

En præsentation af hvad der, på baggrund af specialets undersøgelse, kan konkluderes. Specialets trefoldige problemformulering besvares, hvormed specialets undersøgelse afsluttes.

Kap. 12: Formidlingsartikel

I denne artikel fremlægges specialets undersøgelse for den bredere læsergruppe. Artiklen har til formål at formidle undersøgelsens design, metode, formål, fund og resultater.

4. Begrebsafklaring

I nedenstående defineres og afgrænses en række begreber, som findes bærende for at kunne følge specialets tænkning og for at undgå, at der opstår uklarhed mellem dig som læser og os som forskere. Begreberne i det nedenstående er listet efter alfabetisk orden.

1. Ekspert: I specialet fremgår tre eksperter, som alle har beskæftiget sig med intuition i ledelse. De betegnes og betragtes som eksperter på området, da de alle har en lang karriere, og dermed stor erfaring og viden, indenfor deres felt. Således anvendes begrebet ekspert i specialet.

2. Energi: Der tages udgangspunkt i en bred definition af begrebet, energi, hvor der ikke blot er tale om eksempelvis varme eller om elektrisk påvirkning. Der er derimod tale om en energi, som kan udveksles mellem mennesker samt mellem menneske og dets omverden. Ifølge DTU's Energileksikon er energi et af de vigtigste begreber inden for fysikkens verden. Begrebet er grundlæggende knyttet til bevægelse, hvor en genstand, der bevæger sig, har energi i kraft af sin bevægelse, og derved kan overføre energi til sine omgivelser. Energien er dog mere end blot bevægelse, da der findes mange former for energi, hvor bevægelsesenergi blot er én af dem (DTU Energileksikon, 2016).

3. Intuition: En del af vores forståelse for intuition læner sig op ad definitionen af fænomenet fra Den Store Danske, hvor intuition defineres som: "Evnen til *umiddelbar* og *direkte* opfattelse af en helhed eller sammenhæng uden forudgående rationel tænkning. Denne helhed kan være et almenmenneskeligt livsforhold, en praktisk, teknisk eller erkendelsesmæssig problemstilling eller tilværelsens inderste væsen. Ordet intuition kommer af latin intuitio, af intueri 'se ind i, betragte, danne sig en tydelig forestilling om.'" (Den Store Danske, 2022).

5. Videnskabsteori

I dette afsnit vil specialets videnskabsteoretiske ståsted præsenteres. Afsnittet vil præsentere den filosofiske hermeneutik og belyse, hvordan vi som forskere producerer viden i specialet ud fra et fortolkende og forstående princip i en proces, der fortsætter uendeligt. Ydermere vil specialegruppens forforståelse af fænomenet fremgå.

5.1 Filosofisk hermeneutik

Specialets videnskabsteoretiske ståsted tager afsæt i den filosofiske hermeneutik, som Martin Heidegger lagde grundstenene til. Disse filosofiske tanker udviklede og systematiserede Hans Georg Gadamer senere hen i sit værk *Wahrheit und Methode* (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 290). En grundlæggende antagelse hos Heidegger og Gadamer er, at mennesket ikke er i stand til at se verden objektivt, men vil derimod altid være en del af den verden, der betragtes. Før man søger at fortolke og forstå en genstand, er man derfor nødt til at definere, hvilken forståelse man møder genstanden med. Dette kalder Gadamer for *forståelseshorisont*, som dækker over fordomme og forforståelse, hvilket defineres således: *"Forståelseshorisonten er konstitueret af sprog, personlige erfaringer, tidslighed i form af fortid, fremtid og nutid samt af den historiske og kulturelle kontekst, den enkelte er indlejret i."* (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 302). På denne måde kan forskeren aldrig indtage en neutral position, men fortolker verden ud fra sine egne forforståelser og fordomme.

På baggrund af ovenstående, definerede vi som forskere vores egne forforståelser, i begyndelsen af specialeprocessen, hvilket fremgår i afsnit 5.5. Vi vil ligeledes opfordre til, at du som læser af specialet gør dig tanker om, hvad du forstår ved fænomenet intuition, inden du læser videre. Du kan med fordel forholde dig til følgende spørgsmål: Hvad er din (for)forståelse af intuition? Hvilke fordomme har du i forhold til fænomenet? På denne måde vil du i løbet af din læsning og evt. lytning til podcasten opnå nye erkendelser om fænomenet.

5.2 Horisontsammensmeltning

Mening er centralt i den filosofiske hermeneutik og Gadamer hævder, at dette sker i en horisontsammensmeltning. Det vil sige, at der sker en meningsdannelse når samspillet mellem det fortolkede og fortolkeren, påvirker vores forståelse. Ifølge Gadamer, sker der altså en vekselvirkning

mellem del (interview) og helhed (kontekst), hvorved der kan opnås nye erkendelser. Dette betegner han som en horisontsammensmeltning, hvor begge parter (i dette tilfælde de interviewede og interviewerne) forståelseshorisonter udvides (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 293-303).

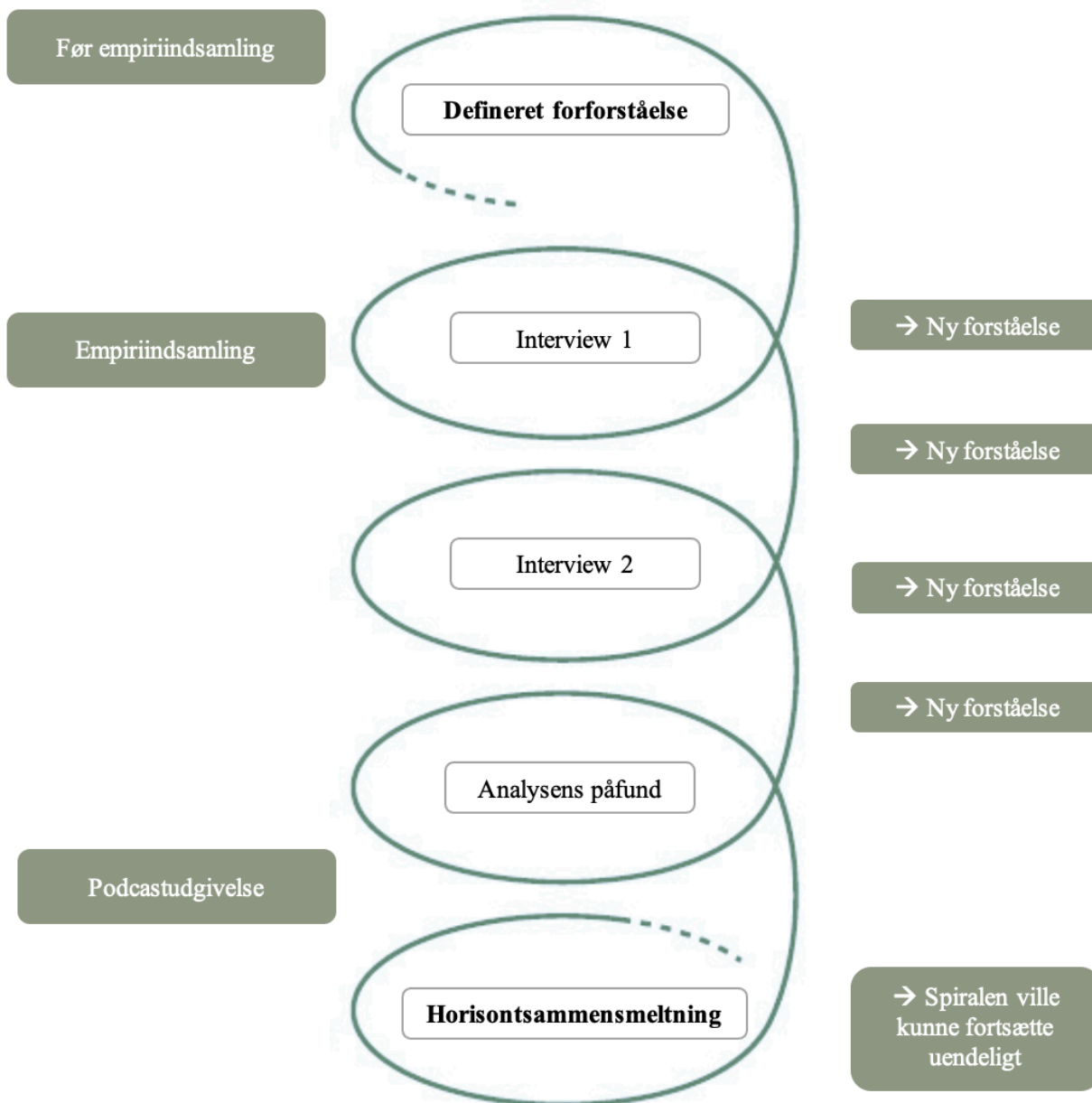
I relation til ovennævnte skal det pointeres, at specialets sigte ikke er at finde et sandt svar på, hvad intuition er. Via de hermeneutiske horisontsammensmeltninger i interviewene søges det snarere at forstå, hvad informanterne forstår ved fænomenet, samt hvordan det anvendes i deres ledelsespraksis.

5.3 Den hermeneutiske cirkel

Den hermeneutiske cirkel er hos Gadamer et ontologisk princip, da denne tænkning ikke er en metode, men derimod en filosofi om en bestemt måde at være i verdenen på som et fortolkende væsen (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 293). Dermed er al erkendelse en fortolkning, og det er netop hans hovedærinde med sit værk "Wahrheit und Methode"; "...*fortolkning og forståelse er et grundvilkår for den menneskelige eksistens.*" (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 299). Videnskabelsen i nærværende speciale indtager på denne måde en fortolkende position til omverdenen, og søger dermed at forstå, hvad informanterne forstår ved fænomenet intuition. Det betyder, at vi som forskere, løbende i processen vil blive ved med at opnå nye erkendelser, idet den filosofiske hermeneutik hviler på antagelsen om, at sandhed ikke vil opstå, men derimod fortsætte som en uendelig cirkulær proces.

5.4 Hermeneutisk arbejdsproces

I specialets arbejdsproces har vi løbende opnået nye erkendelser. Dette er sket før, under og efter empiriindsamlingen i mødet med vores informanter. I nedenstående figur 1 illustreres det, at vores arbejdsproces ikke kendetegnes ved den hermeneutiske cirkel, idet vi finder denne utilstrækkelig til at beskrive vores arbejdsproces. Derimod ønsker vi at tilslutte os *den hermeneutiske spiral*, som er en fortsættende og uendelig proces, som tydeligt illustrerer vekselvirkningen mellem del og helhed (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 300). Således vil den hermeneutiske spiral være en konstant bevægelse, hvilket bevirker, at der aldrig kan opnås en endegyldig sandhed. Derimod kan der opnås en fornyet og forandret forståelse, hos både informanter, forskere samt hos læsere eller lyttere (Rasborg, Fuglsang, & Bitsch-Olsen, 2013, s. 301). Den hermeneutiske arbejdsproces er illustreret nedenfor:



Figur 1: Hermeneutisk arbejdsproces (Egen tilvirkning)

Vekselvirkningen i vores empiriindsamling illustreres i figuren ved, at vi, under indsamling af empirien, løbende har fået nye forståelser af fænomenet efter hvert interview. Dette skyldes, at vi under hvert interview har forholdt os åbne og nysgerrige til de respektive informanternes forståelse af intuition. Dette er blevet forstærket af, at vi efter hvert interview har delt vores nyopdagede forståelser om fænomenet med hinanden. Bevidstheden om denne nye forståelse har været en vigtig proces til at

opnå ny erkendelse, da disse samtidig kunne bruges aktivt til næste interview, hvilket kan ses som en form for lag-på-lag effekt. Det er vores oplevelse, at vi i hvert interview har bragt vores nye forståelser fra de forrige ind i de efterfølgende, samtidig med, at vi har forholdt os åbne til den respektive informants forståelse af intuition. Der er på denne måde sket horisontsammensmeltning i mødet mellem det fortolkede (informanten) og fortolkerne (os). Det er vores formodning, at der ligeledes, under og efter gennemlæsning i nærværende speciale samt lytning til podcastafsnittene med samtalerne, vil ske en horisontsammensmeltning for læseren og/eller lytteren.

5.5 Forforståelser om intuition i ledelse

For at klargøre vores afsæt i forhold til at skrive dette speciale om intuition, vil der i det følgende fremgå vores forforståelse af intuition.

Amalie, der udgør den ene halvdel af specialegruppen, har med hendes baggrund indenfor psykomotorisk terapi et holistisk syn på det intuitive i mennesket. Det holistiske blik betyder, at hun ser på intuition som en helhed, der rummer en vis kompleksitet. Intuition betragtes hermed som et fænomen, der rummer både nogle kognitive, kropslige og relationelle elementer, som i et samspil får mennesket til at opleve en følelse af umiddelbar sammenhæng, viden eller mening, hvilket i mange tilfælde sker ubevidst. I ledelsessammenhæng er det Amalies overbevisning, at den umiddelbare intuitive fornemmelse spiller en væsentlig og afgørende rolle. Dette blandt andet grundet den magtrelation, man som leder uundgåeligt befinder sig i, i forhold til sin omverden. Desuden tror Amalie på, at alle mennesker, ledere eller ej, har intuitionen som en iboende og naturlig kompetence, som vi med fordel kan sætte i spil i vores arbejdsliv for at fremme trivsel og professionelle resultater.

Specialegruppens anden halvdel, Line, har med sin uddannelsesbaggrund i Uddannelsesvidenskab, altid interesseret sig for (ud)dannelse. Særligt essentielt i menneskets dannelse og individets søgen efter "sin egen sande vej i livet" ved at holde sig fri fra at være forplumret af ydre forventninger. Line er optaget af, hvordan individet lærer at lytte til sin indre stemme, så der opstår mening hos den enkelte. Hvordan denne indre stemme opstår, og hvad den består af, findes interessant og hun tror på, at en del af svaret findes i intuition. Desuden er det Lines overbevisning, at intuition dels opstår i en energiudveksling mellem mennesker. Energi forstås både som værende det fysiske målbare i hertz og frekvenser, og samtidig noget sjæleligt, som er forbundet til det spirituelle.

Fælles for begge er deres betragtning af (arbejds)livet som en holistisk mekanisme, der udgøres af et sammenspil mellem krop, sind og sjæl. Begge har en overbevisning om, at det intuitive bor i os alle, og at vi alle kan lære at lytte til den.

6. Forskningsmetode

Det følgende afsnit har til formål at præsentere den kvalitative metode, som specialets forskning er bygget op omkring. Herunder fremgår det, hvordan udgivelsen af en Podcast, er et bevidst metodisk valg, samt hvordan den induktive tilgang munder ud i en eklektisk analysestrategi. Slutteligt vil vores etiske overvejelser udfoldes.

6.1 Det kvalitative forskningsprojekt

Med den filosofiske hermeneutiske videnskabelige position søger vi at forstå vores informaners forståelser af intuition, samt at fordybe vores viden om og forståelse af fænomenet. Derfor er der i specialet anvendt kvalitativ forskning, da denne tilgang giver mulighed for opnå viden om, hvordan mennesker opfatter verden (Kvale & Brinkmann, 2015). Gennem interviews gør den kvalitative metode det muligt, at der i samtale udveksles forskellige forståelser af fænomenet, som på denne måde vil åbne op for nye erkendelser og dermed føre til horisontsammensmeltning.

Der søges ikke en rationalistisk kvalitetssikring, da denne opgave placeres inden for paradigmet med kvalitative kvalitetssikringer. Vi er i denne forbindelse bevidste om, at vi arbejder ud fra vores egne forforståelser, hvormed der ikke søges en objektiv reliabilitet eller validitet, men nærmere en forskningsmæssig transparens, som sikrer specialets gyldighed. Den hermeneutiske undersøgelse er således rettet mod at forstå og fortolke empirien, hvori videnskabelse anses som værende afhængig af kontekst og vores forforståelse som forskere. Konsekvensen af dette er, at den viden som frembringes gennem analyse af det empiriske materiale, altid vil være præget af vores egne forforståelser og derfor aldrig kan betragtes som værende neutral eller objektiv. Dette betyder samtidig, at empirien sættes ind i en samfundsmæssig, kulturel og/eller historisk sammenhæng, der ligeledes påvirker undersøgelsens resultater. Hvordan det kvalitative forskningsprojekt er struktureret, planlagt og udført, vil fremgå i nedenstående.

6.2 Kvalitativ forskningsinterview

Med det kvalitative forskningsinterview forsøger vi at etablere data og information ved at belyse udtalelserne fra interviewet ud fra en teoretisk referenceramme (Olsen, 2015, s. 176). Den teoretiske referenceramme for dette speciale vil blive præsenteret i afsnit 7. Ydermere vil informanterne, gennem interviewene, have mulighed for at formidle subjektive forståelser og beskrivelser af fænomenet ”intuition” samt om deres respektive arbejds- og ledelsespraksis, hvilket er kendetegnet ved det dialogbaserede interview. Her beskriver den interviewede subjektivt sine forståelser, praksisser, processer og situationer (Olsen, 2015, s. 158). Således gives der plads til forskellige forståelser, og der bliver dermed skabt et rum, hvor de deltagende kan udvide sine respektive forståelseshorisonter.

6.3 Podcast som metode

Særligt for nærværende speciale er, at vi i processens start oplevede, at der ikke var et etableret sprog for intuition. Dette førte os til at overveje mulighederne og fordelene ved, at udgive vores empiriindsamling som en offentlig podcast. På denne måde ville vores forskning nå længere ud og dermed kunne inspirere og invitere andre, særligt ledere, til at tale om fænomenet og dermed gøre det mere legitimt at anvende i ledelse. Årsagen til at vi ser dette som en fordel for videnskabelsen i specialet er, at undersøgelsen på denne måde kommer til at række længere ud til et bredere publikum. Undersøgelsen vil dermed kunne bidrage til en udviklings- eller forandringsproces ude i det danske erhvervsliv, hvor ledere og medarbejdere kan blive klogere på fænomenet ”intuition”. Dette giver ikke kun specialet et større formål, men bringer tilmed en større mening og drivkraft til hele specialeprocessen. Vi som forskere er dog bevidste om, at dét at interviewene udgives i en offentlig og ikke anonymiseret podcast, har indvirkning på analyseresultaterne i specialet. Overvejelserne om hvorvidt informanterne fremtræder ved navn, vil blive uddybet i den metodiske diskussion i afsnit 10.2. Hertil skal det derfor nævnes, at der i udvælgelsen af informanterne har været særligt fokus på at kontakte personer i felten, der, ligesom vi, ønsker at tale åbent om og sætte fokus på emnet for at kunne udvikle et sprog for fænomenet.

Derudover er der indhentet samtykke fra samtlige medvirkende, hvor de har bekræftet, at de ønsker både at medvirke i den empiriske dataindsamling til specialet, samt at samtalen vil blive udgivet som podcast. Informanterne har inden podcastens udgivelse mulighed for at lytte til en redigeret udgave af interviewet, for at sikre deres accept af indholdet der udgives offentligt. Der er således både en rå udgave af interviewene, som vil blive analyseret og fortolket i nærværende

speciale, samt en lettere redigeret udgave af lydfileerne fra interviewene, som senere vil blive udgivet offentligt. Dette giver informanterne en tryghed, da de kan være med til at justere deres offentlige udtalelser efter interviewene er afviklet.

Det skal i denne forbindelse nævnes, at der hos flere af informanterne blev udtrykt stor begejstring omkring podcasten. Én informant satte selve udgivelsen af podcasten som et decideret krav i forhold til hendes medvirken, da hun havde et stærkt ønske om at nå ud til så mange som muligt. På dagen for optagelsen offentliggjorde en af informanterne, på det sociale medie LinkedIn, et billede af, at vi sidder hjemme hos hende og optager interviewet. Dette opslag er allerede nået langt ud på platformen og opnår stor interesse hos hendes netværk. Dermed bliver de overvejelser og tanker om fordelene ved podcasten, som vi startede med at have, bekræftet idet vi oplever stor interesse for at lytte til samtalerne. Linkene til Podcasten fremgår efter litteraturlisten.

6.4 Udvalgelse af informanter

I udvælgelsen af informanterne har vi bevidst forsøgt at opnå diversitet i informantgruppen. Informanterne er altså udvalgt på baggrund af, at der eksempelvis gerne skulle optræde forskellige køn, professioner, brancher samt offentlige- og private sektorer. Udvælgelsen bærer præg af, at der ikke har været mange eksklusionskriterier, idet vi ønsker at give liv til forskellige fortællinger og forståelser, og at vi er af den overbevisning at alle mennesker er i besiddelse af en intuition. Grundet fænomenets forhistorie, har vi haft et ønske om, at specialets informanter kunne bidrage til en positiv teoretisk underbygning af fænomenet, som vil være inspireret af appreciative inquiry (Møller-Søholm, 2020). Ved at afholde kvalitative interviews med informantgruppen, får vi mulighed for at tale med flere forskellige mennesker, som er i berøring med relevante sider af den samme sag, og vil derigennem blive mere sagskompetente i vores fortolkning af fænomenet (Olsen, 2015, s. 176).

Udvælgelsesprocessen blev indledt ved at skabe et overblik over undersøgelsesfeltet, som er kendetegnet ved de fagpersoner, der har interesse for intuition eller beskæftiger sig hermed. Dette via webstederne LinkedIn og Google. Med afsæt i dette overblik er informantudvælgelsen inspireret af snowball sampling (Metodeguiden, 2022), idet udvælgelsen indledtes ved at etablere kontakt til en ledende skikkelse inden for feltet (en såkaldt gatekeeper), som efterfølgende påvirkede den videre søgen efter informanter. Der er dog i vores informantudvælgelse taget kontakt til flere ledende skikkelser, som har været med til at pege på flere forskellige informanter. I relation til informantudvælgelsen findes det nævneværdigt, at selve udvælgelsesprocessen på mange måder har

været præget af intuition, hvilket vi oplever som yderst meningsfuldt i netop dette speciale. Informantudvælgelsen er altså, i kombination med snowball sampling, sket induktivt og intuitivt.

I udvælgelsesprocessen var der en person, der blev ved med at dukke op; en erhvervsrådgiver ved navn Rikke Hertz, som beskæftiger sig med intuition og spiritualitet i erhvervslivet (Hertz, 2022). Vi vurderede, at hendes popularitet og tidligere karriere i toppen af det danske erhvervsliv vidner om, at hun kan formidle sin erfaring og viden om intuition, med afsæt i sin praksis. Derfor tog vi kontakt til Hertz og fik svar om, at hun desværre ikke havde tid til at medvirke i specialet, men at vi gerne måtte få indblik i og adgang til hendes online spirituelle lederuddannelse. Denne håndsrækning fik os til at tænke på folk i Hertz' netværk, som besidder lederstillinger eller på andre måde kunne have relevant viden om intuition. Derigennem tog vi kontakt til lederen, Jette Lunddahl, som under interviewet introducerede os til artiklen: "Din intuition er din vigtigste ledelseskompetence" (2022), som er skrevet af Cecilie Haldbo Gredal, der blev vores næste informant. Derudover søgte vi os frem til, at der netop var blevet udgivet en bog om "Intuition i ledelse – 21 fortællinger fra ledere i Aarhus" (Møller, 2021), hvorefter vi tog kontakt til bogens forfatter, Mette Møller, som ligeledes optræder som informant i specialet. Herefter kontaktede vi de medvirkende ledere i bogen via LinkedIn, hvoraf to af lederne indvilligede i at medvirke i specialet. Denne proces beskriver et udsnit af, hvorledes der er fundet syv forskellige informanter, som har sagt ja til at medvirke og fortælle om deres oplevelse af og erfaring med intuition i ledelse. Informantgruppen er præsenteret i nedenstående figur 2:



Figur 2: Oversigt over informanter (Egen tilvirkning)

Som det fremgår af ovenstående figur 2, ses en diversitet i informantgruppen, hvormed vi opnår en mangfoldighed og nuancering af specialets resultater. Formålet med dette er, at vi ønsker at bidrage med en nuancering af det eksisterende forståelser om fænomenet, samt at skabe gode forudsætninger for, at læsere af specialet og lyttere af podcasten kan spejle sig i informanternes fortællinger. På denne måde er der ligeledes skabt forudsætning for at opnå flere nye erkendelser og dermed flere horisontsammensmeltninger, som kan føre til forandring af arbejdsmarkedets forståelse og anvendelse af intuition. Dermed søger vi at opnå horisontsammensmeltninger på flere niveauer: 1) Vores egne under og efter specialet, 2) Læserne af specialet og 3) Lytterne til podcasten, som dermed kan ramme en bredere samfundsmæssig horisontsammensmeltning.

6.5 Induktiv tilgang

Nærværende speciale benytter sig af den induktive tilgang, som er kendetegnet ved, at undersøgelsen begynder i empirien og dermed tager afsæt i en udforskning af data (Andreasen, et al., 2017, s. 135). På denne måde har vi ladet de empiriske fund skabe retning for specialets teoretiske grundlag (Nielsen, 2007). Vi har fra specialets begyndelse haft et ønske om at undersøge hvad vores informanter forstår ved intuition. I tråd med vores videnskabsteoretiske position har vi defineret vores forforståelse, for at kunne møde undersøgelsesfeltet med denne i vores bevidsthed og samtidig opdage hvornår vi har opnået nye erkendelser. Herfra har den induktive tilgang ført os til nye erkendelser under interviewene med informanterne, idet vi efter hvert interview har talt om de nye erkendelser, som vi har tilegnet os efter hvert interview. Undervejs i behandlingen af empirien, særligt i transskriptionen og kodningsprocessen, er nye indsigter kommet til, som på denne måde har ledt os til de valgte teorier, som anvendes i analysen. Hermed befinder den induktive slutning sig på samme niveau som empirien, hvorved specialet er tilblevet i en induktiv proces (Olsen, 2015, s. 331).

6.6 Narrativ interviewform

Det kvalitative interview i specialets empiriindsamling er inspireret af den narrative interviewform. Formålet med den narrative interviewform er at lokalisere signifikante fortællinger i informanternes udtalelser og i dette speciales tilfælde, at få indsigt i informanternes perspektiv på intuition, og dets betydning i ledelsespraksis (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 209).

Det første interview med informanten Jette Lunddahl, blev afholdt med afsæt i en interviewguide, som var udarbejdet på forhånd. Efter dette interview sad vi tilbage med en oplevelse

af, at interviewguiden havde taget fokus fra vores opmærksomhed på fortællingen, som informanten delte med os. Selvom vi forholdt os åbent og kun sporadisk fulgte interviewguiden, var det alligevel vores oplevelse, at et semistruktureret interview, med tilhørende interviewguide, i denne sammenhæng ikke var den rette tilgang. Vi ønskede at give informanternes fortællinger mere plads og opnå et større nærvær i samtalen. På denne baggrund blev vi klar over, at vi i højere grad ville benytte en narrativ interviewform, og besluttede at dette skulle være fremgangsmåden i de efterfølgende interviews. Her var det nemlig muligt at fokusere fuldt ud på de historier, som interviewpersonerne fortæller, og dermed gå på opdagelse i de handlinger og strukturer, der var fremtrædende i deres fortællinger. Dette da fortællinger er en af de naturlige kognitive og sproglige former hvorigennem mennesker forsøger at organisere og udtrykke mening og viden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 209).

Ved at tage afsæt i den narrative interviewform kunne vi lade historierne dukke op spontant under interviewet, hvorved der kan åbnes for spontane historier, idet interviewerens aktivt kan spørge ind til en konkret historie og dermed strukturere de forskellige begivenheder, der fortælles om (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 209- 210). Vi har dermed hentet inspiration i den narrative tilgang til interviewet og spurgt ind til informanterne på en åbnende måde, for at kunne gå på opdagelse i informanternes fortællinger. Der er for eksempel indledt med at spørge de interviewede: ”Vil du fortælle lidt om dig selv og dit arbejdsliv?”, og senere blevet stillet uddybende spørgsmål som: ”Har du lyst til at fortælle om en konkret oplevelse, hvor du har følt at intuitionen har spillet en rolle i dit arbejde?”. Vi har derudover været opmærksomme på at stille opklarende spørgsmål, hvilket ligeledes er kendetegnende for den narrative interviewform (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211).

6.7 Afvikling af interview

Ved afviklingen af de syv interviews har vi været opmærksomme på at forholde os åbent og nysgerrigt til informanterne under samtalen. Dette ved at stille uddybende og opklarende spørgsmål, som gav anledning til at informanterne kunne sætte flere ord på deres forståelse af fænomenet og dets anvendelse i praksis. Vi mødte informanterne på forskellige lokaliteter, hvorfor settingen for interviewet var vidt forskelligt for hvert interview. Nogle informanter besøgte vi på deres arbejdsplads og nogle i deres private hjem. Herved har vi mødt nogle informanter i en mere afslappet og hjemlig setting og andre i en mere professionel setting, hvilket kan have påvirket afviklingen af interviewet, samt undersøgelsens resultater.

Samtalen med informanten, Jette Lunddahl, der var den første informant vi interviewede, foregik som den eneste af samtalerne online med brug af headset som lydoptager. Dette var ingen udpræget succes, da vi oplevede at nærværet i samtalen blev mindre, da vi ikke sad i rum med informanten, samt at lyd kvaliteten ikke var god nok til at kunne anvendes til en podcast. Efterfølgende havde vi en samtale med Lunddahl, som ikke blev optaget, men hvor vi sad sammen på hendes kontor. Her opnåede vi en helt anden kontakt til og fornemmelse for hende som leder, idet vi kunne aflæse kropssprog og fornemme stemninger i rummet. Disse erfaringer udløste frustrationer i forhold til den tekniske afvikling af interviewet, da vi ærgrede os over, at vi ikke havde haft samme nærværende samtale under optagelsen. Derfor besluttede vi os for at investere i lydudstyr, som egner sig til at optage lyd til podcasts og som kan bruges til at optage lyden i et fysisk interview. De efterfølgende interviews, hvor vi anvendte professionelt lydudstyr og computerprogram, gav et bedre lydmæssigt resultat samt en mere nærværende og intim samtale med de resterende informanter. Vi oplever dog ikke, at interviewet med Lunddahl bør udelades, da hendes forståelser og perspektiver alligevel skinner igennem i lydoptagelsen, hvorfor de indgår på lige fod med de øvrige informanters fortællinger. Hertil skal det nævnes, at vi i skrivende stund har aftalt et nyt interview efter aflevering af specialet, hvor vi kan optage en ny samtale med Lunddahl og som senere udgives i podcasten.

6.8 Behandling af interview

Specialet har behandlet interviewene dels via transskription og samtale. Kendetegnene ved behandling via samtale er, at vi efter hvert interview sammen har reflekteret over de nye erkendelser, som er kommet i løbet af og efter samtalen. Vi har brugt tid på at tale om indtryk, forståelser, undringer og spørgsmål samt sat ord på, hvad vi oplevede at der trådte frem i de respektive interviews. Endvidere har vi kritisk overvejet, hvorvidt vores forforståelser er blevet udfordret i interviewet, og herved opnået nye erkendelser. Den induktive tilgang har dermed muliggjort at begribe undersøgelsesfeltet på en åben og nysgerrig måde, og følge med det, der er dukket op undervejs i empiriindsamlingen. Lydoptagelserne med interviewene er efter endt empiriindsamling blevet transskriberet, hvor nye erkendelser ligeledes er dukket op undervejs, idet der opnås et større og dybere kendskab til det sagte. Således bliver det tydeligt, at der ikke blot er sket en konvertering fra lyd til tekst, men at der også er sket en forståelsesproces, hvor vi har fået indsigt i empirien. Således var transskriberingen en væsentlig del af den indledende analyseproces, fordi vi hørte interviewene flere gange, hvilket har givet os et indgående kendskab til den samlede empiri. De transskriberede interviews fremgår af bilag 1-7.

For at undlade at transskriberingerne bærer præg af vores fortolkninger, er der transskriberet så nøjagtigt som muligt (Kvale & Brinkmann, 2015). Dog har vi valgt at udelukke at transskribere fyldord såsom ”Øh”, da disse kan øge forvirringen for læseforståelsen. Længerevarende tænkepauser er noteret, da dette findes relevant, idet refleksionen i samtalen ønskes at fremhæves, da vi søger at opnå kendskab til forståelser af intuition. Opsætningen med mikrofoner, der var tilkoblet et computerprogram, voldte til en række tekniske udfordringer i nogle af interviewene. I sådanne tilfælde er længerevarende tekniske udfordringer noteret i transskriptionerne. Ligeledes er det noteret, hvis kortere pauser med eksempelvis latter, har været betydningsfuldt. Henvisninger til bilagene i analysen vil fremgå som den respektive transskriptions bilagsnummer, sidetal samt linjenummer, der markerer det fortløbende; Bilag x, s. x, l. x ff.

6.9 Kodning

Den transskriberede empiri er blevet analyseret med afsæt i narrativ analyse samt indholdsanalyse, hvori indholdet i datamaterialet tematiseres (Andreasen et al, 2017, s. 156-167). Med denne analysestrategi søgte vi at finde meningssammenhænge, der kunne være med til at besvare specialets problemformulering, ved at gennemlæse og kode det indsamlede datamateriale (Olsen, 2015, s. 176). Den narrative analysestrategi benyttes til at finde frem til de meningsfyldte enheder i form af fortællinger, som ses i datamaterialet (Olsen, 2015, s. 166). Kodningsarbejdet er foregået i to dele; første kodning af alle interviewene, og senere endnu en kodning med fokus på de mere uklare elementer, som vi ville analysere. De to kodningsprocesser fra analysearbejdet fremgår af bilag 8.

6.10 Eklektisk analysestrategi

Vi vil i specialets analyse og diskussion gøre brug af flere forskellige teorier, som er udvalgt og sammensat med ønsket om at opnå en dybere og mere nuanceret forståelse af fænomenet intuition, dets anvendelse og rolle i ledelsespraksis. Dette er kendetegnet ved den eklektiske analysestrategi, hvor formålet netop er at integrere teoretiske begreber fra forskellige teoretiske traditioner og bruge disse i et samspil, med henblik på at undersøge hvad vi kan forstå ved hjælp af disse teoretiske tilgange til empirien. Denne form for analysestrategi gør op med den tidligere måde at arbejde teoretisk, og tager afstand fra undervisningsprincippet; én forelæsning = én teoritradition (Pors & Husted, 2020, s. 13-22). Her kan vi passende oversætte den eklektiske tænkning til dette speciales analysestrategi; ét fænomen = flere teoretiske tilgange.

Vi mener, at de udvalgte teorier i samspil kan bidrage med en udvidelse af vores, læserens og samfundets forståelser. Det er nævneværdigt i denne forbindelse, at brugen af den eklektiske analysestrategi ikke var tiltænkt fra specialets begyndelse. Der har forud for teorivalget forgået en proces, hvor vi har været i tvivl om, hvilke teorier vi ville anvende i analysen, samt om hvorvidt vi ville anvende én enkelt teori eller flere. Da intuition rummer en vis kompleksitet, og vi, med afsæt i specialets state of the art, viser at fænomenet mangler en klar teoretisk underbygning, og vi samtidig ønskede at lade empirien pege os i en teoretisk retning, faldt valget endeligt på den eklektiske analysestrategi. Netop analysestrategisk gennemsigthed er afgørende i den eklektiske analysestrategi, hvorfor vores overvejelser ekspliciteres for læseren i dette afsnit (Pors & Husted, 2020, s. 15). De anvendte teorier vil blive introduceret i afsnit 7.

6.11 Etiske refleksioner

I dette speciale har vi indhentet informeret samtykke hos alle medvirkende informanter til at lade dem fremgå i specialet med navn, samt at deres medvirken i interviewene bliver udgivet som en podcast. På denne måde sikrer det, at vi *“respekterer folks evner til at træffe beslutninger og har til formål at undgå at skade deltagerne”* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116). Af denne grund føler vi en særlig forpligtigelse i forhold til etik. Vi agter at beskytte informanterne således, at deres udtalelser fremstilles på en hensynsfuld og nuanceret måde. På baggrund af vores forforståelse om, at intuition endnu ikke er en alment anerkendt og accepteret del af den moderne ledelsespraksis, har vi derfor analyseret og diskuteret informanternes udsagn med stor omhu. Dette da vi ønsker, at alle informanter kan genkende sig selv i vores udlægning af deres fortælling samt et ønske om, at ingen af de medvirkende oplever, at vores fortolkning tegner et ufuldstændigt og fejlagtigt billede af deres professionelle person eller praksis. I relation hertil findes det nævneværdigt, at valget om at lade informanterne fremstå ved navns nævnelse baseres på en forståelse af, at informanterne alle ønsker at være med til at undersøge og udvikle den eksisterende ledelsespraksis. Dermed oplever vi en forpligtigelse i forhold til at udvise respekt i forhold til deres medvirken og behandle deres udsagn med omhu.

7. Teoretisk blik på fænomenet

Under udarbejdelsen af nærværende speciale blev det tydeligt, at intuition er svært at begribe gennem ét teoretisk perspektiv. Vi er derfor bevidste om, at det kun er en del af fænomenet, der belyses gennem de valgte teorier, som i dette afsnit præsenteres. Disse teorier vil derfor blive brugt til at uddybe den del af intuition, som kan forklares via et teoretisk perspektiv og samtidig også afdække, hvor teorierne bliver utilstrækkelige i forhold til at forstå fænomenet i sin helhed. Derfor anvendes en eklektisk analysestrategi, hvori tre teorier inddrages; den narrative teori, den reflekterende praktiker og agil ledelsestænkning. Disse har til formål at besvare specialets problemformulering: "Hvordan kan intuition som fænomen forstås og anvendes, samt hvilken rolle kan den spille i ledelsespraksis?".

7.1 Narrativ teori

Til at besvare problemformuleringens første del; "Hvordan intuition som fænomen forstås?", vil der i analysen blive inddraget den narrative teori, som især den australske psykoterapeut Michael White (White, 2006) er eksponent for. Dette med formålet om at kunne få øje på hvilke fortællinger, der træder frem i empirien.

White har beskrevet tankegangen bag det narrative perspektiv med sin opfattelse af mennesket som et fortolkende væsen, der aktivt fortolker vores erfaringer, mens vi lever vores liv. Den narrative tænkning antyder, at vi mennesker lever efter fortællinger om vores liv, samt at disse fortællinger former og omslutter vores liv. Ifølge White, er det fortællingen, der danner grundlaget for erkendelsen, og disse fortællinger er altid til forhandling, idet de er socialt konstruerede (White, 2006, s. 27-29). Derfor er det narrativ perspektiv interessant at inddrage som et teoretisk blik på empirien for at udlede, hvilke narrativer der findes om intuition og således tegne et billede af det narrative landskab, som vi bevæger os i.

Når man indtager en narrativ position, er man altså bevidst om, at sproget former virkeligheden. Det betyder, at det sprog og de begreber, som vi anvender, er aktivt skabende. Enhver beskrivelse er så at sige en skabelse, idet disse skaber vores verden. Den narrative tilgang er ligeledes kendetegnet ved, at der ingen sandhed findes, men at det her gælder om, at give plads til så mange fortællinger som muligt, så der på denne måde åbnes op for forskellige perspektiver (Dahl, 2009, s. 319-322). I et forandringsperspektiv betyder det, at den narrative tilgang giver mulighed for at omforme et allerede etablerede sprog.

Den narrative tilgang bryder med modernismens tanke om, at verden kan beskrives objektivt og at der hersker én sandhed. Således placerer tilgangen sig i postmodernismen, hvor grundpræmissen er, at: *“Verden findes ikke uafhængigt af vores observationer. Tværtimod skaber vi den gennem den linse, som vi iagttager den igennem.”* (Dahl, 2009, s. 320). På denne måde er forskeren altid selv medskaber af det, der forskes i. Med den narrative tilgang som teoretisk ramme, vil der i analysen præsenteres en række forskellige narrative fortællinger og forståelser af intuition som fænomen, i et ønske om at besvare specialets første del af problemformuleringen.

7.2 Den reflekterende praktiker

Til at besvare problemformuleringens anden del; “Hvordan kan intuition anvendes?”, vil vi inddrage Donald Schöns teori om den reflekterende praktiker. Derudover inddrages Schöns refleksionsbegreber også i analysens tredje del, som har til formål at besvare problemformuleringens sidste del; “Hvilken rolle kan intuition spille i ledelsespraksis?”.

Den amerikanske professor, Donald Schön, har beskrevet, hvordan den reflekterende praktiker trækker på mange forskellige indsigter, som består af et nært samspil mellem tænkning, refleksion, handling og læring (Schön, 1987, s. 345). Schön beskæftiger sig hovedsageligt med tre begreber, viden-i-handling, refleksion-i-handling og dét at reflektere over handling i et forsøg på at forstå en kompleks og uforudsigelig professionel praksis.

Schön beskriver viden-i-handling som en form for ”know-how”, der ligger implicit i vores handlinger, og som vi er ude stand til at forklare med ord. Derved forstås at dele af den viden, der anvendes i en professionel praksis, er en underforstået og stum form for viden. Når vi forsøger at gøre denne viden eksplicit for vores omgivelser via sproget, er det, ifølge Schön, altid en konstruktion, som ikke udgør sandheden, men en formodning om den dynamiske, spontane og tavse viden, som viden-i-handling er (Schön, 1987, s. 346). Refleksion-i-handling, anvender Schön til at beskrive de refleksioner, som praktikerer gør sig under en handling, der omformer det, der gøres, mens det gøres. Han beskriver også denne refleksion i praksis som en dialog mellem tænkning og handling, som giver praktikerer en større fornemmelse for helheden (Schön, 1987, s. 348). Refleksion-i-handling har, ifølge Schön, en kritisk funktion, som er at anfægte den antagne struktur i vores viden-i-handling. Derudover beskriver Schön, hvordan han mener, at praktikerer reflekterer over sine handlinger, hvilket er en tænkning, der sker efter handlingen. Det er her, hvor individet reflekterer over sin brug af viden-i-handling, hvormed de professionelle handlinger kan tilpasses til den praksis den udføres i.

Disse refleksioner over handlinger sker, ifølge Schön, via en sprogliggørelse, hvorved praktikerens fremtidige handlinger formes og praktikerens kompetencer udvikles (Schön, 1987, s. 348-351).

Schöns begrebsapparat fokuserer således på at forstå den ikke umiddelbart gennemskuelige ækvilibrisme i enhver professionel praksis. Han beskriver den professionelle ækvilibrisme som en form for personlig stil, der er knyttet til faglige kvalifikationer og nævner, at den må forstås som refleksion-i-handling, og at den spiller en central rolle i professionel kompetence (Schön, 1987, s. 351-353). Således anvendes teorien med henblik på at udlede, hvordan fire ledere anvender intuition i deres ledelsespraksis.

7.3 Agil ledelsesteori

Til at besvare problemformuleringens tredje del; "Hvilken rolle kan intuition spille i ledelsespraksis?" inddrages den agile ledelsestænkning. Denne har til hensigt at belyse, hvordan intuition indgår som en del af en agil ledelsesform, samt hvordan den spiller en rolle i ledelsespraksis.

Agil ledelse har sin oprindelse i IT-verdenen og projektledelse, men har i de sidste år floreret i ledelse som et buzzword, hvor beskrivelsen lyder på, at det omhandler en leders mindset samt evne og mod til at reagere på skiftende omstændigheder (Nielsen, 2020, s. 1). Agil ledelse er ikke en etableret ledelsesteori, men Claus Nygaard, Direktør i cph:learning, har for nyligt præsenteret agil ledelse med en række tilhørende begreber. Heraf vil vi primært forholde os til dét, som Nygaard betegner som "det agile mindset". Derudover har ledelseseksperten, Ángel Medinilla, beskæftiget sig med begrebet i sin bog "*Agile Management: Leadership in an Agile Environment*" (2012). I dette værk tages der udgangspunkt i det agile manifest, der blev formet i 2001 af en gruppe eksperter inden for softwareudvikling (Medinilla, 2012, s. 38). Manifestet bygges primært op omkring fire principper, der kan oversættes til dansk således; 1) Individuelle personer og interaktioner frem for processer og værktøjer, 2) Fungerende software frem for omfattende dokumentation, 3) Kundesamarbejde frem for kontraktforhandlinger, 4) At reagere på forandring frem for at følge en plan (Medinilla, 2012, s. 38). Selvom Medinillas bog tager afsæt i det agile manifest, som primært er baseret på softwareudvikling, så beskriver han i bogen, hvordan der i organisationer er behov for et rum, hvor medarbejderne kan være innovative, arbejde på at finde nye løsninger og udvikle deres kompetencer. Han pointerer desuden, at den agile leder må forstå, hvordan ledere skal motivere sine medarbejdere og sørge for at få mest muligt ud af deres individuelle kompetencer (Medinilla, 2012, s. 17). Således

forstår vi, at lederens rolle er central i forhold til at udvikle en agil organisationskultur, hvor der arbejdes dynamisk med forandringer.

Det agile mindset beskrives af Nygaard som en tænkning, der handler om at få mennesker til at yde deres bedste i helhedens interesse. Derfor må den agile leder målbevidst arbejde på, at udvikle et agilt mindset hos både medarbejdere og lederkolleger (Nygaard, 2020, s. 4). Ifølge Nygaard, kan agiliteten ligeledes træde frem på forskellige niveauer, hvor der kan skabes nye læringsarenaer og der bliver dermed åbnet for, at praksis kan udvikle sig til et nyt niveau (Nygaard, 2020, s. 7). For at organisationen kan udvikle sig til et nyt niveau, påpeger Medinilla, at lederen må udvikle sig først:

The Agile manager must develop himself before he is able to develop others. This development must cover all aspects of his life, including empathy, self-growth, personal relationships, self-control and general balance. (...) Remember that in the Agile world, it is not about you anymore: it is about us (Medinilla, 2012, s. 182).

Medinilla beskriver således, hvordan agilitet i organisationen starter hos lederen selv, hvilket stemmer overens med Nygaards beskrivelse af, hvordan lederen må påtage sig en agil lederrolle (Nygaard, 2020, s. 5). Det agile mindset vil i analysen blive inddraget med henblik på at udlede, hvordan intuition kan spores som værende en del af et agilt mindset og agil ledelsestænkning, samt hvilken rolle intuition kan spille i ledelsespraksis, hvis der tillades og åbnes op for en agil ledelsesform.

De ovenstående teorier udgør det teoretiske blik, hvormed vi vil betragte empirien i specialets analyse i det følgende afsnit. I analysens tilblivelse stod det dog klart, at de præsterede teorier ikke var fyldestgørende for empiriens fund. Derfor vil vi, med afsæt i specialets induktive forskningstilgang, tage os friheden til at inddrage et nyt teoretisk blik senere i specialets analyse, da vi mener, at det kan bidrage til en dybere forståelse for analyseresultaterne. Specialets analyse vil herved bestå af to dele, hvor den første inddrager de netop præsenterede teorier, og den anden del vil præsentere et nyt teoretisk perspektiv. På denne måde fremgår analysen som to hermeneutiske cirkulære processer, idet vi har opnået nye erkendelser undervejs gennem inddragelse de teoretiske perspektiver.

8. Første analyse

I det følgende vil specialets første analyse udfoldes. Denne tager sin form ved at betragte empirien ud fra de tre præsenterede teories blik, og udfolder sig derfor på tre niveauer; 1) Forståelsen af intuition som sprogliggjorte erkendelser, 2) Anvendelse af intuition og 3) Intuition i ledelsespraksis. De tre niveauer har til formål at besvare specialets trefoldige problemformulering: "Hvordan kan intuition som fænomen forstås og anvendes, samt hvilken rolle kan det spille i ledelsespraksis?".

8.1 Forståelsen af intuition som sprogliggjorte erkendelser

Det indledende analyseafsnit har til formål at besvare problemformuleringens første del, der handler om at undersøge, hvordan intuition kan forstås som fænomen. Dette vil blive undersøgt ud fra den indsamlede empiri, der ses i lyset af Michael Whites narrative teori. Denne har til formål at spore hvilke narrative fortællinger, der eksisterer blandt informanterne om fænomenet, intuition.

8.1.1 Intuition som førbevidst viden; en erkendelsesproces, der er gået i gang

I empiriindsamlingen blev det tydeligt, at fænomenet intuition forstås og opfattes forskelligt. De tre eksperter definerer intuition ud fra både deres egne undersøgelser og oplevelser. Mette Møller, der har skrevet bogen "Intuition i ledelse – 21 fortællinger fra ledere i Aarhus" (2021), fortæller i vores interview med hende, at hun er stødt på nogle forskellige vinkler af intuition under hendes samtaler med de 21 ledere. Da vi spørger hende om, hvorvidt hun har fundet et svar på, hvad intuition er, forklarer hun:

Der er selvfølgelig nogle ting, som vi kan indkredse sammen, altså både sådan erfaringsbaseret. Noget vi har prøvet alle sammen på forskellige måder, eller nogen der kender deres krop så godt, eller deres tankegang så godt, at de kan identificere: "Hvornår begynder det her fænomen og spille?". For eksempel siger Michael Svare: "Det starter i kroppen". Så der er jo nogen, der er langt med at sige, hvad det vil sige erfaringsbaseret. Og så er der jo en anden lille sti i bogen. Og det er jo det her med: "Hvad siger videnskaben?". Altså hvad er det vi har fundet frem til der, og hvad kan man kalde det ene og det andet. Og så er der jo sådan det lidt mere poetiske og det lidt mere kunstneriske begreb, og der er jo også anstrøg af det åndelige og sådan noget... Så jeg synes ikke sådan, at jeg præcist kan sige hvad det er sådan med to streger under, fordi der er nogle forskellige vinkler på det. Men hvis

nu man skulle forenkle det meget groft, så vælger jeg indtil videre – og det er jo også ligeså meget til mig selv – at sige, det er førbevidst viden (Bilag 3, s 2., l. 65 ff.).

Der hersker således to forståelser hos Møller; hendes forståelse gennem sin undersøgelse og sin egen definition, som er *førbevidst viden*. Dette forklarer hun som værende en *“form for viden, som er i sin vorden. En erkendelsesproces, der er gået i gang.”* (Bilag 3, s. 3 l. 81). I lyset af den narrative teori bliver det tydeligt, at denne forståelse er sprogliggjort gennem en beskrivelse, og er således skabende for Møllers virkelighed. Møllers perspektiv i vores interview og i hendes bog er medvirkende til, at skabe et sprog for intuition. Hun fortæller, hvordan hun forstår, at intuitionen bliver noget, som man kan sætte ord på:

Og det er noget, der kan føre til viden på et eksplicit niveau. Så det er noget man måske kan sige – måske lidt plain – noget man kan transportere fra sin krop på i sin forståelse, op i sit hoved til at begribe noget eller til at sætte ord på noget, som man måske bare har som en fornemmelse. Og nogle af de definitioner, jeg er stødt på, det er jo netop det her med: Følelsen af at vide noget, uden at vide hvorfor man ved det eller hvorfra man ved det. Det er sådan mange beskriver den fornemmelse af en intuitiv fornemmelse: ”Det er som om jeg ved det, jeg kan bare ikke forklare hvorfor” (Bilag 3, s. 3 l. 83 ff.).

Det at kunne sprogliggøre intuition på et eksplicit niveau, er altså afgørende for at kunne forklare og sætte ord på intuition. I lyset af den narrative teori kan vores sprog *“udtrykke vores erkendelser”* (Dahl, 2009, s. 320). På denne måde bliver det igen tydeligt, hvordan vores sprog og vores fortællinger om fænomenet har en afgørende betydning for vores nutidige og fremtidige skabelse af forståelsen. Med dette speciale er vi således bevidste om, at vi som forskere, også er medskabere af skabelsen af denne forståelse, som en igangværende proces. Dette betyder, at vi når vi i skrivende stund udvælger og kaster lys på nogle specifikke dele af informanternes fortællinger, skal være opmærksomme på hvilke fortællinger vi giver liv til.

8.1.2 Intuition som erfaringsbaseret viden

De forskellige vinkler på fænomenet er netop kendetegnende ved de tre eksperter og fire ledere, som vi har talt med. Dette da empirien viser, at der hos specialets informanter både hersker forståelsen af intuition som værende *erfaringsbaseret, åndeligt, en dyb viden, anelsesfuldt samt en mekanisme, der*

indfanger og oversætter noget. Disse forskellige forståelser viser samtidig, at der eksisterer forskellige narrative fortællinger om intuition. Thomas Svane og Marianne Grymer forstår begge fænomenet som værende helt eller delvist erfaringsbaseret. Svane forklarer, hvordan han forstår intuition som værende en kombination af tre ting:

Intuition kan jo godt blive sådan en lille smule hokus pokus, altså sådan i måden og tænke det på. Men altså for mig og se, så handler det jo langt hen af vejen om sådan en kombination af sådan teoretisk viden og erfaringer og empati i en stor pærevælling (Bilag 6, s. 8, l. 249 ff.).

Kombinationen af teoretisk viden, erfaringer og empati uddyber Svane ved at forklare det som værende en kompleks sorteringsproces, som lynhurtigt finder sted i hjernen (Bilag 6, s. 16, l. 527). På denne måde sker der en sortering i hvilken viden, der er vigtig for den konkrete kontekst, som man befinder sig i. Han eksemplificerer denne sorteringsproces i en undervisningskontekst:

Fordi man kan sige på mange måder, så minder ledelse også om undervisning. Altså der er i hvert fald elementer, der minder om hinanden. Altså jeg oplever det jo tit også når jeg underviser, især også i filosofi. Jamen altså, så står man i en eller anden situation, hvor der er en elev, der siger "Jamen var det ikke også sådan et eller andet med..." Et eller andet far out, ikke, hvor man tænker... Men så er der alligevel nogle ting, der bliver aktiveret. Nogle ting, der ligger bagerst i systemet, som man jo godt kan se sådan og så koble det over i noget andet og få det til at give ret god mening (Bilag 6, s. 16, l. 527 ff.).

Den erfaringsbaserede tilgang forstås altså som noget, der ligger bagerst i systemet, og som hjernen er i stand til meget hurtigt til at sortere i, hvad der er nyttigt i den konkrete kontekst, som man står i. Således træder et nyt perspektiv frem, hvor intuition forstås som værende noget erfaringsbaseret. I denne forståelse er den narrative fortælling altså noget, der beskriver intuition, som værende en hurtig sorteringsproces i hjernen, der er i stand til at finde noget frem fra det bagerste i systemet. Denne forståelse træder også frem hos Marianne Grymer, der beskriver intuition således:

Altså det er nok meget almindeligt at sige, at intuition kan føles i maven og det er sådan en mavefølelse. Men for mig er det egentlig sådan mere end det. Jeg kan faktisk ikke sådan sætte krop eller form på det. Det er ikke noget spirituelt, sådan oplever jeg det ikke. Jeg tror

vi er tilbage til at det handler om de erfaringer og de steder og de situationer, jeg har stået i gennem hele mit liv, som jeg trækker på (Bilag 5, s. 4, l. 114 ff.).

Det erfaringsbaserede narrativ er igen fremtrædende, og Grymer sætter flere ord på intuition som værende; ”...noget mere anelsesfuldt, noget lidt mere krøllet og uklart (...) ... Det er noget man aner konturerne af uden at man rigtig kan se det skarpt (...) Jeg oplever det som netop en pejling, en silhuet, et omrids og ikke som et klarsyn.” (Bilag 5, s. 4 l. 125 ff.). Grymers forståelse af intuition er delvist erfaringsbaseret og samtidig noget som hun oplever, er svært at sætte meget konkrete ord på. Hun forstår intuition som værende noget erfaringsbaseret samtidig med, at det er noget anelsesfuldt, krøllet og uklart. Det uklare er kendetegnet ved beskrivelsen af intuition i de ovenstående eksempler, og dette kan være vidne om fænomenets kompleksitet og om den sproglige begrænsning, som er forbundet med fænomenet. I lyset af den narrative teori bliver det tydeligt, at beskrivelserne af intuition som værende erfaringsbaseret viden, anelsesfuldt, krøllet, uklart, pejling, silhuet og omrids, er medskabende til vores forståelse af fænomenet. Vi som forskere har dermed fået tillagt ny viden gennem informanternes sproglige beskrivelser af intuition. Beskrivelsen af intuition som en erfaringsbaseret proces, samt kompleksiteten af noget krøllet og uklart, indgår nu i vores forståelse. Således bliver det eksemplificeret, at vores forståelseshorisonter udvides fra hvert interview, idet der løbende tillægges nye forståelser og beskrivelser af fænomenet.

8.1.3 Intuition som en mekanisme, fornemmelse eller energi

En anden forståelse og beskrivelse af intuition findes hos Steen Stavnsbo, som forstår intuition således:

Jeg tror at for mig er intuitionen en mere aktiv tilstand. En underbevidsthedstilstand. For mig er intuition mere noget med at jeg forholder mig til at jeg får nogle signaler og hvad er det jeg ligesom... hvordan oversætter jeg ligesom det? Der er intuition for mig den der mekanisme, der både indfanger og oversætter og noget som bliver til noget i mine tanker og min måde at være på. Også fysisk. (Bilag 7, s. 8, l. 248 ff.).

Stavnsbo forstår altså intuition som værende en mekanisme, der indfanger og oversætter indtryk, som gør ham i stand til at handle. På denne måde tilføjes en ny forståelse til fænomenet, som værende noget der sker i nuet og dermed ikke noget, der alene er baseret på tidligere erfaringer. I lyset af den

narrative teori, træder det således frem, at der, ved at give plads til de forskellige perspektiver uden at finde en sammenhæng, bliver skabt en tydelighed i forhold til, at intuition både opfattes som værende en form for viden, der ligger retrospektivt samt signaler, der findes i nuet. Endnu engang tillægges en forståelse om, at intuition er en kompleks størrelse, der er svær at definere endegyldigt.

Netop Stavnsbos forklaring om at intuitionen er noget, der er med til at modtage og oversætte signaler, sætter eksperter Cecilie Gredal ord på, som værende en kropslig proces:

Kender I følelsen af, at nakkehårene rejser sig? (...) Det er energien, der bevæger sig. Man kan også have følelsen af, at hvis noget er sådan helt spot on, man kan nærmest få gåsehud og siger "Uh shit mand, det kan jeg mærke det der" (...) Det er intuitionen, der taler til energien. (Bilag 1, s. 17, l. 536 ff.).

En ny forståelse og et nyt ord, der kan kobles på forståelsen af fænomenet, er *energi*. Gredal taler om intuition som en energi, der kan mærkes i kroppen som en mavefornemmelse, nakkehår, der rejser sig eller gåsehud. I denne forbindelse er det værd at bemærke, hvordan sproget i dette narrativ har en helt anden karakteristik end nogle af de tidligere narrativer. I Gredals fortælling bliver det også tydeligt, at hun er meget bevidst om sin intuition og dermed også om, hvordan fænomenet bevæger sig og kommer til udtryk i kroppen. Hun fortæller, at man som leder kan arbejde aktivt med at øve sig i, at lytte til de kropslige signaler for at træne sin intuitive bevidsthed (Bilag 1, s. 17, l. 574 ff.).

En anden forståelse, der i høj grad læner sig op ad den foregående, findes hos informanten Jette Lunddahl. Hun forstår intuition således: *"Intuitiv ledelse for mig, eller bare det at være intuitiv, er i virkeligheden en kombination af erfaring og den viden vi opsamler os og så fornemmelser."* (Bilag 4, s. 3, l. 90). Koblingen af det erfaringsbaserede og fornemmelserne er endnu en ny forståelse af intuition som noget viden, vi har fået tidligere i livet samt en fornemmelse for noget. Denne fornemmelse taler Lunddahl om i interviewet, som værende koblet op på energi. Hun mener, at dét at mærke og sanse energi er en afgørende faktor for at kunne lytte til sin intuition. Narrativet har således en del til fælles med det narrativ, der fremtrådte hos Gredal. Lunddahls narrativ rummer desuden en beskrivelse af, hvordan hun ser sammenhæng mellem det intuitive og det fænomen eller begreb, som hun kalder for "energi". Dette vil blive udfoldet i analyseafsnit 8.2.4, som omhandler anvendelsen af intuition. Forståelsen af intuition som energi, er altså fælles hos informanterne Gredal og Lunddahl. Således tillægges en ny forståelse hos os som forskere, idet der flere gange bliver nævnt intuition som noget energetisk. Denne beskrivelse er fremtrædende hos flere

af informanterne, hvilket er et væsentligt analysefund. Vi er således bevidste om, at vi, med denne sproglige beskrivelse og fortælling om intuition som en energetisk proces, kan være medskabere til, at intuition tillægges denne forståelse hos specialets læsere og podcastens lyttere, som metodisk valg.

8.1.4 Intuition som et luftigt og fornemmelsesbaseret fænomen

Eksperten Birgitte Hvilsom har, ligesom Mette Møller, undersøgt intuition i ledelse. Hvilsom indledte dog sin undersøgelse med uvished omkring, at det var intuition, som hun var i gang med at stille skarpt på. I sin undersøgelse og under hendes samtaler med en gruppe ledere, fandt hun ud af, at de kompetencer, som hun prøvede at undersøge, måske kunne betegnes som noget intuitivt. Hun fortæller om dette i følgende uddrag fra empirien:

Jeg kaldte det ikke intuition fra starten, egentligt. Jeg kunne bare se at der var nogle ledere der kunne noget i praksis, som ikke stod beskrevet i teoribøgerne. Det var ikke sådan noget hvor man kunne sige, det her kan man læse sig ind i her. Det kan man selvfølgelig i noget af det i og med at det er teoretisk beskrevet, men noget af det var også sådan lidt mere luftigt, som også er et af de ord jeg har sat på; mavefornemmelsesbaseret. (...) De her ledere jeg har talt med, det er nogle som jeg vidste kunne noget andet, som ikke altid pegede tilbage på noget evidensbaseret, noget teoretisk funderet, men de tog nogle andre skifte. (Bilag 2, s. 1, l. 22 ff.)

Herved forstår vi, at Hvilsom, ligesom de øvrige informanter i dette speciale, har svært ved at give en nøjagtig beskrivelse af intuition. Hendes narrativ om intuition bliver derfor en mere “luftig” beskrivelse af nogle kompetencer, der bevæger sig væk fra det evidensbaserede eller teoretiske. Hendes fortælling tegner således et billede af, at der på den ene side ses nogle evidensbaserede ledelseskompetencer, som er teoretisk funderede og på den anden side ses nogle fornemmelsesbaserede eller intuitive kompetencer. Hun beskriver derudover, hvordan hun mener, at intuition kendetegnes på følgende måde:

Fordi det som sagt, jeg har fundet ud af, det er, at det kommer af noget klart formål, noget livserfaring, noget indsigt i sin kontekst, noget nysgerrighed på verden omkring sig, og noget evne til at sige: ”Jeg aner det ikke. Jeg er i tvivl. Jeg kommer med alt den her forudindtagethed. Fortæl mig, at jeg tager fejl. Eller fortæl mig jeg har ret”. De der sådan

kompetencer, som jeg jo peger ind i, der gør at man har – eller derudfra har en eller anden form for evne til at downloade nye idéer, man måske ikke lige havde før. (Bilag 2, s.19, l. 630 ff.).

Herved bliver det tydeligt, at det klare formål, livserfaringer, indsigt i konteksten og en nysgerrighed på omverden, er en væsentlig del af det narrativ, som Hvilsom har om intuition. Hendes fortælling er forankret i hendes egen undersøgelse, og hun beskriver desuden, hvordan hun selv befinder sig i en proces, hvor hun hele tiden opnår nye forståelser for fænomenet:

Det er jo fordi at det jo sådan en sjov størrelse. Jeg var jo egentligt på opdagelse i noget jeg ikke vidste hvad hed, så derfor er de ord jeg kommer til at sætte på, det er sådan set fordi jeg ikke ved bedre og fordi jeg sætter det ind i en sammenhæng som jeg har kendskab til. Jeg har ikke nye ord for det endnu, men måske er vi på vej et sted hen hvor der kommer nye ord på det her. Så det er den måde det skal høre på. Det er at det er der jeg er lige nu i min forståelse af de her begreber. (Bilag, s. 2, l. 38 ff.)

Dette vidner om, at Hvilsom anser intuitionen som værende et fænomen i sproglig udvikling, hvor hun selv er med til at skabe en ny forståelse for det intuitive. Hvilsoms undersøgelse viser desuden, at de ledere, som hun talte med, forstår intuition som livserfaring, altså noget erfaringsbaseret, som evnen til at downloade nye idéer, der ikke har været i hjernen før. Koblingen af det som vi kender og kan definere (erfaringer) med det, som vi ikke kender eller ved hvor kommer fra (downloading af idéer), er altså forståelsen hos Hvilsom ud fra hendes undersøgelse. Hvilsom og Møller har i deres undersøgelser og samtaler med ledere fundet frem til, at intuition bl.a. forstås som noget erfaringsbaseret, evnen til at omkode energi samt noget kropsligt funderet. Det er dette, som deres narrativer primært cirkulerer omkring, hvormed det erfaringsbaserede perspektiv får betydning for deres omverdens forståelse af det intuitive.

Opsummerende forstås intuition som værende noget erfaringsbaseret, energetisk, anelsesfuldt samt en mekanisme, der indfanger og oversætter nogle kropslige signaler. Fænomenet er altså mangfoldigt og forstås vidt forskelligt fra individ til individ. Netop denne mangfoldighed vil blive formidlet via podcasten, som hermed kan medvirke til at omforme et allerede etableret sprog, som den narrative teori foreslår at gøre, hvis en forandring af et narrativ skal finde sted. Nogle af informanternes

fortællinger har overlap på kryds og tværs, mens de samtidig alle bringer nye ord ind i det narrative landskab. Selvom informanterne forstår fænomenet på hver deres måde, så har de det tilfælles, at de anerkender at intuitionen har betydning i deres ledelsespraksis. Hvordan de anvender intuitionen i praksis, vil vi i det følgende analyseafsnit udfolde med Donald Schöns teori om den reflekterende praktiker, hvor begreberne; viden-i-handling, refleksion-i-handling og refleksion-over-handling indgår. Vi bevidste om, at vi med valget af Schöns teori, kun muliggør at udfolde og forstå dele af fænomenets helhedsforståelse.

8.2 Anvendelse af intuition i ledelsespraksis

Dette afsnit har til formål at besvare problemformuleringens anden del: *“Hvordan kan intuition anvendes i ledelsespraksis?”*. Da vi talte med de fire ledere om, hvordan deres intuition spiller en rolle i deres ledelsespraksis, fremtrådte mange forskellige perspektiver på, hvordan fænomenet bliver anvendt i deres arbejdsliv. Via Schöns teori om den reflekterende praktiker, udfoldes og analyseres analyseresultaterne i det følgende.

8.2.1 Når intuitionen omformer handlinger i praksis

Hos rådmanden, Steen Stavnsbo, blev det tydeligt, at han bruger sin intuition som et værktøj, som han kun for nyligt har fået et sprog for (Bilag 7, s. 2, l. 48 ff.). Stavnsbo oplever værktøjet, intuition, som en måde at være i et rum på og en måde at møde sine medmennesker på, hvor han forholder sig åbent og iagttagende overfor det der sker. For ham er det en aktiv tilstand, hvor man forholder sig til den situation, som man befinder sig (Bilag 7, s. 8, l. 249). Han beskriver det således:

Og der handler det intuitive jo meget om at, igen og tage de her signaler og opdage, hvis der sker et eller andet i den gruppe, du nu er i eller står overfor. Og prøve og at tage det ned og gøre det til en situation man er i (Bilag 7, s. 11, l. 362 ff.) (...) Det jeg egentlig tænker, det er, altså intuition i det relationelle er vigtigt for mig, fordi det er der, hvor jeg kan være åben og hurtig bruge de signaler jeg får til og – altså i forhold til det formål jeg har med mødet og hurtig korrigere nogle ting. Måske prøve en anden vinkel for at få åbnet op for en person. Det er vigtigt at være agil i de situationer. (Bilag 7, s. 12, l. 377 ff.).

Herved forstås også, at Stavnsbo bruger sin intuition til at indfange signaler, og forsøger at oversætte dem så han kan handle på en hensigtsmæssig måde. Han forklarer i forhold til dette:

Det er mere en tilstand af at være i et observerende mode og nu kigger jeg rundt de første mange minutter” Hvad er der lige af dynamik? Er der nogen der ser stressede ud osv. Forsøger at være lidt morsom og så se hvordan folk reagerer.” (Bilag 7, s. 3, l. 89 ff.) ”Man er jo selv med til at påvirke den stemning og man er jo selv med til at signalere om man er åben.” ”Jeg er åben, jeg er lyttende.” (Bilag 7, s. 5, l. 146 ff.)

For Stavnsbo handler den intuitive kompetence altså om at kunne være med til at skabe eller påvirke dynamikker, og måske endnu vigtigere; at signalere til sine kolleger, at han går ind til samarbejdet med en positiv og konstruktiv tilgang. Stavnsbos evne til at orientere sig i en forsamling og fornemme stemninger er et udtryk for, at der foregår et samspil mellem hans handlinger og tænkning, så han opnår en større fornemmelse for den helhed, som han er en del af. Dette vidner om den proces, som Schön beskriver som refleksion-i-handling (Schön, 1987, 351). Når Stavnsbo fortæller om, at han ”forsøger at være lidt morsom” eller at han ”jo selv er med til at påvirke den stemning”, så bliver det tydeligt, at han bruger sin refleksion-i-handling til at omforme sine handlinger undervejs i en arbejdsproces sammen med andre. Om denne omformning foregår på et bevidst eller mere underbevidst plan, er umiddelbart ikke til at afgøre i og med, at Stavnsbo først italesætter sine refleksioner og justeringer over for os i interviewet. Han har, med stor sandsynlighed, heller ikke udtrykt sine refleksioner eksplicit i øjeblikket, og dermed ikke har været bevidst om udformningen i selve handlingsforløbet. Hermed ses elementer af refleksioner over handling, idet praktikerens først eksplicit reflekterer, efter handlingen er udført. Forståelsen af at Stavnsbo, under interviewet, reflekterer over sin praksis styrkes, da han fortæller om sin ledelsespraksis, at han ser en sammenhæng mellem de værdier man som leder har som ledelsesgrundlag og brugen af intuition. Han fortæller om, hvordan de blødere værdier er blevet en større del af hans ledelsesstil gennem de senere år, hvilket har påvirket hans evne til at bruge sin intuition (Bilag 7, s. 17, l. 542). Han fortæller desuden, at han har erfaret, at man som leder skal have sig selv med, før man kan lytte til andre og opfange de signaler, der sendes (Bilag 7, s. 5, l. 145). Dette ses som et udtryk for, at Stavnsbo opnår nye erkendelser ved at reflektere over sin praksis, som bliver eksplicite undervejs i interviewet. Dette bliver ligeledes tydeligt i interviewets slutning, hvor han udtaler:

Men jeg synes også jeg har fået noget ud af det. Og hver gang man taler om emnet, og det er jo sjældent, man faktisk taler om det på den måde. Og nu har jeg jo prøvet det et par gange.

(...) bare det man prøver at sidde og tale om det sammen med jer, altså så bliver man jo igen bevidst om nogle små ting, der lige lå ude i kanten af ens underbevidsthed, måske eller et eller andet, hvor man lige tænker: Okay, der er noget mere der, hvor man lige skal være opmærksom på (Bilag 7, s. 20, l. 657 ff.).

Her tydeliggøres det, at samtalen om intuition gør, at Stavnsbo bliver bevidst om nogle ting, som han ikke var inden. Det betyder, at der er sket en horisontsammensmeltning mellem informanten Stavnsbo og os, idet vi har udvekslet vores respektive forståelser af fænomenet ved at sprogliggøre fænomenet. I samtalen med Stavnsbo er det desuden fremtrædende, at han bruger sin intuition til at arbejde hen imod det fælles mål. Han bruger sin fornemmelse af dynamikkerne og sin oplevelse af de sociale relationer til at navigere hen imod at finde en løsning på problemstillinger. En forklaring på hvordan Stavnsbo bruger sin intuition til at nå et mål er, at han sætter en klar retning og intention for, hvad der skal ske (Bilag 7, s. 15, l. 483). Hvis han kender retningen og har en intention, når han går ind til eksempelvis forhandlingsbordet, så bruger han sin intuition til at løfte sine medmennesker og finde potentialerne, så kan finde løsninger på en god måde (Bilag 7, s. 16, l. 518). Netop dét at Stavnsbo bruger sin intuition til at rette fokus mod et fælles mål og støtte sine kolleger i processen mod at nå målet, ses som et udtryk for, at han bruger sin viden-i-handling og samtidig reflekterer i handlingen, hvis det er nødvendigt at lave justeringer. Netop denne form for viden-i-handling kombineret med refleksion-i-handling, tolkes som en form for intuitiv fornemmelse hos Stavnsbo. Disse fornemmelser, som nævnes en del gange, befinder sig dog stadig på en mere ubeskrivelig holdeplads, som stadig efterlader os med en række spørgsmål. Disse vil blive berørt senere i specialets anden analyseproces.

8.2.2 Skal man altid lytte til sin intuition i sin ledelsespraksis?

Ligesom Stavnsbo, oplever informanten, Marianne Grymer, at intuition er et hjælpsomt ledelsesværktøj i hendes arbejde. Hun peger på to specifikke ledelsesopgaver, hvor hun oplever, at intuitionen spiller en væsentlig rolle, nemlig under rekruttering og innovationsprocesser (Bilag 5, s. 12, l. 404 og s. 3, l. 83). Disse vil udfoldes i analyseafsnit tre; "Intuition i ledelsespraksis". Grymer sætter imidlertid ord på, hvordan hun mener, at intuitionen ikke altid bør have indflydelse på praksisfeltet. Dette ses bl.a. i følgende citat om intuitionens rolle i hendes praksis:

Og jeg tror, det er rigtig vigtigt, at vi er bevidst om, hvornår den skal have sin plads og hvornår man faktisk også godt må pakke den ned og sige: "Hm, lige nu er der faktisk ikke så meget brug for intuition i forhold til denne her beslutningsproces fordi der har vi brug for tal og data" (Bilag 5, s. 3, l. 68 ff.).

Og fortæller desuden senere i interviewet:

Jeg har jo min intuition med mig. Det er jo ikke sådan en jeg kan klikke af og på, men nej den spiller ikke altid den samme rolle. Det synes jeg heller ikke den skal. Der er også nogle beslutninger som er mere væsentlige end andre, og som derfor fortjener mere refleksionsrum, som for eksempel rekruttering, som jeg synes er noget af det rigtig vigtige man foretager sig som leder at få ansat de rigtige mennesker. (Bilag 5, s. 15, l. 481 ff.).

Dermed understreger Grymer, hvordan hun oplever, at selvom intuitionen er et vigtigt værktøj for hende, samtidig ikke er løsningen på alt og ikke bør bruges i alle sammenhænge. Disse overvejelser kan, i lyset af Schöns teori om den reflekterende praktiker, forstås som en refleksion over handling, hvor Grymer, som i de ovennævnte eksempler, formår at opstille argumenter både for og imod brugen af intuition i ledelsespraksis. Hun bruger sine refleksive evner til at erfare, hvordan og hvor hun finder mening i at anvende og lytte til sin intuition. Ifølge Schön, er denne form for refleksive praksis givende, da Grymers evne til at tænke tilbage på, hvad hun har gjort for at opdage, hvordan hendes viden-i-handling kan bidrage til at opnå et resultat (Schön, 1987, s. 348).

Opfattelsen af at intuitionen er et værktøj i ledelsespraksissen, men at man ikke altid bør lytte til den, deler Grymer med rektoren, Thomas Svane. Han peger på, at der i ledelsen er brug for datadrevne og rationelle argumenter, når man skal lede en organisation eller institution. Svane udtrykker nemlig, at han er meget glad for tal og data, og tror på at det er en uundværlig del af ledelsespraksissen, og at dette faktisk tilfører noget til intuitionen (Bilag 6, s. 27, l. 869). Svane har dog oplevelsen af, at intuitionen nærmere er noget, han som leder mærker udenfor arbejdsammenhængen, altså i sin fritid. Nogle gange bringer han intuitionen til ledelsesbordet, men kun når han mener, at den har betydning for en beslutningsproces. Dette udtrykker han således i interviewet:

Jamen altså, det er jo svært at sige hvad det er der sker. Det er bare underligt. Hvis ikke forklaringen skulle være at noget frigiver noget andet. Det der med at man er helt ude at

konteksten og man laver nogle andre ting, så er det bare mærkeligt at nogle af de der kunstgreb – jeg ved ikke om man kan kalde dem det, men altså – man går jo rundt med sådan nogle gordiske knuder, hvor man tænker ”hvordan dælan kommer vi ud af den der?”. Og hvis man så pludselig er ude at løbe og hvad ved jeg er nede at handle eller sådan noget, så kommer der den der hvor man siger (gestikulerer ”tjek”) og så er det med at få det skrevet ned. Der er lidt sådan nogle elementer som drømme, fordi at der typisk er mange ting i spil på samme tid, så er det med at få dem noteret. (Bilag 6, s. 13, l. 428 ff.)

Han bruger sine fornemmelser fra fornemmelsesbanken til at træffe beslutninger og til at finde løsninger på problematikker, men giver samtidig et indtryk af, at han ikke beskæftiger sig med at fornemme og lytte til intuitionen hele tiden. Svanes fortælling om at intuitionen er en del af en ”fornemmelsesbank” kan forstås ved at opfatte ”fornemmelsesbanken” som Svanes implicitte viden-i-handling. Det forstås herved, at Svane trækker på sin intuition i nogle sammenhænge, men betragter det intuitive som en del af en helhed, der rummer andre vidensformer, som eksempelvis kan være tal og data. ”Fornemmelsesbanken” kan altså, i lyset af Schöns teori, ses en samlet betegnelse for den tavse, spontane viden, der ofte tilføres uden bevidste overvejelser under selve handlingen. Derudover kan vi forstå Svanes refleksioner over sin anvendelse af viden-i-handling, som et udtryk for den kritiske funktion, der anfægter strukturerne i viden-i-handling (Schön, 1987, s. 349).

8.2.3 Fornemmelsen for helheden

Institutionslederen, Jette Lunddahl, fremstår i interviewet som en leder, der ofte bruger sin intuition og desuden er meget bevidst om, hvordan den spiller en rolle i hendes ledelsespraksis. Hun mener, at ledere generelt bør turde at lytte mere til deres indre stemme, hvorved hun oplever, at der findes meget guld (Bilag 4, s. 19, l. 619). Dette guld kan for eksempel være en fornemmelse, som kan dukke op på Lunddahls egen daglige ’morgenrunde’ i daginstitutionen, hvor hun er leder:

Og når jeg går rundt i min institution om morgenen så kan jeg egentligt godt sådan nogenlunde fornemme hvordan stemningen er rundt i huset, og jeg kan godt komme ind i et rum og tænke; ”der er et eller andet her” (Bilag 4, s. 3, l. 100 ff.).

Hun fortæller desuden om, hvordan hun bruger sin intuition i rekruttering, ligesom det er tilfældet hos lederen af Godsbanen, Grymer. I forhold til at bruge sin intuition i rekruttering, fortæller Lunddahl:

Jeg plejer faktisk at sige at i en ansættelsessamtale er det vigtigt for mig at kunne have lov til at trække mig tilbage og i virkeligheden mærke mig ind på den jeg sidder sammen med. (...) Og jeg kan også sidde og have sådan en fornemmelse af; ”prøv at hør her, jeg kan sagtens mærke at du har styr på alt det faglige, så det er jeg egentligt ikke så optaget af, at spørge ind til det faglige”. Men så bliver det er rigtig interessant for mig at prøve at undersøge, hvem er mennesket bag det faglige. Og det er jo også de der fornemmelser - at være undersøgende på det. (Bilag 4, s. 4, l. 119 ff.)

Herved sætter Lunddahl ord på, hvordan hun bruger sin intuition til at fornemme den person, som hun har siddende foran sig i ansættelsessamtalen. Hendes fortælling vidner om, at hun via intuitionen ikke kun får viden om, hvilke faglige kompetencer kandidaten besidder, men også får en fornemmelse af, hvilket menneske vedkommende er. Selvom udsagnet rummer en del utydelighed og kan efterlade en læser med flere spørgsmål, så kan vi alligevel opnå en større forståelse af, hvordan Lunddahl anvender sin intuition. Dette ved at betragte ansættelsesprocessen som en ledelsesopgave, hvor Lunddahl integrerer refleksion-i-handling i udførelsen af en aktuel opgave. Noget af det, der træder frem, er, hvordan Lunddahl bruger sin intuition til at fornemme en helhed, altså det hele menneske, frem for kun at se de professionelle kompetencer, som en ansøger besidder. Hendes intuition guider hende til at fornemme retningen for samtalen, og hun reagerer i stedet på de indtryk, som hun får i samtalen, hvormed hendes fornemmelse for ansøgeren vokser (Schön, 1987, s. 351). Dette gør sig ligeledes gældende, når Lunddahl bevæger sig rundt i institutionens mange forskellige rum (dele) hver dag, for at få et indtryk af stemningen i huset (helhed). Refleksion-i-handling kan altså være med til at forklare, hvordan Lunddahl navigerer og improviserer under en ansættelsessamtale, men efterlader stadig en uklarhed omkring, hvordan og hvad det er hun fornemmer i de relationelle sammenhænge, som på morgenrunden eller i ansættelsessamtalen. Vi vil for en stund parkere spørgsmålet om fornemmelsen, for i stedet at rette fokus mod, hvordan der skabes gode forudsætninger for, at bruge intuitionen i ledelsespraksis, men vender tilbage til ovenstående i diskussionen.

8.2.4 Ro og pausers betydning for en intuitiv ledelsespraksis

I det foregående blev det beskrevet, hvordan Lunddahl gerne vil ”have lov til at trække sig lidt tilbage” i en ansættelsessamtale. Dette ønske om afstand, uddyber hun senere i interviewet og forklarer, at det handler om at skabe ro og give intuitionen bedre plads. Hun beskriver, hvordan hun tror på, at intuitionen bedst kan trænes hvis der skabes ro (Bilag 4, s. 19, l. 633). Dette kan opnås på forskellige måder:

Jeg tror, vi bliver bedre til at træne vores intuition, hvis vi også skaber roen. Fordi hvis man for eksempel sætter sig i ro, hvis du har en meditation eller sætter noget behageligt musik på. Og du har et eller andet, du for eksempel tænker: Det vil jeg rigtig gerne have et svar på, så kan du i virkeligheden sætte dig i ro. (...) Der kommer nogle gange bare sådan nogle fuldstændig rene svar. Og det tror jeg er intuitionen vi bruger, når vi tør at sætte os der (Bilag 4, s. 20, l. 640 ff. og s. 21, l. 672 ff.).

Det forstås herved, at Lunddahl søger ro, når hun gerne vil have kontakt til sin intuition. Hun fortæller imidlertid også, at hun bruger intuitionen aktivt i mødet med andre, hvilket blev belyst i det foregående afsnit. Dette vidner om udfordringen i, at forsøge at forstå den intuitive praksis, som på den ene side har en tydelig relationel dimension og på den anden side har en mere introvert dimension, hvor praktikerne trækker sig tilbage i private omgivelser for at få kontakt til sin intuition. Dette bakkes op af flere af de øvrige informanter, der ligeledes beretter om, at intuitionen ofte kræver en anden kontekst end arbejdskonteksten, for at kunne komme i spil. Dette ses bl.a. hos Stavnsbo, som ofte oplever, at intuitionen vækker ham om natten (Bilag 7, s. 7, l. 213), eller hos Svane, som får nye indsigter på sine løbeture (Bilag 6, s. 13, l. 417). Herved forstås, at den intuitive viden (i form af indskydelser, fornemmelser, ideer eller andre lignende formuleringer) nogle gange kræver af praktikerne, at der er ro omkring dem, eller at de tager en pause, men at de samtidig også oplever, at den spiller en rolle i selve handlingsforløbet. Når intuition spiller ind i handlingen, så kan vi forstå det i lyset af Schöns teori om den reflekterende praktikker, hvor vi ser, som det er fremanalyseret i ovenstående, at lederen løbende reflekterer under en handling og bruger sin refleksionsevne i samspil med sin intuition. Det er tydeligt, at refleksionen spiller en rolle, men at teorien ikke kan forklare alle facetter af intuition. Dette kan ses som en forklaring på, hvorfor det er svært for informanterne, at beskrive intuitionen nøjagtigt og derfor taler om deres erfaringer og refleksioner i forhold til deres praksis. Erfaringer og refleksioner er ord, som vi allerede kender betydningen af, som derfor bliver

brugt til at beskrive den fornemmelse, som intuition kan give os. Ifølge Schön sker dette, fordi vi beskriver et fænomen ud fra det sprog, der står til rådighed for os (Schön, 1987, s. 347).

Netop dét at kunne sætte ord på det intuitive er noget, som vi får et indtryk af, at Lunddahl lægger stor vægt på. Hun lægger nemlig særligt vægt på, at det vigtigt for hende at sige det højt, som hun intuitivt mærker, også selvom det er på et ledelsesmøde. I mødet med andre har hun nemlig gode erfaringer med at fortælle sin fornemmelse til dem, som hun sidder overfor og lade intuitionen tale frit, fordi hun oplever, at den ofte ved, hvad der er rigtigt at sige på det rigtige tidspunkt (Bilag 4, s. 14, l. 457 ff.). Dermed får vi et indtryk af, at Lunddahl lader sin intuition spille en stor rolle i hendes ledelsespraksis. Lunddahls oplevelser med at bruge det intuitive og hendes forståelse af fænomenet, lader til at være noget, som hun beskæftiger sig meget med i sin hverdag. Hun beskriver nemlig, hvordan hun ser en sammenhæng mellem det intuitive og det fænomen eller begreb som hun kalder for ”energi”. Det er Lunddahls overbevisning, at hendes opmærksomhed og energi har enormt stor indflydelse på det, der foregår omkring hende og påvirker på den måde hendes ledelsespraksis. Hun siger, at energi er ”*mega essentielt, fordi det du sender ud, det får du igen*” (Bilag 4, s. 5, l. 158) og forklarer, hvordan hun ser, at alt hænger sammen på et ”energiplan”:

Det vil sige at i virkeligheden så placerer jeg mig jo også på en holdeplads hvor jeg aldrig kan pege pilen ud i verden (Bilag 4, s. 5, l. 163.). (...) Fordi at jeg i virkeligheden tænker at vi på et energiplan tiltrækker den læring vi skal have. Det gør vi som ledere og det gør vi som medarbejdere. Så de mennesker som jeg støder ind i på min vej, også ledelsesmæssigt, det er jo mennesker som jeg har inviteret ind i mit liv fordi der også ligger en læring i det. Det er mennesker som jeg tænker at jeg skal lære noget af og derfor tænker jeg at jeg som leder ikke kan pege pilen ud i verden, jeg kan ikke sige at det fungerer ikke i den afdeling fordi medarbejderne gør ikke det de skal. Så bliver jeg simpelthen nødt til at undersøge, hvor er det at jeg som leder skal gøre noget andet for i virkeligheden at bringe det bedste potentiale frem hos mine medarbejdere. (Bilag 4, s. 5, l. 168 ff.).

Dét at Lunddahl ser sammenhæng mellem energien og det intuitive, er vi blevet nysgerrige på at opnå en større forståelse for. Lunddahl betegner selv denne måde at tænke ledelse på, som ”intuitivt lederskab”, og bruger det til at have en evig opmærksomhed på, hvad hun som leder sender af signaler, samt hvordan hun oplever situationer eller mennesker. Hun lytter til sine fornemmelser og ser sit lederskab som en igangværende læreproces, hvor hun tager ansvar for de udfordringer, som hun

møder i sit lederskab. Således forstås det, at intuitionen spiller en afgørende rolle i Lunddahls lederskab, og er en bærende og afgørende del af hendes ledelsesrepertoire. Når vi ser på denne form for ledelse via Schöns teori, så kan kompleksiteten og brugen af de mere uigennemskuelige kompetencer, som Lunddahl sætter ord på, beskrives som det Schön betegner som professionel ækvilibrisme (Schön, 1987, s. 351). Schön mener, at der i praksis kan være situationer, hvor problemet ikke er klart fra begyndelsen og der tilmed ikke er nogen indlysende sammenhæng mellem situationens karakteristika og de tilgængelige teorier og teknikker, hvorfor praktikerens må besidde en form for ækvilibrisme. Han beskriver ækvilibrismen som den professionelles evne til at finde mening i unikke eller usikre situationer, og at der ikke findes nogen fornuftig måde at tale om denne evne på. Han mener altså, at den professionelle følger nogle regler, som endnu ikke er blevet eksplicitte (Schön, 1987, s. 353). Ud fra en betragtning af, at intuitionen er en del af denne professionelle ækvilibrisme, kan Lunddahls fokus på at italesætte hendes fornemmelser og dét hun mærker, være med til at gøre det intuitive mere eksplicit for hendes medmennesker.

Opsummerende forstår vi nu, at lederne bruger deres viden-i-handling, refleksion-i-handling og under interviewene også reflekterer over sine handlinger. Analyseresultaterne viser, at lederne får en fornemmelse for helheden ved at reflektere i og over sin praksis, som de bruger til at træffe beslutninger og skabe udvikling. Vi forstår derudover, at ledernes intuition rummer viden-i-handling, som får betydning i praksis, særligt når de står i uforudsigelige og omskiftelige situationer, hvor de ikke kan handle på baggrund af deres logiske eller rationelle tænkning.

Dermed har analysen indtil videre frembragt hvilke forståelser og narrativer, der eksisterer om intuition i empirien. Ydermere er det tydeliggjort, hvordan en del af intuition som fænomen kan forstås ud fra Schöns teori om den reflekterende praktiker. Således har analysen indtil nu bevæget sig på et forståelsesmæssigt individplan i afsnit 8.1, samt et praksisorienteret plan i afsnit 8.2. Derfor er det nu relevant at belyse i det følgende afsnit, hvorvidt intuition kan spille en rolle i ledelsespraksis.

8.3 Intuition i ledelsespraksis

Følgende analyseafsnit har til formål at besvare problemformuleringens tredje del: "Hvilken rolle kan intuition spille i ledelsespraksis?". I samtalerne med informanterne træder det frem, at intuitionen har betydning i ledelsespraksis, hvilket analyseres med afsæt i den agile ledelsestænkning samt Schöns begreb om viden-i-handling.

8.3.1 Intuition i relationer og innovationsprocesser

Som nævnt i indledningen, er der store krav til og høje forventninger om, at organisationer skal være innovative på mange parametre. Et væsentligt analyseresultat indtil videre er, at intuition bliver brugt i netop de innovative processer, hvor der skal nyskabes og nytænkes. Møller forklarer, hvordan ledelse og udvikling er tæt forbundet i en organisation: *“Når en leder udvikler sig, så udvikler organisationen sig jo også og så vice versa”* (Bilag 3, s. 1, l. 13 ff.). Et af de nyere tilkomne buzzwords inden for organisationsudvikling og ledelsestænkning er agilitet, der bl.a. handler om lederens evne til at kunne reagere på skiftende omstændigheder og at kunne forstå komplekse sammenhænge (Nygaard, 2020). Om dette fortæller Stavnsbo, at han ser *“intuitionen en god ven i forhold til at være agil”* (Bilag 7, s. 12, l. 377 ff.), idet han bruger sin intuition til at håndtere uforudsigelige situationer. Tidligere i analysen blev det præsenteret i afsnit 8.2.1, at Stavnsbo agerer agilt i sin praksis ved at bruge sin intuition. Han forklarer, hvordan han har opmærksomhed på det relationelle i et rum, og hvordan han via intuitionen opfanger signaler og korrigerer sine handlinger ud fra disse. Han fortæller ligeledes, at det er vigtigt at være agil i de omtalte situationer (Bilag 7, s. 11, l. 362 ff.). I lyset af Nygaards agilitetstænkning om, at lederen må påtage sig en agil lederrolle, træder det frem, at Stavnsbo agerer ud fra en sådan lederrolle i sin ledelsespraksis. Hans blik for det relationelle og opmærksomheden på de signaler, som han modtager fra andre, vidner om, at han forsøger at få sine kollegers perspektiver frem i lyset, så de kan forholde sig til deres forskellige forståelser sammen. Dette er kendetegnet for en agil leder, der agerer ud fra et agilt mindset (Nygaard, 2020, s. 5). Det agile mindset viser sig bl.a. ved, at Stavnsbo anerkender, at der er forskellige forståelser og dermed forskellige løsninger på et givent problem. Samtidig er han optaget af, hvad der er brug for at blive skabt sammen i rummet, hvilket Nygaard betegner som den agile leders evne til at se fremad (Nygaard, 2020, s. 5). I det ovenstående kan der spores, at Stavnsbos ledelse anses som værende en praksis, hvor intuitionen hjælper til at tilvejebringe et agilt mindset i organisationen.

I henhold til Møllers udtalelse om, at en organisatorisk udvikling er afhængig af lederen og omvendt, forklarer Grymer om en sådan udviklingsproces, og hvordan hun oplever, at intuitionen spiller en rolle:

Man har sådan lyst til at stå på en flise, der er tryk, men det kan man faktisk ikke. Og der kan den være meget hjælpsom, intuitionen, fordi den alligevel kan være med til at give en eller anden form for retning i noget, der kan virke ret kaotisk. (Bilag 5, s. 3, l. 98 ff.).

Intuitionens rolle kan altså være, at den er med til at pege i en retning i en situation, hvor man aldrig har stået før. Under samtalen med Grymer bliver det desuden tydeligt, at man som leder skal skabe et innovativt rum for sine medarbejdere, som hun forklarer i det følgende:

Det er rigtig vigtigt at skabe et rum, hvor tvivl også kan få plads og man kan få lov til at formulere noget som ikke helt er fremkaldt endnu (Bilag 5, s. 3, l. 73 ff.).

Det der med at turde skabe nogle læringsrum hvor man er nysgerrig og undrende sammen er virkelige vigtigt. Og selvom den pågældende idé den bliver droppet, så har man jo fået skabt en kultur hvor man er nysgerrig og undrende og tør bruge andet end rationelle argumenter. (Bilag 5, s. 12, l. 404 ff.).

Herved forstås det, at Grymer lægger særligt vægt på, i hendes ledelsesarbejde, at hun vil skabe et trygt rum, der giver hendes ansatte mulighed for at udfolde sig innovativt. Hun tilføjer i denne forbindelse, at det ikke er muligt at bede nogen være kreativ eller innovativ på kommando, men at det handler om, at man som leder skal skabe et rum, hvor det er tilladt at bringe sin intuition i spil og være i tvivl (Bilag 5, s. 14, l. 443). Herved forstås også, at Grymer ser en særlig kobling mellem selve innovationsprocessen og brugen af intuition, og at hun tager ansvaret for at skabe et trygt rum, og dermed tror på, at lederen spiller en vigtig rolle i forhold til at ”tillade” intuition i arbejdskulturen. Grymers ledelseskompetencer vidner om, at hun påtager sig en agil ledelsesrolle, hvor der er fokus på at skabe gode rammer for transformation. Dette ses, da hun forsøger at etablere læringsarenaer for samskabelse, hvor en ny medarbejder ved, at det er legitimt at arbejde innovativt med problemløsning, hvilket netop er kendetegnet for det agile mindset (Nygaard, 2020, s. 5). Derudover udviser Grymer agilitet, fordi hun sætter en tydelig ramme for den skabende læringsarena, hvor medarbejderen ved, at der er plads til forskellige synspunkter (Nygaard, 2020, s. 5).

Dét at skabe en særlig læringsarena, hvor der er plads til at nytænke og gøre brug af intuitionen, er altså noget Grymer er opmærksom på i sin ledelse. Hun fortæller desuden, at hun har en oplevelse af, at det handler om, at man som leder sætter en ramme og legitimerer en særlig adfærd hos sine medarbejdere:

Jeg tror ikke man kan bede nogen om at være intuitiv eller at være kreativ eller innovativ for den sags skyld på kommando. Men man kan skabe et rum hvor det er tilladt, og det er det jeg gør som leder. (...) Altså, igen kommer det jo an på hvilken opgave det er. Men jeg er meget

opmærksom på, når der kommer en ny medarbejder, både at skabe en tydelig ramme omkring det arbejde der skal laves, men også via min egen adfærd at legitimere en bestemt adfærd.
(Bilag 5, s. 14, l. 443 ff.)

Herved får vi en forståelse af, at Grymer påtager sig en særlig rolle som leder, hvor hun sørger for at skabe et læringsrum, eller, set i lyset af den agile ledelsesteori, en form for agil læringsarena, hvor medarbejderne kan bruge deres intuition til at innovere og udvikle i praksis. Denne rammesætning for det innovative rum vil, ifølge Nygaard og den agile ledelsestænkning, bidrage til skabelsen af et agilt mindset i arbejdskulturen, hvormed praksis kan udvikle sig til et nyt niveau (Nygaard, 2020, s. 7). Idet Grymer legitimerer en særlig adfærd, og tydeligt sætter rammen for opgaven, kan, ifølge Nygaard, have en afgørende betydning for organisationen. Han påpeger nemlig, at en leder, der arbejder med et agilt mindset, vil medvirke til at skabe positive resultater og lader organisationen reorganisere sig (Nygaard, 2020, s. 7). Når Grymer indtager en agil lederrolle, kan hun desuden guide medarbejderne til at få mest ud af deres egne kompetencer. I denne position kan lederen, ifølge Medinilla, hjælpe medarbejdere til at løse konflikter, lære dem at kommunikere på en konstruktiv måde, facilitere møder og understøtte udvikling af tillidsfulde relationer (Medinilla, 2012, s. 46).

8.3.2 Intuitionens betydning i udviklings- og rekrutteringsprocesser

Der spores i empirien, at intuitionen har en særlig betydning i udviklingsprocesser. Dette er fremtrædende hos flere af informanterne, heriblandt Hvilsom, som forklarer, hvordan hun oplever, at der er behov for at blive åbnet op for et innovativt rum:

Der er selvfølgelig brug for alt det der rationelle og det der sådan er mere sat mere i system. Det skal være der, men samtidig skal vi også noget der åbner for det der innovative rum. Men samtidig skal vi også noget, der åbner for det der innovative rum, fordi altså... Hvis vi kun går med alt det vi kan forudsige, alt det der er styr på, alt det vi kan kontrollere, alt det vi kan sætte målbare mål på. Jamen så vil vi sandsynligvis komme til at levere på noget forkert fordi verden omkring os hele tiden flytter sig nye steder hen. Så vi har brug for begge dele. Altså begge sider skal være der. (Bilag 2, s. 15, l. 498 ff.)

I denne forbindelse beskriver Hvilsom tilmed, hvordan hun oplever, at der, for at kunne begå sig i den omskiftelige verden, med fordel kan gøres brug af intuition, og tilføjer, at hun tror, at det kan

være med til at danne grundlag for en mere bæredygtig måde at bedrive ledelse på i fremtiden (Bilag 2, s. 14, l. 458 ff.). Ses dette i lyset af den agile ledelsestænkning, så er det netop et agilt mindset, der er behov for på et omskifteligt arbejdsmarked med ringe grad af forudsigelighed, hvor rationalet ikke altid kan løse problemstillingerne for os.

Grymer fortæller i interviewet, hvordan hun lader sin intuition spille ind i rekrutteringsprocesser, da hun, som Hvilsom, beskriver i ovenstående, at hun ikke altid kan bedrive ledelse ud fra den rationelle tænkning. Hun bruger sin intuitionen til at fornemme andre mennesker, og mener at *"man kan vinde noget ved at lytte til sin intuition, når man rekrutterer"* (Bilag 5 s. 3, l. 83). I relation til dette, uddyber hun senere i interviewet:

Jamen, tit når man er i gang med sådan en ansættelsesproces, så har man jo skrevet nogle ting ned i prioriteret rækkefølge, som betyder noget for en. Og der kan man jo godt have en kandidat, der scorer højt på alt der lige inden man gik i gang var enige om var det vigtigste. Og så kan der sidde en kandidat hvor man alligevel fornemmer, at måske er der noget her som vi faktisk ikke har fået berørt, som bare spiller meget godt ind i noget som måske er mere værdibåret eller handler om kemi eller et eller andet. (...) Og det tror jeg også at de fleste der rekrutterer, at så taler man om det. Fordi det er jo så afgørende at man finder den rigtige kandidat. (Bilag 5, s. 10, l. 310 ff.)

Grymer bruger altså sin intuition til at finde den rette kandidat, når der skal ansættes nye medarbejdere. Dette perspektiv deler hun med informanten, Lunddahl, som også bruger sin intuition i rekrutteringssammenhæng, som det er udfoldet i afsnit 8.2.3. Således anvendes intuitionen til at mærke kemi, se noget mere værdibåret eller undersøge hvilket menneske, der er bag de professionelle kompetencer. Disse udsagn om, hvordan hun bruger intuition i sin ledelsespraksis, vidner om, at intuitionen på nogle måder rummer en viden-i-handling, som lederen trækker på i rekrutteringsprocesser. Grymer betegner denne viden som *"noget der ikke er fremkaldt endnu"* (Bilag 5, s. 3, l. 73), hvilket kendetegner viden-i-handling, som Schön mener er noget, der ligger uden for sproget, men ofte danner grundlaget for vores intelligente handlinger (Schön, 1987, s. 346). Således kan der i empirien findes argumenter for, at man med fordel kan bruge sin intuition i rekrutteringsprocesser, hvilket understøttes af Schöns betragtning af viden-i-handling som en form for implicit intelligens. Set i lyset af den agile ledelsestænkning- og mindset, bruges intuitionen også i rekrutteringsprocesser, som i nogle tilfælde er afgørende for at kunne udvælge den rigtige

medarbejder. Dette vidner om en agil leder, der er i stand til at sætte rationalet ud af spil og i stedet fokusere på, hvad der dukker op i ansættelsessamtalen i form af kemi, noget værdibåret og en fornemmelse for hvem mennesket bag kompetencerne er. Set i lyset at den oprindelige agilitetstænkning i det agile manifest (Medinilla, 2012, s. 38), kan det spores, at Grymer og Lunddahl i en rekrutteringsproces følger de individuelle personer og interaktioner frem for at følge processer og værktøjer. Ved at lade rationalitet træde i baggrunden, og ikke alene fokusere på om en kandidat besidder alle de rette kompetencer, træder det således frem, at de reagerer på en forandring i ansættelsessamtalen frem for at følge en plan (Medinilla, 2012, s. 38). I en ledelsespraksis træder det frem ved, at der eksempelvis er plads til at lade den personlige kemi spille en større rolle end de rette kompetencer i en ansættelsessammenhæng.

8.3.4 Lederens personlige agilitet

I det ovenstående blev det tydeligt, at lederens rolle er afgørende for organisationens, og dermed ledelsespraksisens, innovations-, udviklings- og rekrutteringsprocesser. I denne forbindelse er det ligeledes blevet tydeligt, at lederen selv må være i stand til at håndtere omskiftelige omstændigheder og være i stand til at udvikle sig selv som leder. I interviewet med Lunddahl træder det frem, hvordan hun er opmærksom på sin egen adfærd, når hun eksempelvis modtager en personalehenvendelse:

Det er ikke lige meget, hvordan jeg som leder tager imod en personalehenvendelse. Det er fuldstændig afgørende for, hvordan vi får forløst de ansattes potentiale for eksempel. Får motiveret dem til godt at gide at løfte det kæmpe arbejde de gør hver eneste dag. Så der skal vi bare stå tidligt op som ledere i forhold til hele tiden at være up front på, hvordan man holder den gode tone, og hvordan man lærer at passe på sig selv og hinanden. Og derfor bliver det også vigtigt, hvordan vi passer på os selv som ledere. Og det er der, hvor jeg snakker om energien, at vi skal blive dygtige til det (Bilag 4, s. 11, l. 346 ff.).

Herved forstår vi, hvordan Lunddahl betragter det som en del af hendes ledelsesansvar at løfte medarbejdernes potentiale, og hvordan dette starter hos hende selv. Hun påpeger, at det er vigtigt, at lederen kan passe på sig selv for at passe på andre. Dette vidner om Lunddahls evne til at påtage sig en agil lederrolle ved bl.a. at skabe rammer og rum for sine medarbejders motivation ved at være bevidst om, at den gode tone starter hos hende selv. Ifølge Nygaard, kan dette være udtryk for, at Lunddahl har en helhedsorienteret ledelse, der rummer et holistisk syn, der er præget af et blik for,

hvordan ledelsespraksissen er, hvad effekten kan blive af en handling, hvor der arbejdes ud fra, hvilken synergi det er muligt at skabe sammen i organisationen, og hvordan der skabes synergi i relation til både os selv og omverden (Nygaard, 2020, s. 5). Hendes udtalelser vidner om hendes agile mindset, som vil påvirke hele organisationen, ifølge Nygaard og Medinilla. Det agile mindset giver lederen en evne til at reflektere over sin ledelsespraksis, og dermed forbedre sin evne til at håndtere forandringer, hvilket Nygaard betegner som en del af lederens personlige agilitet (Nygaard 2020, s. 4). Herved forstås, at forandringsparatheden starter hos lederen, hvilket Medinilla tilslutter sig. Det er lederens evne til at udvikle sig, som former evnerne til at udvikle andre (Medinilla, 2012, s. 182).

Opsummerende for analyseafsnit 3 fremgår det, at der ses en agil ledelsestænkning og et agilt mindset i udtalelserne hos flere af specialets informanter. Dette er vigtigt for den organisatoriske udvikling, idet den agile leder formår at bruge sin intuition, til at skabe et innovativt rum samt bruge denne i udviklingsprocesser. Den agile leder kan, ved at skabe læringsarenaer, udvikle organisationen til et nyt niveau, og er ligeledes kendetegnet ved, at skabe rammer, der kan forløse potentialet hos sine medarbejdere. I empirien kommer agiliteten til udtryk i rekrutteringsprocesser ved, at lederen har fokus på individuelle personer og interaktioner frem for processer og værktøjer i en ansættelsessamtale. Den agile leder reagerer dermed på forandringer i ansættelsessamtalen i stedet for at følge en plan, hvilket betyder, at rationalitet skubbes i baggrunden til fordel for en intuitiv fornemmelse for kandidaten. Det starter altså hos lederens agile mindset, hvor den personlige agilitet skal træde frem, som en forudsætning for, at organisationen udvikler sig. Analysen har vist, at flere informanter har en agil ledelsestænkning, hvor intuition spiller en vigtig rolle i innovations-, udviklings- og rekrutteringsprocesser.

Et væsentligt resultat i den første del af analysen er, at der eksisterer forskellige narrative fortællinger om intuition. Hermed fremspringer forskellige forståelser af intuition som værende et mangfoldigt fænomen, der både opfattes som noget erfaringsbaseret, energetisk, anelsesfuldt samt en mekanisme, der indfanger og oversætter nogle kropslige signaler. Væsentligt for analysens anden del er, at lederne har en helhedsorienteret og reflekteret tilgang til deres respektive praksisser. Deres refleksioner i og over handlinger har betydning for, hvordan de håndterer uforudsigelige og omskiftelige situationer i deres praksis, hvor de ikke kan handle på baggrund af deres logiske eller rationelle tænkning. I denne forbindelse spiller intuitionen en rolle, da denne betragtes som en del af den implicite viden-i-handling samt forståelse for og tilgang til ledelsespraksissen. I tredje analyseafsnit er resultatet, at

intuitionen indgår som en hjælper i forhold til at udvikle og praktisere et agilt mindset, der har betydning for innovations-, udviklings- og rekrutteringsprocesser i ledelsespraksis.

Den første analyseproces har, i lyset af vores videnskabsteoretiske position, givet os en ny forståelse for, hvordan intuition forstås, anvendes og spiller en rolle i ledelsespraksis. Med analysens tre teoretiske perspektiver på intuition i ledelsespraksis, kan vi således forstå dele af fænomenet, men vi har opnået en erkendelse af, at teorierne ikke er fyldestgørende. Dette da vi undervejs i analysen blev nysgerrige på at forstå nogle af de uklare elementer, som vi i det følgende vil behandle i specialets anden analyseproces.

9. Anden analyse

Gennem specialets første analyseproces, har vi opnået nye erkendelser om intuition, samt dets anvendelse og rolle i ledelsespraksis. Vores erkendelse om intuition er, indtil nu, at intuition forstås forskelligt, at det ofte ses i samspil med refleksionsprocesser, samt at det fordrer den agile tænkning i ledelsespraksissen. Når vi betragter de resultater, der er opnået gennem de tre inddragede teorier i første analyse, opstår der et behov for at undersøge nogle elementer yderligere. Disse vil blive udfoldet i det følgende, der således vil tage form som specialets anden analyse. I denne forbindelse tager vi os friheden til at inddrage et nyt teoretisk perspektiv, hvormed vi endnu engang kan belyse dele af empirien i et forsøg på at forstå de uklare dele fra den første analyse. Hertil vil vi anvende Hartmut Rosas teori om resonans, som indledningsvis kort vil blive beskrevet.

9.1 Præsentation af resonansteorien af Hartmut Rosa

Vi vil i denne analyse inddrage Hartmut Rosas socialfilosofiske teori om resonans, som vil blive udfoldet i det følgende. Resonansteorien inddrages i et ønske om at udfolde og diskutere fænomenets essens og betydning. Der inddrages et sociologisk perspektiv, der blandt andet har til formål at belyse empirien med fokus på den relationelle (mellem mennesket og dets omverden) dimension af fænomenet, intuition, og dets rolle i ledelsespraksis.

Resonans er et begreb om forbindelsen mellem det oplysnings-rationalistiske eller naturalistiske verdenskoncepts strikt adskilte momenter ånd og krop (eller legeme og sjæl), følelse og forstand, individ og samfund og endelig ånd og natur. For så vidt Romantikens

grundanliggende var at forsoner akkurat disse modsætninger og adskillelser med hinanden, kan resonans forstås som et romantisk begreb - det modsætter sig det tingsliggende verdensbegreb i en rationalisme rettet mod beregning, fiksering, beherskelse og kontrol (Rosa, 2016, s. 199 ff.).

Den tyske sociolog og politolog, Hartmut Rosa, udkom i 2016 med værket *Resonans*, hvor han beskriver det socialfilosofiske grundbegreb ved samme navn. Rosas grundidé er, at kvaliteten af det menneskelige liv (og de sociale forhold) ikke alene kan måles på de muligheder og ressourcer, der står til rådighed, men behøver en undersøgelse af arten af det verdensforhold eller den verdensrelation, som er formativ for livet (Rosa, 2016, s. 36). Han søger med sin resonanstænkning at skabe en ny verdensrelation, hvor den eksistentielle sensibilitet hos mennesket anerkendes som en del af vores væren-i-verden. Han beskriver menneskets ressonante forhold til verden, og at menneskelig lykkefølelse kommer af en følelse af resonans (Rosa, 2016, s. 38-40).

Resonans kan forstås som en genlyd, der er udtryk for, at vi påvirker og påvirkes af impulser, og er således et relationelt begreb, der kan belyse relationelle kvaliteter og bruges til at undersøge menneskets forhold til omverden. Rosa bruger ord som svingninger og frekvenser til at forklare den udveksling af impulser, der sker mellem mennesker og verden (Rosa, 2016, s. 191-196). Han beskriver resonans som en form for verdensforhold i følgende:

Som den centrale kategori i verdensrelationernes sociologi lader resonanserfaringen sig ikke desto mindre forstå som en momentan treklang af legemets, åndens og den håndgribelige verdens konvergerende bevægelse (Rosa, 2016, s. 197). (...) Resonans er en form for verdensforhold, der dannes ved af←fekt, e→motioner, intrinsisk interesse og forventninger til egen formåen, og hvori subjekt og verden gensidigt berør og samtidig transformerer hinanden. Resonans er ikke nogen ekko-, men en svarrelation; den forudsætter, at begge sider taler med deres egen stemme, og dette er kun muligt, hvor stærke vurderinger berøres (Rosa, 2016, s. 203).

Vi forstår således, at teorien om resonans rummer en forståelse for og beskrivelse af menneskets komplekse forhold til omverdenen. Her bemærkes det, at Rosas beskrivelse af dette resonante verdensforhold inkluderer legemet, ånden og den håndgribelige verdens bevægelser, samt hvordan der i teorien er fokus på emotionelle og affektive forhold. Således mener vi, at resonansteorien netop

på disse punkter adskiller sig fra den øvrige teori, som er inddraget i dette speciale, og herved kan være med til at nuancere analyseresultaterne. Derudover finder vi det relevant at inddrage resonansteorien, da denne kan være med til at forklare, hvordan informanterne alle har en individuel oplevelse og forståelse af fænomenet. Dette via Rosas begreb om resonans, der beskrives som relationen mellem individet og et specifikt udsnit af verden (Rosa, 2016, s. 201). De centrale begreber, som vi vil inddrage i denne analyse, vil kort præsenteres i det følgende:

- **Resonansforhold** er Rosas betegnelse for den dynamiske interaktion mellem subjekt og verden (Rosa, 2016, s. 38).
- **Resonansrum** er en betegnelse for det rum hvori der kan opstå resonans, eksempelvis arbejdsfærden, der kan fungere som moderne resonansrum (Rosa, 2016, s. 200).
- **Resonansrelationer** betegner den relation mennesket har med sin omverden, hvorved der kan opleves en genklang med et udsnit af verden. Resonansrelationer er ligeledes afgørende for vores identitetsskabelse og socialitet (Rosa, 2016, s. 200).

Det er vores overbevisning, at denne sociologiske teori vil kunne bidrage til en større forståelse for de forskellige opfattelser og forståelser, der træder frem i empirien. Vi har således en forventning om, at dét vi ikke forstår ud fra teoretikerne White, Shön, Nygaard og Medinilla, vil vi kunne opnå en større forståelse for via Rosas resonansteori.

9.2 Fornemmelser

I denne del af diskussionen vil vi gå på opdagelse i begrebet "fornemmelser", som vi flere gange er stødt på i analysen. Vi vil undersøge og diskutere empiriske udsnit, der omhandler dette begreb, da vi ser at fornemmelserne er væsentlige at forstå, for at opnå en større forståelse for intuition og dennes rolle i ledelsespraksis. Der tages afsæt i den første analyse, hvori det præsenteres, hvordan flere informanter nævner ordet "fornemmelse" i relation til fænomenet, intuition.

9.2.1 Kroppen som resonansorgan

Eksperten, Birgitte Hvilsom, fortæller om den intuitive fornemmelse, at hun oplever, at "man kan have en helt vildt klar fornemmelse. Altså hver af ens celle i ens krop fortæller en: Det her, det er det rigtige at gøre." (Bilag 2, s. 27, l. 900 ff.). Dette giver os et lille indblik i, hvad hun oplever, ligger i det, indtil videre uklare begreb, "fornemmelser". Hvilsoms oplevelse af, at kroppen er en del af den

intuitiv fornemmelse, idet man kan føle at cellerne i kroppen fortæller én, hvad der er det rigtige at gøre. Dette kan i lyset af resonansteorien, forstås som et udtryk for “den vibrerende tråd”, som Rosa mener der befinder sig mellem subjekt og omverden (Rosa, 2016, s. 190). I denne forbindelse betegner Rosa i teorien, kroppen som et resonansorgan (Rosa, 2016, s. 87). Det vil sige, at når vi som mennesker oplever resonans, vil vi, ifølge Rosa, kunne mærke naturens svarforhold (den vibrerende tråd), hvilket kan være årsagen til at, Hvilsom beskriver fornemmelsen, som noget man kan mærke i kroppens celler.

Ligesom Hvilsom, beskriver erhvervpsykologen, Mette Møller, hvordan hun forstår den intuitive fornemmelse:

Altså nu taler jeg jo som psykolog, ikke. Og det betyder jo egentlig, at det er en form for viden, som er i sin vorden. En erkendelsesproces, der er gået i gang. Måske en genkendelsesproces. Og det er noget, der kan føre til viden på et eksPLICIT niveau. Så det er noget man måske kan sige – måske lidt plain – noget man kan transportere fra sin krop på i sin forståelse op i sit hoved til at begribe noget eller til at sætte ord på noget, som man måske bare har som en fornemmelse. Og nogle af de definitioner, jeg er stødt på, det er jo netop det her med: Følelsen af at vide noget, uden at vide hvorfor man ved det eller hvorfra man ved det. Det er sådan mange beskriver den fornemmelse af en intuitiv fornemmelse: ”Det er som om jeg ved det, jeg kan bare ikke forklare hvorfor” (Bilag 3, s. 3, l. 80 ff.)

Møllers beskrivelse af den intuitive fornemmelse, rummer ligeledes elementer, der kan forstås ud fra Rosas resonansbegreb. Ligesom Hvilsom, rummer Møllers beskrivelse et kropsligt element, hvilket stemmer overens med Rosas forståelse af vores væren-i-verden, som han mener, inkluderer kroppen og dens forbindelse med omverden (Rosa, 2016, s. 56). I det moderne samfund har vi mennesker dog fået et mere ”disengageret” forhold til verden, hvor legemet og verden har fået stor afstand mellem sig (Rosa, 2016, s. 56). Møllers fortælling om at den intuitive fornemmelse starter ved kroppen og bevæger sig op til hovedet, hvor den kan begribes, forstår vi ud fra Rosas teori som en beskrivelse af en resonansrelation.

Ud over det kropslige element, rummer Møllers fortælling også en beskrivelse af fornemmelser som en genkendelsesproces. Denne genkendelsesproces kan ligeledes være et udtryk for resonans. Ifølge Rosa, vil oplevelsen af genkendelighed nemlig kunne forklares som den

”genlyd” vi mennesker mærker når vi påvirkes på en særlig måde af et udsnit af omverden (Rosa, 2016, s. 192). Han betegner dette som en responsresonans, hvormed han mener at to legemer reagerer eller svarer på den andens svingningsimpulser (Rosa, 2016, s. 193). Dette bidrager med en ny forståelse i forhold til det intuitive hos os som forskere, da vi ikke tidligere i specialet har kunnet opnå en forståelse af, hvorfra den intuitive fornemmelse kommer. Med Rosas resonansteori, og betragtningen af fornemmelser som en responsresonans, kan vi nu fremlægge en mulig forklaring på, hvad det er, informanterne mærker og beskriver i interviewene.

9.2.2 Resonans og søvn

Ligesom de to eksperter, beskriver lederen, Steen Stavnsbo, en form for fornemmelse under interviewet. Han fortæller, hvordan han nogle gange oplever at have sovet dårligt, men at han, når han vågner fra en dårlig nat, kan tænke:

Okay, jeg vågner op og har en mere klar fornemmelse af hvad det er jeg skal ind til og at der er sket eller andet bearbejdningmæssigt undervejs. Det er jo det der med, at man taler om at underbevidstheden, den arbejder videre med at løse nogle udfordringer, selvom den ikke er i bevidstheden (Bilag 7, s. 7, l. 228 ff.).

Denne form for underbevidste bearbejdningsproces, som Stavnsbo beskriver i sin fortælling, kan ligeledes undersøges og forstås i lyset af resonansteorien. Da vi i dette afsnit forsøger at blive klogere på de fornemmelser, som informanterne oplever, spiller en rolle i forbindelse med intuition, vil vi nu forsøge at forstå Stavnsbos beskrivelse, der omhandler søvn. Netop søvn forholder Rosa sig bl.a. til i sin resonansteori, hvor han beskriver, at menneskets resonante forhold til verden ikke ”slukkes” under søvnen, men varer ved i det ”vegetative og underbevidste lag” (Rosa, 2016, s. 89). Resonansteorien beskriver således, at verden strømmer ind og ud gennem vores legeme i søvnen, og søvnforstyrrelser her betragtes som noget, der hjemsøger det senmoderne menneske (Rosa, 2016, s. 88). Rosa forklarer om søvnforstyrrelser:

For den givne sammenhæng er de netop interessante, fordi søvnen, især det at falde i søvn, forudsætter, at subjektet er parat til (forbigående) at opgive sit ”standpunkt” og sin ”stilling” over for verden og betro sig til den i en forsvarsløs, horisontal holdning (Rosa, 2016, s. 88).

Ifølge Rosa, kan Stavnsbos dårlige søvn altså være et udtryk for, at han ikke vil eller kan opgive sit standpunkt eller sin stilling overfor verden, og muligvis er utryk ved den forsvarsløse tilstand, som han befinder sig i under søvnen. Denne fortolkning af søvnforstyrrelser stemmer imidlertid ikke overens med Stavnsbos egen oplevelse af, at han derimod gennemgår en positiv bearbejdningsproces, idet han vågner med en klar fornemmelse og er mere klar til at løse udfordringer end han var før søvnen.

Der findes altså i resonasteorien en beskrivelse af, hvordan vi i søvnen lader verden strømme ind og ud gennem kroppen, hvilket kan være en forklaring på, at Stavnsbo oplever, at han har fået en intuitiv fornemmelse under søvnen. Derved rummer hele spørgsmålet om, hvordan man kan få en fornemmelse under søvnen, en tvetydighed, hvori vi både ser en fordel (fra Stavnsbos perspektiv) ved at søvnen giver nye perspektiver, via kroppens ustandselige resonante forhold til omverden, og på den anden side en ulempe (fra Rosas perspektiv). Dette fordi, at Stavnsbo oplever en forstyrret søvn, hvilket kan vidne om det senmoderne individs ”disengagerede” forhold til verden. Ud fra Rosas teori om resonans forstår vi således, om Stavnsbo fornemmelser i den forstyrrede søvn, at der i søvnen sker en stadig relationel påvirkning mellem subjekt og omverden. Herved kan tilføjes til vores forståelse, at intuitive fornemmelser kan opleves under søvnen, idet resonans foregår konstant og somme tider ubevidst, samt at forstyrrelser under søvnen kan være udtryk for en ubalance i subjektets resonansforhold til omverden.

9.2.3 Kan man opsøge resonans og skabe kontakt til sin intuition?

Det disengagerede verdensforhold er én af Rosas store kritikpunkter af det senmoderne samfund. Han mener, at det moderne menneske fejlagtigt forsøger at fremtvinge, maksimere eller optimere resonanserfaringer, som dermed ødelægger eller hæmmer evnen til at opleve resonans (Rosa, 2016, s. 201). For at resonans kan opstå, mener Rosa, at der er behov for et imødekommende resonansrum, hvori resonansvirkningen kan opstå, men hvor den samtidig ikke fremtvinges (Rosa, 2016, s. 193). I relation til dette, vil vi inddrage Birgitte Hvilsons fortælling om, hvordan den intuitive fornemmelse ofte opstår umiddelbart, og uden at det er planlagt. Hun beskriver, at den proces, hvorved intuitionen opstår, ikke altid er en lineær proces, og hvordan lederen må forholde sig åbent til sin omverden:

Det er ikke altid at det er sådan en fin planlagt proces man går ind i. Nogle gange tror jeg at man nærmest forstår tingene på bagkant eller man lige pludselig forstår tingene i for eksempel

en samtale med en borger. Så klinger det lige pludselig rent ind; hov, det er det der vi skal. Og der er det jo den her nysgerrighed som de har, dem som jeg oplever lykkes med det her, de har hele tiden en antenne ude. Så man behøver ikke at sige; Nå men så skulle jeg lige tale med min mand eller min hund, og så bagefter bliver jeg kalibreret i mit følelsessystem og så gik jeg hen på arbejdet og talte med min sparringspartner og så i tredje fase, så kom ideen og så kunne jeg beskrive den. Altså, den linearitet den er der ikke som jeg oplever det. Det er mere en proces hvor man kontinuerligt er nysgerrig på sine omgivelser. (...) Ja, hvor man bare mere er i det altid. Man har hele tiden et center åbent for at opfange det nye, det interessante og relevante (Bilag 2, s. 11, l. 366 ff.).

Hvilsom taler her ind i noget, som Rosa har en stærk holdning til. Som det fremgår i det ovenstående, mener Rosa netop, at man skal forholde sig åbent og resonant til sin omverden, for at kunne opnå resonans. Hvilsoms beskrivelse er et godt eksempel på, hvordan resonansen pludselig danner genklang, og giver os en fornemmelse for nogen eller noget i vores arbejdsliv. Herved forstås det, at en leder, som ikke er åben eller som direkte opsøger resonans, ikke vil få samme resonansforhold til omverden, ifølge Rosa. Dog oplever nogle informanter, at de aktivt kan opsøge et (resonans-)rum eller en (resonans-)tilstand, hvor de kan mærke intuitionen, hvilket vil udfoldes i nedenstående. Der ses altså en sammenhæng mellem det undersøgte fænomen, intuition, og det inddragede begreb, resonans. Dette da der kan drages mange paralleller mellem disse, idet analysen, indtil nu, har vist at fornemmelserne fra informanternes fortællinger om intuition, kan forstås i lyset af resonansteorien.

Informanten Jette Lunddahl præsenterer i interviewet sin forståelse af, hvad intuition i ledelse handler om. Dette repræsenterer et nyt perspektiv, som vil udfoldes i det følgende. Her benytter hun, ligesom de ovennævnte informanter, ordet "fornemmelser" og beskriver, hvordan hun forstår det, som hun kalder for "intuitiv ledelse":

Intuitiv ledelse for mig, eller bare det at være intuitiv, er i virkeligheden en kombination af erfaring og den viden vi opsamler os og så fornemmelser. OG det er jo der hvor jeg plejer at sige at vi går fra målbar ledelse til mærkbar ledelse. Vi skal turde det her med at faktisk også lytte til vores mavefornemmelser. Lytte til vores indre stemme også når vi leder. Så på denne måde er det den ligning for mig som handler om intuition. (...) Så kan det også være ens egen indre stemme hvis man øhm... Jeg plejer nogle gange at sige "prøv lige at sæt dig stille et øjeblik og prøv lige at mærke efter, for du har i virkeligheden svaret". Så er kunsten jo nogle

gange det der med om vi egentligt tør at lytte til svaret. Tør vi lytte til vores indre stemme? Fordi dybest set så ved vi oftest godt hvad der er den rigtige vej at gå. Hvis vi allerede er nået dertil hvor vi er blevet i tvivl eller det er forplumret eller det bliver uklart for os, så er det fordi vores tanker allerede er kommet ind over. Fordi vores tanker er vanvittigt gode til at få os ud alle mulige andre steder er, fordi i vores fornemmelse der er vi faktisk ret rene, hvis vi tør stå i den (Bilag 4, s. 3, l. 90 ff.).

Herved forstår vi, hvordan Lunddahl ser at intuitionen bl.a. handler om at opsamle fornemmelser. Det interessante ved Lunddahls betragtning af det intuitive er, at det tydeligt fremgår, at hun mener, at man kan finde svar i sine fornemmelser eller ved at lytte til sin indre stemme. Derudover er det interessant, at hun også mener, at fornemmelsen kan forplumres af tanker, som hurtigt kan tage over. Ses disse perspektiver i lyset af resonansteorien, så vil dét bevidst at forsøge at lytte til den indre stemme, ved for eksempel at sætte sig stille et øjeblik, kunne tolkes som et forsøg på at opnå resonans med verden. Når Lunddahl således søger at mærke ”den vibrerende tråd” mellem sig selv og omverden, vil hun, ifølge Rosas teori, hæmme resonansen (Rosa, 2016, s. 201). Man kan altså ikke fremtvinge resonans, men man kan skabe et rum ved at tage bevidst afstand fra automatisk at rationalisere det som opleves.

I denne forbindelse vil vi gerne henvise tilbage til analyseafsnit 8.2.4, hvor det blev fundet at ro, søvn, pause, eller sågar en udendørs løbetur, har en effekt i forhold til intuitionen, hvor flere informanter oplever, at de får en intuitiv indskydelse. I dette analyseafsnit fandt vi også, at Lunddahl bruger meditation eller musik til at skabe ro og derved få kontakt til sin intuition (Bilag 4, s. 20, l. 640). Når vi betragter disse fund ud fra vores nye forståelse, som vi har opnået via resonansteorien, ser vi, at der er noget, som Rosa muligvis ikke taget højde for. Dette da resonansteorien både rummer argumenter for og imod denne form for forsøg på at skabe en kontakt til sine fornemmelser, som vi indtil videre har betragtet som en resonans. I det følgende vil det fortsat undersøges, hvorledes der kan drages paralleller mellem resonans og intuitive fornemmelser.

Som det netop er tydeliggjort, er der opstået tvivl omkring hvorvidt resonansteorien kan forklare intuition. For flere af specialets informanter er dét at forsøge at etablere en kontakt til intuitionen nemlig en del af deres ledelsespraksis, hvorigennem de oplever at finde svar på spørgsmål eller løsninger på udfordringer. Hvis dette betragtes via resonansteorien, så kan vi, indtil nu, finde to modstridende perspektiver. Det første perspektiv handler om, at Rosa i sin resonansteori beskriver, hvordan det moderne menneske er disengageret til omverden, samt et fremmedgjort forhold til sig

selv (Rosa, 2016, s. 49). Det er tydeligt, at Rosa, gennem sine normative udsagn, mener, at vi bør have bedre kontakt til os selv som menneske, men også bedre kontakt til jorden, hinanden og universet. Han beskriver faktisk denne senmoderne væren-i-verden, som værende i fare for at forstumme (miste evnen til at opretholde et resonansforhold), men påpeger samtidig at resonanssensibiliteten er øget enormt (Rosa, 2016, s. 38). Han rejser i værket generelt en kritik af resonansforholdene, og påpeger, at den stigende accelerationstvang og konkurrencetryk skaber tiltagende blokader af resonansen (Rosa, 2016, s. 200). Herved forstår vi, at Rosa ser en del udfordringer ved resonansforholdet i det moderne samfund.

Det andet perspektiv ligger i Rosas forståelse af, at vi mennesker ikke kan eller bør fremtvinge resonans eller søge at optimere i relation til dette (Rosa, 2016, s. 201). Disse to perspektiver er, i vores optik, modstridende, og placerer mennesket i en position, hvor det ikke er muligt at bevæge sig ud af den såkaldte krise, heller ej ved brug af intuitionen. Det efterlader os undrende overfor, hvad Rosa egentligt foreslår, at der stilles op, for at kunne genskabe resonansrelationerne mellem den moderne verden og det moderne menneske? Ifølge informanterne synes det derimod muligt at skabe kontakt til omverden eller sig selv, ved bevidst at søge kontakt til det intuitive. Dette skaber en vis afstand mellem hele resonanstænkningen og det i specialet undersøgte fænomen. Denne afstand mellem det intuitive og resonansteorien, kan muligvis forklares af Rosas påstand om, at ikke alle former eller momenter af verdensforholdet burde følge resonansens relationslogik, og ikke alle verdenserfaringer bør betragtes som resonanserfaringer (Rosa, 2016, s. 200).

Den anden analyseproces har, i lyset af vores videnskabsteoretiske position, givet os en ny forståelse for, intuitionens kompleksitet. Ved at inddrage Rosas teori om resonans forstår vi nu, at intuition i nogle eksempler kan forklares som resonans. Begrebet adskiller sig dog fra intuition, idet den sociologiske teori ikke erkender, at fænomenet kan opstå via bevidst at skabe forbindelsen. I denne forbindelse er et væsentligt analyseresultat, at der i empirien er fundet, at intuition netop kan fremkomme ved at søge den bevidst. På denne måde er fænomenet dybt individuelt forankret, og resonansteorien er dermed ikke fyldestgørende for vores forståelse af intuition. Dette da der stadig optræder forståelser i empirien, som vi ikke kan forstå med den inddragede teori, og de fire inddragede teorier findes derfor utilstrækkelige på nogle områder. Det følgende afsnit vil derfor udfolde et diskuterende afsnit af analysens fund.

10. Diskussion

I det følgende afsnit fremgår specialets diskussion, som er inddelt i to afsnit. Det første afsnit rummer en opsamling og diskussion af analysens fund. Det andet afsnit består af en diskussion af specialets metodiske opbygning og videnskabsteoretiske afsæt. Diskussionen søger således af opsummere, diskutere og afrunde undersøgelsen, for afslutningsvis at lede op til specialets konklusion.

10.1 Diskussion af analysefund

Denne del af specialets diskussion tager udgangspunkt i fund og resultater fra analysen, som her vil sammenfattes og diskuteres. Der søges at forene vores nye forståelser, der er opnået gennem den første og anden analyse, hvor flere teoretiske blikke har kastet lys over empirien. Herved er der foregået to cirkulære erkendelsesprocesser, som nu vil munde ud i en samlet ny forståelse af fænomenet, intuition, og dets rolle og betydning i ledelsespraksis.

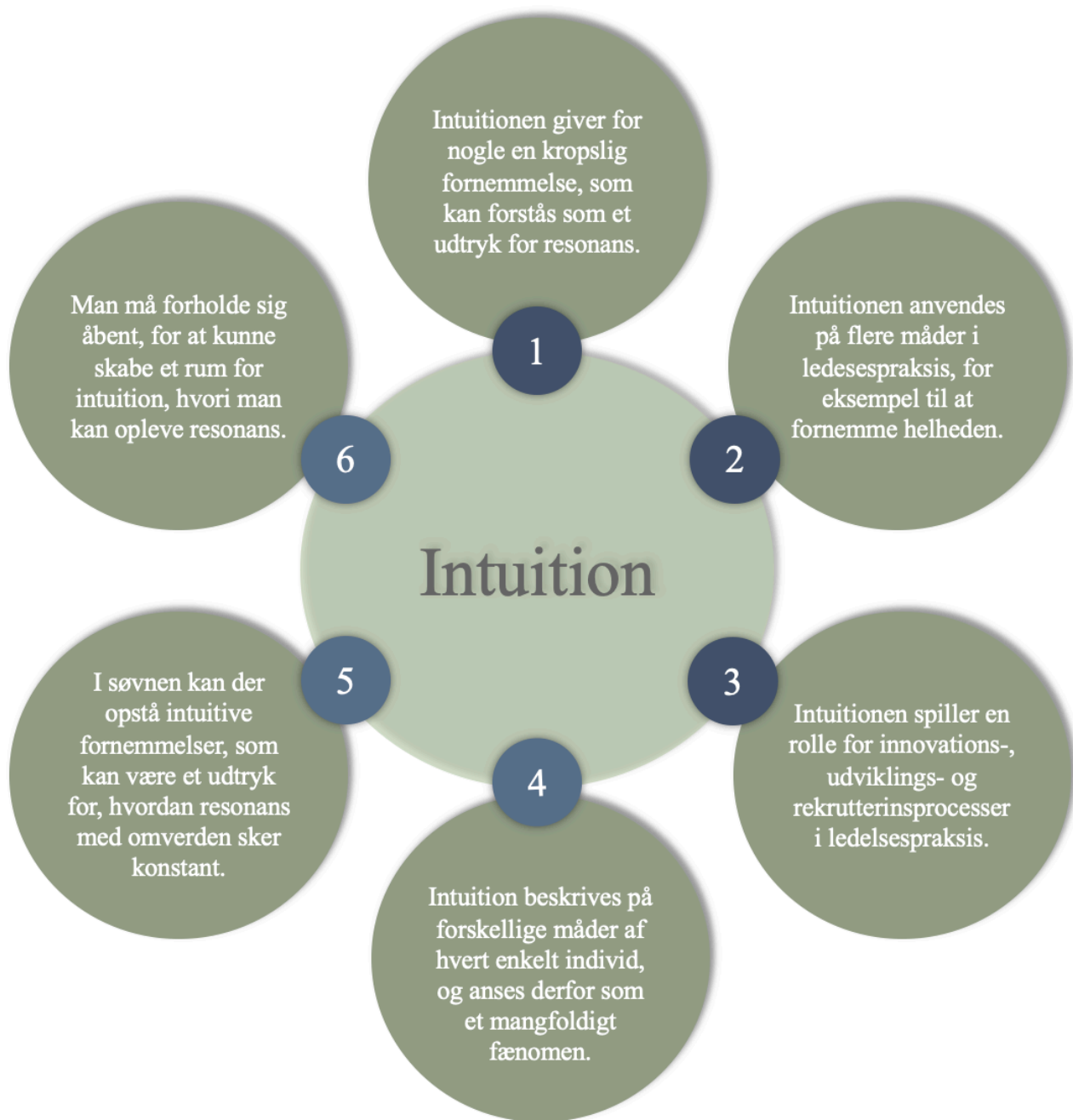
10.1.1 En ny forståelse for fænomenet

I den første analyseproces, hvor den narrative teori, den reflekterende praktiker og den agile ledelsestænkning blev inddraget, fik vi en ny forståelse for intuition i ledelsespraksis. Denne forståelse udformede sig i flere dele, som kan sammenfattes til disse elementer: 1) Intuition beskrives på forskellige måder af hvert enkelt individ, og anses derfor som værende et mangfoldigt fænomen med mange forskellige nuancer. Iblandt specialets informanter blev der fundet forskellige narrativer med beskrivelser af intuition, som både førbevidst viden, erfaringsbaseret viden, en mekanisme, en energi, noget luftigt og noget fornemmelsesbaseret. 2) Intuitionen anvendes på flere måder i ledelsespraksis. I relation til dette viser analysen, hvordan intuitionen omformer informanternes handlinger i praksis, giver dem en fornemmelse for helheden, og at intuitionen, for nogle, ikke er løsningen på alle udfordringer i deres ledelsespraksis. Ro og pauser har derudover en betydning for, hvorvidt intuitionen kan anvendes og integreres i informanternes respektive ledelsespraksisser. 3) Intuitionen spiller en rolle i informanternes ledelsespraksis. Analyseresultaterne viste, hvordan intuitionen spiller en rolle i innovations-, udviklings- og rekrutteringsprocesser, samt at den har betydning for, hvordan lederne arbejder deres ledelsespraksis.

Den anden analyseproces, hvori Hartmut Rosas teori om resonans blev inddraget i forhold til at undersøge de intuitive fornemmelser, som informanterne beskrev, og som vi ikke kunne forstå i lyset af de tre foregående teorier, bidrog ligeledes til specialet med nye indsigter og forståelser. Disse

forståelser kan sammenfattes i følgende elementer: 4) Intuitionen giver for nogle en kropslig fornemmelse, der kan betragtes som resonans. Dette forstås, i lyset af Rosas resonansteori, som naturens svarforhold (en vibrerende tråd mellem subjekt og verden), der ligeledes kan give en oplevelse af intuition som en genkendelsesproces. 5) I søvnen kan det opleves, at der opstår intuitive fornemmelser. Dette kan ses som et udtryk for, hvordan resonans med omverden sker konstant og derfor også under søvnen. I denne forbindelse kan søvnforstyrrelser ses som en ubalance i subjektets resonansforhold til omverden, men samtidig som en forstyrrelse, der kan vække subjektets bevidsthed og give nye muligheder for at løse udfordringer i arbejdslivet. 6) Ledere må forholde sig åbent, for at kunne skabe et rum for intuition, hvori der kan opleves resonans. I lyset af Rosas resonansteori, kan resonansen ikke fremtvinges eller optimeres, hvorimod empirien viste, at der bevidst kan skabes kontakt til intuitionen. I relation til dette, blev der fundet både sammenhænge og forskelle mellem intuition og resonans, som begge forudsætter en åbenhed hos mennesket. Der er desuden opnået en forståelse for, at lederen kan skabe et rum for intuition, ligesom at der kan skabes et resonansrum.

Herved kan vi opsummerende præsentere seks forskellige elementer, der hver rummer et nyt forståelseselement, som er dannet i to cirkulære erkendelsesprocesser undervejs i specialets analyserende dele. Hvert af de seks elementer bidrager til en samlet forståelse af intuition, anvendelsen af fænomenet og dets rolle i ledelsespraksis. De forskellige elementer illustreres i figur 3:



**Figur 3: De seks forståelselementer fra specialets undersøgelse
(Egen tilvirkning)**

Figuren visualiserer således, hvordan de enkelte dele skaber en helhedsforståelse for fænomenet og dets rolle i ledelsespraksis. De seks elementer, der repræsenterer forskellige indsigter, vil senere være med til at besvare specialets problemformulering, som lyder: "Hvordan kan intuition som

fænomen forstås og anvendes, samt hvilken rolle kan den spille i ledelsespraksis?”. Denne problemformulering rummer et forståelsesperspektiv, anvendelsesperspektiv og perspektiv på, hvilken rolle intuitionen spiller i ledelse, hvilket afspejles i figurens seks elementer. Den første analyseproces har givet indsigterne fra punkterne 1, 2 og 3, som gjorde os klogere på hver af de tre perspektiver. Den anden analyseproces har bidraget med indsigterne i punkterne 4, 5 og 6, som afspejler en dybere forståelse for fænomenet. Med afsæt i det ovenstående, vil vi i det følgende diskutere, hvordan teorien, der er inddraget i specialet, har bidraget til undersøgelsen af intuition i ledelse. Herigennem stilles skarpt på de punkter, hvor teorien har været med til at give en dybere forståelse, samt hvor der ses et behov for yderligere at undersøge fænomenet, og dets rolle i ledelsespraksis.

10.1.2 Diskussion af den narrative teori

Problemformuleringen rummer et ønske om at forstå intuition. Den narrative teori har bidraget til specialet med en forståelse for, hvordan der findes mange forskellige fortællinger om intuition. Ved at belyse empirien med den narrative teori, er vi blevet klar over at det sprog, der står til rådighed i dag, ikke lader til at være fyldestgørende, når vi forsøger at forklare eller italesætte vores intuitive fornemmelser eller effekten deraf. Der ligger altså en implicit dimension i det intuitive, som gør det svært at forklare og dermed gøre eksplicit for omverdenen. Dette da der hos informanterne, som egentligt har meget at fortælle om deres intuition og dennes betydning for ledelsespraksis, spores en form for uklar eller ukonkret sprogliggørelse af det intuitive fænomen. Derudover findes der, ud fra specialets interviewundersøgelse, ikke noget universelt narrativ om intuition, men der ses derimod et bredt narrativ, hvor der er plads til forskellige fortællinger. Dermed er der skabt et mangfoldigt sprog billede, som rummer en bred vifte af oplevelser af fænomenet. Idet formålet med specialet er at undersøge og med podcasten medvirke til udvikle det eksisterende narrativ om intuition i ledelse, er det oplagt at diskutere, hvorvidt dette egentligt er nødvendigt eller hensigtsmæssigt. Derfor stiller vi spørgsmålstejn ved, hvorvidt det er muligt at skabe et fælles eller universelt narrativ om intuition, samt om der overhovedet er behov for en sproglig rekonstruktion.

I relation til ovenstående kan der på den ene side ses et behov for at rekonstruere narrativet om intuition, særligt i arbejdssammenhæng eller ledelsespraksis, da det kan spore i informanternes fortællinger, at de ikke finder det let at sætte ord på deres intuition og dennes rolle i ledelsespraksis. Et fælles narrativ ville herved medvirke til at forskellige individer kan begribe og anvende intuition i deres praksis. På den anden side kan der argumenteres for, at intuitionen slet ikke behøver noget

fælles sprog, for at kunne anvendes og anerkendes i ledelsespraksis. Idet hver enkelt leder har sit eget sprog og sin egen forståelse af det intuitive, kan lederen udmærket integrere intuition i sit ledelsesrepertoire. Det afhænger ikke nødvendigvis af, om vi mennesker forstår hinandens intuition, som kan være meget forskellige for den enkelte. Det handler måske i højere grad om at anerkende intuitionen og måske i mindre grad om at tale mere om den. Således har vi med den narrative teori, set både argumenter for og imod en udvikling af det narrative landskab om intuition i ledelse.

10.1.3 Diskussion af teorien om den reflekterende praktiker

Ligesom den narrative teori, har Schöns teori om den reflekterende praktiker bidraget med et teoretisk blik på specialets undersøgelse af intuition i ledelse. Begreberne; refleksion-i-handling, viden-i-handling og praktikerens refleksion over handling, kan på flere måder være med til at forklare, hvordan informanterne oplever, at intuition spiller en rolle i deres ledelsespraksis. I denne forbindelse har vi fået en forståelse for, hvordan den intuitive praktiker reagerer på sine fornemmelser og reflekterer over sine handlinger. De intuitive fornemmelser, som informanterne beskriver i empirien, kan altså i nogen grad forstås som det Schön betegner som, viden-i-handling og refleksion-i-handling. Det kan dog ikke siges, at Schöns teori om den reflekterende praktiker til fulde kan forklare eller beskrive intuitionen. I relation til dette, er vi undervejs i udarbejdelsen af specialet blevet opmærksomme på, at Schön i sin teori beskriver, hvordan intuitionen kommer *før* handlingen og refleksionen. Herved opstår der et behov for at justere vores betragtning af, hvordan fænomenet forstås som en del af praktikerens refleksive evner, hvilket vil udfoldes i nedenstående.

Schön beskriver, hvordan han har mødt udfordringer i forbindelse med et mindre byggeprojekt. I denne forbindelse skulle han måle nogle diagonaler, som voldte ham problemer. Til sidst fandt han, til sin egen overraskelse, en løsning:

I dette eksempel, som må have sine analogier i amatørskedkeres oplevelser verden over, førte min intuitive fremgangsmåde til en overraskelse (opdagelse af skævheden), som jeg opfattede som et problem. Midt under forløbet opfandt jeg procedurer, der kunne løse problemet (Schön, 1987, s. 349).

Således forstår vi ud fra ovenstående, at Schön faktisk ikke betragter intuition som en del af den refleksive praksis, men at den snarere er noget, som ligger forud for handlingen. Dette findes afgørende for specialets bearbejdning af den empiriske data, samt for diskussionen af analysens fund.

Grundet ovenstående må vi altså forholde os kritisk til vores analyseresultater, og ændre på vores betragtning af intuition som en del af den refleksive praksis. Vi revurderer og nuancerer med dette vores forståelse, således at intuitionen betragtes som noget, der kommer før selve handlingen, men stadig trækker tråde ind i denne og giver anledning til refleksion. Schöns teori om den reflekterende praktiker, giver os således ikke noget fyldestgørende billede af, hvordan intuition forstås eller anvendes i praksis, men kan lære os om, hvordan intuitionen viser sig i praksis (ved refleksion i og over handling). Dette da informanterne fortæller om intuitionen retrospektivt og dermed reflekterer over deres (intuitive) handlinger.

10.1.4 Diskussion af den agile ledelsestænkning

Hvordan intuitionen viser sig i og spiller en rolle i ledelsespraksis, er ydermere blevet belyst via den agile ledelsestænkning, der, ligesom de ovennævnte teorier, har bidraget til undersøgelsen. Inddragelsen af den agile ledelsestænkning har betydning for undersøgelsen, da dette teoretiske perspektiv rummer argumenter for, hvorfor intuition har sin berettigelse i ledelsespraksis, samt hvorfor intuitionen bør anerkendes som et ledelsesværktøj. Dette da den agile ledelsestænkning og det agile mindset fordrer både udvikling af organisationen og rekrutterings- og innovationsprocesser. I analysen af empirien fandt vi, at flere informanter oplever, at de bruger deres intuition til at ansætte den rette medarbejder, facilitere og skabe innovative rum og til at få en fornemmelse for helheden, og dermed sætte en retning for arbejdet i organisationen. Dette har givet os en forståelse for, hvordan intuitionen fremmer den agile ledelsestænkning i informanternes ledelsespraksis.

Det er dog relevant at diskutere agilitet tænknings skyggeside, idet agilitet, som nævnt tidligere, er et af tidens store buzzwords. Derfor er det vigtigt at understrege, hvordan vi i specialet tager afstand til den accelerationskraft og effektivisering, som ofte vil blive forbundet med agilitet på det moderne arbejdsmarked. Specialet ønsker ikke at skubbe intuition, ind i en højhastighedsramme, som ikke passer til de værdier, der, ifølge undersøgelsens resultater, ikke ligger i den intuitive ledelseskompetence. Ser vi på det agile mindsets oprindelige kerne, hvor der fokuseres på individuelle personer og interaktioner frem for processer og værktøjer, samt at reagere på forandring frem for at følge en plan (Medinilla, 2012, s. 38), så findes der en meningsfuld sammenhæng mellem det agile mindset og den intuitive ledelseskompetence. Dermed har den agile ledelsestænkning medvirket til at forstå intuition, som fænomen og som ledelsesværktøj.

10.1.5 Diskussion af resonansteorien

Ligesom den agile ledelsestænkning har den sociologiske teori om resonans bidraget med nye forståelser for fænomenet, intuition. Vi har med Rosas resonansteori opnået en erkendelse af, at intuition, på nogle områder, kan forstås, som en form for resonans mellem subjekt og omverden, som trådte frem i de resonansrelationer og -rum, der blev fundet i empirien. Eksempelvis opnåede vi en forståelse for, at der er noget kropsligt i det intuitive, som en mavefornemmelse eller en følelse af, at cellerne kan fortælle én, hvad der er det rigtige at gøre. Der er imidlertid også noget, vi ikke kan forklare og forstå ud fra resonansteorien, fordi Rosas tænkning står på et sociologisk grundlag, hvor mennesket altid opfattes som en del af sociale relationer og sammenhænge og derfor udelukker, at intuitionen kan betragtes som et individuelt fænomen.

Som sociolog studerer Rosa det sociale liv, samt mødet mellem grupper, organisationer, individer og samfundet. Han søger med sin teori at finde mønstre, forklaringer og sammenhænge, hvorfor vi må forholde os til Rosas sociologiske perspektiv, hvorfra intuition må betragtes som ikke eksisterende inde i mennesket, men i relation til omverden. Dette er nødvendigt at understrege, fordi det sociologiske perspektiv er anderledes end de øvrige teoretiske perspektiver, der er inddraget i specialets analyse. I relation til dette fandt vi i den anden analyseproces, at resonans ikke er iboende hos mennesket, men opstår i et resonansforhold (svarforhold) med omverden. Rosa er af den overbevisning, at man ikke bevidst kan arbejde mod at opnå resonans, hvilket vi ikke genkender i empirien fra dette speciales undersøgelse. Empirien viser, at intuitionen på mange måder minder om dét, vi oplever, når vi oplever resonans, men at intuitionen modsat resonans godt kan søges bevidst. Vi tilslutter os således ikke fuldkommen Rosas sociologiske betragtninger, men mener at resonansteorien har gjort os klogere på nogle dimensioner af intuition. Resonansteorien blev herved inddraget i et forsøg på at forstå det relationelle aspekt af intuition, og i et forsøg på at forstå dét ved intuition, som vi ikke fandt svar på via de andre teorier.

Opsummerende forstår vi, ud fra den narrative teori (vi konstruerer et sprog og dermed forståelse), teorien om den reflekterende praktiker (som rummer et kognitivt aspekt idet vi reflekterer), den agile ledelsestænkning (et praksisorienteret blik) og resonansteorien (sociologisk og hermed relationelt blik), at disse teoretiske retninger ikke er fyldestgørende til at forstå intuition. Ved at inddrage flere forskellige teorier til at stille skarpt på ét fænomen, forstår vi nu, at det er et alsidigt og komplekst fænomen, som kan forstås på mange måder, herunder kognitivt, individuelt, subjektivt, relationelt, samfundsmæssigt og praksisorienteret. Herved er der i specialet opnået en dyb og nuanceret forståelse

for fænomenet, intuition, og der er genereret viden, som peger i retningen af, at intuition med fordel kan integreres som en del af ledelsesrepertoiret. Det intuitive kan hjælpe lederen til at forene det mærkbare med det målbare, for eksempelvis at fremme udvikling, innovation og agilitet på arbejdspladsen.

På trods af, at vi har foretaget to analyseprocesser og inddraget flere teoretiske retninger i denne eklektiske analysestrategi, har vi endnu ikke fået en fuldendt forståelse for intuitionen og dennes betydning i ledelsespraksis. Der ses derfor et grundlag for videre undersøgelse, hvor man med fordel kan undersøge, hvorfra den intuitive fornemmelse kommer, hvad der kan hæmme eller fremme den intuitive ledelseskompentence, om der ses et behov for at finde en alment anerkendt definition for intuition, hvis det skal anerkendes i ledelsespraksis, eller hvordan intuition er en del af et socialt magtforhold på arbejdsmarkedet. For at kunne lave en videre undersøgelse, og undgå at reproducere den viden, som vi har genereret med dette speciale, har vi stræbt efter at gøre vores forskningsarbejde så gennemsigtig og lærerigt for andre, som muligt. Derfor vil der i det følgende blive diskuteret specialets metode og videnskabsteoretiske afsæt.

10.2 Diskussion af metode

Det følgende afsnit vil diskutere specialets valg af metode, herunder muligheder og begrænsninger. Afsnittet indeholder en diskussion af specialets metodiske valg samt den videnskabsteoretiske position.

10.2.1 Induktiv tilgang

Specialets erkendelsesinteresse er undersøgt via den induktive tilgang, hvormed der tages afsæt i en udforskning af data. Efterfølgende har vi reflekteret over, hvorvidt vores undersøgelsesstrategi rummer elementer fra den abduktive tilgang. Dette da den abduktive tilgang har fokus på aktivt at skabe mening, forstå og undersøge, hvad der kendetegner et fænomen og på denne måde kan opfattes som en form for opdagelsesproces (Sprogøe & Brandi, 2019). Vi ser således, at vi i specialet lærer os op ad, at have bevæget os mellem en både induktiv og deduktiv tilgang i vores analyseproces. Idet vi har defineret vores forforståelse, som rummer fordomme og forståelser om intuition, er vi gået til undersøgelsesprocessen med viden, erfaringer og perspektiver på fænomenet. I den aktive proces, der foregår i at forstå fænomenet, har vi brugt vores forforståelser til at forsøge at skabe mening og sammenhæng, både i samtalerne og i udarbejdelsen af analysen. Idet vi ikke ser teorierne som

værende fyldestgørende for vores forståelse af, hvad der træder frem i empirien, bevæger vi os i retning af at forsøge at identificere dét, som ligger bag vores opdagelser (Olsen, 2015, s. 53). Specialets undersøgelsestilgang er dog stadig overvejende induktiv, men der træder elementer af den abduktive tilgang frem, idet vi i analyseprocesserne forsøger at finde mening og forstå fænomenets kompleksitet.

10.2.2 Kvalitative data

I henhold til det kvalitative forskningsprojekt har vi opnået en udveksling af forskellige forståelser af intuition gennem interviews. Denne metode har i særdeleshed været med til at besvare problemformuleringens første del: ”Hvordan kan intuition som fænomen forstås?”. Gennem informanternes fortællinger af, hvordan de forstår og anvender intuition, har vi opnået en dybere forståelse. I denne forbindelse har vi reflekteret over, at observationer ville have bidraget til en større forståelse for anvendelsen af fænomenet. Hertil beror refleksionerne på, at det ville have givet en dybere indsigt i, hvordan ledere anvender intuition, hvis vi havde observeret dem i deres respektive praksisser. På denne måde kunne problemformuleringens anden del; ”Hvordan kan intuition som fænomen anvendes?” være blevet besvaret mere fyldestgørende, da vores erkendelsesinteresse rummer et anvendelsesorienteret perspektiv. En anden forskningstilgang, der ville styrke specialets validitet, er at anvende kvantitative data. En sådan undersøgelse kunne have taget sin form ved eksempelvis, at lave spørgeskemaer til en række ledere med spørgsmål om, hvordan intuition forstås som noget kropsligt, individuelt, relationelt osv. På baggrund af dette speciale, som er undersøgt ved en kvalitativ forskningstilgang, vil eventuelle fremtidige forskningsprojekter kunne undersøge fænomenet og åbne andre indsigter ved hjælp af andre forskningstilgange.

10.2.3 Informantudvælgelse

Specialets empiri er indsamlet gennem interviews med de syv informanter, som er udvalgt med inspiration fra snowball sampling. Samtidig har vi haft et ønske om at udvælge informanter, der har kunnet bidrage med positive oplevelser af intuition. Dette fordi interviewene offentliggøres i en podcast, hvor hensigten er at inspirere andre til at blive mere bevidst om fænomenet og arbejde hen imod, at det får sin berettigelse på ledelsesgangene. Hertil stiller vi os kritiske overfor, hvorvidt vi reelt set kan opnå repræsentativitet ved kun at have interviewet informanter, som udelukkende er positive indstillede overfor intuition. Dette er en metodisk begrænsning idet informantgruppen er en selektiv gruppe af mennesker, som taler positivt om intuition. Dermed stiller vi spørgsmålstejn ved,

hvorvidt den forståelse, som vi har opnået gennem empirien, er repræsentativ. Hertil skal det nævnes, at vi er bevidste om, at vi qua vores filosofiske hermeneutiske position, ligeledes har udviklet vores egne forståelser løbende under udarbejdelsen af specialet. Vi har dermed reflekteret over, at den forståelse vi har opnået, kunne have haft et større omfang og bredere perspektiv, hvis vi havde inddraget flere ledere med andre perspektiver i undersøgelsen. En anden overvejelse og refleksion beror på, at det kunne være relevant at lave et undersøgelsesdesign, hvor vi med fordel kunne have inddraget lederens medarbejdere. Dette kunne have givet en større forståelse og nuanceret dybde til det anvendelsesorienterede og relationelle perspektiv, da en sådan undersøgelse ville kunne stille skarpt på medarbejdernes oplevelse af, hvordan lederen anvender intuition i sin praksis.

10.2.4 Podcast som metode

Som det fremgår i forordene, udsprang idéen til specialet ved en nysgerrighed på, hvad det er vi fornemmer, men som vi oplever, at der ikke bliver sat ord på. I skrivende stund opstod idéen og lysten til, at være medskabere af at etablere et samtalerum, for over et år siden. Samtalerummet skulle været en podcast, som kunne agere inspirationskilde til andre om at tale om intuitionen. Fornemmelsen af at fænomenet er noget stort set alle bruger, bevidst eller ubevidst, viste sig at være noget, som andre havde undersøgt hos ledere. Derfor rammer podcasten ind i en tid, hvor vi fornemmer en åbenhed overfor, at intuition kan blive en anerkendt ledelseskompetence at tale om. Podcasten har fungeret som en innovativ og kreativ videnskabelse og samtidig en ny måde, at formidle forskning på. Dette metodiske greb har haft til hensigt at igangsætte en forandringsproces ved at sprogliggøre fænomenet og dermed rykke på nogle etablerede opfattelser.

Som nævnt i indledningen, må intuition forstås i en historisk kontekst, hvor man siden 60'erne har interesseret sig for åndelige spørgsmål. Indtil nu har intuition derfor haft en plads i den spirituelle tænkning, hvor der er et mere etableret ordforråd for fænomenet end i ledelsespraksis. Derfor er vi, gennem samtalerne med informanterne, blevet bevidste om, at der kan herske en vis afstandstagen til intuition grundet det tilgængelige og etablerede sprog. Hensigten med at lave en podcast var altså, at åbne op for at tale om intuitionen i et ledelsesperspektiv på en måde, som andre ledere ville kunne blive inspireret af. Det metodiske valg om at lave en podcast kan kritiseres, da informanterne er bevidste om, at de vil fremtræde offentligt i denne henseende. Det kan ikke undgås, at de har en bevidsthed om, at deres navn kommer til at fremgå offentligt, og at der derfor er noget på spil for dem personligt. Derudover har vi under interviewene indtænkt, at samtalerne skulle være forståelige,

interessante og dermed lyttervenlige. Derfor er vi bevidste om, at dette har påvirket samtalerne udfald og dermed analyseresultaterne.

10.2.5 Videnskabsteoretisk position

Vi har reflekteret over, at det metodiske valg om at skabe og udgive en podcast for at formidle forskning og samtidig inspirere til at tale om intuition, læner sig op ad en poststrukturalistisk videnskabelse. Under specialets to analyseprocesser har vi, gennem de to cirkulære hermeneutiske erkendelsesprocesser, opnået nye forståelser om intuition. Disse forståelser beror på, at intuition til dels indgår i nogle etablerede forståelsesrammer, som er defineret ud fra en historisk kontekst. Ved at udgive en podcast søger vi altså, at være med til at konstruere et nyt sprog for intuition, der har til hensigt at legitimere at intuition anvendes i ledelse. Med denne bevidsthed om, at sproget skaber den virkelighed vi befinder os i, er vi bevidste om, at vi læner os op ad den poststrukturalistiske videnskabelse.

Gennem udarbejdelsen af specialet dukkede ligeledes indsigter op omkring, at informanterne gerne ville være med til autorisere, legitimere og anerkende intuition som en ledelseskompetence. Implicit i det ligger der, at der er en form for struktur i ledelse, hvor fornemmelser ikke er valide. Dette gør sig også gældende, idet vi forholder os til de strukturer, som vi forstår intuition ud fra, hvorved hensigten med podcasten er at rykke ved disse strukturer. Dermed læner vi os op af en poststrukturalistisk position, idet vi erkender, at disse strukturer er fortvarende og dermed kan ændres. Vi er bevidste om, at den måde hvorpå vi italesætter fænomenet, altså hvilke diskurser der er dominerende, har betydning for vores opfattelse og forståelse af fænomenet. Derfor kan vi gennem en sprogliggørelse af intuition i podcastmediet være med til at rekonstruere opfattelser og forståelser om fænomenet, og dermed rykke på nogle etablerede strukturer. Således læner vi os op ad, at vi ikke kigger isoleret, ser på forståelse og erkendelse, men samtidig betragter hvilke magtstrukturer, der eksisterer mellem os.

Vi vurderer, at vores filosofiske hermeneutiske videnskabsteoretiske position har gjort, at vi har opnået en dybere forståelse for intuition. Hvis vi havde indtaget en poststrukturalistisk position, ville specialet have haft andre resultater og vi havde haft en anden erkendelsesinteresse, hvor vi eksplicit havde søgt at konstruere virkelighed gennem sprog og dermed ændre strukturer.

10.1.6 Intuition i forskning

Afslutningsvis vil vi knytte en kommentar til specialets forskningsproces og brug af intuition. Udvælgelsen af informanter, ideen om at lave en podcast som formidlings- og forandringselement samt valget af teoretiske perspektiver, kan på videnskabelig vis forstås og forklares. Dog vil vi, som nu har beskæftiget os længe med fænomenet intuition, dele vores oplevelse af, at intuitionen har guidet os til at træffe disse beslutninger. Dermed vil vi stille et afsluttende spørgsmål, som vi efterlader til læsere og fremtidige forskere: Kan vi som forskere fraskrive os vores intuitive fornemmelser, hvis vi er af den overbevisning, at intuitionen bor i os alle, og altid vil kunne vække vores opmærksomhed? Således afrundes metodediskussionen med spørgsmålet, om det *mærkbare* ligeledes har sin plads i en rationel og *målbar* videnskabelsesproces.

På opsummerende vis kan det siges, at det metodiske valg om at lave en podcast og formidle forskning på en ny måde, kan medvirke til at ramme en bredere målgruppe. Ved at formidle empirien til omverdenen på flere måder, kan der igangsættes en større læring- og forandringsproces hos flere ledere, i flere ledelsespraksisser og måske på et samfundsmæssigt plan. Herved kan vi sammen videreudvikle et sprog for intuition, der gør, at fænomenet kan anvendes som en anerkendt ledelseskompentence.

11. Konklusion

Formålet med dette speciale har været at undersøge fænomenet, intuition, samt at medvirke til at intuition skal blive et mere anerkendt ledelsesværktøj i nutidens ledelsespraksis. Vores erkendelsesinteresse har været at forstå tre eksperter og fire ledesers forståelse og anvendelse af intuition, samt at undersøge hvilken rolle den spiller i ledelsespraksis. Dermed søger specialet at bidrage til at integrere det mærkbare i det målbare paradigme. Dette er blevet undersøgt gennem følgende problemformulering:

Hvordan kan intuition som fænomen forstås og anvendes, samt hvilken rolle kan den spille i ledelsespraksis?

Det kvalitative forskningsprojekt har muliggjort, at vi gennem interviews med syv informanter har undersøgt, hvordan de forstår intuition. I den første analyseproces har vi anskuet informanternes respektive forståelser af fænomenet gennem den narrative teori, hvortil det konkluderes, at der

eksisterer forskellige forståelser. Intuition forstås som værende noget erfaringsbaseret, fornemmelsesbaseret, energetisk, anelsesfuldt, forbevidst viden, luftigt samt en mekanisme, der indfanger og oversætter kropslige signaler. Hermed er der opnået en erkendelse af, at fænomenet er mangfoldigt og komplekst. Således besvarer vi problemformuleringens første del: “Hvordan kan intuition som fænomen forstås?”.

I den første analyseproces er det ligeledes undersøgt, hvordan ledere anvender intuition. Ved at anskue ledernes fortællinger om, at anvende intuition, gennem Schöns teori om den reflekterende praktiker, konkluderes det, at ledernes intuition træder frem i deres viden-i-handling, refleksion-i-handling og når de reflekterer over handlinger i interviewene. Intuitionen betragtes her som noget, der ligger før refleksionen, men trækker sine spor ind i den refleksive ledelsespraksis. Det konkluderes desuden, at de får en fornemmelse for helheden ved at reflektere i og over sin praksis. Denne fornemmelse bruger lederne til at træffe beslutninger og skabe udvikling i sin ledelsespraksis. Ydermere har vi opnået en erkendelse af, at ledernes intuition rummer et aspekt af viden-i-handling, som får betydning i praksis, særligt når de står i uforudsigelige og omskiftelige situationer, hvor de ikke kan handle på baggrund af deres logiske eller rationelle tænkning. Dermed besvarer vi problemformuleringens anden del: “Hvordan kan intuition som fænomen anvendes?”.

Herefter undersøgte vi i første analyseproces, hvilken rolle intuition spiller i ledelsespraksis ved at inddrage den agile ledelsestænkning. Det konkluderes, at flere informanter udviser agil ledelsestænkning, hvori intuition spiller en central rolle. Dette da intuitionen er afgørende i forhold til at udvikle og praktisere et agilt mindset, som fremmer innovations-, udviklings- og rekrutteringsprocesser i ledelsespraksis. På denne måde besvares problemformuleringens tredje del: “Hvilken rolle kan intuition spille i ledelsespraksis?”.

Efter at have afsluttet den første analyseproces stod det klart, at analyseresultaterne ikke var fyldestgørende i forhold til at forstå empirien, og dermed informanternes forståelse af intuition. På baggrund af dette inddragede vi Rosas teori om resonans i den anden analyseproces, hvor det kan konkluderes, at intuition, på nogle områder, kan forstås, som et resonansforhold mellem subjekt og omverden. Dette træder frem i de etablerede resonansrelationer og -rum, som informanterne, ifølge empirien, indgår i. Derudover forstår vi, at det intuitive rummer en kropslig dimension, hvor kroppen fungerer som resonansorgan. Ydermere kan det konkluderes, at den sociologiske resonanstheori ikke kan give en fyldestgørende forståelse for det intuitive, da denne ikke anerkender intuition som iboende, som det ellers fremgår af det empiriske materiale.

Dette speciale konkluderer, at intuition som fænomen, må forstås i en bred forstand, samt at den hos de syv informanter betragtes som en del af deres ledelsesrepertoire, og dermed spiller en væsentlig rolle i deres ledelsespraksis. Specialet har således bidraget med en nuanceret forståelse af intuition og danner tilmed grundlag for videre undersøgelse.

Litteraturliste

Bøger:

Andreasen, K. E., Rasmussen, P., Rasmussen, A., Jensen, A. A., Ydesen, A. & Ravn, O. (2017). *At undersøge læring*. Samfundslitteratur.

Brinkmann, S. (2021). *Vi er det liv, vi lever: En fortælling om skæbnen*. København: Politikens Forlag.

Dahl, K. (2009). Den narrative position. I Dahl, K., & Juhl, A. G. (red.), *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels forlag.

Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2013). Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur.

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K., & Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse - hele historien*. Aarhus: Systime.

Højberg, H. (2013). Hermeneutik: Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udgave) (s. 289-324). København: Samfundslitteratur.

Joof, H. (2021). *Hjemmehjælpere Ramona: Og andre englelige væsener og væsentlige engle* (2021). København: Forlaget Lindhardt og Ringhof.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview*. København: Hans Reitzels forlag.

Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Springer.

Molly-Søholm, T. (2020). Appreciative Inquiry som læringsmetode. I Stegeager, N. & Laursen, E. (red.), *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention*. (S. 149-166). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Møller, M. (2021). *Intuition i ledelse - 21 fortællinger fra ledere i Aarhus*. Forlaget key2see.

Nielsen, P. (2007). *Produktion af viden - En praktisk guide til samfundsvidenskabelig metode*. NYT TEKNISK FORLAG.

Olsen, P. B (2015). Interview. I Olsen, P. B. & Pedersen, K. (red.) *Problemorienteret projektarbejde - En værktøjsbog* (4. udgave) (s. 175-187). Samfundslitteratur.

Pors, J. G & Husted, E. (2020). Når problemer kalder på samtænkning - Indledende tanker om eklekticisme som samfundsfaglig analysestrategi. I Pors, J. G., & Pors, E. (Red.) *Eklektiske analysestrategier* (s. 13-37). Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Rashid, I. i samarbejde med Østergaard, R. (2021). *Mærkbarehed: Hvordan vi mistede følingen med livet - hvordan vi finder den igen*. Frederiksberg: Forlaget Indtryk.

Rosa, H. (2016). *Resonans: En sociologi om forholdet til verden*. Frederiksberg: Eksistensen.

Schön, D. (1987). Refleksion-i-handling. I: Illeris, K. (Red.). *49 tekster om læring* (s. 345-358). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Sprogøe, J., & Brandi, U. (2019). *Det magiske øjeblik - kvalitativ analyse skridt for skridt*. Hans Reitzels Forlag.

White, M. (2006). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels forlag.

Willerslev, R. (2021). *Mit magiske træ: Og andre fortællinger om naturens kraft*. København K: Forlaget Grønningen.

Artikler:

Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2012) Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Review*. (14): 104-122.

Carlson, L., K., & Kaiser, K. (1999). Intuitive Intelligence. *Health Forum Journal*. (September/October): 51-53.

Gredal, C. (2022). *Din intuition er din vigtigste ledelseskompetence*. Tidsskriftet Social Udvikling, Februar/Marts. Lokaliseret den 26. maj 2022 på <https://cecilieregredal.dk/wp-content/uploads/2022/03/intuition.pdf>

Hvilsom, B. (2021). *6 kendetegn ved ledere der mestrer intuition*. Væksthus for ledelse. Lokaliseret den 30. maj på: <https://www.lederweb.dk/artikler/6-kendetegn-ved-ledere-der-mestrer-intuition/>

Jedrzejczyk, W. (2012) The etiology of the intuitive method of making management decisions in the light of empirical research. *Polish Academy of Sciences*. 3 (1): 18-23.

Nielsen, K. S. (2020). Lederen. Ledelse i udvikling, 3, s. 1

Rasmussen, J., G. (2010). Metodik til studiet af strategiske ledelsesprocesser i organisationer. *Qualitative Studies*. 1 (2): 129-158.

Thorsted, A. C. (2010). *En vej ud af hamsterhjulet – bring legen ind i virksomheden*. ledelseidag.dk, (nr. 5).

Web:

Arbejdsmiljoweb.dk (2022). Covid-19 og arbejdsmiljø. Lokaliseret d. 30. maj 2022 på: <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/covid-19-og-arbejdsmiljoe>

Den Store Danske. (2022). Intuition. Lokaliseret d. 30. maj 2022 på: <https://denstoredanske.lex.dk/intuition>

DTU energileksikon (2016). Energi. Lokaliseret d. 20. maj 2022 på: <https://www.dtu.dk/Nyheder/temaer/baeredygtig-energi/energileksikon/energi>

Hertz, R. (2022). Dit potentiale. Lokaliseret d. 30. maj 2022: <https://rikkehertz.com>

Metodeguiden (2022). Snowball-sampling. Lokaliseret d. 30. maj 2022 på: <https://metodeguiden.au.dk/snowball-sampling>

Nygaard, C. (2020). Agilitet: Fra buzzword til ny ledelsesteori. Lokaliseret d. 26. maj 2022 på:
<https://cbs-executive.dk/wp-content/uploads/2020/06/Claus-Nygaard-2020-Agilitet-fra-buzzword-til-mindset-til-ny-ledelsesteori.pdf>

Storm, L. (2020). *Regenerativ ledelse: Er du klar til et nyt mindset?* Lokaliseret d. 26. maj 2022 på:
<https://www.lederstof.dk/regenerativ-ledelse-er-du-klar-til-et-nyt-mindset>

Bilagsoversigt:

Bilag 1: Transskription - Cecilie Gredal

Bilag 2: Transskription - Birgitte Hvilsom

Bilag 3: Transskription - Mette Møller

Bilag 4: Transskription - Jette Lunddahl

Bilag 5: Transskription - Marianne Grymer

Bilag 6: Transskription - Thomas Svane

Bilag 7: Transskription - Steen Stavnsbo

Bilag 8: Kodningsproces 1 & 2

Podcastinformation:

Herunder ses links til podcasten via forskellige platforme.

- Apple podcast: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/intuition-i-ledelse/id1626727768>
- Spotify: <https://open.spotify.com/show/60BvwnwUeD11ySGaqoYgDZ>

12. Formidlingsartikel

Intuition i ledelse

Amalie Schüsler og Line Flensted Finderup

Stud.cand.mag. i Læring og forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring

Aalborg Universitet

Anslag: 11.749

Abstract

Vi kender den stort set alle sammen: Intuitionen. Dette fænomen kan vise sig som en mavefornemmelse, en kuldegysning eller som en fornemmelse for noget, uden at man helt kan svare på, hvor den kommer fra. Intuition er svær at sætte ord på, og vi taler sjældent om den. Hos nogle ledere anvendes intuition ofte som en evne eller en kompetence, for at kunne begå sig i høj kompleksitet, hvor der skal træffes hurtige beslutninger. På ledelsesgangene tales der dog ikke højt om, at intuitionen bliver anvendt til at løse komplekse ledelsesopgaver.

Et nyt speciale fra Aalborg Universitet viser, at intuition er et mangfoldigt fænomen og forstås forskelligt. Lederes anvendelse af fænomenet kan til dels forstås som værende en refleksiv proces, som har betydning for, hvordan de håndterer uforudsigelige og omskiftelige situationer. Intuition er dermed en god hjælper i en leders agile mindset, og fænomenet kan i en vis udstrækning forklares ved, at en leder opnår en form for resonans eller genklang i sin praksis.

Den empiriske kontekst

Et nyt speciale ved Aalborg Universitet undersøger, hvordan intuition forstås af en række eksperter og ledere. Det undersøges, hvordan ledere anvender deres intuition, samt hvilken rolle den spiller i ledelsespraksis. Specialet har haft til formål at udvikle det eksisterende sprog om intuition og dermed bidrage til, at fænomenet kan blive en anerkendt ledelseskompetence i fremtidens ledelse. Dette gøres via specialets offentliggørelse, denne formidlingsartikel samt en podcast, der er udarbejdet og udgivet i forbindelse med specialet. Podcasten udgives på streamingtjenesterne Apple Podcasts og Spotify under navnet "Intuition i ledelse". Se linkene til podcasten efter litteraturlisten.

Empirien er indsamlet gennem interviews med syv informanter, hvori de fortæller om deres forståelser af intuition, samt erfaringer med at anvende intuition i deres praksis. De tre af informanterne er eksperterne ved navn Cecilie Haldbo Gredal (Inspirator og ledelsesrådgiver), Birgitte Hvilsom (Selvstændig proceskonsulent og facilitator) og Mette Møller (Erhvervspsykolog og forfatter). De øvrige informanter er fire ledere ved navn Jette Lunddahl (Daginstitutionsleder i Børnehuset Cirklen), Thomas Svane (Rektor på Frederikshavn Gymnasium), Marianne Grymer Bargemann (Leder af Godsbanen) og Steen Stavnsbo (Rådmand for Teknik og Miljø i Aarhus). Alle har, med velvilje, ønsket at medvirke i både specialet og podcasten.

Intuition i en ledelseshistoriske kontekst

Fænomenet, intuition, må forstås i en ledelseshistorisk kontekst, hvor nøgleord som KPI-måling, dokumentation, evidens, handleplaner, strategier, effektivitet og rationel tænkning har floreret i ledelse gennem årtier (Hildebrandt et al., 2015). Specialets kontekst er således kendetegnet ved den tid, hvor ledelse længe har været præget af et ord, som vi omtaler som *målbarhed*. De senere år har målbarhedens modvægt langsomt fundet sit fodfæste og slår for alvor rødder i nutidens ledelsesform. Noget tyder nemlig på, at fremtidens ledelse vil være præget af et øget fokus på de blødere ledelsesværdier, hvor vi vil selvudvikle, forbinde os til hinanden og til naturen, og generelt søge en større forbundethed mellem krop, sind og sjæl. Denne målbarhedens modvægt vil vi omtale som *mærkbarhed*.

Specialet skriver sig altså ind i en tid, hvor der ses anstrøg af et skifte i ledelse. Laura Storm, der er ekspert i ledelse, mener, at der i tiden er plads til nye måder at tænke ledelse på og beskriver, hvordan hun ser dette skifte i ledelse:

Fremtidens ledere skal se forbundne, levende og organiske livsformer, der hvor fortidens ledere så mekanik, hierarkier og siloer. Mange nyere bud på ledelse - LEAN, værdibaseret ledelse, mindful ledelse, deliberate developmental organisation og så videre - kan bidrage til glimrende delkomponenter, men favner ikke bredden af den reelle kompleksitet (Storm, 2020).

Det er netop med fokus på at udvikle et sådant nyt bud på ledelse, at specialet undersøger fænomenet, intuition, samt dets anvendelse og rolle i ledelsespraksis. Allerede i 1900-tallet omtalte Albert Einstein om intuition: *“The intuitive mind is a sacred gift, and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift”*, hvorved intuitionen ufravigeligt ikke kan betragtes som noget nyt fænomen. Selvom intuitionen i nogens øjne ikke vil være nyt, vil det for de fleste ikke være et fænomen de tidligere har forbundet med ledelse. Netop på denne baggrund, er formålet med specialet at bidrage til at integrere det *mærkbare* i det *målbare*, hvorved det undersøges, hvorvidt intuitionen kan spille en væsentlig rolle i fremtidens ledelse.

Intuitionens narrative landskab

En af undersøgelsens centrale konklusioner er, at der eksisterer forskellige narrativer om intuition hos specialets syv informanter. Til at analysere disse narrativer, blev der i inddraget Michael Whites narrative teori (White, 2006). Fænomenet forstås både som værende noget erfaringsbaseret, energetisk, en umiddelbar fornemmelse, noget anelsesfuldt, luftigt eller som en mekanisme, der indfanger og oversætter nogle kropslige signaler. Flere af informanternes beskrivelse af intuition har overlap på kryds og tværs, mens de samtidig bringer hver deres nye nuance til det narrative landskab. Der ses hermed en mangfoldighed i forståelsen af fænomenet, hvilket tegner et billede af, at intuitionen ikke har noget fælles eller universelt narrativ. Selvom informanternes sproglige fremlæggelse varierer fra individ til individ, så har de en fælles opfattelse af, at intuitionen har betydning for deres ledelsespraksis. Denne betydning er, i specialet, undersøgt ved at inddrage Donald Schöns teori om den reflekterende praktiker, hvorved der blev opnået en forståelse for, hvordan informanterne anvender intuitionen i praksis.

Intuition som en refleksiv proces, der bidrager til et agilt mindset

I interviewene fortalte lederne, hvordan deres intuition spiller en rolle i deres ledelsespraksis, hvorved der blev sat ord på, hvordan intuition kan anvendes i arbejdslivet. Ved at inddrage Schöns teori om

den reflekterende praktiker (Schön, 1987), blev det tydeligt, at den intuitive fornemmelse, der af og til kommer forud for de fire ledes handlinger, trækker tråde ind i en refleksiv ledelsespraksis. Intuitionen kan for nogle vise sig som en ubevidst form for viden-i-handling, hvor de intuitivt fornemmer, at noget er mere rigtigt at gøre frem for noget andet. Denne (intuitive) viden-i-handling træder særligt frem, når lederen står i uforudsigelige og omskiftelige situationer. Derudover ses der hos lederne en form for refleksion-i-handling, og at de reflekterer over handling, hvorved de opnår en fornemmelse for helheden og formår at skabe rum for udvikling i organisationen. Herved ses intuition som en fornemmelse, der kan komme forud for lederens handlinger, og som gør lederen i stand til at træffe beslutninger på et ubevidst grundlag.

Med udgangspunkt i den agile ledelsestænkning, der er beskrevet af blandt andre ledelseseksperterne, Ángel Medinilla (2012) og Claus Nygaard (2020), kan intuition forstås som en central del af den agile ledes praksis. Det agile mindset beskrives nemlig som en tænkning, der handler om at få mennesker til at yde deres bedste i helhedens interesse. Derfor må den agile leder målbevidst arbejde på, at udvikle et agilt mindset hos både medarbejdere og lederkolleger. Netop de kompetencer, som ligger i det agile mindset, ses hos flere af informanterne, som beskriver, at de ved at anvende deres intuition i praksis, fornemmer helheder, skaber innovative rum, rekrutterer den rette kandidat og fokuserer på at forløse potentialet hos sine kolleger. Informanterne beskriver desuden, hvordan de oplever, at have succes med nogle gange at skubbe rationalet lidt i baggrunden, og dermed lytte til deres intuitive fornemmelser, hvormed det blev fundet, at de oplever øget agilitet i deres ledelsespraksis.

Intuition som en følelse af resonans

I specialet blev der foruden de ovennævnte teorier inddraget en sociologisk teori om resonans. Den tyske sociolog, Hartmut Rosa, har beskrevet, hvordan mennesket har et relationelt forhold til sin omverden, hvori der kan opleves resonans (Rosa, 2016). Resonansteorien er inddraget i specialet med et ønske om at forstå flere nuancer af intuition. Særligt de intuitive fornemmelser, som flere af informanterne har beskrevet under samtalerne, har været genstand for yderligere undersøgelse via resonansteorien.

Det blev fundet under analysen af empirien, at Rosas resonanstænkning kan være med til at give en dybere forståelse for intuition, da det på mange måder minder om et udtryk for det svarforhold der, ifølge Rosa, findes mellem mennesket og dets omverden. Informanterne beskriver, hvordan de oplever at kunne finde svar på udfordringer, ved at etablere en kontakt til deres intuition, som, i lyset

af resonansteorien, kan forstås som en etableret resonansrelation. Dette kan for eksempel opnås, når lederne tager en pause fra deres arbejde, sætter sig ned for at meditere eller løber en tur i skoven. De beskriver, hvordan de i en sådan pause oplever, at en intuitiv fornemmelse pludselig kan opstå, hvormed de kan få en indsigt, som ofte hjælper til at løse problemstillinger eller udfordringer.

I specialets diskussion opstod dog en tvivl om, hvorvidt resonansteorien kan bidrage med en fyldestgørende forståelse for intuition. Rosa rejser med resonansteorien en kritik af, hvordan det moderne menneske er disengageret til omverdenen, samt har et fremmedgjort forhold til sig selv. Han påpeger, at den stigende accelerationstvang og konkurrencetryk skaber tiltagende blokader af resonansen. Derudover mener Rosa, at vi mennesker ikke kan eller bør fremtvinge resonans eller søge at optimere i relation til dette (Rosa, 2016, s. 200-201). På baggrund af netop disse perspektiver, ses der en vis forskel mellem resonanstænkningen og de fortællinger om intuition, som fremgår af det empiriske materiale, der er indsamlet i specialet. Dette da informanterne mener, at det er muligt at skabe kontakt til omverdenen eller sig selv, når de bevidst søger at etablere kontakt til deres intuition. I denne forbindelse opfattes intuition som et individuelt fænomen, der kan søges i vores indre kerne. Idet resonanstænkningen er en sociologisk teori, og dermed betragter alt som relationelt og en del af en kollektiv social sammenhæng, er det ikke muligt, via denne teori, at betragte intuition som noget iboende og individuelt forankret hos mennesket.

Ny forskning: Intuition som en del af fremtidens ledelse

På baggrund af specialet, konkluderes det, at intuition som fænomen må forstås i en bred forstand, samt at den hos de syv informanter betragtes som værende en del af deres respektive ledelsespraksisser. Intuitionen fremmer derudover et agilt mindset, som bidrager til innovations-, rekrutterings- og udviklingsprocesser i ledelse. Hermed spiller intuitionen en væsentlig rolle i ledelsespraksis, og kan agere som en mærkbar ledelseskompetence i en målbar kontekst. Podcasten formidler forskningsresultater på en innovativ og kreativ måde, der kan igangsætte en forandringsproces inden for ledelse. Dette sker via den sprogliggørelse af fænomenet, som kan rykke ved de etablerede opfattelser af intuition. Specialet har således bidraget med en nuanceret forståelse af intuition, som med fordel kan integreres i fremtidens ledelsespraksis.

Litteraturliste

Bøger:

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K., & Isaksen, V. J. (2015). *Ledelse - hele historien*. Aarhus: Systime.

Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Springer.

Rosa, H. (2016). *Resonans: En sociologi om forholdet til verden (1. udgave, 2. oplag)*. Frederiksberg: Eksistensen.

Schön, D. (1987). Refleksion-i-handling. I: Illeris, K. (Red.). *49 tekster om læring* (s. 345-358). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

White, M. (2006). *Narrativ teori* (1. udgave, 2. oplag). København: Hans Rietzels forlag.

Web:

Nygaard, C. (2020): Agilitet: Fra buzzword til ny ledelsesteori. Lokaliseret den 26. maj 2022 på: <https://cbs-executive.dk/wp-content/uploads/2020/06/Claus-Nygaard-2020-Agilitet-fra-buzzword-til-mindset-til-ny-ledelsesteori.pdf>

Storm, L. (2020). *Regenerativ ledelse: Er du klar til et nyt mindset?* Lokaliseret 26. maj 2022 på <https://www.lederstof.dk/regenerativ-ledelse-er-du-klar-til-et-nyt-mindset>

Podcastinformation:

Herunder ses links til podcasten via forskellige platforme.

- Apple podcast: <https://podcasts.apple.com/us/podcast/intuition-i-ledelse/id1626727768>
- Spotify: <https://open.spotify.com/show/60BvwnwUeD11ySGaqoYgDZ>