



## Megérzések a munkahelyen

A legtöbb vezető hiszi, hogy intuíciójuk, melyet gyakran zsigeri ösztönként jellemeznek, alapvető szerepet játszik üzleti döntések meghozatalában. Míg az olyanok, mint Bill Gates a Microsofttól támogatják és élnek is e szemléletmóddal, komolyabb bizonyítékokra van szükségünk. Mi is pontosan a megérzés, hogyan működik és hogyan lehet fejleszteni?

A nemzetközi kutatók körében elfogadottak alapján a megérzés

- Váratlan és pillanatszerű. Automatikus, akaratlan válasz problémákra és összetett döntéshelyzetekre.
- Érzelmi alapú. Gyakran különböző erősségű zsigeri érzelmek kísérik.
- Holisztikus. Hatékonyan és gyorsan segít minket párhuzamosan feldolgozni különböző információkat, nagyobb képet alkotni.
- Tudat alatti. A megérzésnek következményeivel vagyunk tisztában. Az eljárás maga a színpalak mögött zajlik – tehát tudat alatt.
- Potenciálisan erőteljes. A megérzés erős fegyver lehet komplex problémák megoldására feszített helyzetekben. Rossz kezekben azonban hatástalan, sőt, veszélyes is lehet.

A megérzést legjobban a „két elme” modell alapján lehet megérteni. Két elménk van, egy analitikus és egy ösztönös. Ez a koncepció eltér a jól ismert két féltékére választott agy elképzelésétől, ahol a megérzés és a kreativitás a jobb oldalon tárolódnak, míg az elemzés és racionalitás a bal oldalon. Napjaink idegtudománya jóval összetettebb képet fest az emberi gondolkodás idegi térképéről. A két elmével járó kettős feldolgozás teszi lehetővé, hogy kétkezesek legyünk a megismerésben, azaz a helyzettől függően elemzéseinkre vagy megérzéseinkre támaszkodva oldhatunk meg problémákat és hozhatunk döntéseket. Lényegében egyik elménk sem jobb a másiknál. Más-más dolgok kezelésére alkalmasak. Ezt mutatja be a következő oldalon az első táblázat.



## A két elme modell

<b>Analitikus elme</b>	<b>Intuitív elme</b>
Szűk sávszélesség, szekvenciális processzor	Széles sávszélesség
Irányított	Automatizált eljárás
Lépésről lépésre halad	Teljes alakfelismerés
Tudatos	Tudat alatti
Szavak nyelvén beszél	Érzelmek nyelvén beszél
Gyors képződés	Lassú képződés
Lassú működés	Gyors működés

*Forrás: M. Lieberman "Social Cognitive Neuroscience"*

Sajnos, csakúgy, mint a menedzsment esetében, a hagyományos tanulást és fejlődés-gyakorlatot is döntően befolyásolja az analitikus modell, minek következményeképpen az ösztönöknek kevesebb szerep jut. Annak ellenére, hogy ügyvezetők önkéntelenül is átélnek ösztöneiket, nehezükre esik bevallani, illetve elfogadni azokat.

De ha megértjük a megérzések tudományos perspektíváját, a több évnyi tanulás, foglalkozás, és hibázás zsigeri érzelmek formájában térül meg. Bonyolult helyzetek, melyekkel gyakran szembesülünk, repetitív cselekedeteinkben összetömörülhetnek



és automatizálódnak, azaz a tudás és képzettség az elemző agyból átköltözik az intuitív agyba. De ez nem jelenti azt, hogy a tanulásnak nem lenne vége, még a megérzés szakértőinek sem.

Tapasztalt ügyvezetők gyakran érzik úgy, hogy egyszerűen tudják mit kell tenni összetett, képlékeny és bizonytalan helyzetekben. Ha megkérdeznénk őket miért, meglepődnének, nemcsak azért, mert nem tudják ösztöneiket kielemezni, hanem mert tudnak, de azt nem tudják hogyan és miért tudnak. A tájékozott intuíció tekintetében a zsigeri érzélem valójában egy paranormális hatodik érzék, és fejlesztésével, illetve tanulásban és gyakorlatban betöltött szerepével kapcsolatban rendelkezünk is néhány támponttal.

Bármely szakterület ismerője, a menedzsmenttől zenészekig, hatalmas tudásbázissal és képzettségüknek megfelelő, hosszútávú memóriájukban tárolt sablonokkal rendelkeznek. Ezek a roppant összetett mentális sémák a formális tanulás alapján épülnek fel, a kihívások és visszajelzések feldolgozásának céljával. Ennek eredményeképp felhasználójuk hajlamosabb inkább betartani a már elsajátított szabályokat és eljárásokat, figyelmen kívül hagyva a kontextus finomságait.

Másrészről az intuíció kutatói rendelkeznek a megannyi helyzetbeli változó közti különbség felismeréséhez kellő ismerettel, minek birtokában képesek gyorsan kiválasztani a legjárhatóbb utat anélkül, hogy végigrágnák az összes lehetséges stratégiát, főleg idő és különböző források hiányában. Az ösztönök szakszerű ismeretével rendelkező vezetők mozgékonyan teljesítenek, amit könnyebb bemutatniuk, mint elmagyarázniuk.

Az irányított megérzés sok évnyi, több ezer tanulással és tapasztalással eltöltött órák gyümölcseként születik. Az intuíció szakértői nem született tehetségek, hanem gyakorlott személyek és kevés rövid út – ha egyáltalán létezik ilyen – vezet a szakértővé váláshoz. De komoly támasztékok segíthetik elő az ösztönössé válás folyamatát.

Van egy fontos különbség az egyszerű tanulás és a valódi szakértővé válást igénylő tanulás között. Amellett, hogy rutinszerűen ismételjük a teljesíthető eredményeket, a szakértők olyan foglalkozásokban is részt vesznek, amelyekben nem teljesítenek jól, ami által rugalmasabbá válhatnak. A professzionális fejlesztés fenntartása elengedhetetlen a folyamathoz. Fontos, hogy a tanulók mihamarabb kitűzzék céljuknak a saját szintjüknek és típusuknak megfelelő szakértőiséget. Ez motiváltságot, és az irányított ösztön fejlesztésének valódi, illetve szimulált helyzetekben történő fejlesztését jelenti, ami által megmarad a koncentrálttság és a körültekintő gyakorlat saját kényelmi zónánkon kívül is. Ez folyamatos, elfogulatlan, releváns és precíz visszajelzéseket igényel vagy szakértőtől, vagy coachtól.

A megérzések szakértői ismerete az irányított ösztönök alapkövei, de fontos elfogadni az öröklött és szubjektív összetevőket is. Elismerni a zsigeri érzelmeket, mint adalékok valós forrását azt jelenti, hogy nem keverjük össze azokat alapvető érzelmekkel, és hogy megtanuljuk féken tartani előítéleteinket, elfogultságainkat és ábrándjainkat, melyek megakadályozhatják a helyes intuitív ítélőképességet.



Az ösztönöket gyakran be kell mutatnunk másoknak, minek legalapvetőbb formája a pontos és szó szerinti leírás, tehát az elemző elme szava. Az ösztönös agy előnyben részesíti az érzelmekbe ágyazott hasonlatokat, pl. valami „nem áll össze”, esetleg egy helyzet „bűzlik”, vagy a képeket: pl. egy lehetséges jövőbeli állapotot képekkel érzékeltet. Ezeket az eljárásokat a megérzések valós kifejezési és értelmezési formáiként kell elismernünk és kezelnünk. A képességek fejlesztésének szintén alapvető része azok interperszonális felhasználása. Hisz csak úgy fordíthatjuk zsigeri megérzéseinket a konstruktív csapatmunka hasznára, ha azokhoz hozzáférünk és világosan artikuláljuk is őket.

Előfordulhat, hogy megérzéseinkre támaszkodni teljesen helyzetidegen, különösen mennyiség meghatározási területeken, ahol ésszerűbb az elemző agyra, vagy egy számítógépre támaszkodni. Természetesen rengeteg megérzésre szabott szituáció létezik, amint azt az alábbi táblázat is bemutatja. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a sikeres megérzés általában jól érzékelhető és gyakori, míg a sikertelen intuíció nem túl jegyzett.

## Mikor érdemes ösztöneinkre hallgatni

Amikor úgy érezzük, hogy egy problémával szembesülünk. Például ha valaki története nem áll össze.

A nagy kép összerakásakor. Amikor egy információ különálló kis darabjaival kerülünk szembe, ösztöneink segítenek összeállítani a részeket.

Ha az elvárások megsérülnek. Ha egy helyzet nem úgy alakul, ahogyan elképzeltük, ösztöneink segítségünkre sietnek.

Jól betanult viselkedésformák gyors előadásakor. Néha egyszerűen keresztülmegyünk ismerős helyzeteken, anélkül, hogy különösebben átgondolnánk azokat.

A racionális elemzés eredményeinek kiértékelésekor. Amikor úgy érezzük, hogy keményebb adatok nem stimmelnek, ösztöneink információ keresésre, vagy a már meglévő adatok új szemszögből való megvizsgálására buzdítanak minket

2. Tábla – Mikor érdemes ösztöneinkre hallgatni



életerő

több pozitivitással jobban áramlik az élet

Az intuitív és az analitikus elme kiemelkedő szerepet játszanak a gondolkodásban, elbírálásban, döntéshozatalban és probléma megoldásban. Fontos, hogy mindkettő felé nyitottak legyünk, hogy mindkettőből a legjobbat hozzuk ki, hogy kiindulási pontokként tekintsünk rájuk és egyensúlyban tartsuk őket.

Ösztöneink egyre inkább elfogadottá válnak az intézkedésben és relevanciával bírnak több alapvető üzleti aspektus tekintetében is. Például a vállalkozói ösztön képes kiszűrni a potenciálisan életképes üzleti lehetőségeket, amelyeket mások elmúlasztanak. Vagy ott van az erkölcsi intuíció, ami jelzi az etikátlan viselkedést, illetve a szociális ösztön, ami segít minket megérteni és átérezni mások indítékait és szándékait.