

Intuiția la locul de muncă

Mulți lideri consideră că intuiția, adesea descrisă și drept „instinct lăuntric”, este indispensabilă în luarea deciziilor de afaceri. În timp ce cei asemeni lui Bill Gates de la Microsoft folosesc și susțin această abordare, sunt necesare dovezi mai puternice. Mai exact, ce este intuiția, cum funcționează și poate fi dezvoltată? Consensul în rândul cercetătorilor internaționali este că intuiția este:

- Neașteptată și imediată. Este un răspuns automat, involuntar la probleme complexe și decizii.
- Afectivă. Este însoțită de sentimente instinctive de intensitate diferită.
- Holistică. Ne permite să prelucrăm informații în paralel rapid și eficient și să avem o imagine de ansamblu.
- Neconștientă. Suntem conștienți de rezultatele intuiției. Procesul are loc în “culise” și este, astfel, neconștient.
- Cu potențial de a fi puternică. Intuiția poate fi un mod puternic de a face față problemelor complexe în momentele de stress. Folosită de persoanele nepotrivite, poate fi ineficientă sau chiar periculoasă.

Intuiția poate fi înțeleasă în termenii unui model „două minți”. Avem două minți, una analitică și una intuitivă. Acesta nu este aceeași idee veche a creierului împărțit, ce are intuiția și creativitatea în emisfera dreaptă și analiza și raționalitatea în partea stângă. Neuroștiința modernă ilustrează o imagine mult mai complexă a geografiei neurale a gândirii umane. Capacitatea prelucrării duale ce vine din deținerea a două minți ne oferă potențialul de a fi ambidextri din punct de vedere cognitiv, adică să rezolvăm probleme și să luăm decizii folosind analiza și intuiția în funcție de situație. Niciuna dintre cele două minți nu este mai bună decât cealaltă. Sunt bune la lucruri diferite. A se vedea tabelul unu pentru modelul „două minți”.

Modelul „două minți”

Mintea ANALITICĂ	Mintea INTUITIVĂ
Bandă îngustă (procesor în serie)	Bandă lată (procesor paralel)
Controlată	Prelucrare automată
Pas cu pas	Recunoașterea întregului model
Conștient	Neconștient
Comunică prin cuvinte	Comunică prin sentimente
Formare rapidă	Formare lentă
Operare lentă	Operare rapidă

Sursă: M.Lieberman „Neuroștiința Cognitivă Socială”

Din păcate, ca și managementul, învățarea tradițională și practica de dezvoltare au fost dominate de modelul analitic și, drept consecință, intuiția a fost mai mult ținută în dulap. Deși mulți manageri au inevitabil intuiție, de multe ori se simt stingheriți să-i recunoască existența sau să o adopte când apare.

Dar, dacă abordăm perspectiva intuiției ca expertiză, instinctul lăuntric este recompensa anilor de învățare, practică, performanță și, bineînțeles, greșeli. Situații complexe pe care le-am întâlnit de multe ori în trecut pot deveni compacte prin performanță repetată și “automată”: cunoștințele și competențele migrează de la o minte analitică la o minte intuitivă. Asta nu înseamnă că învățarea se operește vreodată, nici chiar pentru experții intuitivi.

Managerii cu experiență relatează adesea că pur și simplu știu ce să facă în situații complexe, urgente și nesigure. Întrebați cum își explică raționamentul, pot rămâne perplecși, nu pentru că nu pot descompune acea intuiție pentru a compune o explicație analitică; ei știu, dar nu știu cum sau de ce știu. Această perspectivă a intuiției informativă relevă instinctul lăuntric ca fiind orice altceva decât un al șaselea simț paranormal și oferă indicii importante despre cum poate fi dezvoltată și despre rolul pe care îl pot juca specialiștii în învățare și dezvoltare.

Experții în orice domeniu, de la management la interpretare muzicală, dețin vaste baze de date de informații și competențe păstrate în memoria pe termen lung ce furnizează modele și prototipuri. Aceste modele mentale de o complexitate ridicată sunt construite prin învățare formală, expunere la probleme competitive și la feedback. Modelelor mentale ale novicilor le lipsește complexitatea. Drept rezultat, au tendința să păstreze regulile și procedurile învățate într-un mod nenuanțat, fără să ia în seamă subtilitățile contextuale.

Pe de altă parte, experții intuitivi au destulă competență pentru a face diferența între mai multe variabile contextuale și pentru a decide rapid asupra cursului de acțiune fără a lua în considerare întreaga gamă de posibile strategii, în special în lipsă de timp și resurse. Managerii ce dețin expertiză intuitivă dau dovadă de o fluiditate a performanței, care este pe atât de ușor pentru ei de îndeplinit pe cât de greu de exprimat.

Intuiția informativă ia naștere în urma a mulți ani alcătuiți de zeci și mii de ore de experiență și învățare. Experții intuitivi nu sunt născuți, ci formați și există doar câteva, dacă și acelea, scurtături pentru a deveni unul. Însă există multe căi de a facilita procesul de a deveni intuitiv.

Există o distincție importantă între simpla învățare prin acțiune și modalitatea de învățare de care este nevoie pentru a deveni un expert autentic. Pe lângă practicarea în mod obișnuit a ceea ce a fost acumulat, experții se angajează, de asemenea, în activități pe care nu le pot efectua în mod obișnuit pentru a se extinde. Continuarea dezvoltării profesionale este vitală pentru stăpânirea procesului.

Este important pentru persoana care învață să intre repede pe traiectoria de a deveni expert în modul sau nivelul la care sunt. Aceasta înseamnă să devină motivat și să își asume provocarea de a-și dezvolta intuiția informativă atât în circumstanțe de învățare simulate cât și reale unde există o practică concentrată și deliberată în afara zonei de confort. Este nevoie de feedback explicit în mod continuu, relevant și obiectiv.

Dezvoltarea expertizei intuitive este piatra de temelie a intuiției informativă, însă este importantă abordarea aspectelor mai inerente și subiective. A recunoaște intuiția drept o sursă validă de date înseamnă a nu o confunda cu simple emoții și, de asemenea, a învăța cum să-ți înfrânezi prejudecățile personale, părtinirea și dorințele ce pot compromite un bun raționament intuitiv.

Intuițiile trebuie adesea comunicate celorlalți, însă modul standard de exprimare în afaceri este folosirea exactă și literală a cuvintelor, adică vocea minții analitice.



Mintea intuitivă preferă să folosească cuvinte precum metafore bazate pe sentimente; spre exemplu, descriind un raport drept “nu are sens” sau o situație drept “nasoa-lă” sau imagini vizuale, spre exemplu experimentarea unei imagini mentale drept o posibilă stare viitoare. Aceste căi trebuie recunoscute și respectate drept modalități valide pentru exprimarea și interpretarea intuițiilor. De asemenea, este vitală dezvoltarea competențelor în folosirea lor în dialoguri interpersonale. În cele din urmă, doar prin accesarea și exprimarea intuiției vom fi capabili să o folosim în mod constructiv în lucrul în echipă.

Când este bine să folosim INTUIȚIA

Pentru a detecta o problemă. Spre exemplu, când cuvintele unei persoane nu au sens.

Pentru a sintetiza imaginea de ansamblu. Când avem de-a face cu mai multe bucăți de informație, intuiția ne permite să ne detasăm și să simțim cum se potrivesc bucățile de informație.

Dacă sunt încălcate așteptările. Când ne așteptăm ca o situație să urmeze o anumită direcție, dar nu se întâmplă, ni se poate activa alarma intuitivă.

Pentru a efectua rapid modele de comportament învățate. Adesea putem pur și simplu să începem să acționăm într-o situație ce ne este familiară, decât să ne gândim prea mult la ea.

Pentru a verifica rezultatele analizei raționale. Când simțim că date consistente nu par corecte, intuiția ne permite să căutăm mai multe informații sau să privim datele pe care le avem dintr-un unghi diferit.

Uneori folosirea intuiției este cu totul inoportună, în special într-un mediu de cuantificare, unde este mai bine să ne bazăm pe mintea analitică sau pe un calculator. Există, bineînțeles, multe situații potrivite intuiției, după cum este subliniat în tabelul de mai jos. Trebuie să ne amintim că intuiția reușită tinde să fie foarte vizibilă și comunicată, în timp ce intuiția nereușită nu tinde să fie comunicată.

Atât mintea intuitivă cât și cea analitică joacă roluri vitale în gândire, în raționament, în luarea deciziilor și în rezolvarea problemelor. Este important să fim deschiși ambelor și să luăm ce e mai bun din ele și să le folosim pentru a le verifica și balansa una pe alta.

Intuiția devine din ce în ce mai acceptată în management și este relevantă unui număr vital de aspecte ale afacerii. Sper exemplul, există intuiția antreprenorială ce poate identifica o oportunitate de afacere viabilă pe care alții nu o observă. Apoi există intuiția morală ce ne poate atenționa asupra unui comportament neetic și există intuiția socială ce ne poate ajuta să înțelegem și să fim empatici cu motivele și intențiile celorlalți.