

Megérzés és döntés

1.A döntéshozatal alapjai

A jó döntéshozatal nem csupán az információk mennyiségének, az ember észjárásának, kreatívtségének, merészségének eredménye. Ha ezen múlna szinte mindenki jó döntéshozóvá válhatna.

A következőkben 12 híres amerikai üzletemberről és az őket híressé tevő döntéseikről fogok írni, hogy mi segített nekik döntéseik meghozatalánál.

Minden döntés olyan összetett, mint a végrehajtó személyisége, nincs két ugyanolyan probléma sem, ami viszont egyforma mindben az a képesség, hogy az illető felismeri a lehetőségeket, s azután a megfelelő irányt választja.

A könyvben az üzletemberek belső titkaikat osztják meg, amik segítették őket, ez pedig a megérzések sora. Fontos a belső hangokra figyelni és fejleszteni őket, ezekre figyelve újabb és újabb lehetőségek nyílnak meg, valamint az agy kapacitásának jobb kihasználásával a személyiség is fejlődik.

A döntéshozók sikere jelentős részben e belső folyamatoktól függ, melyet úgy hívunk, hogy intuíció- belső hang, megérzés vagy váratlan inspiráció. Az intuíció magában nem elegendő a jó döntéshozatalhoz, de minél nagyobb a döntés tétje, annál nagyobb az intuíció jelentősége.

Az intuíciót definiálni nagyon nehéz, mivel elsődlegesen tudattalan folyamatról van szó. Ez egy belső folyamat, amelyben az információk és az adatok számítógép vagy folyamatára segítségével nélkül szintetizálódnak. Az intuíció a pszichológus Carl Gustav Jung szerint tudattalan képesség a lehetőségek észlelésére. Tehát miközben egy adott részproblémával foglalkozunk, látjuk az egészet is.

A témával már időszámításunk előtt hetedik- hatodik században is foglalkoztak, persze akkor nem intuíciónak hívták. Próbálták a döntések okait megérteni és tanulni belőle, például egy sikeres harc esetén.

Híres filozófusok véleményeit is szeretné megismertetni a témáról.

Arisztotelész szerint a megismerésnek alapvetően két formája van. Az egyik a tudományos, amely bizonyított alaptételeken nyugszik, a tudós azért tudja, hogy valami igaz, mert kísérletei bizonyítják. A másik megismerés a közvetlen tudás. Ez független a kísérletektől, mivel azok az alapvető feltételezések, amelyeken ez a tudás alapul, felfoghatatlanok. Arisztotelész szerint a közvetlen tudásra érzékeinken és tapasztalatainkon keresztül teszünk szert. Tehát a tudományos feltevéseket és vizsgálatokat az intuíción keresztül lehet megérteni.

Ezután a kis bevezetés után tisztáznunk kell mit is jelent maga a szó. Az intuíció a latin *intueri*-ből származik, jelentése belátni, rálátni. A görög filozófusok szerint az intuíció olyan közvetlen gondolat vagy megértés, amely nem következtetéseken alapul. Mi több, olyan

ösztönös megértés, amelyre az érzékszervek, a közöséges tapasztalat vagy egyszerűen: az ész használata nélkül teszünk szert.

A görögöktől kezdve egészen a tizenhetedik századig az intuíción összefüggésbe hozták a metafizikával, egyfajta módszerek tekintették a megfoghatatlan megragadására.

Ezt a felfogást Kopernikusz, Kepler, Galilei és Newton felfedezései után döntötték meg. Elsőként René Descartes próbálta meg a tudományos felfedezések ismeretében megmagyarázni az emberi megismerés folyamatát.

Descartes megközelítése szerint kételkedj mindenben! Az egyetlen dolog, amiben nem kell kételkedni az a gondolat, ebből származik híres mondása is: Cogito ergo sum! Innen eljutott az általános elvéhez, miszerint minden, amit nagyon tisztán és világosan felfogunk, igaz. Descartes foglalatosságai után a logika és az ész nagyobb figyelmet kapott.

Sigmund Freud és Carl Jung is azért harcolt, hogy az emberi szellem megkapja tudományát, azzal is mélyebben foglalkozzanak, próbálják feltárni. Freud a mentális zavarokkal foglalkozott, hogy ez mennyire akadályozza az egyén boldogulását a világban. Ahhoz, hogy meggyógyítsa a beteg embereket fel kellett fedeznie, hogy mi az, ami megakadályozza a normális viselkedést. Freud előtt az emberi észlelést, gondolkodást tudatos cselekvésnek tartották, szerinte pedig a tudatalatti tevékenységekhez tartozik.

Jung kicsit másképp látta ezt, ő egységesnek vélte az agyat. Van betegség és van egészség. Jung Freuddal ellentétben, az egészséges agyat vizsgálta, hogyan tesz szert a tudásra és mi készíti cselekvésre. Szerinte a tudatnak négy alapvető funkciója van: az érzékelés, a gondolkodás, az érzelem és az intuíció.

Az érzékelés azt mondja el, hogy van egy dolog. A gondolkodást azt, hogy mi az a dolog. Az érzelem pedig, hogy mindez mennyit ér. A dolgoknak van múltjuk és jövőjük, jönnek valahonnan és mennek valahová, de mi nem látjuk honnan jönnek és hová tartanak, mégis van róla sejtésünk, ez az intuíció Carl Jung felfogásában.

A későbbiekben sok tudós foglalkozott az agy működésével és jellemzőivel. A pszichológia fejlődésével egyre többet lehetett megtudni a döntések megszületéseiről.

Az intuíció Kant szerint nem más, mint annak felismerése, hogy a dolgok bizonytalanok.

A számítógépek feltalálásától, valamint a termelés felgyorsulásával csökkent a dolgok megismerési ideje. Ekkor jelentkezett egy nagyobb igény az intuitív döntések iránt. Azok a legsikeresebbek, akiknek érzéke van eme döntésekhez.

1960-ban Douglas Dean és John Mihalasky tízéves kutatásba kezdtek, melynek neve a Pszi (görög abc 23.dik betűje), azért kapta ezt a nevet, mert így kezdődik a pszichológia, pszichiátria és több ehhez hasonló tudományág. A felmérés során kérdőívet töltettek ki 60 üzletemberrel, akik jól szerepeltek a teszten (60%), azok mind megduplázták vagyonukat az előző évben, akik pedig alul maradtak, azok az üzleti életben sem brillíroztak. Ez nem bizonyítja az intuitív döntések biztosságát, de azt igen, hogy aki kiemelkedően nagy profitot ér el, az jól szerepel a tesztben is.

Később Weston Agor is végzett egy tesztet a vezetők körében. A teszt egyik része azt vizsgálta, hogy az agy melyik felét használják jobban, a másik része pedig az egyén rejtett

képességeit vizsgálta. Végeredményül kiderült, hogy az intuíció olyan készség, ami annál jobban érvényesül, minél feljebb kerül valaki a vezetői ranglétrán.

Mára az intuitív funkció létfontosságú szerepet kapott a megismerés folyamatában, és abban, hogy az ember hogyan dönt. Ám az is kiderült, hogy nem elég az intuitív döntési képesség, szükség van a tapasztalatra és a tudásra is, ami hozzájárul a teljes kép meglátásához is, hiszen az intuíció ebből táplálkozik.

2. Üzletemberek sikertörténetei

2.1. John Sculley- A gyümölcsöző döntés

Steve Jobs átcsábította John Sculley-t a PepsiCótól az Apple Computerhez, ezzel a döntéssel megváltozott mindkettőjük élete. Sculley több mint két évig a cég termelési igazgatója volt, s ezután átvette a kormányzást Jobbstól, így visszavezetve az Applet a számítógép forgalmazók élvonalába.

A siker megalapozását 1984-es Super Bowl kupadöntő idejére tették, amikor az akkori időben meglehetősen új típusú reklámfilmeket vetítettek le a mérkőzés szünetében. A vezetőség ellenezte, viszont Sculley úgy érezte meg kell tenniük, és igaza is lett. A szünetben vetített reklám megdöbbsentett mindenkit, egy perces néma csend követte, ekkor érezte már, hogy igen, siket elérnünk, amit szerettünk volna. Másnap és még utána 1,5 hétig, minden újság, televízió műsor ezt e meghökkentő reklámot tárgyalta, ezzel óriási reklámot keltve az új Machintos készüléknek, meg persze az Apple márkának.

Sculley a döntéseket az agymunka felől próbálja megközelíteni, irodájának háttérben hegyekről voltak képek kifüggesztve, ez megfelelő környezetnek bizonyult az intuitív tevékenységekhez. Mindig tudta, hogy mikor kell visszalépnie, és mikor kell nagy fába vágnia a fejszét.

Mikor az IBM piacra dobta a PC Juniort, tudta, ha most nem lépnek, akkor öröke vége. Sok száz millió dollárt fektettek a fejlesztésekbe, 40 millió dollárral csökkentették az árakat és meglehetősen erős marketing kampányba kezdtek. Az év decemberében kétszer annyi Apple II-t adtak el, mint odáig összesen, ezután láttak neki a Machintosh bevezetésének. Sokan ellenezték ezt, hiszen tág volt a piac, viszont Sculley hitt benne, hogy sikerülni fog.

Fontos, hogy ismertek legyenek a körülmények, viszont az összes adatot nem lehet összegyűjteni, mert folyamatosan változik minden, a legjobb döntés is rosszul sül el, ha túl későn hozzák meg. Sculley döntéseit a következőre vetíti ki: A terv: semmi, a tervezés: minden! A tervezés egy összefüggőbb dolog, amikor látod az összetevőket és azok változásával változtatod az utat a kitűzött cél felé, nem szabad mereven ragaszkodni egy tervhez.

Sculley a tervezést a cél kitűzésével kezdi, és feltételezi, hogy ellenőrzése alatt tudja tartani a környezetet. Elképzelem, hová tudná eljuttatni a vállalatot. Ez a kiindulópont, amelyre a stratégiáját alapozza. Döntéseit azután hozza meg, hogy felmérte a kitűzött cél elérését mennyiben segíti, illetve gátolja. Fontos, hogy a problémát pontosan azonosítsuk, és azt

oldjuk meg. Sculleynek van egy képessége, miszerint hol analitikusan, hol pedig intuitívan képes gondolkodni. Begyűjti az adatokat és tárolja őket a fejében.

Sculley hiszi, hogy minden nagy marketingdöntés intuíción alapul. A tapasztalat, az adatok és különböző megközelítési módok táplálják, az előtte lebegő cél pedig irányítja az intuíciót.

A hatalmat átvéve Jobstól, átszervezésbe kezdett, egy tető alá hozta a különböző termékek tervezését, gyártását és terjesztését. Létrehozott egy termékfejlesztő osztályt és egy közös piackutató és kereskedelmi egységet. Irányítása alatt rohamos fejlődésnek indult a cég, sokan elítélték módszereit, de belátták, hogy hatásosak. Ebben az iparágban főleg fontos az intuitív döntés, hiszen a fejlődést előre nem lehet meghatározni.

Sculley 1990-ben átruházta a meglévő termékekkel kapcsolatos ügyintézéseket Michael Spindlerre, ő pedig új piac és termékek bevezetésén munkálkodott. Leárazták a Machintost és az LC modelleket ezzel bővítve a piacrészesedésüket.

1991-ben meghökkentő döntést hozott, szövetségbe lépett az IBM-el, létrehozta a Taligen nevű társulást. Ezt a döntést azért hozta meg, mert a növekedéshez szüksége volt egy nagyvállalatra, mint szövetségesre. Ez kockázatos vállalkozás, viszont megérzése nem hagyta cserben, sikeressé vált, megtervezték az Apple PDA-t, miközben mindenki ezt a terméket csodálta, folytatta szövetségesek keresését és újabb szerződéseket kötött olyan cégekkel, mint például a Sony, Sharp, így termékeiket könnyebben át lehetett adni, az Apple pedig beszédhette a jogdíjakat.

Sculley elvei szerint fontos, hogy megfogalmazódjon benned merrefelé szeretnél tartani, és ezt át is tud adni a többi embernek, hogy ők is megértsék és e felé a cél felé tartsanak. A dolgokat csapatmunkában kell végezni.

Irányítása alatt az Apple Computer nyereséges fejlődésnek indult, távozása után is az élvonalban maradv.

2.2. Roberta Williams- A tündérmese valóra válik

Roberta és férje Ken számítógépes játékok világába törtek be a 3D-s animációs kalandjátékokkal.

Ken az Apple cég számára akart egy fordító programot létrehozni, viszont a számítógép drága volt, ez a kiadás akadályozta közös terveiket ezért, hogy enyhítse felesége haragját meglepte egy szöveges számítógépes játékkal. Roberta a játék során elképedtlenedett, unta már ezeket a játékokat, ezért gyorsan elképzelt magának egy játékot és férjét megkérte programozza azt rá a számítógépre úgy, hogy képekkel lehessen látványosabbá tenni. Tervük sikeres volt megalkották a Mystery House-t, a világ első grafikus kalandjátékát. A Sierra On-Line hamar kikerült a családi konyhából az irodaházakba, vezető számítógépes szórakoztató szoftvergyártó vállalattá nőtte ki magát, ami Roberta képzelőerejének is köszönhető.

2 évvel a megalakulásuk után tőkét vontak be a cégbe a fejlődés érdekében. 1981-ben egymillió dollárnyi tőkét kaptak, részvényeik csekély hányadéért. Roberta kezdetektől érezte, hogy ennek nem lesz jó vége, sem az ötlet, sem az emberek nem voltak neki szimpatikusak, de bízott férjében ezért belement az üzletbe. Ez a döntés akkora hanyatlást indított el a Sierránál, hogy kis híján csődbe ment. Épphogy elfogadták a szerződést a cég új igazgatótanácsot választott a cég élére, 3 tag a Sierrától, 3 tag pedig a kölcsönt nyújtó cégtől.

A felvett pénz hamar elfogyott, ezért újabb pénzt vontak be, hiába próbálta leállítani a folyamatot Roberta, nem sikerült neki. A cég életében ezután indult meg jobban a hanyatlás. Ebben az időben váltak népszerűvé a videokazettás játékok, persze az új vezetők is be akartak szállni ebbe a versenybe, ezért arcukat váltották, valamint újabb igazgatók felvételére kötelezték őket. Mentőövet az IBM nyújtott, amikor felkérte őket grafikus PC játékok tervezésére.

Williamsék szabadságra mentek, mire visszaértek az új vezetőség úgy átszervezte mindent, hogy már nem tartoztak beszámolási kötelezettséggel feléjük, így teljesen kiszorultak a vezetésből. A videokazettás játékok piaca megszűnt, az alkalmazottak száma 120-ról 39-re csökkent. Az új vezetők cég eladásán gondolkodtak, szerintük a házaspár rontott el mindent. Akárhányszor el akarták adni a céget, szerencsére a házaspárnak sikerült megakadályoznia. A vezetők terve az volt, hogy beolvasztják a Sierrat a Spinnakerbe.

Roberta ekkor érezte, ezt nem hagyhatja, harcba szálltak a vállalatért. Az ülésre utcai ruhában érkeztek ráadásul direkt késtek is, végül szabotálták az ülést, kijelentették, ők nem hajlandóak együtt dolgozni velük, aztán elhagyták a termet. A befektetők azonnal kiszálltak az üzletből. Williamsék jelzőlogkölcönt vettek fel, kifizették az alkalmazottakat és bíztak az IBM-el kötött szerződés sikerében.

Ahogy kezdték kiheverni ezt a visszaesést, Ken úgy döntött, szüksége van egy vezetőre, aki segíti munkáját. Persze Ken nem tanult az esetből és felesége ellenzése ellenére felvette az urat. A rossz érzés most is beigazolódtott, a férfi 2 év alatt próbálta elcsábítani a dolgozókat, üzletkötőket, valamint az üzletkötőket, hogy saját üzletbe kezdessen.

Ekkor megtanulták, hinniük kell a belső hangokban. Ami nem tetszik elsőre, az később sem fog. Gyakran megesik, hogy a férfiak nem hallgatnak a női megérzésekre, lebecsülik azokat, Ken többé nem esik ebbe a hibába, ragaszkodik hozzá, hogy Roberta minden megbeszélésen és üzletkötésen ott legyen.

A nők fizikailag nem tudnak szembeállni a férfiakkal, ez lehet az oka, hogy már fiatal koruk óta figyelik a jeleket, érzékenyebbek a nonverbális jelekre, így fogékonyabbak az intuíciónak.

2.3. John Rollwagen- A leggyorsabb válasz

John Rollwagen gyermekkori példaképe Seymour Cray, akinél 11 évvel a diplomája megszerzése után sikerült is elhelyezkednie. A cég neve Cray Research, a világ leggyorsabb számítógépeit előállító cég. Egy idő után Cray továbbállt, új kihívások keresése miatt, ekkor Rollwagent nevezte ki maga helyett.

A Craynál nem voltak kifejezett szabályok, hagyták kibontakozni az emberi intuitívítást, talán ez járult hozzá, hogy szerettek ott lenni és ott dolgozni az alkalmazottak is.

Az idő elteltével keményebb versenyfeltételek közé került a cég, ezzel rövidült a döntési idő, nőtt az intuitív gondolkodás.

Rollwagen idejét most egy szuperszámítógép létrehozása köti le, mellyel trimillió matematikai műveletet lehet elvégezni 1 másodperc alatt. Folyamatosan küzdött meg újabb és újabb kihívásokkal, hogy a Cray legyen a világ leggyorsabb számítógépe. Évről évre egyre több újítást vezettek be, rohamosan fejlődött a cég.

Döntései során minden vélemény meghallgat, átfontol és utána alakítja ki döntését, ha kell akár meg is változtatja véleményét.

Cray ténylegesen különvált a Cray Research vállalatától, ezt mi sem bizonyította jobban, mint elköltözése egy távoli városba, ahol létrehozta a Cray 3-at. Alkalmazottai mérgesek és dühösek lettek rá, amiért magukra hagyta őket, de megbékéltek és nekikezdték az újabb fejlesztéseknek. Ekkor hirtelen bekövetkezett egy recesszió. Válaszút elé kényszerültek, leállítani Cray fejlesztését vagy a saját fejlesztésüket. Cray mégiscsak a tulaj, ha pedig ők állítják le, akkor bebizonyítják, hogy Cray nélkül nem mennek semmire. Ekkor jött a felismerés, szét kell osztani a vállalatot, Cray úgyszint támogatta az ötletet. A különválás nagy port kavart az ország területén, többen hatósági kezeket véltek felfedezni benne, de beismerték, remek ötlet.

Rollwagent elkezdte fenyegetni a külföldi konkurencia, jelenleg jobbak voltak náluk, de tudták ez nem elég, fejlődniük kell. Döntései kialakítását az éves értékelések befolyásolják, amikor végiggondolja hogyan jutott el eddig, jövőjét pedig úgy alakítja, hogy egy távoli jövőképből vezeti vissza a jelenbe az eseményeket, amiket a körülmények változása során, ő is változtat. Nem szeret azonnal dönteni az információk alapján, fontos azok ülepedése és nem csak a tényszerű adatok figyelembe vétele a döntéseknél.

Döntéseit gyakran egy pénzérme feldobásával hozza. A pénzérme földre érésével jogod van dönteni, hogy tetszik az eredmény vagy sem. Ez maga a válasz! Ne azt figyeld, hogy mit látsz az érmén, hanem, hogy mit érzel miután leesett!

Rollwagen állásajánlatot kapott Clinton elnöktől, hogy dolgozzon a Kereskedelmi Minisztériumban, pár óra múlva eldöntötte elvállalja, hogy ezzel is segítse a csúcstechnológiák fejlődését. 3 nap munka után rájött, nem azt kapta, amire vágyott, felettese rábeszélte, hogy túl gyors döntés ez, adjon még kis időt a munkának. 4 hónap múlva végleg elhagyta a minisztériumot, tudta, hogy ezt a sorsdöntő lépést magának kell meghoznia, belső hangja pedig ezt súgta neki.

2.4. Michael Mondavi- kóstold meg, és vedyél!

A Mondavi borászat egy családi vállalkozás, ami hosszú múltra tekint vissza. A bortermelés megtérülési ideje hosszú, akár 2 és fél év is lehet, éppen ezért Michaelnek úgy kell meghoznia döntéseit, hogy a jövő generációra is gondoljon.

1974 a borászat szempontjából kitűnő év volt, nagy termés és magas cukortartalmú szemek, ugyanakkor az ország gazdasági helyzete romlott. Mindezekből adódott, hogy az árak zuhanni kezdtek. Mondavinak gyorsan kellett dönteni, tartályban érlelt borainak nagy részét eladta, 3 millió dollárt veszített, de ha késlekedik többet bukott volna. Tanácsosai szerint gallonokban gyorsan túl kellene adni az összes boron, de Mondvai úgy érezte ennél jobban is dönthetnek. Így is lett.

Összehívták Kalifornia 500 legjobb éttermét és borászatát, számukra borkóstolót rendeztek, ahol saját boraikat és híres francia borokat versenyeztettek. Számításaikhoz híven erős középmezőnyben végeztek, ami a legtökéletesebb eredmény, hiszen ha túl elől, vagy túl hátul végeztek volna, akkor csak azt bizonyítják, boraik teljesen mások. Ezen felbuzdulva tartottak még több ilyen borkóstolót. Megugrott a borforgalmuk, ezzel együtt a bevételük is.

Michael előlépett marketing igazgatóvá, Ernest Gallo tanácsára meghallgatta vásárlóit, folyamatosan járta a borászatokat, közvetlenül szerezte be az információkat a piacról.

Anyagi megerősödésük után úgy döntöttek, visszavásárolják idegen kezekben lévő részvényeiket, valamint egy másik nevű borászatot is felvásároltak (Vichon).

Megint bebizonyosodott, jól döntött. Hírnevük és eladásai tovább nőttek. A következő lépésként előrukkoltak egy olcsó, de jó minőségű Vichon- borral. Nagy felháborodást keltett, sokan úgy vélték, ezzel lealacsonyítja a bor hírnevét. Mondavi döntését bizonyítja, hogy 6 hónap alatt elfogyott a piacra dobott bor.

1990-ben kitört a filoxéria (szőlő betegség), erre gyógymód nincsen, ki kell cserélni a tőkét. Mondavi, mint mindig most is gyorsan döntött, az államban elsők között cserélte ki a szőlőtökéket, ezt nem tették volna meg, ha nem tanultak volna az első veszteségből. Ez olyan döntés volt, ami megalapozta a jövő generáció sorsát. Itt nem csak a saját nemzedékükre gondoltak, hanem a dolgozókra is. Tudják jól, minden az emberektől függ, vezetőinek szabad kezet ad a döntéshozataloknál, elmondja véleményét, de az nem kötelező. A gondolkodó munkás elvét vallják. Minden szinten megtalálható az értelem és kreativitás, az alkalmazottak folyamatos képzéseken vesznek részt, valamint megfelelő ösztönző stratégiával is rendelkezik a cég.

Mondavi döntéseit nem kérdőjelezi meg döntéshozói, nem mondják meg mi tegyen, kérdéseket tesznek fel számára mennyire biztos benne. Jó döntést csak úgy lehet hozni, ha az ember bízik önmagában. A legnehezebb döntés, amikor mindenki egyet ért. Amikor minden olyan egyszerűnek tűnik, jobb átgondolni a dolgokat: mi lehet a baj?

2.5. Margaret Loesch- A rajzfilm nagyasszonya

Pályáját, az iskola befejezése után brókerként kezdte. Szakmájában jónak érezte magát, viszont felmondása során tudatták vele, jobb lenne, ha kreatívabb szakmát választana magának. Ezen felbuzdulva elindult Kaliforniába. Több próbálkozás után talált egy számára szimpatikus munkát az ABC-nél, amiért egy jóval többet fizető cég ajánlatát utasította vissza. A munka talán azért tetszett meg neki, mert főnöke Ruth Avery bízott benne, látta benne a tehetséget. 5 év munka után a telefonközpont filmsztályaának lett a vezetője, ezután pedig az NBC szombat délelőtti gyermekműsorának gazdája. Sikerei után áthívták a Hanna-Barberához, ahol ugyszint sikereket ért el.

A Marvel Productions új elnököt keresett, Loeschet kérték fel az állásra. Itt kevesebb volt a pénz, illetve korlátozottabb hatókörrel járt, de úgy érezte ki kell próbálnia. 2 év alatt az ország legsikeresebb filmgyára lett. A nagy dobás csak ezután várt rájuk, felkereste őket Disney, tudták ez kell az igazi sikerhez. Úgy gondolták létrehoznak egy közös vállalkozást, ami pénz és munkát is jelentett volna a Marvellnek. Loesch a tárgyalás során rájött, hosszútávon nem szolgálná a cég érdekeit ez az üzlet, Disney elnyomná őket a piacon, miközben az ő pénzükből él. Elsőnek nem értették miért tette ezt, de amikor látták mi lett a helyükre lépő cégből megértették mi volt az oka.

Loesch egy idő után úgy érezte a Marvell nem a szórakoztatásért van, hanem a tulajok anyagi helyzetének javítására, ezért úgy döntött elfogadja a Fox állásajánlatát, amely cég még új volt a gyermek televíziózásban. Fél éve volt arra, hogy műsorokat állítson össze az induláshoz,

lehetetlennek tűnt, de sikerrel járt. Időközben rájött arra is, hogy ebben az esetben nem elég a megszokottat hozni, új műsorokra van szükség.

Döntései során figyelni az embereket és az információkat, majd hirtelen kipattan a fejéből a megoldás, persze ehhez nagy tapasztalat és sok év munka kell. Az apró döntések spontán módon zajlódhatnak, de a fontosak zavarosabbak ennél. Ilyenkor fontos a belső hangra figyelni.

Döntései során mérlegeli, vajon beleillik-e a hosszú távú tervbe, amit a cég maga elé tűzött ki. Loeschban ezenkívül megvan még az, ami sok vezetőből hiányzik: képes beismerni, ha tévedett, valamint azt is el tudja fogadni, ha alkalmazottai tévednek, hisz ők is csak emberek.

Robert Schoenberg a Főnökség művészete könyvébe így ír erről: „Ha soha, senki nem botlik, akkor gyanítható, hogy meg se mozdultak.”

Döntései során többször próbálta kihagyni az érzelemit, de rájött ez hülyeség! Az intuitív döntés alapja az érzelmek, ezért ebben előnye van a nőknek. Az intuitív gondolkodásmódot elvárja alkalmazottaitól is, nem szereti, ha valakinek csak szerencséje van, fontos a tapasztalat és jó megérzés egyben.

2.6. Robert Pittman- Neked szóljon a dal

Robert Pittman mai sikerének első lépcsőfoka 15 éves korában volt, amikor lemezlovasként dolgozott. Pár év elteltével létrehozott egy rádióadót, a WMAQ-t, ami country zenét játszott, nyereményjátékokkal népszerűsítette. Többen elítélték ezért, de az ország elsőszámú countryzenei adója lett, többen is utánozták.

1979-ben a Warner Amex Műholdas Hálózatánál dolgozott, feladatul The Movie Channel fejlesztését kapta, 2 év múlva intuícióját szabadon engedve, már programigazgatóként, arra gondolt a fiataloknak egy zenecsatornára lenne szüksége. Miután ezt átgondolták nekikezdték az MTV létrehozásának, ahol összepárosították a zenét a televíziózással. Úgy próbálták ezt véghezvinni, hogy minden zenei stílus ugyanannyi műsoridőt kapott, ettől lett más, mint a többi, ez hozta meg a sikerét. Ekkor már léteztek a videoklipek, viszont ők tudták hatékonyan felhasználni, innentől kezdve kezdődött meg a klipek fejlődése is. Ezután sem álltak le, létrehoztak még egy zenei adót, a VH-1-et, ami úgyszint sikereket ért el.

Az MTV felvirágoztatása után felkérték a Nickelodeon vezetésére. A csatornát támogatták a szülők és a tanárok, viszont a gyerekek utálták. Elkezdtek felmérni a gyerekek ízlését, utána nekikezdték a kivitelezésnek. Nagy sikert aratott a gyermekek körében, de ez még nem volt elég számukra, a mesék este 8ig tartottak, utána kiadták a sávot, viszont most rájöttek a felnőttek számára készítenek műsorokat, így teljes egészében ők sugároztak csak a sávon.

A kutatás nem ad irányelveket, hogy mi a teendő, azt az emberek szabják meg, a kutatás csak egyes kérdésekre adhat választ. Jól teszed, ha a megérzéseidre hallgatsz.

Pittman irodájában mindenhol lapok, számítógép, felkészülve arra, hogy minden ötletét rögzítse. Ötleit hetente újra átvezeti egy másik lapra, ezzel jobban tudja tudatosítani őket.

Számára az intuíció azt jelenti, hogy megszabadulhat a „szokványos gondolkodás nyügeitől”. Egy idő után belefárad az ember, hogy másokra hallgassanak, ha olyan jól tudnák, akkor miért nem csinálták meg már ők? Szerinte a szakma legnagyobb ellensége, aki nem mer belevágni új dolgokba, csak azt mondja, hogy ez így nem fog sikerülni. Rengeteg jó megoldás születik

olyan ötletekből, ami elsőnek hülyeséggént hangzik. Ezért elvárja, hogy emberei is mindent megbeszéljenek, merjék ötleteiket elmondani, ez az úgynevezett brainstorming. Hibákért nem rúg ki senkit, hiszen ő is azt vallja, aki nem hibázik nem is tesz semmit, illetve ebből lehet igazán jól tanulni.

Döntéseit szereti gyorsan meghozni, hiszen az információk gyorsan elavulnak. Valamint az olyan döntéseknél, ahol mindenki kételkedik a megvalósításban, könnyebb észrevenni a hibát, mint abban, amit mindenki támogat.

2.7. Harold Williams- Kőolaj és csendélet

Williams a J. Paul Getty Alapítványt irányítja, ami a múzeumot támogatja. Az alapítványon belül hatalmi verseny zajlott, Williams próbálta őket kibékíteni, viszont mikor rájött mindenkit hátra akar támadni Petersen, úgy döntött Gordon mellé áll. A sikerhez Texaco cég segítette őket, felvásárolta a cég 12 %-át így pénzhez juttatva Williamséket, persze a többségi részvényesek ők maradtak. A múzeumi alapítvány megháromszorozta alaptőkéjét.

Harold intuícióját bizonyítja, hogy elsőként nyújtott segítő kezét a leégett los angelesi könyvtárnak, evvel erősítette a múzeum image- t.

Az új Getty Művészeti Központ létrehozása után a tudomány, oktatás és környezetvédelem területét támogatták és folytatták a múzeum gyűjteményeinek gyarapítását. Annak ellenére, hogy több pénze van a többi múzeumhoz képest, nem vásárolnak fel mindent, teret engednek a többi műgyűjtő részére is. Figyel a művészet megkedvelésére mások szemszögéből is, hiszen civilizáció nincsen művészet nélkül.

Williams szerint döntés előtt a legmagányosabb egy ember, az egyetlen eszköz, ami abban a pillanatban a döntéshozó birtokában van, az intuíció és az önbizalom. A döntő lépés megtételéhez ez a magányos állapot adhat bátorságot, ilyenkor a meglévő ötletekhez sem hozzáadni, sem elvenni nem lehet. Cselekedni kell! Számára is fontos az intuíció, hogy hallgasson belső megérzéseire.

2.8. Peter H. Dailey- Az elnökcsináló

1970-ben felkérték Peter H. Dailey-t, hogy irányítsa Nixon elnök újraválasztását. Dailey könyvelője és ügyvédje tanácsára revíziót kért cége számára, mellyel a Watergate- botrány kirobbanása után sikerült megvédenie cégét a vizsgálatok során. Ugyan megbízói kidobott pénznek tekintették, de Dailey intuíciójában bízva nem engedte lebeszélni magát.

Ezen túljutva 1980-ban megbízták, hogy irányítsa Ronald Reagan bejutását a Fehér Házba. Dailey úgy döntött, nem szabad Reagan színész múltját hangsúlyozni, arra kell koncentrálni, hogy ő Kalifornia kormányzója. Ennek érdekében beszédei során sem a tökéletességet hangsúlyozták, hanem a természetességet. Nekilátott Ronald Reagan a Nagy Kommunikátor képének kialakításához, innentől nem az számított, hogy mit mondott, hanem az, ahogyan mondja. Ezt persze a szakértők nem nézték jó szemmel, de Dailey nem hagyta meggyőzni magát. Csak néhány egyszerű reklámot készítettek és ezeket ismételték, a közvélemény kutatás bebizonyította jók voltak az érzékei.

Reagent annyira lenyűgözte képessége, hogy utána több politikai kérdésnél is az ő tanácsát kérte, mint például a Preshing-2 rakéta ügyébe is őt küldte, hogy nyerje meg az ügynek Európát.

A döntés lényege, hogy a döntéshozó teljes erőbedobással vigye végig az ügyet. Ha döntés előtt áll lélekben lejátssza a folyamatot, amiben minden eshetőségre figyel, amikor megérzéseivel ellen dönt, általában rosszul dönt.

A megérzés nem más, mint egy kis belső számítógép, amely mindig a megfelelő választ dobja ki. Aki nem bíz a megérzéseiben, nem is tud jól dönteni.

2.9. Ira Glasser- A döntés szabadsága

Glasser fiatalon a felnőtt vakok és süketek táborában dolgozott nyaranként, itt megtanulta az empátiát és érzékeny lett a fogyatékkal élőkkel szemben, azaz az állam viselkedésére, ahogyan velük törődik.

Matematikát tanult az egyetemen, de már akkor jobban érdekelte az irdalom és a történelem, az egyetem után ott maradt tanítani. 1964-ben magával ragadta a politika, állást kapott az Áramlatok című folyóiratnál, itt a többi újságot figyelték és azt tették közzé. Ez időben kezdett kibontakozni a szólásszabadságért folytatott küzdelmek és a polgárjogi mozgalmak. Idővel megelégette ezt, hiszen munkájának nem volt hatása.

Úgy látta Robert Kenedy indulni fog a választásokon, szeretett volna bekerülni a csapatába, ekkor került elő barátja, aki az Amerikai Polgári Szabadságok Szövetségének igazgatóhelyettesi posztját ajánlotta fel számára. A munka során többször is szembekerült az iskolák és katonaságok szabálytalanságával, miszerint rájuk nem vonatkozik a Jogok Törvénye. Az APSZSZ volt az eső, aki jogászt szerződtetett az elmeosztályok, iskolák, börtönök és nevelőotthonok lakóinak jogi képviseletére.

Hirtelen ellenzékiek megölték a Glasser véleményét valló vezetőket. Az APSZSZ élén állva rájött, hogy mennyit segített neki, gyermekkori munkája. Intuitív döntései alapján egyre erősödtek, képesek voltak felvenni a harcot az ellenzékkel szemben.

Az intuíció nem más, mint az életünk során magunkba szívott tapasztalatok és tények halmaza. A döntések megérzés alapján születnek, de nem maradhat el az érvek és a következmények számbavétele.

Munkatársai megválasztásánál fontosnak tartja a józan paraszti ész, gyakran kosárlabdázás közben tudja őket a legjobban megismerni a játékok alapján, milyen a labdával való viszonyuk. Meg lehet ismerni az emberek jellemét, de nem szabad arról ítélni, amit magukról állítanak.

Döntéseit úgy hozza, hogy nincs forgatókönyv, amit követne, ez a leghatékonyabb módszer a váratlan események kezelésére is.

2.10. R.E. McMaster- Itt az idő

McMaster az ország egyik legkeresettebb tőzsdeszakembere, elhatározta, hogy ötven személy részére árukereskedelmi számlasorozatot nyit, a számlát minimum 30.000 dolláros befektetéssel lehetett megnyitni. Akkora túljelentkezés volt, hogy 4,5 millió dollárra emelkedett az összeg. Folyamatosan olvas a gazdaság minden területéről híreket, döntéseit akkor hozza meg, amikor ezek összeállnak a szeme előtt, így segíteni tudja őket a döntéseikben. Az időzítés McMaster erőssége: tudja, hogy mikor mit kell lépnie.

1983-ban időérzéke és a tőzsde ismerete tökéletes összhangban volt, ezért amikor mindenki a szója és a kukorica árának növekedését várta, ő úgy érezte össze fog omlani a piac. Minden részvényt eladott és ügyfeleinek is ezt tanácsolta. Jóslata beigazolódott.

R.E. McMasternek különleges érzéke van az értékpapír kereskedelemhez, mindig tudja, mikor kell venni és mikor kell eladni, ebben nagy szerepe van az intuíciójának valamint a trendek és divatok követésének.

Döntései előtt minden eshetőséget figyelembe vesz, legjobb döntései akkor születtek, amikor azt a többiek ellenezték. A jó döntéshozónak mindig készen kell állnia arra, hogy az árammal szemben ússzon. Ezért fontos, hogy minden ismeret híján is képes legyen valaki dönteni. Minél nagyobb a kockázat, annál nagyobb a jutalom. A döntést mindig a jövő szem előtt tartásával kell meghozni.

Ha kétségei vannak egy trenddel kapcsolatban, akkor nem dönt azonnal, türelmesen vár, nem jó, ha erőszakkal préselnek ki egy döntést.

A jó vezetőnek ismerni kell önmagát, ha ismeri önmagát, ki tud lépni önmagából és külső szemlélőként tudja figyelni saját reakcióit.

Számára fontos az érzékenység, ha nem lát az egyén verbális és nonverbális kommunikációja között összhangot, nem köt vele üzletet.

2.11. Eugene Kranz- Az ember és a hold

Kranz feladata megteremteni az űrrepüléssel kapcsolatos döntésekhez szükséges környezetet és filozófiát. Ő képzte ki az irányítókat, hogy megfelelő döntéseket tudjanak hozni 20 másodperc alatt, miközben kétszáznál több helyről kapja az információkat.

Az Apollo-11 Holdra szállásának Kranz volt a felelőse, hogy a 3 űrhajós megtegye az első lépést a Holdra. Az űrkomp leválasztásakor hibát követtek el, nem állt be a megfelelő pályára, emellett kommunikációs problémák is felléptek, mintha ez nem lett volna elégm a holdkomp egyik műszere is megadta magát. Kranz a folytatás mellett döntött. A pályára állítás során újabb riasztás szólalt meg. Nem volt ideje, hogy mindazt elvégezze, amit ilyenkor meg kell tenni. Ez a riasztás az előző szimuláció során is előfordult, így már felkészülten tudták mit kell tenniük. Az üzemanyag is fogytán volt, elkezdtek visszaszámolni az akció lefűjásához. Sikerült a landolás!

Több hasonló döntéssel is szembe kellett néznie pályája során, ebben intuíciója és hatalmas tapasztalata volt segítségére.

Létrehozta egy „krízis a pilótafülkében” programot, hol mindig mindenki más szerepbe került és más problémát kellett megoldania, ezzel fejlődött a döntéshozó képességük, ugyanezt a repülésirányítóknál is megcsinálták. Ennek az volt a célja, hogy megtanuljanak hallatni az intuíciónjakra.

A jó döntéshez fontos, hogy az ember nyitott legyen az új dolgokra, ezáltal szélesebb látókörre, képes 20 másodperc alatt is dönteni. A brainstorming szerinte is nagyon fontos, fejleszti az intuíciónt, új nézőpontok felbukkanását segíti elő.

Döntéseinél irányt választ, s miközben elindul az úton, figyel a jeleket, nem döntött-e rosszul.

2.12. Dr. Lewis R. Goldfrank- Vészhelyzet!

Goldfrank a Bellevue Kórház intenzív osztályának vezetője, úgy kell döntenie, hogy korlátozott számú információ áll rendelkezésére a betegről, így sokszor kell hagyatkoznia intuitív megérzéseire.

Mikor behoznak egy beteget, akkor a látható jeleket veszik számba, kap-e levegőt, ivott-e ... stb. mindaz, ami elárulja honnan került ide a beteg fontos lehet, ennek alapján eldöntik milyen kezelésre szorul.

Az intenzív osztályon dolgozó orvosok legfontosabb eszköze az intuíción, ezért Goldfrank folyamatosan teszteli beosztottjai intuitív képességeit, arra tanítja őket, hogyan tudják eme érzéküket folyamatosan fejleszteni.

Goldfrank intuitívitasát a nyitottság az ismeretlen iránt táplálja, valamint a tapasztalat, amellyel pontosan tud válaszolni a problémára. Hinni kell a hihetetlenben!

2.13. Hogyan aktivizáld mindazt, amit tudsz?

Jim Bragington távcsöveket épít, amivel nem tudják kiegyenlíteni a Föld mozgását, így csak akkor lehet befogni az égi csodákat, ha tudjuk hol helyezkednek el. Bragington mégis képes felmutatni az égre és megtalálni a kívánt csillagot, ebben tapasztalata és szaktudása van segítségére.

A belső intuitív forrás felfedezése nagyon hasonlít ehhez, ha egyszer már megtaláltad meglesz mindig. Régen elítélték eme gondolkodásmódot, viszont aki felül tudott emelkedni rajta sikeres vezetővé vált. Az intuitív lépés megtétele nagy bátorságot követel.

Az intuíción, a képzelet és a kreatívitas közti kapcsolat. Ha valaki feljebb szeretne kerülni fontos, hogy kreatív legyen, amit pedig az intuíción táplál. Ha nem csak a vezető, hanem a dolgozók is kreatívan dolgoznak, akkor megugrik az újítások száma, és emelkedik a nyereség. Ehhez nélkülözhetetlen a gyakorlat, ha az ember gyakorlott, jobban bízik döntéseiben és nyitottabb az új felé.

Az intuíción aktív használata elősegíti, hogy az ember ne a rövidtávú tervekkel foglalkozzon, hisz ez eltorzítja a távlati képet, ami a szervezet működtetéséhez elengedhetetlen.

Az intuíción alternatívát kínál és nem választ. Mihelyst világosak a lehetőségek, megszületik a döntés.

3. Gyakorlat az intuíció fejlesztésére

Első gyakorlat:

Relaxálás, hagyni a nyomasztó gondok távozását. Ez mindenkinél eltérő ideig tart, és eltérő módon zajlódik le. Relaxálás során elcsöndesül a tudatos aktivitás és teret enged a tudat alatti belső hangoknak.

A relaxálás egyik legegyszerűbb gyakorlata a légzésre való figyelés, amikor észreveszed, hogy gondolataid elkalandoztak, újra figyelned kell rá.

Második gyakorlat:

Nem szabad azonnal elvetni egy felmerülő ötletet sem.

Ülj le, készíts elő lapokat, majd idézd fel egy példaképed arcát, kérdezd meg tőle mit kedvel benned és írd le, majd kérdezd meg mit kell még tanulnod tőle. Minél többet csináljuk ezt a gyakorlatot, annál jobban tudunk figyelni belső hangunkra.

Harmadik gyakorlat:

A braistorming kítűnő csoportos intuíciós gyakorlat, az elhangzott ötletek közül egy sem maradhat ki, mindet fel kell jegyezni, majd rangsorolni.

Negyedik gyakorlat:

Nem szabad kieroeltetni egy döntést sem, időt kell hagyni neki. Lefekvés előtt ülj csöndes helyre, jelenítsd meg a problémát, majd mondd magadnak, hogy szeretnél megoldást kapni a döntésre mire felébredsz. Majd reggel kérdezd meg magadtól milyen döntést hozz és figyelj a belső hangokra.

Ötödik gyakorlat:

Képzeld el, hol szeretnél lenni egy év múlva és indulj vissza a jelen felé, ezt nem szabad lépcsőről lépésre követi, csupán csak irányadó.

Illetve ide tartozik a pénzfeldobásos döntési mód is, amiről már volt szó. Nem a fej vagy írás dönti el, mit tegyél, hanem az, amit érzel, amikor meglátod.

Hatodik gyakorlat:

Egész nap figyelni kell intuitív megérzéseidet és feljegyezni őket. A gyakorlat csak erről szól, te döntöd el, hogy követed vagy sem, ha követed írd mellé az eredményét is. A hét végén nézd át őket, majd a következő héten kezd előlről. Észrevehetően megnő a számuk.

Hetedik gyakorlat:

Memóriakártya kifejezetten intuícióépítő. Ha már az összes párt összeszedted, amiket tudtál, hallgass a belső hangokra.

Nyolcadik gyakorlat:

Ülj le egy csendes helyre, csukd be a szemed és lélegezz nyugodtan. Képzeld el a legkisebb részecskét és képzeld el, ahogy elkezd növekedni, már galaxis méretű és végül mozdulj tovább a tökéletes sötétségbe. Ekkor kérdezd meg magadtól milyen nagy képet szeretnél látni, ezt jegyezd meg, ha nem is érted később értelme lesz.

Kilencedik gyakorlat:

Ülj le csöndes helyen, csukd be szemed és képzeld el egy barlang bejáratát. Lépj be rajta, balra egy ajtót találsz, lépj be oda is, a túloldalon egy tájat találsz, nézz körbe rajta, egy állatot fogsz látni, menj oda hozzá és kérd meg, hogy vigyen el a vezetődhöz. Mikor odaértetek kérdezd meg, hogy ő-e az igazi vezető, ha igen lépj hátra és vedd szemügyre, kérdezd meg a nevét és kérdezd meg, mit szeretne hallani tőled. Kérj tőle egy szimbólumot, amit magaddal vihetsz, ha nem érted mit jelent, kérd meg, hogy magyarázza el. Köszönd meg az ajándékot és kérdezd meg, mivel tartozol érte, majd pedig azt, hol találkozhattok újra. Térj vissza a barlangba és nyisd ki a szemed. Ide mindig visszatérhetsz, ha kérdésed támad valami felől.

4. Összehasonlító táblázat

Név	Munkahelyei	Sikereselekedete	Döntésfolyamat	Bölcs gondolat
John Sculley	PepsiCo Apple	reklám film, fejlesztései	ismerni kell a körülményeket, tapasztalat	A terv semmi: a tervezés minden
Roberta Williams	Sierra On-Line	első grafikus játék	hagyatkozz érzelmeidre	Ha nem érzed, hogy már évekkel ezelőtt meg kellett volna tenned, akkor ne tedd
John Rollwagen	Cray Research	különválás a tulaj másikkétől	mindenkit meghallgat, változtatja a kijelölt utat, a célt nem, éves értékelés	Ha számodra is fontos problémák megoldására kerül sor, csak magadra számíthatsz
Michael Mondavi	Mondavi borászat	borkóstoltatás	közvetlenül szerzi be az információt, hosszútávra tervez	Az első veszteség a legjobb veszteség
Margaret Loesh	Marvell filmstúdió	Disney visszautasítása	hosszútávú gondolkodás, hibák beismerése	A kényelem nem jelent gyarapodást

Robert Pittman	Warner Amex Műholdas Hálózat	Country rádióadó, MTV	brainstorming, gyorsdöntés során könnyebb észrevenni a hibát	Ha felbukkan egy ötlet hallgass rá
Harold Williams	J. Paul Getty Alapítvány	Los Angeles-Könyvtár támogatása	tapasztalat, önismeretet és magány vallása	Az ember a döntés előtti pillanatban a legmagányosabb
Peter H. Dailey	Dailey and Associates reklámügynökség	Reagen kormányzóként való feltüntetése	elképzelni a folyamatot, teljes erőbedobással végigvinni	Ragaszkodj döntésedhez, mert igazad van
Ira Glasser	Amerikai Polgári Szabadságok Szövetsége	jogok törvényének védelme	ne ragaszkodjunk a forgatókönyvhöz	Nagyra értékelem az úgynevezett józan paraszti észet.
R.E. McMaster	Tőzsdeszakember	jó időzítés, piac ismerete	minden eshetőség figyelembe vétele	Minél nagyobb a kockázat, annál nagyobb a jutalom
Eugene Kranz	NASA Repülésirányító Iroda	tapasztalat, intuíció	irányt választ és figyelni a jeleket, hogy jól döntött-e	Tapasztalat nem abból lesz, ami történik veled, hanem abból, amit kezdesz vele
Dr. Lewis R. Goldfrank	Bellevue Kórház		jelek, környezet figyelése	Aki betegnek látszik, az valóban beteg

Az intuíciót tehát a tapasztalat és a gyakorlat erősíti. Nem minden ötlet jó, erre is rá kell érezni, mikor menjünk utána és mikor vessük el. Egy jó vezető meghallgatja mások véleményeit és engedi alkalmazottainak is az intuíciójuk használatát. Fontos beismerni, ha tévedtünk, hiszen ezekből lehet a legjobban tanulni. Mindenki ember, mindenki tévedhet. Fontos tervezni, hogy tudjuk hová szeretnénk eljutni, viszont készen kell állnunk terveink megváltoztatására, ez természetesen nem a cél változását jelenti, hanem a hozzá vezető útét. Figyelni kell a belső hangot, az segít a döntésben!