

---

## Üdvözljük az érzelemvezérelt gazdaságban!

---

### Egy ember jövőképe

Egy szép napon 1609-ben Galilei állt az erkélyén, újszerűen nézte a világot, és teljesen megváltoztatta azt. Tulajdonképpen elég egyszerűen jutott e mérföldkőköz. Könnyen hozzáférhető eszközökkel dolgozott: egy orgonasíp két végéhez egy-egy domború lencsét illesztett — és ezeken át kémlelte a világot.

Távcsövét a hullámzó óceán felé fordítva olyat látott, amit más nem láthatott. Két távoli hajó duzzadó vitorláit erős szél által hajtva, árbocukat pedig közvetlenül felé szegezték. Rájött, hogy egy felnagyított világ rendkívül sok lehetőséget kínál. Az ellenséget még a támadás megkezdése előtt észre lehet venni. A barátságos, ott-hontól messze lévő és eltűntnek vélt hajók „megjelentek”, még mielőtt kikötöttek volna. Ez olyan találmány volt, amelyet az emberek végre megértettek, és örömmel fogadtak.

Figyelmét ezután máshová irányította. Eszközét a pazar XVII. századi égbolt felé fordítva olyat látott, amit más nem láthatott. A felnagyított mennyországot kémlelve Galilei négy kis holdat fedezett fel, amelyek a hatalmas tömegű Jupiter körül keringtek. A nap szikrázóan világos felületén hirtelen apró sötét foltok jelentek meg, csakúgy, mint az immár fényben úszó Holdon, ahogy a nap sugarai rávetültek.

16 Rájött, hogy ezek a mennyei testek mozognak. De miért?

A Galilei idejében uralkodó elmélet szerint a Föld az univerzum közepe. A Földet körülvevő bolygók csapatban kellett, hogy mozogjanak körülötte, nem pedig független testekként.

Galilei tudta, hogy felfedezései honmlökegyenes ellentétesek az általánosan elfogadott nézetekkel. Tulajdonképpen Kopernikusz vetette fel azt a forradalmi gondolatot, miszerint valójában a Föld forog a Nap körül, nem pedig fordítva. Galilei is tudta, hogy a sziklaszilárd dogmákkal ellentétes vallásának kifejtése végzetes lehet: Giordano Bruno dominikánus szerzetest 1600-ban máglyahalálra ítélve elégették,

mert kitarzott amellett, hogy a Föld az Univerzum közepén nem egyhelyben áll, hanem forog.

Nyilvánvalóan abban az időben egy, az addigi nézetektől különböző világfelfogás sokakat félelemmel töltött el. A tenger távcsövön keresztül való megtekintésével, ahol a tárgyak „közelebbinek” tűntek, ugyanez az égi felfedezés káoszhoz vezetett. Mit jelentett ez az információ? Mit tudunk kezdeni vele? Veszélyes lehet számukra? Kell-e változtatni életvitelükön emiatt? Addigi ismerős világuk kérdőjeleződött meg, és nem találtak magyarázatot. Ahelyett, hogy igyekeztek volna a szférák üzenetét megérteni, inkább a „rossz” hírek kézbesítőit büntették meg.

Bár hosszú időbe telt, Galilei éles megfigyelései révén lassacskán mégis megváltozott a természeti erőkről alkotott világgépünk. Visszatérve, a bolygóról a Földön megváltozott addigi képet behelyezték a világegyetem további összefüggésébe. E nélkül az űrhajósok sem lettek volna képesek feljutni a Holdra.

Az ismeretlenbe való szimbolikus lépéssel Galilei olyan utat épített, amely számára is egy minden képzeletet felülmúló világba vezetett el.

17

## Egy új világ régi üzleti szemlélete

A ma tapasztalható üzleti világ már cseppet sem hasonlít Galilei világára. Szám-talan találmányt — mint például a technikát — sajátítunk el egészen addig, amíg fel nem borítják jól bevált rendszereink alapjait. A gépek irányíthatók és javíthatók. Hogy mire képesek, és mire nem, jól tudjuk, és az üzletre gyakorolt hatásukat nagyra értékeljük.

De az üzleti életet működtető másik tényező — az emberek — már teljesen más téma. Az embereket érzelmek vezérlik, és az érzelmek világa igen bonyolult. Kevésbé érthető és még kevésbé kiszámítható módon az érzelmek megzavarhatnak, kitoréseket okozhatnak, és néha még félelmet is keltenek. Ezt a mindig jelenlévő emberi tényezőt sokszor akadálynak tekintjük, amit leplezünk, vagy egyszerűen nem veszünk róla tudomást. Gondolj csak bele, előfordult-e már, hogy ilyen esetek nyomasztottak:

- A „Gondolkodó” Jutka, aki órákon keresztül néz a semmibe?
- A „mindig izgatott” Gábor, aki képtelen türtőztetni magát, hogy csapat-papot hátra hagyva minden egyes új projektben részt vegyen?
- Az „olyan csendes, hogy észre sem veszed, Feri, aki hibátlanul végzi a munkáját?
- A „gondoskodó” Stefi, aki kissé túl sok időt tölt el azzal, hogy számon tartsa, ki mikor lépett be a céghez, és ezt minden alkalommal egy tortával ünnepli meg?
- „A főnök, akit megint továbbképeznek” János, aki minden egyes bizottság elnöke akar lenni?

Az ilyen alkalmazottak (és még rengeteg hasonló) felőrlik az ember idegeit. Nincs

kedved a mindenféle kis megjegyzéseikkel, dilijeikkel és szokásaikkal foglalkozni, mert úgy gondolod, hogy értékes perceket vesznek el munkádból.

18 Sajnos a helyzet éppen fordítva áll. Minden egyes munkatárs egyéni szeszélye arra szolgál, hogy megmutassa, valójában milyen ember is ő — de ennél fontosabb, így derülnek ki velük született adottságaik.

Ahogy Galilei korában az uralkodó „rendszer” megtiltotta az elfogadott normáktól való eltérést, manapság a vállalkozások is szemet hunynak olyan dolgok felett, amit nem akarnak megérteni, mert nem tudnak vele mit kezdeni. Azt sem fogják fel, mit jelent számukra az új helyzet.

### AZ ÉRZELEMMENTES HIEDELEMRENDSZER

Az elavult irányítási „szabályokat” ideje félretenni, mégpedig ezért: nem működnek.

*Vegyük sorra az alkalmazottakról általában elfogadott és elerjedt nézeteket:*

- Bárki bármivé válhat, feltéve, ha elég kitartó.
- Az emberek csak akkor hajlandók többet dolgozni, ha több pénzzel jutalmazták őket.
- Az alkalmazottak képzését gyengeségeikre kell koncentrálni.
- Egy szervezet eredményeit a jobb termékek és munkafolyamatok által generált szolid pénzügyi alapok diktálják, nem pedig az emberek.
- Minden alkalmazottal ugyanúgy kell bánni.
- A növekedés kulcsa a kereslet növelése.
- A kitűnő teljesítmény a fejlett technológia eredménye.
- A tehetségnél mindig fontosabb a kompetencia, a készségek és a tudás.
- A kitűnő teljesítmény racionális gondolkodás eredménye, ezért az érzelmeknek nem szabad befolyásolniuk a rációt.
- „Az emberek” a szervezet legértékesebb tulajdona.

19

*Az ügyfelekre vonatkozó hiedelmek pedig így foglalhatók össze:*

- Az ügyfelek „tudják”, mit akarnak: jobb terméket reális áron, hogy többet vásároljanak belőle.
- Az ügyfeleknek mindig igazuk van: ezért kapják meg, amit kérnek.
- Minden ügyféllel ugyanúgy kell bánni.

Az emberi természet ilyen torz észlelése éppen olyan korszerűtlen, mint amilyen az 1600-as évek felfogása volt a világegyetemről. Ennek alapvető oka, hogy nem mérlegeli, hogyan befolyásolhatná kedvezően az emberi természet az üzleti élet eredményeit.

Egyre több vezető kezdi ösztönösen érezni, hogy cégük csak töredékét teljesíti

annak, ami a munkatársakban rejlő képességek alapján lehetséges volna. (Igazuk van, mivel ez az érték még az egyharmadát sem éri el. Ezt az elképesztő adatot sok hasonlóval együtt a könyv későbbi részeiben részletesebben elemezzük.) Tudatában vannak az állandó egyéni és csoportos teljesítmény ingadozásainak. Rájöttek, hogy a vevők viselkedésére egyszerűen nem lehet alapozni. Ahogy Galilei is csak csodálkozott, de nem értette, hogy milyen erők mozgatják az égboltot, ezeknek a vezetőknek sem áll rendelkezésére magyarázat, nem is beszélve megfigyeléseik összefüggéseiről, amelyek megoldást kínálnak a problémára.

Ennek oka, hogy a legtöbb cég az „emberek hatását” és az „emberi potenciált” mint érdekes elméleti témát emlegeti, amely irreleváns vállalatuk valós gazdasági eredményeire. Általános felfogás, hogy ezek a dolgok nem is igazán komoly befolyásoló tényezők, és akkor minek őket megérteni?

20 Ugyanez a struccpolitika érvényesül az ügyfelekkel kapcsolatban is. A cégek pontosan tudják, hogy az új ügyfelekkel ellentétben hatalmas növekedési lehetőségek rejlenek a meglévő ügyfelekben. Frederick F. Reichheld a *The Loyalty Effect* (A hűség-effektus) című népszerű könyvében megjegyzi, hogy az átlagos egyszeri vevők 5 százaléka törzsvásárlóvá tétele átlagban 25 és 100 százalék közötti haszonnövekedést eredményez vevőként. Amíg a cégek többsége mindent megtesz az új vevők megnyeréséért, minimális figyelmet fordítanak arra, hogy megértsék, mivel érhető el, hogy ezek a fontos emberek újra meg újra visszajöjjenek.

Amit számos szervezet nem vesz észre — és nem is akar megérteni —, hogy az alkalmazottak teljesítménye és ennek hatása a vevők elkötelezésére egy, az agyban működő motivációt érint, és ez hat a mindenkiben meglévő konkrét adottságokra és érzelmi mechanizmusokra.

Ugyanakkor végre elérkeztünk oda, hogy a szervezetek egyre inkább rájönnek, valójában milyen erős befolyásoló tényező az emberi természet az üzleti sikerekben. Az emberi természet — egy vállalat „software”-je — egyre nagyobb figyelemben részesül, különösen a pénzügyi szférában. A befektetésekkel foglalkozó bankárok már aktívan tanulmányozzák a „humán tőkét”, mert felismerték jelentőségét a saját szakmai sikerükben. A Piper Jaffray, amely a U.S. Bancorp tőkebefektetési szárnya, mostanában készítette el legújabb tanulmányát, amelynek címe: *Human Capital: Optimizing Talent in the Knowledge Economics* (Humán tőke: A tehetség optimalizálása a tudásközpontú gazdaságban). Ebben a tanulmányban is a tehetséges alkalmazottak növekvő szerepét hangsúlyozzák.

Vezető könyvvizsgáló cégek a szervezetek könyveiben szintén az aktívák, és nem a passzívák részeként tekintenek az emberi tényezőkre. A vevők és a márka megbízhatósága szintén a figyelem homlokterébe kerültek.

Szinte minden szervezetfajtában többet hivatkoznak a „humán tőkére”. Mit is jelent ez a fogalom? Jelentése változó. A meghatározások között előfordul a „tudásalapú dolgozó”, a „tehetségek merítése”, „a versenyképes munkaerő”, a „jól képzett alkalmazott” és az átfogóbb „lelkes munkaerő” fogalom.

21 Bármilyen néven is, ezek az utalások újfajta figyelemre utalnak, az emberi ter-

mészet munkahelyre gyakorolt mélyreható befolyását tekintve. A nemzetközi szervezetek, mint pl. az Európai Bizottság is tanulmányozták az emberi tőke gazdasági hatásait, és nem csak az oktatásba fektetett GDP (bruttó hazai termék) százaléka szerint (ahogy azt a közgazdasági Nobel-díjas Gary Becker javasolta). Ezek a szervezetek a jóval nehezebben mérhető tehetségnek és az alkalmazottak elkötelezettségének a munkahelyre gyakorolt hatását vizsgálják. A kutatások közös célja, hogy megfejtsék az emberi természet üzleti eredményekre gyakorolt szerepének kódját.

Ez megvalósulhat. A legkiválóbb cégek ezzel teljesen tisztában vannak. Minden nap megcsapolják az emberi természetben rejlő potenciált, és ez az, ami kiválóvá teszi őket.