

BÖGEL György

A VAGYON ESTÉNKÉNT HAZAMEGY

Statisztikák és elemzések szerint a vállalati vagynon belül egyre jobban nő az intellektuális tőke aránya. Az intellektuális tőkének több összetevője van: szaktudás, képességek, struktúrák, kapcsolatok. A vagyonnak ez az eleme másképpen viselkedik, mint a fizikai formában megjelenő tőke. A cikk részletesen foglalkozik az intellektuális tőke birtoklásának, mérésének és menedzselésének kérdésével, valamint felhívja a figyelmet a vállalatvezetésben bekövetkező szükségszerű változásokra.

Szakmai cikket nem szokás személyes élményekkel és benyomásokkal kezdeni, ezúttal mégis tegyük ezt, annál is inkább, mivel hasonló tapasztalatai minden bizonnyal sokaknak vannak és lesznek. Megbízott tanácsadóként nemrégiben megismerkedhettem egy hazai vállalkozóval. A kilencvenes évtized elején egy gyorsan feltűnt majd ugyanilyen sebességgel letűnt irodatechnikai-informatikai társaságnak dolgozott, majd önállósította magát és szoftverfejlesztő vállalkozást – egész pontosan részvénytársaságot – alapított, amelynek gyakorlatilag ő volt az egyetlen tulajdonosa. Maga köré gyűjtött néhány tucat nagyon tehetséges fiataalt, egy nagy irodaházban kibérelt egypár szobát, felszerelte őket számítógépekkel – és az üzlet beindult, nem is akárhogyan: tele vannak jól jövedelmező megbízásokkal.

Nyugodtan mondhatjuk: a társaság tulajdonosa vagyonos ember. Kifejezhetjük ezt szakszerűbben is: ha valaki venné magának a fáradságot és pénzáramlásokat mérne, összesítené majd diszkontálna, csinos összeg jönne ki a vállalkozás értékeként. A társaság sokat ér: van vagyon, van tőke. Ennél nehezebb feladat lenne megmondani, hogy miből is áll ez a vagyon, a tőke mibe van befektetve. A vagyon ugyanis nagyrészt nem materiális, nem kézzelfogható vagyon. Ha ez utóbbiakat vennénk számításba, nagyon egyszerű és rövid listát kapnánk: egy halom számítógépet (két év alatt teljesen elavulnak),

néhány printert, szkennert, egyéb tartozékot, pár száz méter kábelt, egy kupac mágneslemez, szekrényi irodaszert, pár bútordarabot. Ennyi maradna a cégből, ha nem lennének benne emberek. De vannak, és ők képviselik a cég vagyonának fontosabb, az előbbinél nyilván jóval nagyobb, ugyanakkor nem kézzelfogható elemét, az *intellektuális tőkét*. Ha valaki mindenáron mérni és számszerűsíteni akar (ami persze csak becslés lehet), megteheti: ha a vállalkozásnak a pénzáramlások alapján számított értékéből levonja az előbb felsorolt számítógépek, drótok és asztali lámpák értékét, akkor maradékként az intellektuális vagyon nagyságát kapja, ami akár a sokszorosa is lehet az előbbiekének.

Próbáljuk meg tisztázni, hogy az adott esetben ez az intellektuális tőke miből is áll. Induljunk ki abból, hogy a példánkban szereplő tulajdonos vagyonának nagysága, más szavakkal a vállalkozásának értéke annak pénzteremtő képességétől függ. A példánkban szereplő társaság értéke nagy, mivel a jelek szerint a pénzteremtő képessége kiváló.

De minek köszönheti ezt a képességet?

a) Mindenekelőtt az alapító saját tudásának, képességeinek, innovativitásának, ötleteinek, meg persze azoknak a képzett, gyors észjárású fiatal szakembereknek, akiket sikerült maga köré gyűjtenie. Az intellektuális vagyon egy része tehát szaktudás, ötletek, egyéni

képességek, valamilyen szellemi termékek formájában jelenik meg.

b) Mindannyian láttunk már azonban olyan szervezeteket, amelyekben kiváló koponyák ülnek, együtt mégsem vitték semmire. A kiváló koponyák nem sokat érnek, ha nincsenek rendszerek, amelyek segítségével megtarthatók, képességeik kiaknázhatók és fejleszthetők, amelyekbe a jó gondolatok becsatornázhatók. A példaként használt társaságnak is megvannak a maga – részben spontán kialakult, részben többé-kevésbé le szabályozott – rendszerei és struktúrái: van valamiféle szervezeti felépítése, van bérezési rendje, a munkavégzésnek vannak szabályai, vannak bizonyos közös értékek, most dolgoznak az ISO minősítés elnyeréséhez szükséges szabályrendszeren, van munkamegosztás, az eredményeket valahogy ellenőrzik, és így tovább: ezek a szabályok, eljárásmodok és rendszerek alkotják az intellektuális vagyion második elemét.

c) A harmadik elem sem kevésbé fontos az előző kétőnél. A társaságnak nem menne ilyen jól, ha nem tudtak volna kiváló kapcsolatokat kiépíteni és fenntartani a nagy ügyfelekkel: a hűségüknek, a folyamatosan érkező újabb és újabb megbízásoknak a pénzáramlásra gyakorolt pozitív hatását aligha kell mélyebben elemezni; ehhez viszont rengeteg információ kell az ügyfelekről, ismerni kell az elvárásaikat, a terveiket, a szokásaikat, minden rezdülésüket.

Az intellektuális tőke jellemzői

Próbáljunk meg most általánosítani, és ehhez vegyünk kölcsön néhány fogalmat Thomas A. Stewarttól, a *Fortune* magazin szerkesztőbizottsági tagjától, aki szerint az intellektuális tőke a vállalat birtokában lévő, a vállalatnak *versenyelőnyököt* adó tudás összessége.¹ Stewart az így definiált intellektuális vagyion első elemét a) *emberi tőkének* (human capital) nevezi. Az emberi tőkét egyéni szakértelmek és képességek alkotják. Ha valamelyik alkalmazott elhagyja a céget, magával viszi a tudását és a képességeit is, a vagyion tehát automatikusan csökken. A második elem, a b) *strukturális tőke* (structural capital) maradandóbb lehet az előbbinél: a rendszerek, a szabályok, az eljárásmodok akkor is megmaradhatnak, ha az alkalmazottak cserélődnek. Végezetül a harmadik elem a c) *vásárlói tőke* (customer capital) elnevezést kapta: ez sem vész el feltétlenül, ha valaki távozik.

Az intellektuális tőke fenti három összetevője önállóan is értelmezhető és megragadható, a gyakorlatban mégsem létezhetnek egymás nélkül; ha ábrázolni kellene

az egymáshoz való viszonyukat, akkor ezt legjobban három egymást részben átfedő körrel tehetnénk meg. A tudás és a képességek nem hasznosíthatók struktúra nélkül, a struktúra egyes elemei (szokások, értékek, viselkedési szabályok stb.) az emberek fejében rejtőznek, vásárlói tőke elképzelhetetlen információs rendszer nélkül, de a megszerzett információk között rengeteg olyan van, amiket soha nem írt le senki.

Ha valaki most azt mondja, hogy az előző bekezdésben nem mondtunk többet néhány vezetési közhelynél, igaz van. Látni kell azonban, hogy az intellektuális tőke fontosságának felismerése, meg a három összetevő közötti harmónia megteremtése a példánkban szereplő társaság számára létkérdés. Tulajdonos vállalkozónk intellektuális tőkével dolgozik, azt kell befektetnie, fejlesztenie és megtartania, azzal szemben kell megtérülést elvárnia. A szoftverfejlesztés olyan szakma, ahol a szükséges szak tudás pillanatok alatt elavul. Ha sok megrendelés van, akkor ez üzleti szempontból nyilvánvalóan jó dolog, ugyanakkor mégis veszélyes állapot: az állandó munka mellett nem marad idő tanulásra, belső fejlesztési programokra. Egy ennyire kicsi cégnél néhány kulcsembert távozása katasztrofális következményekkel járhat. Az intellektuális tőke humán eleme – ahogy e cikk címe is megfogalmazza – esténként hazamegy; de mi van akkor, ha reggel nem jön vissza? A vállalkozás kezdi kinőni a kezdeti idők rendezetlenségét, hurraoptimizmusát, a zsebből való vezetési stílusát: az egyre több rendszerfejlesztő, programozó és adatrögzítő munkájának megszervezéséhez, ellenőrzéséhez, irányításához egyre bonyolultabb rendszerekre és egyre több szabályra van szükség. Egyszerű összefüggés: a növekvő szervezetben egyre mélyebb a munkamegosztás, következésképpen az irányításhoz egyre kifinomultabb koordinációs mechanizmusok kellenek. Szabályozni, struktúrába kényszeríteni jelen esetben viszont olyan embereket kell, akik ezt nem kedvelik, akik farmerben szeretnek járni, zacskóból hamburgert enni, mindenkit tegezni, csak a szakmai tekintélyt tisztelni; struktúra kell, de az lehetőleg láthatatlan legyen,² ne ijessze el az embereket, ne gátolja a változatos munkafeladatok ellátásához szükséges rugalmasságot és innovativitást. Most érkezett el az a pillanat, amikor szervezetté kell tenni az oktatást, az egyéni karrier megtervezését, belső fejlesztési programokat kell indítani, a tapasztalatcsere érdekében rendezettebb és hatékonyabb belső kommunikációs rendszert (struktúra!) kell kiépíteni. Most kell nyitni új ügyfelek felé, kiszélesíteni a szolgáltatási frontot és portfóliót, most lesz majd szükség módszeresebb piackutatásra, a meglévő és

a potenciális ügyfelekről megszerzett információk következetes feldolgozására, a marketing és eladási képességek fejlesztésére, az ügyfélkapcsolatok szorosabbá tételére. Most kell meggyőzni az embereket arról, hogy bár a vállalkozás nem lesz olyan, mint régen, mégis érdemes ott maradni, most kell vonzó és megvalósítható jövőképet adni.³ Mindezek a tőke intellektuális részét érintik, egyébként pedig azt mondhatjuk, hogy más oldalról változatlanul egy halom számítógépre, lemezre és irodaszerre van szükség.

Ismételjük meg az előző gondolatsor kiindulópontját: az adott vállalkozásnál az intellektuális tőkével való foglalkozás létkérdés. Ebben a profilban (szoftverfejlesztés), mondhatná valaki, ez nem is meglepő. Manapság azonban más iparágakban sem az. Berend T. Iván írja az egyik könyvében,⁴ hogy a nagy horderejű gazdasági-társadalmi változások néha észrevétlenül kezdődnek el és bontakoznak ki, a felszín látványos és izgalmas eseményei – háborúk, választások, válságok stb. – eltakarják őket. Az intellektuális tőke mellett manapság egyre többet lehet hallani és olvasni az információs társadalomról, a digitális (*digital economy*) és a tudásbázisú gazdaságról (*knowledge economy*). Más-más megközelítésben megragadva, de lényegében ugyanarról a folyamatról van szó: az emberi tudás és az információ felértékelődéséről, az intellektuális tőke nagyságának és részarányának növekedéséről. Stewart már idézett könyve tele van számokkal és példákkal, amelyek azt mutatják, hogy amire ma felfigyelünk, az már régen megkezdődött. Egyszerűen fogalmazva: már nem az a döntő kérdés, hogy hány tonna géped, nyersanyagod, csővezetéked van, hanem hogy mekkora a tudásod, milyen és mennyi információt szereztél, és hogyan hasznosítod őket.

Stewart mindenekelőtt egy érdekes statisztikára hivatkozik: az Egyesült Államok gazdaságában a mezőgazdasági és a „kétkezi“ gyári munkások és operátorok (az úgynevezett kékgallérosok) összesített részaránya az 1900-as hatvan egynehány százalékról napjainkra húsz százalék alá csökkent, kilencven év alatt nagyjából egyenletes ütemben (i.m. 42. o.). Az idézett egyéb felmérések is azt mutatják, hogy a munkában egyre fontosabb lesz a „fej“, mint a „kéz“. Robbanásszerűen növekszik a jól fizetett szakértői állások (*knowledge worker jobs*) száma, az alkalmazottak a „fizikai“ munkavégzés helyett egyre több időt töltenek „gondolkodással“ (tervezéssel, információfeldolgozással, ötletgenerálással stb.), azaz növekszik a munkájuk tudástartalma. A „tudástartalom“ lépcsőről lépcsőre szorítja ki a „fizikai“ tartal-

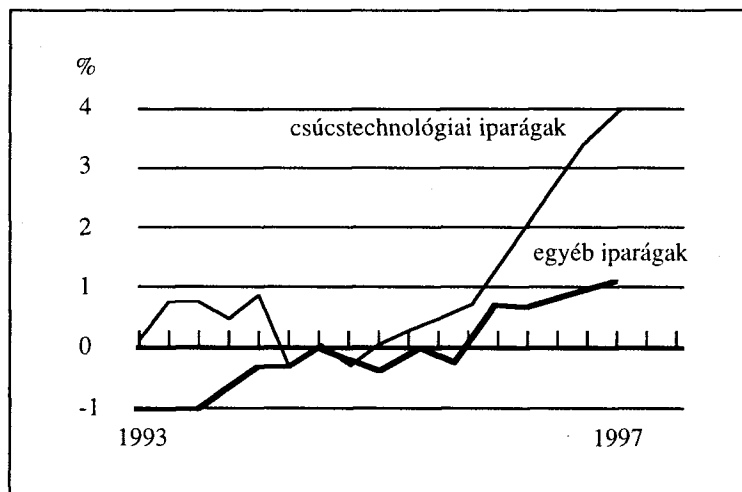
mat: egy modern autó elektronikája drágább, mint a gyártásához felhasznált acél. A termelés „dematerializálódik“: a második világháború óta az amerikai termelő szektorban előállított egységnyi GDP növekményhez szükséges nyersanyagmennyiség évről évre csökken, és az ötvenes évek eleje óta így áll a helyzet az energiával is. A kifinomult informatikai megoldásokra épülő *just-in-time* termelési rendszerek a minimálisra, vagy akár nulla csökkentik a készletek szintjét a vállalatoknál – így szorítja ki az intellektuális tőke (információ, hálózat, tudás, rendszer) a fizikait (nyersanyag- és alkatrész-készletek). Egyre *intelligensebbek* lesznek maguk a termékek is: egy hitelkártya sokkal többet „tud“ egy köteg papírpénznél, egy mai mikrosütő „eszét“ össze sem lehet hasonlítani egy hagyományos gáztűzhelyével.

Mindezekből látható, hogy a kibontakozó új gazdaságban a tőke, az érték egyre növekvő mértékben a tudás függvénye: a vállalatot nem akkor éri a legnagyobb csapás, ha mondjuk leég az egyik üzeme, hanem ha egyes kulcsemberei összecsomagolnak és elmennek; az értéke akkor növekszik, ha vonzani, megtartani és fejleszteni képes a szaktudás birtokosait, akiket sokkal nehezebben lehet kicserélni, helyettesíteni, mint a régi idők lapátos, franciakulcsos embereit. A versenyben annak vannak esélyei, aki gyorsabban tanul a többiekénél: a tudás és a tanulás képessége válik a legfontosabb versenytényezővé. Alfred P. Sloan, a General Motors egykori elnöke mondta: „Vegyétek el tőlem az eszközöket, csak a szervezetet hagyjátok meg, és öt év alatt visszaserzek mindent“.⁵

Sloan ma már történelem, de maradjunk Amerikában, és vessünk egy pillantást a friss statisztikákra (lásd pl. 6), amelyek nagyon határozottan mutatják az „új gazdaság“ körvonalait. Az amerikai gazdaság motorja valamikor a vasútépítés majd az autógyártás és az építőipar volt – ma ugyanezt a szerepet a high-tech szektor (informatika, távközlés) játssza el, annak ellenére, hogy ebben a leglátványosabb az árcsökkenés. Ez a szektor ráadásul közvetlen befolyást gyakorol a többire: növeli dolgozói termelékenységét, csökkenti a készletszinteket és a költségeket, elősegíti az elektronikus kereskedelem elterjedését, kikényszeríti a vállalatok átstrukturálását, és így tovább. A bérek leggyorsabban a csúcstechnológiai szektorban növekednek (1. ábra), a vállalatok pedig manapság többet költenek informatikára, mint bármi másra (2. ábra).

Mindezekkel remélhetőleg sikerült meggyőzni az olvasót az intellektuális tőke fontosságáról. Ha fontos, akkor foglalkozni kell vele. Látni kell azonban, hogy az intellektuális tőke sok tekintetben másképpen viselkedik,

Nettó órabérek növekedése a megelőző évhez képest a termelésben és nem vezetői munkakörben dolgozóknál (USA)



Forrás: M. Mandel et al.: How long can this last? Business Week, 1997. május 19.

mint a fizikai eszközökben vagy pénz formájában megtestesülő tőke, következésképpen a kapcsolódó vezetési feladatok is mások.

Az intellektuális tőke kezelésének néhány specifikus kérdése

⇒ Birtoklás

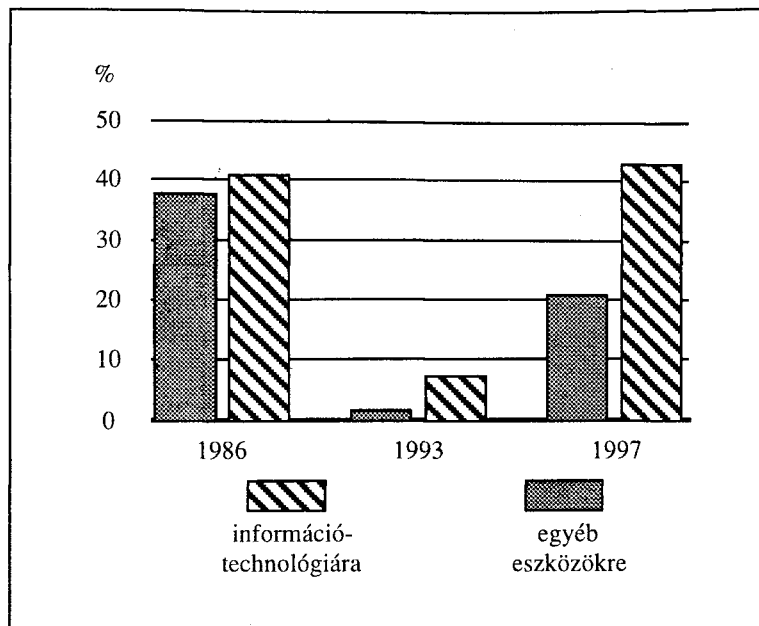
Egy gazdasági társaságban a tartozások levonása után megmaradó „fizikai” vagyon (gépek, épületek, telek, anyagok, pénz) egyértelműen a tulajdonosoké. Ezek az eszközök bekeríthetők, páncélszekrénybe zárhatók, fegyveres őrrrel védhetők. Ha valaki átmászik a kerítésen és elvisz belőlük valamit, bűnt követ el, ami a rendőrségre tartozik. Ugyanez megtehető az intellektuális tőke egy részével is, azzal, ami technológiai leírások, szabadalmak, gyártási eljárások formájában dokumentálva van, vagy „be van építve” a technikai rendszerekbe. A maradék – és nyugodtan mondhatjuk: sok esetben nagyobbik – résszel azonban már másképp áll a helyzet. A személyes, dokumentálatlan egyéni és csoportos tudásról, képességekről, tapasztalatokról van szó: a vagyonnak ezen a részén a társaság tulajdonosa az alkalmazottaival osztozik, rendelkezési jogai a gyakorlatban korlátozottak, hiszen a tőkének ez a része esténként valóban összecsomagol, hazamegy – és nem biztos, hogy másnap visszajön. Az intellektuális tőkét tehát nem lehet kerítéssel

1. ábra védeni: nehezen megfogható, illékony dologról van szó, ami akkor marad meg, ha jól érzi magát, ha kedvező talajra talál.

Az illékonyásra néha keserves tapasztalatok hívják fel a vállalatok figyelmét. Tudjuk például, hogy a rendkívül sikeres SAP cég alapító atyái eredetileg az IBM-nél dolgoztak, de nem érezték ott jól magukat, inkább felmondtak és önálló vállalkozásba kezdtek. Az SAP ma óriási vagyont képvisel, és bizonyos szempontból ezt a vagyont az IBM egyszerűen elveszítette. A „Nagy Kék” veszteséglistáján más tételek is vannak: az elemzésekéből (lásd pl. 7) világosan kitűnik, hogy a közelmúltban bekövetkezett, látványos árfolyamcsökkenésben megnyilvánuló vagyonszűkülés jelentős részben a vásárlói tőkével való rossz gazdálkodásnak volt köszönhető: intel-

lektuális vagyon tűnt el, mivel a cég elvesztette korábbi „intim” kapcsolatát a piaccal, és most lépésről lépésre kell ezt a vagyont visszaszereznie. De vegyünk egy másik példát: az AT&T egyik csúcsvezetője, Alex Mandl 1996-ban fogta magát, otthagya az öreg Bell Mamát, és átment az Associated Communications-hoz. Új cégétől húsz millió dollárt kapott a mezcseréért. Annyit, mint a saját test-súlyának tizenöt-szöröse aranyban. Nyilvánvaló, hogy ennyi pénzért nemcsak az „embert” vették meg, hanem vele együtt az AT&T intellektuális tőkéjéből is egy jó darabot – csak éppen nem neki fizettek érte, hanem Mandlnak. Az intellektuális tőke „le-nyúlásához” azonban nem kell feltétlenül az embereket átcsábítani. A már többször idézett Stewart a könyvében érdekes történetet közöl a Merckről, az amerikai gyógyszeripari óriásról. Azt gondolnánk, hogy egy gyógyszergyár intellektuális tőkéjét a tudósai és a mérnökei testesítik meg. Valóban, de annak csak egy részét. Pár évvel ezelőtt a Mercknek – és vele együtt az iparág más cégeinek – azt is meg kellett tanulniuk, hogy vásárlói tőke is van a világon, és azt könnyen el lehet veszíteni. Azt tapasztalták ugyanis, hogy a termelési-kereskedelmi láncba olyan új szereplők épülnek be, akik náluk sokkal közvetlenebb és jobb információkkal rendelkeznek a végső felhasználókról, és igen ügyesen hasznosítják azokat, aminek következtében a fogyasztók pénzéből egyre több áramlott hozzájuk, és egyre kevesebb a gyógyszergyárakhoz.

Vállalati kiadások növekedése az előző három évhez képest (USA)



Forrás: M. Mandel et al.: How long can this last? Business Week. 1997. május 19.

⇒ *Mérés és gazdálkodás*

Az éves jelentésekből és a tőzsdei hírekből megállapítható, hogy a kilencvenes évek közepén a Merck részvényárfolyam alapján számított piaci értéke nagyjából a kétszerese volt a könyv szerinti értékének (a mérlegében szereplő saját vagyonának). Ez az arány manapság nem meglepő, sőt vannak olyan cégek is, ahol a különbség ennél jóval nagyobb: akár nyolcszoros vagy tízszeres is lehet. Fontos tanulság: a könyveid – amelyeket a számviteli szabályoknak megfelelően vezetsz – a vagyonodnak csak egy részét – esetenként meglepően kicsi részét – tartalmazzák. Vessünk egy pillantást a 3. ábrára: ott van rajta a Microsoft és az Oracle, jól látható, hogy a piaci értékük (mondjuk így: a tulajdonosaik vagyona) a legnagyobb autógyárakéval és olajipari cégekével vetekszik. Elég egy pillantást vetni az éves jelentésekre és rögtön megállapítható, hogy ezt a fantasztikus méretű tőkét hiába keressük a mérlegekben.

A hivatalos számvitel óvatossága persze érthető: ha az intellektuális vagyonod megteheti, hogy reggel nem jön vissza, akkor a befektetőket nem szabad abban a hitben ringatni, hogy azt ugyanúgy birtokolják, mint a telkeket vagy a gépeket az üzemben. Ha megveszed egy

2. ábra jelentős intellektuális tőkével bíró cég részvényeit, tudnod kell, hogy kockázatos lépésre szántad el magad: olyan, mintha egy madarat vettél volna kalitka nélkül. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy amit nem próbálnak meg valamilyen módon megragadni, megmérni, regisztrálni, azal igen nehéz gazdálkodni; éppen ezért az intellektuális tőke mérésére sokféle javaslat született, de sajnos bemutatásuk és tárgyalásuk messze meghaladná e cikk kereteit. Prahalad és Hamel a kérdést a vállalati tőkeallokáció szemszögéből vizsgálja:⁸ sok vállalatnak igen kifinomult eljárásai vannak a „fizikai” tőke allokálására, ugyanakkor általában sokkal rendezetlenebb és átgondolatlanabb a képességek (értsd: az intellektuális tőke) elosztása; nem tudják, hogy az intellektuális vagyon mibe van befektetve, következésképpen a megtérülési követelmények is inkább a megfogható, mérhető tőkeelemekhez kapcsolódnak: elképzeltük, mekkora torzítást okoz ez ott, ahol az intellektuális tőkének a vagyonon belüli aránya eléri mondjuk a hatvan-hetven százalékot, ami – mint korábban is említettük – manapság normális jelenségnek számít.

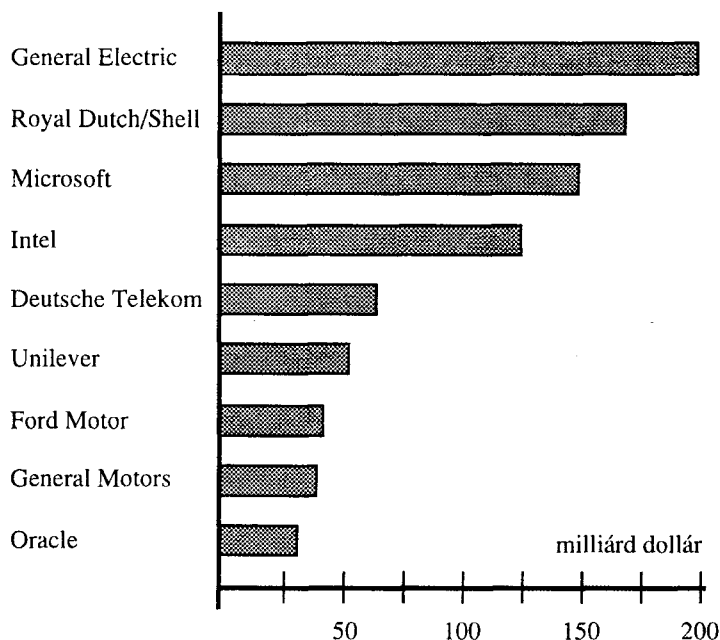
lülü aránya eléri mondjuk a hatvan-hetven százalékot, ami – mint korábban is említettük – manapság normális jelenségnek számít.

A mérhetőség nemcsak vállalati szinten okozhat problémákat. Az intellektuális tőke nemzeti vagyoneként is értelmezhető. A számviteli szabályok alkalmazásával elég jól tudjuk követni a „fizikai” tőke mozgását, elkészíthetjük a határokon be- és kiáramló tőke egyenlegét. Ugyanezt már nem tudjuk megtenni az intellektuális tőkével: legfeljebb azt látjuk, hogy hány kutató ment ki külföldre, vagy hogyan változik az új szabadalmak száma. Számos jele van annak, hogy manapság a „fizikai” és az intellektuális tőke ellentétesen mozog a határokon át: a termelő tőke az alacsonyabb bérköltségű országok felé áramlik, míg az intellektuális tevékenység a fejlett országok centrumaiba koncentrálódik. Mélni azonban csak az előbbit tudjuk, ami igencsak eltorzíthatja a tőkeáramlási mérlegeket.

⇒ *Vezetés és hatalom*

„A Szilikon-völgy egy meritokrácia” – mondja Steve Jobs, az Apple cég közismert alapítója.⁹ „Nem számít, milyen ruhát hordasz. Nem számít, milyen idős vagy.

Részvénytársaságok piaci értéke (1997)



Forrás: The Business Week Global 1000. 1997. július 7.

Csak az számít, mennyi eszed van.“ Világos szavak. A Szilikon-völgy a műszakiak mellett vezetési normákat is meghatároz, méghozzá nemcsak a csúcstechnológiai cégek számára: hierarchia helyett inkább hálózatot építs, a szervezet legyen lapos és demokratikus; ne „alkalmazottakat“ vegyél fel, hanem IQ-t halmozz fel; mindenkit kapcsolj össze mindenkivel; kommunikálj minden lehetséges eszközzel; légy szupergyors; állandóan kísérletezz. viseld el a kudarcokat; ne ragaszkodj semmihez, ha az ideje lejárt; viseld el a káoszt, ha okos embereid vannak, nyugodtan tárd el, ha farmerben járnak, hamburgert esznek, és mindent megkérdőjeleznek; és így tovább. A Völgy egyik leggyakrabban alkalmazott „trükkjét“ a részvényvásárlási opciók jelentik: ha a vagyoned java része amúgy is az embereid fejében van, tedd őket tényleges tulajdonossá: egy alkalmas pillanatban ajánlj fel nekik részvényvásárlási opciókat, csillantsd fel előttük, hogy rövid időn belül milliósok lehetnek, és látni fogod, hogy ez mennyivel növeli a kreativitást és a sebességet.

Amit vezetsz, az egy *meritokrácia*, mondja Jobs. A fogalom jól ismert a szervezet-elméletből (lásd pl. 10). A

3. ábra meritokrácia olyan szervezet, amelyben a szaktudás és az információ a legfontosabb hatalmi bázis: fontosabb a hierarchikus pozíciókhoz kapcsolódó jogoknál, az egyéb forrásoknál és kapcsolatoknál. Márpedig a struktúrák, a rendszerek, a politikák, az eljárások előbb vagy utóbb a hatalmi rendhez igazodnak. Ha egy vezető nem ismeri fel, hogy az általa irányított szervezet fokozatosan vesz fel meritokratikus jegyeket, akkor egyre kevésbé fogja érteni, mi is megy végbe körülötte, csak azt érzi majd, hogy egyre kevésbé tudja befolyásolni az eseményeket.

A meritokráciák irányíthatók – de csak megfelelő eszközökkel. A bevezető példánkban szereplő vállalkozónak ezeket kell megtalálnia.

Források

- (1) Stewart, T.: Intellectual Capital. Nicholas Brealey, 1997, ix. p.
- (2) Cusumano, M.–Selby, R.: Microsoft Secrets. HarperCollins Business, 1996. 1. fejezet
- (3) Salamonné Huszty Anna: Vízión, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet. 1995
- (4) Berend T. Iván: A történelem – ahogyan megéltem. Kulturtrade, 1997. 230-31. p.
- (5) Idézi: Augustine, N.: Reshaping an Industry: Lockheed Martin's Survival Story. Harvard Business Review, 1997. május-június, 92. p.
- (6) Shepard, S.: The New Economy: What It Really Means. Business Week, 1997. november 17.
- (7) Sager, I.: How IBM Became a Growth Company Again. Business Week, 1996. december 9.
- (8) Hamel, G.–Prahalad, C.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994
- (9) A. Reinhardt et al.: 'What matters is how smart you are'. Business Week, 1997. augusztus 25. 54. p.
- (10) Mintzberg, H.: Power in and around Organizations. Prentice-Hall, 1983.