

## De Emotionele Revolutie

Emoties zijn een dominante factor in bijna alle aspecten van onze economische en sociale wereld geworden. De modeconsument gaat niet bijvoorbeeld niet meer op zoek naar een bepaald product, maar naar een "koopervaring". De gemiddelde werknemer is niet alleen op zoek naar een looncheck, maar ook naar "zingeving en zelfontplooiing".

De natuurlijke neiging van managers "to rule by the numbers" is de afgelopen tien jaar geëvolueerd, geïnspireerd door talrijke managementboeken die verwijzen naar Emotional Quotient (EQ) in plaats van Intelligence Quotient (IQ) als sleutelfactor voor succes. Managers proberen in toenemende mate om te gaan met de "zachte", emotionele, dimensies van werknemersrelaties.

Twee complementaire ontwikkelingen lijken de kern van deze evolutie - zo niet revolutie - te vormen. Allereerst benaderen producten bij een steeds effectievere concurrentie in objectieve termen het karakter van een "commodity". Er zijn geen echt slechte auto's meer, net zoals er geen slechte benzine is. En de verschillen in totale productiekosten, en dus in de meeste gevallen de prijs, zijn tegelijkertijd kleiner geworden. Er is dus minder ruimte of reden voor een rationeel selectieproces.

Daarnaast hebben mensen - althans in de ontwikkelde economieën - de piramide van Maslow over het algemeen beklommen tot een niveau waarop ze zich kunnen veroorloven om hun emoties de vrije hand te bieden en hun besluitvorming te laten dicteren. Daardoor speelt het "feel-good" aspect van een aankoopbeslissing een veel belangrijkere rol dan een objectieve feitenvergelijking.

Ook hier is de werkelijke impact van verandering veel groter dan de meesten bereid zijn te accepteren. Er is vrijwel geen dimensie in het bedrijfsleven waar emoties geen rol van betekenis spelen. Werknemers moeten worden geïnspireerd, adviseurs moeten worden gewaardeerd, leveranciers moeten worden vertrouwd, klanten moeten worden "geraakt" en bazen moeten worden bewonderd.

De evolutie van het bedrijfsleven - en wat voor organisatie dan ook - kan worden beschreven in drie fasen, waarvan de draaipunten te vinden zijn in de late negentiende en vroege twintigste eeuw, de tweede helft van de twintigste eeuw en de beginjaren van de eenentwintigste eeuw:

- 1. De Industriële revolutie:** In deze fase was de primaire focus van het management gericht op het bereiken van productiviteit door mechanisering, schaalvoordelen, standaardisatie en massaproductie. Emoties werden volledig genegeerd en zelfs actief ontmoedigd. De film "Modern Times" van Charlie Chaplin biedt een prachtig beeld van de mentaliteit achter de industriële revolutie.

**2. De Informatierevolutie:** De openstelling van de wereld voor informatie zonder grenzen leidde tot een totaal nieuw perspectief op ondernemingsfocus en de rol van en interactie met de belangrijkste belanghebbenden rond de organisatie, waaronder in het bijzonder werknemers, klanten en leveranciers. Moderne technologie, culminerend in internet, pc's, I-Pads en I-Phones, droeg bij aan het terugwinnen van de vrijheid die de Industriële Revolutie eerder had ingeperkt.

**3. De Emotionele Revolutie:** Terwijl de impact van de Industriële Revolutie en de Informatierevolutie nog steeds toeneemt in bepaalde delen van de wereld, domineert de Emotionele Revolutie steeds meer het managementlandschap en doordringt het vrijwel elk aspect van bedrijfsleven, overheid en andere organisaties, variërend van research tot aftersales service en alles daartussenin.

Deze drie omwentelingen lijken onze collectieve beklimming van Maslow's piramide weer te geven.

Voor consument en klant is de Emotionele Revolutie het meest zichtbaar in de enorme toename van het belang van merken en reputaties. Voor veel consumentgerichte organisaties vertegenwoordigt de waarde van het merk zoals geschat door retail experts een zeer aanzienlijk deel van de totale waarde van het bedrijf.

Ook op business-to-business niveau mag het belang van emoties niet onderschat worden. Bij producten en diensten die de status van commodity naderen, is het emotionele profiel van een relatie tussen koper en leverancier vaak bepalend voor elke overeenkomst. Vertrouwen en empathie zijn voor alle bedrijven steeds waardevoller.

Voor werknemers kan de Emotionele Revolutie uiteindelijk het verschil bepalen tussen een succesvol en een middelmatig bedrijf. Niet alleen wordt de strijd om talent aan te trekken steeds intensiever, maar ook de worsteling om de bestaande medewerkers te inspireren wordt steeds heftiger. Maslow's theorie over opeenvolgende aspiratieniveaus wordt eenvoudig vertaald naar het niveau van de gemiddelde werknemer. De organisatorische implicaties van het verlaten van de Industriële Revolutie in de hedendaagse wereld van emoties zijn verstrekkend.

Mickey Huibregtsen

4 november 2018