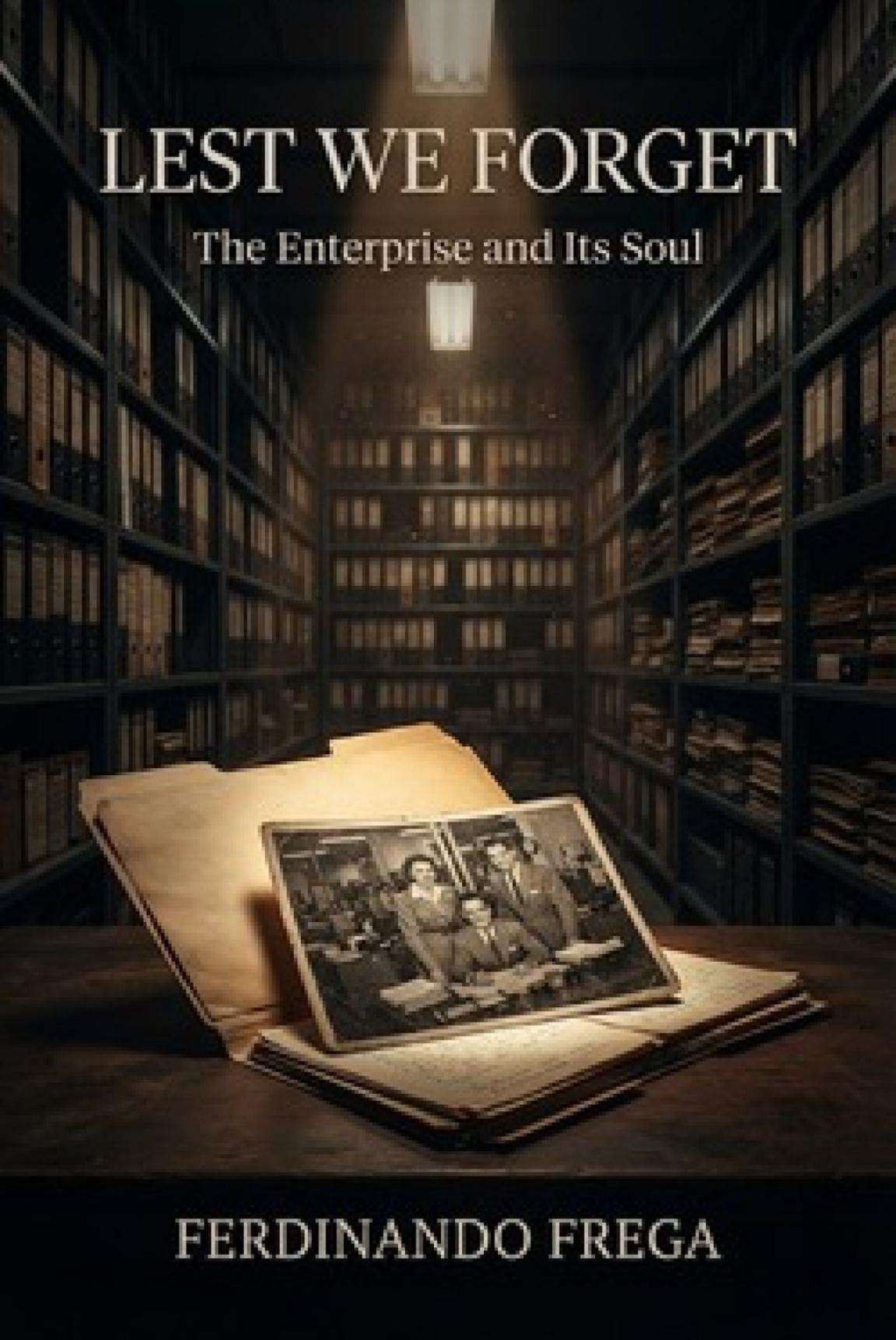
LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

ΓΙΑ ΝΑ ΜΗΝ ΞΕΧΑΣΟΥΜΕ

Το προϊόν, η πατέντα, ο κωδικός παρτίδας, τα τυφλά τεστ, η τιμή μεταβίβασης, το λειτουργικό περιθώριο, το μέρισμα. Ολόκληρη η βιομηχανική αλυσίδα ως το τέλος της, που κλείνει με μια επιστολή προς τους μετόχους η οποία αρνείται να μαλακώσει οτιδήποτε.

Περιεχόμενα

Οι άνθρωποι πάντα συναντούν άλλους ανθρώπους. Είναι ο πρώτος νόμος, πριν από κάθε άλλον. Πριν από τα χρήματα, πριν από την εξουσία, πριν από κάθε επιχείρηση που θα χτιστεί πάνω σε αυτόν τον νόμο χωρίς να τον κατονομάσει ποτέ.

Και μέσα σε αυτή την ατέλειωτη συνάντηση παίρνουν μορφή διαφορετικά πεπρωμένα. Υπάρχουν εκείνοι που γίνονται προσωπικότητες, κι εκείνοι που μένουν να το ονειρεύονται από μακριά, χωρίς να περάσουν ποτέ εκείνο το κατώφλι. Ύστερα έρχονται οι φτωχοί, που ονειρεύονται τον πλούτο σαν μια κλειδωμένη πόρτα που πρέπει να παραβιαστεί. Και φτάνουν οι πλούσιοι, που μόλις περάσουν εκείνη την πόρτα ανακαλύπτουν μια άλλη πείνα: ονειρεύονται την εξουσία, που είναι ο πλούτος όσων δεν χρειάζονται πια χρήματα αλλά δεν ξέρουν ακόμη πώς να πάψουν να χρειάζονται.

Προσωπικότητα, φτώχεια, πλούτος, εξουσία: μοιάζουν τέσσερα διαφορετικά πεπρωμένα, τέσσερις δρόμοι που δεν διασταυρώνονται ποτέ. Στο τέλος όμως, όποιος τους περπατήσει όλους ανακαλύπτει ότι οδηγούν στο ίδιο σημείο, κι εκεί μένει μόνο ένα πράγμα, το μόνο που δεν καταναλώνεται ποτέ και δεν αντικαθίσταται ποτέ: οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι στους οποίους είμαστε αφοσιωμένοι σε όλη μας τη ζωή — ένας πατέρας, μια μητέρα, ένα παιδί, όποιος μας δίδαξε χωρίς να το θέλει, όποιος μας περίμενε χωρίς να το πει — δεν είναι ένας σταθμός του ταξιδιού. Είναι ό,τι μένει όταν το ταξίδι τελειώσει, και είναι επίσης αυτό που, χωρίς να το καταλάβουμε, μας έκανε αυτό που είμαστε, μέρα με τη μέρα, πριν ακόμη διαλέξουμε τι θα γίνουμε.

Αυτό το μανιφέστο γεννιέται από εκεί. Όχι από μια αφηρημένη ιδέα επιτυχίας, αλλά από την αναγνώριση ότι κάθε προσωπικότητα, κάθε περιουσία, κάθε εξουσία που έχτισε ένας άνθρωπος κουβαλά μέσα της το αποτύπωμα κάποιου άλλου — κάποιου στον οποίο ήταν αφοσιωμένος, συχνά χωρίς να το ξέρει, συχνά πολύ αργά για να του το πει.

Όποιος ξεχνά αυτόν τον νόμο χτίζει επιχειρήσεις, αυτοκρατορίες, περιουσίες που μοιάζουν δικές του και δεν είναι ποτέ στ' αλήθεια. Όποιος τον θυμάται χτίζει κάτι που, όποιο όνομα κι αν φέρει, μένει πάντα μια πράξη αφοσίωσης που επιστρέφεται.

Μια επιχείρηση δεν γεννιέται από το κεφάλαιο. Γεννιέται από μια πρόθεση.

Κάποιος, σε μια ορισμένη στιγμή, αποφάσισε ότι ένα πράγμα έπρεπε να υπάρξει — όχι επειδή το ζήτησε η αγορά, αλλά επειδή μια θέληση το έσπρωξε στην ύπαρξη. Αυτή η θέληση είναι ο πρώτος αληθινός μέτοχος, πριν καν μετρήσει κανείς τα χρήματα.

Αυτό το πράγμα, μόλις πάρει μορφή, έχει πάντα ένα όνομα: λέγεται προϊόν. Ακόμη κι όταν λέγεται υπηρεσία, η ουσία δεν αλλάζει. Μια υπηρεσία δεν είναι παρά ένα προϊόν που καταναλώνεται την ίδια στιγμή που δίνεται — αόρατο ίσως, άυλο ίσως, αλλά όχι λιγότερο συγκεκριμένο στον σκοπό του. Είτε είναι ένα αντικείμενο που μένει στα χέρια όποιου το λαμβάνει, είτε μια

χειρονομία που γίνεται και εξαντλείται τη στιγμή ακριβώς που συμβαίνει, η λογική δεν αλλάζει: υπάρχει πάντα μια μορφή, κι αυτή η μορφή απευθύνεται πάντα σε κάποιον άλλον. Δεν υπάρχει προϊόν που να μην είναι, στο τέλος, μια υπηρεσία που προσφέρθηκε. Και δεν υπάρχει υπηρεσία που να μην αφήνει, σε όποιον τη λαμβάνει, κάτι που μοιάζει με προϊόν: μια ανάμνηση, ένα όφελος, ένα ίχνος.

Αυτός είναι ο σκοπός για τον οποίο γεννιέται μια επιχείρηση. Όχι το κέρδος — που είναι συνέπεια, όχι αιτία — αλλά η παράδοση αυτής της μορφής σε όποιον τη χρειάζεται ή αντλεί αξία από αυτήν.

Όλα όσα ακολουθούν — δομές, ιεραρχίες, ισολογισμοί, μάρκες — είναι σκαλωσιές. Απαραίτητες, μερικές φορές ακόμη και όμορφες, αλλά συχνά τις μπερδεύουμε με το ίδιο το σπίτι. Η σκαλωσιά δεν είναι το σπίτι. Το σπίτι είναι ο σκοπός: εκείνο το προϊόν, εκείνη η υπηρεσία, που παραδίδεται με την ίδια πρόθεση με την οποία πρωτοφαντάστηκε.

Και ο σκοπός δεν διοικείται μόνος του. Επιβιώνει μόνο όσο κάποιος — ένας άνθρωπος, ή περισσότεροι — συνεχίζει να τον κουβαλά, συνεχίζει να θυμάται γιατί πάρθηκε η πρώτη απόφαση και γιατί εκείνη η μορφή έπρεπε να φτάσει σε κάποιον άλλον. Τη στιγμή που αυτή η θέληση χάνεται, η επιχείρηση συνεχίζει να κινείται, αλλά δεν ξέρει πια προς τα πού. Συνεχίζει να παράγει, αλλά δεν ξέρει πια για ποιον. Γίνεται αποδοτική χωρίς να είναι ζωντανή.

Αυτή είναι η σιωπηλή κρίση πολλών οργανισμών: όχι έλλειψη πόρων, αλλά έλλειψη μνήμης. Η ιδρυτική θέληση αραιώνει, γενιά με τη γενιά, πρόσληψη με την πρόσληψη, ώσπου μένει μόνο μια μηχανή που εκτελεί κινήσεις των οποίων ο λόγος έχει χαθεί — που συνεχίζει να κατασκευάζει ή να εξυπηρετεί χωρίς να ξέρει πια

γιατί εκείνο το πράγμα, εκείνο ακριβώς το πράγμα, έπρεπε να υπάρξει. Αυτό το μανιφέστο γράφεται για όποιον, μέσα σε οποιαδήποτε δομή κι αν κατοικεί, εξακολουθεί να ρωτά: γιατί υπάρχει αυτό το πράγμα, για ποιον φτιάχνεται, και υπηρετώ ακόμη αυτόν τον λόγο — ή μόνο τη σκιά του;

Δεν ανήκει σε μία επιχείρηση, σε έναν κλάδο, σε μία εποχή. Ανήκει σε όποιον ένιωσε ποτέ το χάσμα ανάμεσα σε αυτό που κάνει ένας οργανισμός και σε αυτό για το οποίο γεννήθηκε — και αποφάσισε, σιωπηλά ή φωναχτά, να το κλείσει.

Δεν έγραψα αυτό το βιβλίο για να μιλήσω στους CEO, ούτε στους προέδρους. Είναι υπάλληλοι — ακόμη κι όταν φέρουν έναν τίτλο που ακούγεται σαν εξουσία, λογοδοτούν σε κάποιον άλλον, εκτελούν μια εντολή που δεν διάλεξαν μόνοι τους και μπορεί να τη χάσουν αύριο το πρωί. Να μιλάς σε αυτούς σημαίνει να μιλάς σε όσους διοικούν, όχι σε όσους κατέχουν τον σκοπό.

Έγραψα αυτό το βιβλίο για τους μετόχους. Όχι για τη λειτουργία τους — την ψήφο στη γενική συνέλευση, το αναμενόμενο μέρισμα, το μερίδιο στο χαρτοφυλάκιο — αλλά για τον άνθρωπο που στέκεται πίσω από αυτή τη λειτουργία, εκείνον που το σύστημα έχει ήδη ντύσει με έναν ρόλο πριν τον αφήσει ποτέ να μιλήσει.

Γιατί η κοινωνία, και η οικονομική και η πολιτική, δίνει στον καθένα ένα καλούπι πριν καν τον γνωρίσει. Στον μέτοχο δίνει το καλούπι του ορθολογικού επενδυτή, εκείνου που κοιτάζει μόνο τα νούμερα και θεωρεί όλα τα άλλα θόρυβο. Στον εργαζόμενο δίνει το καλούπι εκείνου που εκτελεί. Στον ιδρυτή δίνει το καλούπι του οραματιστή, συχνά ήδη ταριχευμένου σε μια βιογραφία γραμμένη από άλλους. Είναι έτοιμα κοστούμια, ραμμένα μαζικά, που φοριούνται πριν ο άνθρωπος διαλέξει ποτέ αν του ταιριάζουν.

Θέλω να μιλήσω σε όποιον στέκεται κάτω από αυτό το καλούπι. Γιατί η πραγματικότητα, η αληθινή, είναι εντελώς διαφορετική από αυτό που σε αφήνει να δεις το καλούπι. Ο μέτοχος που μοιάζει να κοιτάζει μόνο το νούμερο συχνά κουβαλά, θαμμένη κάπου, την ίδια βουβή ερώτηση με εκείνον που ίδρυσε την επιχείρηση: γιατί υπάρχει αυτό το πράγμα, και υπηρετώ ακόμη αυτόν τον λόγο; Μόνο που κανείς δεν του επέτρεψε ποτέ να τη θέσει, γιατί ο ρόλος που του ανατέθηκε ήταν άλλος.

Αυτό το βιβλίο δεν ταξιδεύει μέσα από τα επίσημα κανάλια της εξουσίας — ούτε μέσα από όσους διοικούν, ούτε μέσα από όσους επικοινωνούν για λογαριασμό άλλων, ούτε μέσα από όσους φιλτράρουν τις ειδήσεις πριν φτάσουν σε όποιον αποφασίζει με το δικό του κεφάλαιο. Ταξιδεύει απευθείας. Από όποιον έζησε την ουσία σε όποιον κατέχει, στα χαρτιά, τον σκοπό.

Γιατί αν έστω κι ένας μέτοχος, διαβάζοντας αυτό, πάψει για μια στιγμή να είναι λειτουργία και ξαναγίνει άνθρωπος που ρωτά γιατί επένδυσε ό,τι επένδυσε — τότε αυτό το βιβλίο έχει ήδη κάνει αυτό για το οποίο γράφτηκε.

Αυτό το βιβλίο δεν έχει πλοκή. Δεν αφηγείται μια ιστορία με αρχή, μέση και τέλος, και δεν ζητά να διαβαστεί με μια σταθερή σειρά. Αποτελείται από σύντομα κεφάλαια, το καθένα αφιερωμένο σε μια λέξη, μια έννοια, ένα γρανάζι της σύγχρονης επιχείρησης — το προϊόν, την πατέντα, τη διοίκηση, τον ισολογισμό, το χρηματιστήριο — και το καθένα, μόνο του, μπορεί να διαβαστεί σαν μια ολοκληρωμένη σκέψη.

Κάτω όμως από αυτόν τον φαινομενικό κατακερματισμό, υπάρχει ένα μόνο νήμα που διατρέχει κάθε σελίδα, από την πρώτη ως την τελευταία: η απόσταση, όλο και μεγαλύτερη, ανάμεσα στην πρόθεση που γεννά μια επιχείρηση και στη δομή που αυτή η πρόθεση, σχεδόν πάντα, καταλήγει να χτίζει γύρω της. Κάθε

κεφάλαιο κοιτάζει αυτή την απόσταση από διαφορετική γωνία — άλλοτε τεχνική, άλλοτε ανθρώπινη, άλλοτε σχεδόν αμείλικτη στην ειλικρίνειά της — αλλά η ερώτηση στο βάθος μένει παντού η ίδια: υπάρχει ακόμη αυτό το πράγμα για τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε;

Δεν θα βρεις σε αυτές τις σελίδες το όνομα καμίας πραγματικής εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο, ούτε καν νομική προφύλαξη: είναι επιλογή. Αυτό το βιβλίο δεν μιλά για μια συγκεκριμένη επιχείρηση γιατί μιλά για όλες, και για καμία ειδικά — για κάθε δομή που ένας άνθρωπος θέλησε ποτέ να φέρει στην ύπαρξη, και που ύστερα κινδύνεψε, με τον καιρό, να ξεχάσει γιατί γεννήθηκε. Όποιος έχει δουλέψει χρόνια μέσα σε μια επιχείρηση, σε οποιονδήποτε κλάδο, θα αναγνωρίσει σε αυτά τα κεφάλαια κάτι που έζησε από πρώτο χέρι. Όχι επειδή το βιβλίο μιλά για τη δική του εταιρεία, αλλά επειδή μιλά για τη λογική που διατρέχει, με ελάχιστες παραλλαγές, σχεδόν όλες.

Αυτό το βιβλίο δεν γράφτηκε για όσους διοικούν μια επιχείρηση από ψηλά — ανώτερα στελέχη, προέδρους, CEO — αν και μπορούν κι αυτοί να το διαβάσουν και να αναγνωρίσουν τον εαυτό τους σε πολλές σελίδες του. Γράφτηκε, πάνω απ' όλα, για όποιον κατέχει ένα κομμάτι από κάτι χωρίς να βλέπει ποτέ ολόκληρη την ουσία του: τους μετόχους, μεγάλους και μικρούς, που λαμβάνουν έναν αριθμό και σπάνια την ιστορία πίσω από αυτόν τον αριθμό. Σε αυτούς, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, αυτό το βιβλίο ζητά να σταματήσουν για μια στιγμή και να κοιτάξουν ολόκληρη την αλυσίδα — από το προϊόν μέχρι το δικό τους μέρισμα — πριν συνεχίσουν να κατέχουν κάτι χωρίς να ξέρουν τι ακριβώς κατέχουν.

Δεν είναι ένα βιβλίο που προσφέρει εύκολες λύσεις, ούτε ένα εγχειρίδιο που υπόσχεται να διορθώσει αυτό που περιγράφει.

Είναι, πιο ταπεινά, μια πρόσκληση να κάνεις μια ερώτηση — την ίδια, επαναλαμβανόμενη με τριάντα διαφορετικές μορφές — και να την κουβαλάς μαζί σου, την επόμενη φορά που θα κοιτάξεις έναν ισολογισμό, θα διαβάσεις ένα δελτίο τύπου, θα εισπράξεις ένα μέρισμα ή απλώς θα μπεις το πρωί σε ένα γραφείο: υπάρχει ακόμη αυτό το πράγμα για τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε, ή υπηρετώ μόνο, χωρίς να το ξέρω, τη σκιά του;

Το προϊόν

Κάθε επιχείρηση, αν της αφαιρέσεις όλα τα άλλα, ανάγεται σε ένα μόνο πράγμα: ένα προϊόν.

Δεν έχει σημασία πώς το λες. Υπηρεσία, εμπειρία, λύση, προστιθέμενη αξία — είναι λέξεις που η γλώσσα του μάρκετινγκ πολλαπλασίασε για να κάνει να μοιάζει καινούργιο αυτό που ήταν πάντα η ίδια αρχαία χειρονομία: κάποιος κάνει κάτι, και κάποιος άλλος το λαμβάνει. Το προϊόν είναι αυτή η ανταλλαγή που έγινε σταθερή, επαναλήψιμη, αναγνωρίσιμη. Είναι η ιδρυτική πρόθεση που πήρε μια μορφή ικανή να επιζήσει από τη στιγμή που γεννήθηκε.

Το προϊόν όμως, μόλις γεννηθεί, διατρέχει έναν κίνδυνο που κανένας ιδρυτής δεν προβλέπει στην αρχή: αρχίζει να ζει μια δική του ζωή. Γίνεται αριθμός πριν θυμηθεί κανείς ότι ήταν χειρονομία. Γίνεται μερίδιο αγοράς πριν θυμηθεί κανείς ότι ήταν υπόσχεση. Κι εδώ συντελείται η πρώτη σιωπηλή προδοσία κάθε επιχείρησης που μεγαλώνει: το προϊόν παύει να είναι η απάντηση σε μια ανάγκη και γίνεται η δικαιολογία μιας δομής που, πια, πρέπει απλώς να συνεχίσει να πουλά για να συνεχίσει να υπάρχει.

Όποιος δουλεύει μέσα σε μια επιχείρηση για χρόνια, όχι για μήνες, παρακολουθεί από κοντά αυτή τη μεταμόρφωση. Βλέπει τη μέρα που μια σύσκεψη παύει να μιλά για το ποιος θα λάβει το προϊόν

και αρχίζει να μιλά μόνο για το πόσο μπορεί να παραχθεί. Δεν είναι μια μέρα σημειωμένη σε κανένα ημερολόγιο. Κανείς δεν την ανακοινώνει. Από εκείνη τη μέρα όμως, το προϊόν έχει πάψει να είναι ένα δώρο που έγινε απτό, κι έχει γίνει άλλοθι.

Κι όμως το αληθινό προϊόν κουβαλά ακόμη μέσα του το ίχνος της πρώτης πρόθεσης — ακόμη κι όταν η δομή που το παράγει την έχει ξεχάσει. Ένα καλοφτιαγμένο αντικείμενο, μια χειρονομία που έγινε σωστά, συνεχίζει να κουβαλά στη μορφή του το σημάδι εκείνου που το πρωτοσκέφτηκε, ακόμη κι όταν εκείνος που το παράγει σήμερα δεν ξέρει πια ποιος ήταν.

Να ξαναβάλεις το προϊόν στην αρχική του θέση — όχι output, όχι έσοδα, αλλά η απάντηση σε μια πραγματική ανάγκη ενός πραγματικού ανθρώπου — είναι ίσως η μόνη επαναστατική πράξη που μένει ακόμη διαθέσιμη σε όποιον δουλεύει σήμερα μέσα σε οποιονδήποτε οργανισμό. Δεν χρειάζεται να αλλάξεις το προϊόν. Χρειάζεται να θυμηθείς για ποιον είχε σκεφτεί.

Η πατέντα

Η πατέντα γεννιέται για να προστατεύσει μια ιδέα. Στην πραγματικότητα όμως προστατεύει μόνο τη μορφή της — ποτέ την πρόθεση που τη γέννησε.

Μπορείς να κατοχυρώσεις έναν μηχανισμό, μια φόρμουλα, μια διαδικασία. Δεν μπορείς να κατοχυρώσεις τον λόγο για τον οποίο κάποιος θέλησε να την εφεύρει. Κι όμως είναι ακριβώς αυτός ο λόγος, όχι ο μηχανισμός, το πιο πολύτιμο και το πιο εύθραυστο κομμάτι κάθε εφεύρεσης — και το μόνο πράγμα που κανένα γραφείο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στον κόσμο δεν ξέρει να βάλει σε ένα έγγραφο.

Αυτό δημιουργεί μια επικίνδυνη ψευδαίσθηση: όποιος έχει την πατέντα πιστεύει ότι του ανήκει η ιδέα. Του ανήκει όμως μόνο το

νόμιμο δικαίωμα να εμποδίζει τους άλλους να την αντιγράψουν — όχι το ηθικό δικαίωμα να λέει ότι τη γέννησε για τους ίδιους λόγους για τους οποίους συνελήφθη. Μια εταιρεία μπορεί να κληρονομήσει μια πατέντα με μια εξαγορά, με μια συγχώνευση, με μια απλή αγορά στην αγορά, κι από εκείνη τη στιγμή να μιλά για την εφεύρεση σαν δική της — ενώ η θέληση που τη γέννησε έχει μείνει συχνά στο κεφάλι ενός μόνο ανθρώπου που δεν δουλεύει πια εκεί, ή δεν ζει πια.

Είναι το σιωπηλό παράδοξο κάθε δομής που μεγαλώνει με συσσώρευση αντί για συνέχεια: μαζεύει πατέντες όπως μαζεύει κανείς τρόπαια, αλλά χάνει, τον έναν μετά τον άλλον, τους λόγους για τους οποίους κερδήθηκαν εκείνα τα τρόπαια. Η πατέντα μένει. Η μνήμη του γιατί, όχι.

Υπάρχει μια κοφτή διαφορά ανάμεσα σε όποιον έχει μια πατέντα και σε όποιον την κέρδισε. Ο πρώτος αγόρασε ένα δικαίωμα. Ο δεύτερος έζησε με το πρόβλημα αρκετά για να κερδίσει το δικαίωμα να το λύσει. Οι εταιρείες που μπερδεύουν τα δύο καταλήγουν να υπερασπίζονται νομικά κάτι που δεν μπορούν πια να εξηγήσουν με ανθρώπινους όρους — και μια εφεύρεση που κανείς δεν μπορεί πια να εξηγήσει, όσο καλά προστατευμένη κι αν είναι, είναι ήδη μισοπεθαμένη.

Ίσως η αληθινή πατέντα, αυτή που κανένας νόμος δεν μπορεί να καταχωρίσει, είναι η ικανότητα να θυμάσαι γιατί εφευρέθηκε ένα πράγμα. Όποιος τη χάσει μπορεί ακόμη να κερδίσει στο δικαστήριο. Έχει όμως ήδη χάσει αυτό που μετρούσε.

Κωδικός, παρτίδα, εργοστάσιο

Μια μέρα κάποιος αποφάσισε ότι καθετί που παράγεται πρέπει να φέρει έναν αριθμό. Όχι όνομα, αριθμό. Δεκατρία ψηφία, που τα

διαβάζει μια μηχανή σε ένα δέκατο του δευτερολέπτου, ικανά να πουν τα πάντα εκτός από το γιατί υπάρχει εκείνο το πράγμα.

Ο γραμμωτός κώδικας δεν λέει ψέματα: είναι ίσως η πιο ειλικρινής από τις σύγχρονες εφευρέσεις, γιατί δεν προσποιείται ότι είναι κάτι άλλο από αυτό που είναι. Δεν αφηγείται καμία ιστορία. Ταυτοποιεί, καταλογογραφεί, αφήνει ένα αντικείμενο να κινηθεί στον κόσμο χωρίς να χρειαστεί κανείς να ρωτήσει ποιος το έφτιαξε ή γιατί. Είναι η ανωνυμία που έγινε αποδοτική, η ιδρυτική πρόθεση μεταφρασμένη σε μια ακολουθία που τη διαβάζει μόνο μια μηχανή — ποτέ ένα ανθρώπινο μάτι.

Κι ύστερα υπάρχει η παρτίδα. Η παρτίδα είναι η ελάχιστη μνήμη που μια επιχείρηση δέχεται να κρατήσει: δεν θυμάται τον άνθρωπο που δούλεψε εκείνη τη μέρα, δεν θυμάται τη βάρδια, τον κόπο, το λάθος που πιάστηκε εγκαίρως ή εκείνο που ανακαλύφθηκε πολύ αργά. Θυμάται μόνο ότι, σε μια ορισμένη στιγμή, ένα ορισμένο σύνολο πραγμάτων βγήκε μαζί από την ίδια γραμμή. Είναι η μόνη μορφή ιστορίας που το βιομηχανικό σύστημα επιτρέπει στον εαυτό του να γράψει για τον εαυτό του: μια ιστορία φτιαγμένη από αύξοντες αριθμούς, χρήσιμη μόνο για να ανακληθεί σε περίπτωση ελαττώματος, ποτέ για να αφηγηθεί σε περίπτωση επιτυχίας.

Και το εργοστάσιο, τέλος, είναι ο τόπος όπου όλα αυτά παίρνουν φυσικό σώμα. Τοίχοι, μηχανές, βάρδιες, υπόστεγα. Το εργοστάσιο είναι εκεί όπου η ιδρυτική πρόθεση παύει να είναι ιδέα και γίνεται θόρυβος, ζέστη, μυρωδιά μετάλλου ή πλαστικού, χέρια που κινούνται με τον ίδιο τρόπο χιλιάδες φορές. Είναι ο τόπος που βρίσκεται πιο κοντά στην αλήθεια μιας επιχείρησης — γιατί εκεί το προϊόν δεν μπορεί πια να προσποιείται ότι είναι έννοια: πρέπει να υπάρχει, να έχει βάρος, να βγει από μια πόρτα πάνω σε μια παλέτα.

Κωδικός, παρτίδα, εργοστάσιο: αυτοί είναι οι τρεις τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση καθησυχάζει τον εαυτό της ότι ελέγχει αυτό που παράγει. Και κατά μία έννοια το ελέγχει — ξέρει πού, πότε, πόσο. Κανένα όμως από τα τρία δεν μπορεί να πει γιατί. Κανένας γραμμωτός κώδικας δεν περιέχει την πρώτη πρόθεση. Κανένας αριθμός παρτίδας δεν θυμάται τη θέληση που έφερε στην ύπαρξη εκείνη τη γραμμή παραγωγής. Κανένα εργοστάσιο, όσο τέλειο κι αν είναι, δεν θυμάται από μόνο του ποιος θέλησε να υπάρξει.

Όποιος δουλεύει μέσα σε αυτούς τους τρεις κόσμους μια ολόκληρη ζωή μαθαίνει κάτι που κανένα εγχειρίδιο δεν διδάσκει: ο έλεγχος των αριθμών δεν είναι ποτέ έλεγχος του νοήματος. Μπορείς να ξέρεις τα πάντα για μια παρτίδα και να μην ξέρεις πια τίποτα για το γιατί εκείνο το προϊόν έπρεπε να υπάρξει. Εδώ μια επιχείρηση κινδυνεύει να χαθεί — όχι από έλλειψη ακρίβειας, αλλά από υπερβολή της, όταν η ακρίβεια αντικαθιστά τη μνήμη αντί να την υπηρετεί.

Μάρκα, όνομα, κοστούμι

Η μάρκα γεννιέται σαν υπογραφή. Γίνεται, σχεδόν αμέσως, κοστούμι. Και καταλήγει, πολύ συχνά, να είναι το μόνο που μένει όταν εκείνος που το φορούσε έχει πια φύγει.

Το όνομα είναι το παλαιότερο από τα τρία. Διαλέχτηκε κάποτε, από κάποιον, για έναν συγκεκριμένο λόγο — ένα οικογενειακό επώνυμο, μια λέξη που σήμαινε κάτι, μερικές φορές ακόμη και μια επινόηση χωρίς νόημα που ο χρόνος γέμισε σημασία. Το όνομα, στην αρχή, είναι ακόμη δεμένο με έναν άνθρωπο. Μπορείς ακόμη να δείξεις ποιος το διάλεξε και γιατί.

Η μάρκα είναι αυτό που παθαίνει το όνομα όταν παύει να ανήκει σε έναν άνθρωπο και αρχίζει να ανήκει σε μια αγορά. Η μάρκα

καταχωρίζεται, προστατεύεται, αποτιμάται στον ισολογισμό ως περιουσιακό στοιχείο — έχει τιμή, μπορεί να αγοραστεί και να πουληθεί, περνά από έναν ιδιοκτήτη σε άλλον χωρίς να χρειαστεί να αλλάξει ούτε ένα κόμμα της εμφάνισής της. Είναι η ακριβής στιγμή που ένα όνομα παύει να είναι υπογραφή και γίνεται επιφάνεια.

Το κοστούμι, τέλος, είναι όλα όσα χτίζονται πάνω σε αυτή την επιφάνεια: το λογότυπο, τα χρώματα, η γραμματοσειρά, ο τόνος της φωνής στη διαφήμιση, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να ανοίγει η συσκευασία. Το κοστούμι σχεδιάζεται, δοκιμάζεται, μετριέται στο χιλιοστό — γιατί πρέπει να κάνει ένα μόνο πράγμα: να κάνει να φαίνεται ζωντανό, συνεπές, σκόπιμο αυτό που ίσως είναι ήδη κούφιο από μέσα. Ένα καλοραμμένο κοστούμι μπορεί να σκεπάζει, για χρόνια, την απουσία της θέλησης που υποτίθεται ότι θα το κατοικούσε.

Ιδού ο κίνδυνος που καμία επιχείρηση δεν παραδέχεται στον εαυτό της: μπορείς να αλλάξεις εντελώς ό,τι είναι μέσα — ανθρώπους, ιδιοκτησία, προθέσεις, ακόμη και το προϊόν — αφήνοντας το όνομα, τη μάρκα και το κοστούμι απολύτως ίδια. Το κοινό θα συνεχίσει να τα αναγνωρίζει, να τα εμπιστεύεται, να τα αγοράζει από συνήθεια, χωρίς να ξέρει ότι μέσα σε εκείνο το κοστούμι δεν περπατά πια η ίδια θέληση που το έραψε πρώτη.

Αυτό δεν είναι απαραίτητα εξαπάτηση. Είναι απλώς ό,τι συμβαίνει όταν μια επιχείρηση επιζεί από τους ανθρώπους που τη θέλησαν. Όποιος όμως το ξέρει — όποιος είδε το κοστούμι να μένει ίδιο ενώ όλα τα άλλα άλλαζαν — κουβαλά μαζί του μια ευθύνη που λίγοι άλλοι έχουν: ξέρει ότι μια μάρκα, όσο στέρεη, όσο αγαπημένη κι αν είναι, είναι μόνο ένα κοστούμι. Κι ένα κοστούμι, όσο όμορφο κι αν είναι, δεν περπάτησε ποτέ μόνο του. Είναι πάντα κάποιος, μέσα του, που το κάνει να κινείται.

Τυφλά τεστ, τιμή, αγορά

Υπάρχει μια στιγμή, σε κάθε επιχείρηση που αξίζει το όνομά της, όταν το προϊόν απογυμνώνεται από το όνομά του και τοποθετείται μπροστά σε έναν άγνωστο χωρίς ετικέτα. Λέγεται τυφλό τεστ, και για λίγα λεπτά συμβαίνει κάτι σπάνιο: το προϊόν πρέπει να σταθεί μόνο του, χωρίς το κοστούμι, χωρίς τη μάρκα, χωρίς την ιστορία που κάποιος έχτισε γύρω του. Είναι ίσως η μόνη στιγμή αλήθειας που ολόκληρο το βιομηχανικό σύστημα παραχωρεί εθελοντικά στον εαυτό του — και δεν είναι τυχαίο ότι στήνεται σε ένα εργαστήριο, με ελεγχόμενες μεταβλητές, σαν να ήταν η αλήθεια πολύ επικίνδυνη για να την αφήσεις ελεύθερη στον πραγματικό κόσμο.

Το τυφλό τεστ λέει σε όποιον το παραγγέλνει κάτι άβολο: μερικές φορές το καλύτερο προϊόν δεν είναι αυτό που πουλά περισσότερο, κι αυτό που πουλά περισσότερο δεν είναι το καλύτερο. Η γεύση, η αίσθηση, η ποιότητα που αντιλαμβάνεσαι στο σκοτάδι του τεστ συχνά δεν συμπίπτουν με την κατάταξη των πωλήσεων στο φως της μέρας. Αυτό το χάσμα ανάμεσα σε ό,τι θα διαλέγαμε με κλειστά μάτια και σε ό,τι αγοράζουμε με ανοιχτά μάτια είναι το ακριβές μέτρο του πόσο η μάρκα, το κοστούμι, η ιστορία ζυγίζουν περισσότερο από το ίδιο το πράγμα.

Ύστερα έρχεται η τιμή. Η τιμή θα έπρεπε να είναι η τίμια μετάφραση της αξίας σε έναν κοινό αριθμό. Η τιμή όμως, σχεδόν πάντα, δεν μετρά την αξία: μετρά πόσο είναι διατεθειμένοι οι άνθρωποι να πιστέψουν ότι αυτή η αξία υπάρχει. Δύο προϊόντα που βγαίνουν ίδια από το ίδιο τυφλό τεστ μπορεί να έχουν τιμές εντελώς διαφορετικές, και η διαφορά δεν σου λέει τίποτα για μια διαφορά ποιότητας — σου λέει για μια διαφορά αφήγησης. Η τιμή, με αυτή την έννοια, δεν είναι ποτέ μαθηματική αλήθεια. Είναι μια πράξη πίστης που έγινε αριθμός.

Και τέλος η αγορά, ο τόπος όπου όλα αυτά ανακατεύονται και κρίνονται σαν ένα: προϊόν, μάρκα, τιμή, αντίληψη. Η αγορά δεν ανταμείβει απαραίτητα ό,τι είναι καλύτερο. Ανταμείβει ό,τι καταφέρνει να το διαλέξουν, που είναι άλλο πράγμα, μερικές φορές το αντίθετο. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει το πιο τίμιο προϊόν του κλάδου της και να χάσει παρ' όλα αυτά από έναν ανταγωνιστή που απλώς αφηγήθηκε μια πιο πειστική ιστορία. Η αγορά δεν είναι αμερόληπτος κριτής της ποιότητας: είναι ένας συλλογικός καθρέφτης του πόσο οι άνθρωποι, στο σύνολό τους, ξέρουν ή δεν ξέρουν να ξεχωρίζουν την ουσία από την αφήγηση.

Όποιος έχει δουλέψει αρκετά μέσα σε αυτόν τον μηχανισμό κουβαλά μια γνώση που είναι σχεδόν βάρος: ξέρει ότι το τυφλό τεστ λέει την αλήθεια, η τιμή λέει μια πεποίθηση, και η αγορά σού λέει μόνο ποιος κέρδισε — ποτέ ποιος είχε δίκιο. Να ζεις με αυτή τη διαφορά, και να πιστεύεις ακόμη ότι το τίμιο προϊόν αξίζει να κερδίσει, είναι ίσως η τελευταία μορφή ιδεαλισμού που μένει σε όσους έχουν δει το σύστημα από μέσα.

Διαφήμιση, στόχοι, προϋπολογισμός

Κάθε χρόνο, σε ένα προβλέψιμο σημείο του εταιρικού ημερολογίου, κάποιος κάθεται σε μια αίθουσα και αποφασίζει πόσο θα κοστίσει να σε θυμούνται.

Αυτό, στο τέλος, είναι το αληθινό νόημα του διαφημιστικού προϋπολογισμού: δεν είναι το κόστος ενός προϊόντος, είναι η τιμή που πληρώνεται για να μένεις παρών στο μυαλό κάποιου που ποτέ δεν ζήτησε να σε σκεφτεί. Ο διαφημιστικός σχεδιασμός γεννιέται σαν επιστήμη — διαγράμματα, καμπύλες διείσδυσης, βέλτιστη συχνότητα έκθεσης — αλλά στη βαθύτερη ουσία του είναι μια πράξη οργανωμένης επιμονής. Ζητά από τον κόσμο, με μέθοδο και

με χρήματα, να κάνει χώρο σε μια σκέψη που αλλιώς δεν θα είχε υπάρξει ποτέ.

Οι στόχοι που συνοδεύουν αυτόν τον προϋπολογισμό παίρνουν σχεδόν πάντα την ίδια μορφή: ποσοστά ανάπτυξης, μερίδια αγοράς προς κατάκτηση, αναγνωρισιμότητα που πρέπει να χτιστεί σε έναν αριθμό-στόχο ανθρώπων. Είναι θεμιτοί στόχοι, μετρήσιμοι, υπερασπίσιμοι σε μια σύσκεψη. Είναι όμως επίσης, σχεδόν πάντα, στόχοι ορφανοί από την ερώτηση που θα έπρεπε να προηγείται: ανάπτυξη σε σύγκριση με τι, για να φτάσουμε πού, για να υπηρετήσουμε ποιον. Ο αριθμός γίνεται αυτοσκοπός. Ο λόγος για τον οποίο αυτός ο αριθμός θα έπρεπε να μετρά χάνεται, τρίμηνο με το τρίμηνο, στον αγώνα για να τον πιάσεις.

Ο προϋπολογισμός, τέλος, είναι η πιο ειλικρινής απόδειξη των πραγματικών προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης — πιο ειλικρινής από οποιαδήποτε δήλωση αποστολής τυπωμένη σε έναν τοίχο. Μπορείς να γράψεις όποια φράση θέλεις για τις αξίες του οργανισμού, αλλά εκεί όπου πηγαίνουν τα χρήματα είναι που σου λέει στ' αλήθεια τι μετρά. Μια επιχείρηση που λέει ότι πιστεύει στο προϊόν και ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού της για να το κάνει να φαίνεται διαφορετικό από αυτό που είναι, έχει ήδη απαντήσει, χωρίς να το θέλει, στην ερώτηση που κανείς δεν της έκανε ευθέως: σε τι πιστεύεις στ' αλήθεια.

Υπάρχει μια ερώτηση που σπάνια γίνεται σε αυτές τις συσκέψεις, κι είναι ίσως η μόνη που μετρά: αν το προϊόν ήταν στ' αλήθεια αυτό που υποσχόμαστε, θα χρειαζόταν να ξοδέψουμε όλα αυτά για να γίνει γνωστό; Η διαφήμιση, στην πιο καθαρή της μορφή, θα έπρεπε να είναι μόνο η ηχώ μιας αξίας που υπάρχει ήδη. Γίνεται, πολύ συχνά, η προσπάθεια να κατασκευαστεί μια ηχώ για μια αξία που δεν έχει κάνει ακόμη κανέναν θόρυβο από μόνη της.

Όποιος έχει σχεδιάσει προϋπολογισμούς για χρόνια ξέρει ότι πίσω από κάθε αριθμό κρύβεται ένα σιωπηλό στοίχημα: ότι αν επαναλάβεις κάτι αρκετές φορές, σε αρκετούς ανθρώπους, θα γίνει αλήθεια. Μερικές φορές πιάνει. Όταν όμως πιάνει χωρίς να το αξίζει στ' αλήθεια το προϊόν, αυτή η επιτυχία δεν είναι νίκη της επιχείρησης. Είναι μόνο η απόδειξη ότι η ανθρώπινη θέληση, εφαρμοσμένη με αρκετή επιμονή, μπορεί να κάνει τον καθένα να πιστέψει οτιδήποτε — ακόμη και τον εαυτό της.

Πωλήσεις, λανσάρισμα, προπαραγγελίες

Πριν καν το προϊόν υπάρξει στ' αλήθεια στα ράφια, υπάρχει ήδη ένας αριθμός: πόσο θα πουλήσει. Ο σχεδιασμός των πωλήσεων είναι, με αυτή την έννοια, μια πράξη πίστης ντυμένη επιστήμη — το μέλλον προβάλλεται σαν να έχει ήδη συμβεί, και ο υπόλοιπος χρόνος περνά στην προσπάθεια να ταιριάξει η πραγματικότητα με εκείνη την πρόβλεψη, ό,τι κι αν χρειαστεί για να βγει αληθινή.

Το λανσάρισμα είναι η στιγμή που αυτή η πίστη γίνεται δημόσια. Είναι μια μέρα χτισμένη με την ίδια φροντίδα που βάζει κανείς στο στήσιμο μιας τελετής — γιατί στην ουσία αυτό είναι: μια συλλογική ιεροτελεστία όπου η επιχείρηση δηλώνει στον κόσμο ότι κάτι καινούργιο είναι έτοιμο να το υποδεχτούν. Πίσω όμως από τα φώτα του λανσαρίσματος υπάρχει σχεδόν πάντα ένα παλαιότερο άγχος, που λέγεται δυσκολότερα: να μάθεις, πριν καν απαντήσει το κοινό, αν ο αριθμός που προβλέφθηκε μήνες πριν σε μια κλειστή αίθουσα θα αντέξει ή θα καταρρεύσει τις πρώτες αληθινές εβδομάδες.

Κι ύστερα οι προπαραγγελίες — το πρώτο πραγματικό νούμερο, πριν από τις κανονικές πωλήσεις, πριν το προϊόν αγγίξει καν τα χέρια όποιου θα το λάβει στ' αλήθεια. Οι προπαραγγελίες είναι ένας σφυγμός που παίρνεται πολύ νωρίς: σου λένε πόση επιθυμία

υπάρχει πριν από την εμπειρία, όχι πόση αξία θα υπάρχει μετά. Μια επιχείρηση μπορεί να γιορτάσει έναν πολύ υψηλό αριθμό προπαραγγελιών και να ανακαλύψει, μήνες αργότερα, ότι η επιθυμία δεν επέζησε από την επαφή με το πραγματικό πράγμα. Το αντίστροφο, πιο σπάνια, ισχύει εξίσου: προϊόντα που γεννήθηκαν σιωπηλά, χωρίς προπαραγγελίες να τα δικαιολογούν, και που αργότερα βρήκαν μόνα τους, σιγά σιγά, μια εμπιστοσύνη που κανένα γραφείο πωλήσεων δεν είχε προβλέψει ποτέ.

Υπάρχει κάτι βαθιά ανθρώπινο, και ταυτόχρονα βαθιά σκληρό, σε όλον αυτόν τον μηχανισμό: ζητείται από έναν αριθμό να προλάβει μια επιθυμία που ανήκει σε ανθρώπους που δεν έχουν ακόμη συναντήσει το πράγμα. Η υποδοχή σχεδιάζεται πριν μάθεις αν θα υπάρχει κάτι να υποδεχτείς. Κι όταν ο αριθμός δεν βγαίνει, η ευθύνη σπάνια πέφτει σε όποιον έκανε την πρόβλεψη — πέφτει σε όποιον παρήγαγε, σε όποιον επικοινώνησε, σε όποιον ήταν πιο κοντά στο πραγματικό πράγμα και πιο μακριά από το λογιστικό φύλλο.

Όποιος έχει ζήσει αρκετά λανσαρίσματα για να ξέρει τον ρυθμό τους ξέρει ότι η μέρα του λανσαρίσματος δεν είναι ποτέ η μέρα της αλήθειας. Είναι μόνο η πρώτη μέρα που η πρόβλεψη αρχίζει, σιγά σιγά, να συναντά αυτό που θέλουν στ' αλήθεια οι άνθρωποι — μια συνάντηση που κανένας προϋπολογισμός, κανένα πλάνο, κανένα νούμερο προπαραγγελιών δεν μπορεί ποτέ να αντικαταστήσει στ' αλήθεια.

Τιμή μεταβίβασης, κέρδος, λειτουργικό περιθώριο

Η τιμή μεταβίβασης είναι ο πρώτος τίμιος αριθμός σε όλη την αλυσίδα, κι επίσης ο πιο κρυμμένος. Είναι αυτό που εισπράττει πραγματικά η επιχείρηση για κάθε μονάδα που πουλά στον διανομέα της, πριν η τιμή λιανικής φουσκώσει από προσαυξήσεις,

περιθώρια άλλων, κατασκευασμένες αντιλήψεις. Είναι ο αριθμός που καμία διαφήμιση δεν θα δείξει ποτέ, γιατί δεν αφηγείται κανένα όνειρο: αφηγείται ένα κόστος, συν ένα περιθώριο, συν την επιβίωση μιας δομής.

Το κέρδος είναι ό,τι μένει από εκείνον τον αριθμό αφού πληρωθούν όλα τα άλλα — οι άνθρωποι, οι πρώτες ύλες, τα ενοίκια, οι μηχανές, οι τόκοι, οι φόροι. Το κέρδος, καθαυτό, δεν είναι ούτε καλό ούτε κακό: είναι απλώς η απόδειξη ότι ένας οργανισμός ξόδεψε λιγότερα απ' όσα κέρδισε, και επέζησε άλλη μια χρονιά. Το πρόβλημα δεν είναι ποτέ το κέρδος αυτό καθαυτό. Το πρόβλημα αρχίζει όταν το κέρδος παύει να είναι η συνέπεια ενός καλοφτιαγμένου προϊόντος και γίνεται ο μόνος στόχος που δικαιολογεί κάθε απόφαση πιο πάνω στην αλυσίδα — ακόμη κι εκείνες που τις πληρώνουν σιωπηλά το προϊόν, ή οι άνθρωποι που το φτιάχνουν.

Το λειτουργικό περιθώριο είναι η πιο ψυχρή και η πιο τίμια εκδοχή όλης αυτής της κουβέντας: ένα ποσοστό, υπολογισμένο τρίμηνο με το τρίμηνο, που σου λέει πόσο αποδοτικά μια επιχείρηση μετατρέπει τα έσοδα σε κέρδος. Είναι ο αριθμός που κοιτάζουν οι αναλυτές πριν από κάθε άλλον, γιατί δεν λέει ψέματα για τις προθέσεις — μετρά μόνο το αποτέλεσμα. Ακριβώς γι' αυτό όμως, το λειτουργικό περιθώριο μπορεί να γίνει η πιο σιωπηλή τυραννία απ' όλες: ένα ποσοστό που πρέπει να υπερασπίζεσαι τρίμηνο με το τρίμηνο, ακόμη κι όταν το να το υπερασπιστείς σημαίνει να κόψεις ό,τι δεν φαίνεται αμέσως στον αριθμό — την ποιότητα, τη συντήρηση, τους ανθρώπους, τον χρόνο που θα χρειαζόταν ένα προϊόν για να φτιαχτεί καλά αντί να φτιαχτεί γρήγορα.

Υπάρχει μια ερώτηση που αυτοί οι τρεις αριθμοί, μαζί, δεν κάνουν ποτέ: το περιθώριο που υπερασπιζόμαστε — το υπερασπιζόμαστε για να συνεχίσουμε να κάνουμε αυτό για το οποίο γεννηθήκαμε, ή

για να συνεχίσουμε να υπάρχουμε απλώς σαν δομή; Είναι δύο διαφορετικές απαντήσεις, κι η δεύτερη, όταν επικρατεί χωρίς να το προσέξει κανείς, είναι το τελευταίο στάδιο της σιωπηλής κρίσης για την οποία μιλά αυτό το βιβλίο: μια επιχείρηση που έπαψε να ρωτά γιατί υπάρχει, και περιορίζεται να προστατεύει, τρίμηνο με το τρίμηνο, το δικαίωμα να συνεχίσει να το κάνει.

Όποιος έχει δει αυτούς τους αριθμούς από κοντά, για χρόνια, ξέρει κάτι που σπάνια λέγεται φωναχτά: η τιμή μεταβίβασης, το κέρδος, το λειτουργικό περιθώριο σού λένε πάντα την υγεία μιας δομής. Δεν σου λένε ποτέ, από μόνοι τους, αν αυτή η δομή υπηρετεί ακόμη τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε. Αυτή η απάντηση δεν είναι γραμμένη σε κανέναν ισολογισμό. Πρέπει να την ψάξεις αλλού — στους ανθρώπους που μένουν αρκετά για να τη θυμούνται, και είναι αρκετά τίμιοι για να το πουν.

Τα εργοστάσια και η παραγωγή του ήδη πουλημένου

Υπάρχει μια διαφορά που λίγοι έξω από μια επιχείρηση γνωρίζουν, κι όποιος δουλεύει μέσα σε μία τη μαθαίνει νωρίς και με δικά του έξοδα: δεν παράγεις αυτό που χρειάζεται, παράγεις αυτό που έχει ήδη πουληθεί. Το εργοστάσιο δεν κυνηγά μια ανάγκη. Κυνηγά μια παραγγελία ήδη υπογεγραμμένη, έναν αριθμό ήδη υποσχεμένο σε έναν πελάτη, σε έναν διανομέα, σε μια αγορά που είπε ναι πριν φτιαχτεί η πρώτη μονάδα.

Αυτό αντιστρέφει σιωπηλά το ίδιο το νόημα της παραγωγής. Το προϊόν, που στην αρχή του ήταν η απάντηση σε μια ανάγκη που κάποιος φαντάστηκε, γίνεται στο εργοστάσιο η μηχανική συνέπεια ενός συμβολαίου ήδη κλεισμένου. Η ερώτηση που καθοδηγεί κάθε βάρδια, κάθε γραμμή, κάθε εβδομαδιαίο πλάνο δεν είναι πια «τι χρειάζεται ο κόσμος» αλλά «πόσα έχουμε ήδη υποσχεθεί να

παραδώσουμε». Το εργοστάσιο δεν έχει ούτε τον χρόνο ούτε την εντολή να ρωτήσει οτιδήποτε άλλο.

Και μέσα σε αυτόν τον μηχανισμό, η παραγωγή του ήδη πουλημένου γίνεται ένα αέναο κυνηγητό: παράγεις για να τιμήσεις ό,τι έχει ήδη πουληθεί, και πουλάς ακόμη περισσότερα γιατί το εργοστάσιο, μόλις μπει σε κίνηση, πρέπει να συνεχίσει να κινείται για να δικαιολογήσει τον εαυτό του. Μια γραμμή που στέκεται κοστίζει όσο μια γραμμή που παράγει — συχνά περισσότερο — κι αυτό δημιουργεί μια σιωπηλή πίεση, που δεν δηλώνεται ποτέ σε κανένα επίσημο έγγραφο, να πουλάς όχι επειδή το χρειάζεται ο κόσμος, αλλά επειδή το εργοστάσιο χρειάζεται να συνεχίσει να παράγει.

Εδώ το προϊόν διακινδυνεύει τη δεύτερη προδοσία του, μετά από εκείνη που ήδη αφηγήθηκα αλλού σε αυτές τις σελίδες: δεν αρκεί πια να απαντά σε μια πραγματική ανάγκη. Πρέπει να απαντά, πρώτα απ' όλα, στην ανάγκη να μένει σε λειτουργία το εργοστάσιο. Όποιος δουλεύει μέσα σε αυτό το σύστημα για χρόνια μαθαίνει να αναγνωρίζει τη στιγμή που η σειρά των πραγμάτων αντιστράφηκε — όταν δεν πουλάς πια επειδή έφτιαξες κάτι χρήσιμο, αλλά φτιάχνεις κάτι επειδή έχει ήδη πουληθεί κάτι που η δομή, πια, δεν έχει την πολυτέλεια να μην παραδώσει.

Αυτό δεν είναι καταδίκη του ίδιου του εργοστασίου. Το εργοστάσιο, μόνο του, είναι απλώς ένα σώμα που υπακούει σε εντολές. Η προδοσία, όταν συμβαίνει, συμβαίνει πιο πάνω — στην απόσταση που μεγαλώνει ανάμεσα σε όποιον αποφασίζει πόσα θα πουλήσει και σε όποιον, στο εργοστάσιο, πρέπει να μεταφράσει αυτή την απόφαση σε ώρες, υλικά, βάρδιες, την πραγματική κούραση πραγματικών ανθρώπων. Ο πουλημένος αριθμός φτάνει πάντα σαν εντολή από πάνω. Το ανθρώπινο κόστος για να

παραχθεί μένει πάντα, αντίθετα, κάτω — εκεί όπου κανένα διάγραμμα πωλήσεων δεν το δείχνει ποτέ.

Πωλήσεις, κόστη και παροχές

Κάθε μήνα, σε κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της, κάποιος ξανανοίγει το ίδιο λογιστικό φύλλο και συγκρίνει δύο στήλες: τι μπήκε, τι βγήκε. Είναι μια ιεροτελεστία τόσο επαναλαμβανόμενη που μοιάζει ουδέτερη, σχεδόν επιστημονική. Μέσα όμως σε εκείνη τη σύγκριση κρύβεται μία από τις πιο σιωπηλές και πιο καθοριστικές επιλογές κάθε οργανισμού: τι μετριέται ως κόστος, και τι ως όφελος.

Η ανάλυση των πωλήσεων λέει, με ακρίβεια, τι κινήθηκε: πόσες μονάδες, σε ποιον, πού, πότε. Είναι τίμια δεδομένα στην επιφάνειά τους — δεν αφήνουν χώρο για ερμηνεία, τα νούμερα είναι αυτά που είναι. Η ίδια όμως τιμιότητα που κάνει τα δεδομένα αξιόπιστα τα κάνει και τυφλά: μια ανάλυση πωλήσεων δεν ξεχωρίζει ποτέ ανάμεσα σε όποιον αγόρασε από πραγματική ανάγκη και σε όποιον αγόρασε από συνήθεια, ανάμεσα σε όποιον θα ξαναέρθει και σε όποιον δεν θα ξαναέρθει ποτέ, ανάμεσα σε έναν πελάτη που κερδήθηκε στ' αλήθεια και σε έναν πελάτη που απλώς δεν έχει απογοητευτεί ακόμη.

Ύστερα έρχεται η ανάλυση κόστους-οφέλους, που υπόσχεται να είναι η πιο ορθολογική αίθουσα όλης της επιχείρησης — ο τόπος όπου κάθε απόφαση ανάγεται επιτέλους σε μια σύγκριση ανάμεσα σε συγκρίσιμους αριθμούς. Αυτή όμως η ορθολογικότητα κρύβει μια προηγούμενη επιλογή, που σχεδόν ποτέ δεν συζητιέται ανοιχτά: ποιος αποφασίζει τι μπαίνει στη στήλη του κόστους και τι στη στήλη του οφέλους. Ο χρόνος ενός ανθρώπου μπορεί να μετρηθεί ως κόστος. Η ψυχολογική του καταπόνηση, σχεδόν ποτέ. Μια μακροπρόθεσμη ζημιά στη φήμη μπορεί να μετρηθεί ως

χαμένο όφελος. Η ανθρώπινη φθορά που αποφεύχθηκε προλαβαίνοντάς την, σχεδόν ποτέ. Η ανάλυση μοιάζει αντικειμενική επειδή χρησιμοποιεί αριθμούς, αλλά οι αριθμοί μετρούν μόνο ό,τι κάποιος, εκ των προτέρων, αποφάσισε ότι μετριέται.

Αυτό είναι το πιο επικίνδυνο τυφλό σημείο κάθε εταιρικού πλάνου: μπορείς να χτίσεις μια ανάλυση απολύτως λογική, εσωτερικά συνεπή, υπερασπίσιμη μπροστά σε οποιοδήποτε διοικητικό συμβούλιο — και να έχεις αποκλείσει, από την αρχή, την πιο σημαντική μεταβλητή, απλώς επειδή αυτή η μεταβλητή δεν είχε έτοιμο κουτάκι στο λογιστικό φύλλο. Το ανθρώπινο κόστος μιας απόφασης, το όφελος του να κρατάς μια υπόσχεση ακόμη κι όταν δεν συμφέρει πια, η αξία μιας σχέσης χτισμένης σε χρόνια και κατεστραμμένης σε ένα μόνο τρίμηνο: κανένα από αυτά δεν χωρά εύκολα σε μια στήλη. Κι ό,τι δεν χωρά σε μια στήλη, σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, απλώς δεν υπάρχει.

Όποιος έχει κάνει αυτές τις αναλύσεις για χρόνια ξέρει ότι ο τελικός αριθμός, όσο αυστηρός κι αν είναι, αφηγείται πάντα μια μερική ιστορία — όχι επειδή είναι ψεύτικος, αλλά επειδή έχει ήδη αποφασίσει, πριν καν αρχίσει το μέτρημα, τι άξιζε να μετρηθεί. Η αληθινή ανάλυση κόστους-οφέλους, αυτή που κανένα λογιστικό φύλλο δεν μπορεί να κάνει μόνο του, είναι να ρωτήσεις τι διάλεξες να μην κοιτάξεις, και γιατί.

Αποτελέσματα και κέρδη

Υπάρχει πάντα μια σταθερή μέρα στο ημερολόγιο όπου τα αποτελέσματα διαβάζονται φωναχτά. Μια αίθουσα, μια οθόνη, μια σειρά από αριθμούς σε προβολή που αποφασίζουν, σε λίγα λεπτά, αν η χρονιά ήταν επιτυχία ή αποτυχία — ανεξάρτητα από όλα όσα

συνέβησαν στ' αλήθεια στους δώδεκα μήνες που συνοψίζει εκείνος ο αριθμός.

Τα αποτελέσματα των πωλήσεων έχουν μια δύναμη που κανένα άλλο εταιρικό νούμερο δεν διαθέτει: σβήνουν το πλαίσιο. Δεν σου λένε πόσες φορές ένας άνθρωπος έλυσε ένα πρόβλημα που καμία αναφορά δεν θα μετρούσε ποτέ, δεν σου λένε για τον πελάτη που έμεινε πιστός παρά ένα λάθος, δεν σου λένε για τον κόπο που ξοδεύτηκε για να μη σπάσει μια υπόσχεση που δόθηκε χρόνια πριν. Σου λένε μόνο αν ο αριθμός ανέβηκε ή κατέβηκε σε σύγκριση με έναν άλλον αριθμό — του περασμένου χρόνου, ή του προϋπολογισμού. Όλα τα άλλα, όσο αληθινά, όσο ανθρώπινα κι αν είναι, δεν εμφανίζονται ποτέ στη διαφάνεια.

Κι ύστερα το κέρδος, που διαβάζεται αμέσως μετά, και θα έπρεπε να είναι η σύνθεση όλων αυτών — αλλά στην πραγματικότητα είναι μόνο η τελευταία ηχώ χιλίων αποφάσεων που πάρθηκαν μήνες πριν, κάποιες καλές, κάποιες κακές, κάποιες σωστές για λάθος λόγους και κάποιες λάθος για τους σωστούς. Το ετήσιο κέρδος έχει την ίδια αυθεντία με μια ετυμηγορία και την ίδια τυφλότητα με μια ετυμηγορία: κρίνει το αποτέλεσμα, όχι τη διαδρομή. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μια εξαιρετική χρονιά κερδών χτισμένη πάνω σε επιλογές που θα κοστίσουν ακριβά σε τρία χρόνια, και μια απογοητευτική χρονιά κερδών χτισμένη πάνω σε επιλογές που θα αποδώσουν μια αξία που κανείς δεν θα ξέρει ακόμη να αναγνωρίσει.

Υπάρχει κάτι σχεδόν θρησκευτικό στον τρόπο που περιμένουν κάθε χρόνο αυτά τα δύο νούμερα — πωλήσεις και κέρδη: είναι η τελική κρίση, η ετυμηγορία που αθωώνει ή καταδικάζει έναν ολόκληρο οργανισμό, συχνά ανεξάρτητα από το πόση τίμια δουλειά, πόση αληθινή προσπάθεια, πόση πίστη στον ιδρυτικό λόγο διέτρεξε τη χρονιά που μόλις τελείωσε. Μια επιχείρηση που

έχει προδώσει σιωπηλά τον σκοπό της μπορεί να βγάλει εξαιρετικά αποτελέσματα. Μια επιχείρηση που του έμεινε πιστή μπορεί να βγάλει απογοητευτικά. Ο αριθμός μόνος του δεν τις ξεχωρίζει ποτέ.

Όποιος έχει περιμένει αυτά τα αποτελέσματα χρόνο με τον χρόνο, αίθουσα με την αίθουσα, ξέρει ότι η μέρα που διαβάζονται δεν είναι ποτέ η μέρα που ανακαλύπτεται η αλήθεια μιας επιχείρησης. Είναι μόνο η μέρα που ανακαλύπτεις πόσο αυτή η αλήθεια, όποια κι αν είναι, μετατρέπεται σε έναν αριθμό που όλοι διαβάζουν με τον ίδιο τρόπο — ακόμη κι όταν αυτός ο αριθμός, μόνος του, δεν μπόρεσε ποτέ να πει το μόνο πράγμα που μετρά στ' αλήθεια: αν η επιχείρηση κάνει ακόμη αυτό για το οποίο γεννήθηκε.

Κέρδη, μέτοχοι και μερίσματα

Στο τέλος κάθε αλυσίδας — το προϊόν, το εργοστάσιο, οι πωλήσεις, το κέρδος — έρχεται η στιγμή που μοιράζονται τα κέρδη. Όχι όλα καταναλωμένα, όχι όλα επανεπενδυμένα: ένα μέρος επιστρέφει σε όποιον έβαλε το κεφάλαιο, με τη μορφή μερίσματος. Είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας, και ταυτόχρονα ο πιο σιωπηλός, γιατί σχεδόν κανείς έξω από μια αίθουσα διοικητικού συμβουλίου δεν ξέρει στ' αλήθεια πώς φτάνει κανείς σε εκείνο το νούμερο.

Το μέρισμα θα έπρεπε να είναι, στην πιο καθαρή του μορφή, ένα ευχαριστώ σε αριθμούς: κάποιος πίστεψε σε μια πρόθεση πριν αυτή δώσει καρπούς, ρίσκαρε χρήματα χωρίς εγγυήσεις, και τώρα λαμβάνει ένα μερίδιο από ό,τι γέννησε αυτή η πρόθεση. Ανάμεσα όμως στην αρχική πρόθεση και στο σημερινό μέρισμα, συχνά, δεν υπάρχει πια κανένα άμεσο νήμα. Ο μέτοχος που εξαργυρώνει την επιταγή μπορεί να μην ήξερε ποτέ, ή να μην ήθελε ποτέ να μάθει, γιατί γεννήθηκε εκείνη η επιχείρηση. Αγόρασε ένα μερίδιο, όχι μια ιστορία. Λαμβάνει έναν καρπό χωρίς να γνώρισε ποτέ το δέντρο.

Αυτό δημιουργεί μια απόσταση που κανένας ισολογισμός δεν καταγράφει: την απόσταση ανάμεσα σε όποιον δουλεύει για να παραχθούν τα κέρδη και σε όποιον τα λαμβάνει χωρίς να έχει περπατήσει ποτέ μέσα στο εργοστάσιο, στον κόπο, στην καθημερινή πίστη στον ιδρυτικό λόγο. Αυτό δεν είναι άδικο καθαυτό — το κεφάλαιο είχε πάντα αυτή τη συμφωνία με τον χρόνο: ρισκάρει σήμερα, εισπράττει αύριο, ακόμη κι αν δεν είναι παρόν στο αύριο που έκανε δυνατό. Είναι όμως μια συμφωνία που, επαναλαμβανόμενη επί δεκαετίες, μέσα από γενιές μετόχων που διαδέχονται η μία την άλλη χωρίς να κάνουν ποτέ την ερώτηση, καταλήγει να αδειάζει τα κέρδη από το αρχικό τους νόημα. Γίνεται πρόσοδος. Κι η πρόσοδος, εξ ορισμού, δεν ρωτά πια γιατί — ρωτά μόνο πόσο, και πότε.

Κι όμως είναι ακριβώς εδώ, σε αυτό το σχεδόν ξεχασμένο σημείο της αλυσίδας, που το βιβλίο ζητά να επιστρέψει. Όχι για να κατηγορήσει όποιον λαμβάνει ένα μέρισμα ότι δεν αξίζει αυτό που λαμβάνει. Αλλά για να του θυμίσει — σε αυτόν, πριν από οποιονδήποτε άλλον — ότι πίσω από εκείνον τον αριθμό υπάρχει ακόμη, κάπου, μια ανθρώπινη θέληση που ήθελε να υπάρξει ένα πράγμα για έναν συγκεκριμένο λόγο. Ένας μέτοχος που θα σταματούσε για μια στιγμή να ρωτήσει ποιος ήταν αυτός ο λόγος, πριν κοιτάξει μόνο το ποσό που κατατέθηκε, θα έκανε κάτι που καμία γενική συνέλευση δεν του ζήτησε ποτέ στ' αλήθεια: θα ξαναγινόταν άνθρωπος, όχι απλώς κάτοχος μετοχών.

Αυτός είναι, στο τέλος, ο τελικός παραλήπτης αυτού του βιβλίου. Όχι οι εργαζόμενοι που εκτελούν, όχι τα ανώτερα στελέχη που διοικούν — αλλά όποιος κατέχει, στα χαρτιά, τον σκοπό για τον οποίο άρχισαν όλα αυτά. Σε αυτούς, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, ανήκει η ερώτηση που κανένα μέρισμα δεν μπορεί ποτέ να απαντήσει μόνο του: υπηρετώ ακόμη τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε αυτό το πράγμα, ή μόνο την απόδοσή του;

Τριμηνιαία έκθεση

Κάθε τρεις μήνες, μια επιχείρηση σταματά και αφηγείται την ιστορία της. Όχι με ελεύθερα λόγια, αλλά μέσα σε μια σταθερή μορφή, ίδια για κάθε εταιρεία στον κόσμο που λογοδοτεί σε μια δημόσια αγορά: έσοδα, κόστη, περιθώρια, προβλέψεις για το επόμενο τρίμηνο. Είναι μια ιεροτελεστία τόσο σύντομη — λίγες εβδομάδες προετοιμασίας, μία ώρα παρουσίασης — που μοιάζει σχεδόν αθώα. Ίσως όμως είναι η ιεροτελεστία που άλλαξε, περισσότερο από κάθε άλλη, τον τρόπο που μια επιχείρηση σκέφτεται τον εαυτό της μέσα στον χρόνο.

Πριν υπάρξει αυτή η υποχρέωση, μια επιχείρηση μπορούσε να σκέφτεται τον εαυτό της σε δεκαετίες. Ένας ιδρυτής μπορούσε να φυτέψει έναν σπόρο ξέροντας ότι θα έδινε καρπούς σε δέκα χρόνια, και κανείς δεν θα τον ρωτούσε κάθε τρεις μήνες πόσο είχε μεγαλώσει. Η τριμηνιαία έκθεση άλλαξε τη μονάδα μέτρησης του εταιρικού χρόνου: από χρόνια σε μήνες, από έργα σε κύκλους, από όραμα σε πρόβλεψη που επαληθεύεται αμέσως. Δεν είναι μια ουδέτερη αλλαγή. Είναι μια μεταμόρφωση του ίδιου του τρόπου με τον οποίο επιτρέπεται σε μια ανθρώπινη θέληση να σκέφτεται το μέλλον.

Γιατί μια απόφαση που θα χρειαζόταν τρία χρόνια για να δώσει τον αληθινό της καρπό γίνεται, μέσα στον τριμηνιαίο ρυθμό, σχεδόν αδύνατο να υπερασπιστεί: όποιος την παίρνει πρέπει να τη δικαιολογεί κάθε ενενήντα μέρες, να δείχνει μετρήσιμη πρόοδο ακόμη κι όταν η ίδια η φύση της απόφασης θα απαιτούσε υπομονή, σιωπή, χρόνο που το χρηματοοικονομικό ημερολόγιο δεν παραχωρεί. Έτσι, σιγά σιγά, οι επιχειρήσεις μαθαίνουν να διαλέγουν μόνο ό,τι μπορεί να φανεί εγκαίρως για την επόμενη έκθεση — όχι απαραίτητα ό,τι χρειάζεται στ' αλήθεια, αλλά ό,τι μπορεί να αφηγηθεί σε μια διαφάνεια μέσα σε τρεις μήνες.

Η τριμηνιαία έκθεση, με αυτή την έννοια, δεν μετρά μόνο αποτελέσματα: εκπαιδεύει, τρίμηνο με το τρίμηνο, το είδος της σκέψης που μια επιχείρηση είναι ακόμη ικανή να κάνει. Όποιος ζει μέσα σε αυτόν τον ρυθμό για χρόνια μαθαίνει να σκέφτεται σε παράθυρα ενενήντα ημερών, ακόμη κι όταν η πιο τίμια πλευρά του ξέρει ότι ορισμένα πράγματα — ένα καλοφτιαγμένο προϊόν, μια σχέση με τον πελάτη χτισμένη στον χρόνο, η μνήμη του γιατί γεννήθηκε η επιχείρηση — ούτε μετριούνται ούτε χτίζονται σε ένα τρίμηνο.

Υπάρχει μια ερώτηση που σπάνια μπαίνει σε αυτές τις εκθέσεις, κι ίσως είναι η μόνη που αυτό το βιβλίο συνεχίζει να κάνει από τις σελίδες του: τι θα κάναμε διαφορετικά, αυτό το τρίμηνο, αν κανείς δεν μας ζητούσε να το αποδείξουμε σε ενενήντα μέρες; Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση, που σχεδόν πάντα μένει ανείπωτη, λέει περισσότερα για την ψυχή μιας επιχείρησης απ' όσα θα πει ποτέ οποιοσδήποτε αριθμός που έχει ήδη δημοσιευτεί.

Η διοίκηση

Η διοίκηση, το management, γεννιέται σαν τεχνική λέξη και γίνεται, σχεδόν χωρίς να το προσέξει κανείς, μια τάξη από μόνη της. Δεν είναι πια μόνο η πράξη του να διοικείς — να οργανώνεις πόρους, να συντονίζεις ανθρώπους, να παίρνεις αποφάσεις για έναν κοινό σκοπό. Γίνεται ταυτότητα, καριέρα, μια δική της γλώσσα που μαθαίνεται σε ειδικές σχολές πριν καν αγγίξεις με τα χέρια σου το προϊόν που κάποια μέρα θα πρέπει να διοικήσεις.

Αυτό είναι το σιωπηλό παράδοξο της σύγχρονης διοίκησης: μπορείς να γίνεις εξαιρετικά καλός στο να διοικείς χωρίς να έχεις αγαπήσει ποτέ, ή έστω γνωρίσει στ' αλήθεια, το πράγμα που διοικείς. Ένα στέλεχος μπορεί να περάσει από έναν κλάδο σε άλλον — από τα τρόφιμα στα χρηματοοικονομικά, από τη μόδα

στα φάρμακα — κουβαλώντας τις ίδιες τεχνικές, τα ίδια λογιστικά φύλλα, την ίδια γλώσσα των στόχων και των δεικτών, γιατί η διοίκηση, στην πιο καθαρή της μορφή, έχει πείσει τον εαυτό της ότι είναι μια οικουμενική επιστήμη, που εφαρμόζεται σε οποιοδήποτε περιεχόμενο ανεξάρτητα από το τι σημαίνει αυτό το περιεχόμενο για όσους το ζουν.

Μια επιχείρηση όμως δεν είναι ποτέ μόνο ένα σύνολο διαδικασιών προς βελτιστοποίηση. Είναι μια αρχική θέληση, ενσαρκωμένη σε ένα προϊόν, που την κουβαλούν μπροστά άνθρωποι οι οποίοι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν διάλεξαν αυτή τη θέληση — την κληρονόμησαν, την ανέλαβαν, την υπέγραψαν σε ένα συμβόλαιο. Η διοίκηση, όταν το ξεχνά αυτό, αρχίζει να διευθύνει την επιχείρηση σαν να ήταν εναλλάξιμη με οποιαδήποτε άλλη: ίδια KPI, ίδια μοντέλα ηγεσίας, ίδιες αναδιοργανώσεις αντιγραμμένες από ένα εγχειρίδιο που δούλεψε αλλού, σε άλλο πλαίσιο, για έναν άλλον ιδρυτικό λόγο εντελώς διαφορετικό.

Το πιο ικανό στέλεχος, σε αυτό το σύστημα, δεν είναι πάντα εκείνο που καταλαβαίνει καλύτερα το αρχικό γιατί της επιχείρησης. Συχνά είναι εκείνο που ξέρει καλύτερα να κινείται μέσα στην ίδια τη δομή — πώς να διαβάζει μια σύσκεψη, πώς να προλαβαίνει ένα πολιτικό ρίσκο, πώς να παρουσιάζει ένα αποτέλεσμα στο πιο ευνοϊκό φως. Είναι πραγματικές ικανότητες, μερικές φορές πολύτιμες. Είναι όμως ικανότητες που αφορούν τη δομή, όχι τον σκοπό. Κι όταν ένας οργανισμός προάγει, γενιά με τη γενιά, όποιον ξέρει να κινείται μέσα στη δομή περισσότερο από όποιον θυμάται τον σκοπό, η διοίκηση παύει να υπηρετεί την ιδρυτική θέληση και αρχίζει σιγά σιγά να την αντικαθιστά.

Υπάρχει μια καθαρή διαφορά, που λίγοι μαθαίνουν να βλέπουν μέχρι να τη ζήσουν από κοντά, ανάμεσα στο να διοικείς μια επιχείρηση και στο να την υπηρετείς. Ο πρώτος βελτιστοποιεί ό,τι

βρίσκει. Ο δεύτερος ρωτά πάντα, πριν βελτιστοποιήσει οτιδήποτε, αν αυτό που ετοιμάζεται να βελτιώσει είναι ακόμη πιστό στον λόγο για τον οποίο άρχισαν όλα. Η διοίκηση, στην καλύτερη μορφή της, θα έπρεπε να είναι πάντα αυτό το δεύτερο, ντυμένο τεχνική. Πολύ συχνά, με τον καιρό, μένει μόνο η τεχνική — ορφανή από την ερώτηση που την έκανε απαραίτητη εξαρχής.

Ανώτερα στελέχη, μεσαία στελέχη, προσωπικό

Κάθε επιχείρηση, πέρα από ένα ορισμένο μέγεθος, οργανώνεται σε στρώματα. Στην κορυφή, τα ανώτερα στελέχη, που αποφασίζουν την κατεύθυνση. Στη μέση, τα μεσαία στελέχη, που μεταφράζουν αυτή την κατεύθυνση σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Στη βάση, το προσωπικό, που εκτελεί τα καθήκοντα χωρίς να βλέπει σχεδόν ποτέ, ολόκληρη, την κατεύθυνση από την οποία ήρθαν. Είναι μια αποδοτική πυραμίδα, μελετημένη επί δεκαετίες από τις σχολές οργανωσιακής διοίκησης. Είναι όμως επίσης, σιωπηλά, μια μηχανή που πολλαπλασιάζει την απόσταση ανάμεσα σε όποιον αποφασίζει και σε όποιον σηκώνει το βάρος της απόφασης.

Το ανώτερο στέλεχος ζει συχνά σε μια γλώσσα διαφορετική από εκείνη του προϊόντος. Μιλά για στρατηγική, για τοποθέτηση, για μακροπρόθεσμο όραμα — απαραίτητες κατηγορίες, που μπορούν όμως να μένουν μετέωρες για χρόνια πάνω από τη συγκεκριμένη πραγματικότητα χωρίς να την αγγίξουν ποτέ στ' αλήθεια. Ένα ανώτερο στέλεχος μπορεί να περάσει μια ολόκληρη καριέρα χωρίς να κρατήσει ποτέ στα χέρια του το προϊόν που πουλά η εταιρεία του, χωρίς να μιλήσει ποτέ με τον άνθρωπο που θα το χρησιμοποιήσει. Αποφασίζει με βάση αναφορές που του ετοίμασαν άλλοι, με βάση αριθμούς που του μάζεψαν άλλοι. Η απόστασή του από το έδαφος δεν είναι προσωπικό ελάττωμα: είναι η φυσική συνέπεια της θέσης που κατέχει.

Το μεσαίο στέλεχος είναι η πιο τραγική φιγούρα αυτής της πυραμίδας, γιατί ζει ακριβώς στο σημείο της μέγιστης έντασης: πρέπει να μεταφράσει σε συγκεκριμένους στόχους μια κατεύθυνση που συχνά δεν διάλεξε και δεν ελέγχει, και πρέπει να το κάνει μπροστά σε ανθρώπους — το προσωπικό κάτω από αυτό — που θα πληρώσουν με τον καθημερινό τους κόπο κάθε επιλογή που έγινε αλλού. Το μεσαίο στέλεχος ξέρει και τις δύο γλώσσες, της στρατηγικής και της εκτέλεσης, και γι' αυτό σηκώνει το πιο βαρύ φορτίο: ξέρει τι ζητείται από πάνω, και ξέρει πόσο κοστίζει στ' αλήθεια να παραδοθεί κάτω. Ζει σε έναν στενό διάδρομο ανάμεσα σε δύο κόσμους που σπάνια μιλούν απευθείας μεταξύ τους.

Ο υπάλληλος, τέλος, είναι εκείνος που αγγίζει το καθήκον με τα χέρια του κάθε μέρα — το τηλεφώνημα, το έντυπο, τη γραμμή παραγωγής, τον πελάτη που περιμένει. Είναι ο άνθρωπος που βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματική ουσία της επιχείρησης, και ταυτόχρονα ο πιο μακρινός από κάθε εξουσία να την αλλάξει. Το προσωπικό εκτελεί μια κατεύθυνση που αποφάσισε κάποιος ο οποίος, σχεδόν σίγουρα, δεν ξέρει το όνομά του. Κι αν αυτή η κατεύθυνση έχει χάσει την επαφή με τον ιδρυτικό λόγο της επιχείρησης, είναι ο υπάλληλος που το ανακαλύπτει πρώτος, κάθε μέρα, στη συγκεκριμένη κίνηση που του ζητούν να επαναλάβει — χωρίς να έχει καμία πραγματική εξουσία να τη διορθώσει.

Αυτή η πυραμίδα — ανώτερα στελέχη, μεσαία στελέχη, προσωπικό — λειτουργεί καλά όσο ο ιδρυτικός λόγος κυλά ελεύθερα από την κορυφή προς τα κάτω, κρατώντας κάθε στρώμα πιστό σε μια μοναδική κοινή πρόθεση. Τη στιγμή όμως που αυτός ο λόγος εξασθενεί στην κορυφή, η πυραμίδα δεν σταματά να λειτουργεί — συνεχίζει να παράγει, να αποφασίζει, να εκτελεί. Απλώς παύει να ξέρει, σε κάθε στρώμα της, γιατί συνεχίζει να το κάνει. Κι αυτή η αποσύνδεση, όταν συμβαίνει, δεν αρχίζει ποτέ από κάτω. Αρχίζει

πάντα από την κορυφή, και κατεβαίνει, στρώμα με το στρώμα, ώσπου γίνεται το σιωπηλό φορτίο εκείνου που, στο τέλος της πυραμίδας, δεν είχε ποτέ λόγο σε τίποτα — εκτός από το μόνο πράγμα που του έμεινε: να συνεχίσει να πιστεύει σε αυτό που κάνει, ή να σταματήσει.

Εργαζόμενοι και βαθμίδες

Κάθε εργαζόμενος, την πρώτη μέρα της δουλειάς του, λαμβάνει κάτι πριν καν λάβει ένα καθήκον: μια βαθμίδα. Ένα γράμμα, έναν αριθμό, μια συμβατική κατηγορία που λέει, πριν εκείνος πει έστω μία λέξη για τον εαυτό του, πόσο αξίζει η ώρα του, πόσο ψηλά μπορεί να ανέβει, πόσο μακριά θα του επιτραπεί ποτέ να φτάσει μέσα σε εκείνη τη δομή. Είναι η πρώτη φορά που ένας άνθρωπος συναντά, σε ρητή μορφή, το καλούπι για το οποίο μιλά αυτό το βιβλίο από τις πρώτες του σελίδες.

Η βαθμίδα έχει μια αναμφισβήτητη πρακτική λειτουργία: κατατάσσει, συγκρίνει, επιτρέπει σε έναν οργανισμό χιλιάδων ανθρώπων να λειτουργεί χωρίς να χρειάζεται να διαπραγματευτεί κάθε σχέση από το μηδέν. Η βαθμίδα όμως, τη στιγμή που αποδίδεται, αρχίζει να κάνει κάτι που κανένα συμβόλαιο δεν δηλώνει ανοιχτά: αρχίζει να ορίζει όχι μόνο τι κάνει ένας άνθρωπος, αλλά τι είναι ένας άνθρωπος στα μάτια της δομής. Μια χαμηλή βαθμίδα δεν λέει απλώς «αυτό το καθήκον αξίζει λιγότερο». Λέει, σιωπηλά, «αυτός ο άνθρωπος μετρά λιγότερο» — ακόμη κι όταν αυτός ο άνθρωπος κουβαλά, στον καθημερινό του κόπο, την ίδια πίστη στον ιδρυτικό λόγο με εκείνον που έχει την ανώτερη βαθμίδα.

Εδώ παίζεται μία από τις πιο ανείπωτες αδικίες του κόσμου της εργασίας: η βαθμίδα μετρά τη θέση στην ιεραρχία, όχι την εγγύτητα στο νόημα. Υπάρχουν εργαζόμενοι χαμηλής βαθμίδας

που κατάλαβαν, καλύτερα από πολλά ανώτερα στελέχη, γιατί υπάρχει εκείνη η επιχείρηση και για ποιον δουλεύει. Και υπάρχουν εργαζόμενοι υψηλής βαθμίδας που εδώ και καιρό έπαψαν να κάνουν στον εαυτό τους αυτή την ερώτηση, προστατευμένοι από τη βαθμίδα τους από το να χρειαστεί ποτέ να την κάνουν. Το σύστημα των βαθμίδων δεν σχεδιάστηκε για να μετρά αυτό — δεν μπορεί, γιατί η μέτρηση της πίστης σε έναν σκοπό δεν είναι στη φύση του. Μετρά μόνο τη θέση σε μια κλίμακα που σχεδίασε κάποιος άλλος πριν καν γνωρίσει τον άνθρωπο που θα την κατείχε.

Κι ύστερα υπάρχει ο χρόνος — η αρχαιότητα, τα χρόνια που πέρασαν, οι προαγωγές που περίμενες και μερικές φορές δεν ήρθαν ποτέ — που μπλέκεται με τη βαθμίδα με έναν τρόπο που λίγοι εργαζόμενοι, στην αρχή μιας καριέρας, καταφέρνουν να προβλέψουν. Μια βαθμίδα, μόλις αποδοθεί, τείνει να γίνει μια ταυτότητα που επιζεί από το ίδιο το καθήκον: μένεις «εκείνη η βαθμίδα» ακόμη κι όταν αλλάζει η δουλειά, ακόμη κι όταν οι ευθύνες μεγαλώνουν πιο γρήγορα από τον αριθμό που είναι γραμμένος στη μισθοδοσία. Η βαθμίδα, με λίγα λόγια, αρχίζει σαν μέτρηση και καταλήγει, για πολλούς, πεπρωμένο.

Όποιος έχει περάσει αρκετά χρόνια μέσα σε μια δομή με βαθμίδες ξέρει κάτι που κανένα οργανόγραμμα δεν δηλώνει ποτέ ανοιχτά: η βαθμίδα σού λέει πού τοποθετήθηκε ένας άνθρωπος, όχι ποιος έγινε αυτός ο άνθρωπος μένοντας εκεί μέσα. Και κάθε φορά που μια επιχείρηση ξεχνά αυτή τη διαφορά — αντιμετωπίζοντας τη βαθμίδα σαν να ήταν η πραγματική αξία ενός ανθρώπου, αντί για ένα απλό κουτάκι σε μια δομή — χάνει κάτι που καμία αύξηση δεν μπορεί ποτέ να επιστρέψει: την εμπιστοσύνη εκείνου που, μέρα με τη μέρα, συνέχισε να κάνει τη δουλειά του με την ίδια αφοσίωση με όσους ήταν πιο ψηλά, ξέροντας ότι δεν θα τον έβλεπαν ποτέ στ' αλήθεια ολόκληρο.

Πάροχοι υπηρεσιών

Κάθε επιχείρηση, όσο μεγάλη κι αν είναι, δεν κάνει ποτέ τα πάντα μόνη της. Γύρω από το κύριο σώμα της περιστρέφεται ένα ολόκληρο σύμπαν παρόχων — όσοι καθαρίζουν τα γραφεία, όσοι μεταφέρουν τα εμπορεύματα, όσοι τρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα, όσοι απαντούν στο τηλέφωνο για λογαριασμό της, όσοι φέρνουν τα γεύματα στην καντίνα. Είναι καθημερινές παρουσίες, συχνά πιο σταθερές από πολλούς εσωτερικούς υπαλλήλους, κι όμως μένουν σχεδόν πάντα έξω από την ιστορία που η επιχείρηση αφηγείται για τον εαυτό της. Δεν εμφανίζονται στο οργανόγραμμα. Δεν τους καλούν στα εταιρικά πάρτι που γιορτάζουν επετείους. Επίσημα, δεν είναι η επιχείρηση — ακόμη κι όταν η επιχείρηση, χωρίς αυτούς, θα σταματούσε να λειτουργεί μέσα σε μία μέρα.

Ο πάροχος υπηρεσιών ζει σε μια ιδιαίτερη κατάσταση: είναι μέσα στην καθημερινή ζωή του οργανισμού, ξέρει τους διαδρόμους του, τους ρυθμούς του, μερικές φορές ακόμη και τα ανείπωτα μυστικά που βγαίνουν στην επιφάνεια μόνο για όποιον μένει αρκετά στους ίδιους χώρους — αλλά μένει, από συμβόλαιο και από κουλτούρα, ξένος. Αυτή η τυπική απόσταση επιτρέπει στην επιχείρηση κάτι που σπάνια δηλώνει ανοιχτά: μπορεί να ζητήσει από τον πάροχο ό,τι δεν θα ζητούσε ποτέ από τον δικό της υπάλληλο — πιο γρήγορες περικοπές, σκληρότερους όρους, αντικαταστάσεις χωρίς προειδοποίηση — γιατί ο πάροχος δεν είναι «δικός μας». Είναι μια υπηρεσία, ακριβώς, όχι ένας άνθρωπος που η επιχείρηση διάλεξε να υποδεχτεί στη δική της ιστορία.

Μια υπηρεσία όμως, για να προσφερθεί, χρειάζεται πάντα έναν άνθρωπο που να την εκτελέσει. Κι αυτός ο άνθρωπος κουβαλά την ίδια αξιοπρέπεια, τον ίδιο κόπο, μερικές φορές την ίδια αφοσίωση με όποιον δουλεύει μέσα στην επιχείρηση με άλλο συμβόλαιο. Ο

πάροχος που καθαρίζει τα ίδια γραφεία κάθε βράδυ ξέρει εκείνους τους χώρους καλύτερα από πολλά στελέχη που απλώς περνούν από εκεί τη μέρα. Ο τεχνικός που επισκευάζει την ίδια μηχανή κάθε εβδομάδα ξέρει τα ελαττώματά της καλύτερα από όποιον την αγόρασε. Κι όμως μένουν, στη συλλογική αντίληψη της επιχείρησης, στο περιθώριο — χρήσιμοι, απαραίτητοι, και ταυτόχρονα αόρατοι.

Αυτή η αορατότητα δεν είναι τυχαία. Είναι μια δομική επιλογή που προστατεύει την επιχείρηση από μια ευρύτερη ευθύνη: αν ο πάροχος θεωρούνταν μέρος της εταιρικής οικογένειας, η επιχείρηση θα έπρεπε να λογοδοτεί για τις συνθήκες εργασίας του, την ασφάλειά του, τη συνέχειά του στον χρόνο. Κρατώντας τον έξω από την επίσημη περίμετρο, η επιχείρηση μπορεί να ωφελείται από τη δουλειά του χωρίς να σηκώνει το ηθικό της βάρος — μια εξωτερική ανάθεση που δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά επίσης, σιωπηλά, ηθική.

Όποιος έχει δουλέψει αρκετά μέσα σε μια επιχείρηση μαθαίνει να αναγνωρίζει τα πρόσωπα των παρόχων όσο και των συναδέλφων — μερικές φορές καλύτερα, γιατί είναι πιο σταθεροί, πιο παρόντες, λιγότερο εκτεθειμένοι στην εναλλαγή των εσωτερικών καριερών. Και μαθαίνει επίσης κάτι που κανένα συμβόλαιο προμήθειας δεν παραδέχεται ποτέ γραπτώς: ο ιδρυτικός λόγος μιας επιχείρησης, εκείνος για τον οποίο συνεχίζει να μιλά αυτό το βιβλίο, δεν σταματά στο όριο ενός συμβολαίου εργασίας. Αν είναι αληθινός, αν είναι ακόμη ζωντανός, θα έπρεπε να περιλαμβάνει ακόμη κι εκείνους που, χωρίς να είναι τυπικά «δικοί τους», βοηθούν κάθε μέρα να μένει όρθιο το σπίτι που έχτισε αυτός ο λόγος.

Εμπορικοί αντιπρόσωποι

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος κατέχει μια θέση που καμία άλλη εταιρική φιγούρα δεν γνωρίζει πλήρως: δεν είναι υπάλληλος, δεν είναι πάροχος, δεν είναι πελάτης. Είναι μια ζωντανή γέφυρα ανάμεσα στην επιχείρηση και στην περιοχή, κάποιος που κουβαλά το όνομα, το προϊόν, την υπόσχεση ενός οργανισμού σε μέρη που η ίδια η επιχείρηση, από την έδρα της, δεν θα δει ποτέ στ' αλήθεια.

Ο αντιπρόσωπος ζει μια δομική αντίφαση που λίγοι άλλοι ρόλοι αντέχουν με την ίδια ένταση: εκπροσωπεί μια επιχείρηση στην οποία δεν είναι υπάλληλος, μοιράζεται το εμπορικό της ρίσκο χωρίς να μοιράζεται τη συμβατική της ασφάλεια, υπερασπίζεται το προϊόν της χωρίς να έχει πάντα λόγο στο πώς αποφασίζεται, τιμολογείται, επικοινωνείται αυτό το προϊόν. Λαμβάνει μια εντολή, όχι σταθερό μισθό. Ζει από προμήθειες — δηλαδή από μια εμπιστοσύνη που ανανεώνεται κάθε μήνα στη δική του περιοχή, χωρίς τις προστασίες όποιου κάθεται μέσα στο οργανόγραμμα.

Είναι όμως επίσης, συχνά, η φιγούρα που ξέρει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον την απόσταση ανάμεσα σε αυτό που η επιχείρηση πιστεύει ότι είναι και σε αυτό που αντιλαμβάνεται πραγματικά η περιοχή. Ο αντιπρόσωπος βλέπει τον πραγματικό πελάτη, ακούει το παράπονο που καμία εταιρική αναφορά δεν καταγράφει ποτέ, προσέχει την ακριβή στιγμή που μια υπόσχεση που δόθηκε στην έδρα παύει να στέκει μπροστά σε όποιον πρέπει να την πουλήσει πόρτα πόρτα. Είναι ο τελευταίος κρίκος πριν από την πραγματική αγορά, και γι' αυτό σηκώνει ένα βάρος που η κεντρική διοίκηση σπάνια καταλαβαίνει πλήρως: πρέπει να πιστεύει σε ένα προϊόν αρκετά για να το υπερασπίζεται κάθε μέρα, ακόμη κι όταν αυτός, πρώτος απ' όλους, είναι εκείνος που βλέπει τις ρωγμές του.

Υπάρχει μια ιδιαίτερη μοναξιά στο επάγγελμα του αντιπροσώπου, που γεννιέται ακριβώς από αυτή τη θέση στο σύνορο: δεν ανήκει ποτέ πλήρως σε όποιον εκπροσωπεί, και δεν ανήκει ποτέ πλήρως στην περιοχή που υπηρετεί. Γυρίζει στην εταιρεία και τον βλέπουν σαν «εκείνον της περιοχής». Γυρίζει στην περιοχή και τον βλέπουν σαν «εκείνον της εταιρείας». Ζει διαρκώς σε ένα ενδιάμεσο έδαφος, κι ίσως γι' αυτό, όταν μένει πιστός στον ιδρυτικό λόγο του προϊόντος που εκπροσωπεί, το κάνει με μια πιο συνειδητή αφοσίωση από πολλούς εσωτερικούς υπαλλήλους: κανείς δεν τον αναγκάζει να πιστεύει σε αυτό. Το διαλέγει κάθε μέρα, στεκούμενος μπροστά σε έναν πελάτη που θα μπορούσε να πει όχι.

Όποιος έχει περάσει χρόνια στην περιοχή, κουβαλώντας ένα όνομα που δεν ήταν δικό του σε άγνωστα σπίτια, καταστήματα, γραφεία, μαθαίνει μια αλήθεια που σπάνια φτάνει στους πάνω ορόφους της επιχείρησης που εκπροσωπεί: το προϊόν δεν ζει στ' αλήθεια μέχρι να συναντήσει τον πραγματικό άνθρωπο που πρέπει να αποφασίσει να το αγοράσει. Και σε εκείνη τη συνάντηση, το μόνο που μετρά στ' αλήθεια δεν είναι η μάρκα, ούτε ο διαφημιστικός προϋπολογισμός πίσω της, ούτε η δομή που την έφτιαξε — είναι η εμπιστοσύνη που κατάφερε να χτίσει ο ίδιος ο αντιπρόσωπος, μια περιοχή τη φορά, έναν πελάτη τη φορά, συχνά μόνος, με τίποτα άλλο από τη δύναμη του λόγου του.

Πελάτες και προωθητικά προγράμματα

Ο πελάτης, στη θεωρία κάθε επιχείρησης, είναι ο τελικός σκοπός όλων όσων είπαμε ως εδώ — το προϊόν υπάρχει γι' αυτόν, η τιμή σχεδιάζεται γι' αυτόν, ο αντιπρόσωπος κουβαλά το όνομα της επιχείρησης ως εκεί. Στην καθημερινή πρακτική όμως, ο πελάτης γίνεται συχνά κάτι άλλο: ένας αριθμός που πρέπει να πιάσεις, ένας στόχος που πρέπει να πείσεις, μια μεταβλητή που κινείς με

προβλέψιμους μοχλούς. Το προωθητικό πρόγραμμα είναι το ακριβές σημείο όπου συμβαίνει αυτή η μεταμόρφωση, με μέγιστη αποδοτικότητα και ελάχιστη ποίηση.

Μια έκπτωση, ένα δύο στην τιμή του ενός, ένα δώρο ποσότητας: είναι εργαλεία τεχνικά άψογα, χτισμένα πάνω σε ακριβείς υπολογισμούς ελαστικότητας της ζήτησης, θυσιασμένου περιθωρίου, αναμενόμενου όγκου σε αντάλλαγμα. Πίσω όμως από κάθε προωθητικό πρόγραμμα κρύβεται μια ερώτηση που σπάνια γίνεται φωναχτά: δίνουμε πραγματική αξία σε όποιον λαμβάνει αυτή την προσφορά, ή απλώς αγοράζουμε τη συμπεριφορά του για περιορισμένο χρόνο; Η διαφορά είναι λεπτή στα χαρτιά και τεράστια στην ουσία. Ένας πελάτης που κερδήθηκε με πραγματική αξία μένει γιατί βρήκε κάτι που χρειάζεται. Ένας πελάτης που κερδήθηκε με μια προώθηση μένει μόνο όσο κρατά η προώθηση, και φεύγει, χωρίς μνησικακία και χωρίς πίστη, τη στιγμή που ένας ανταγωνιστής προσφέρει την επόμενη.

Το προωθητικό πρόγραμμα, επαναλαμβανόμενο τρίμηνο με το τρίμηνο, μαθαίνει σιωπηλά στον πελάτη να χτίζει μια σχέση βασισμένη στην αναμονή της έκπτωσης αντί για την εμπιστοσύνη στο προϊόν. Κι αυτό, με τον καιρό, αλλάζει την ίδια τη φύση της σχέσης: ο πελάτης παύει να ρωτά «με εξυπηρετεί στ' αλήθεια αυτό το προϊόν;» και αρχίζει να ρωτά μόνο «πότε θα έρθει η επόμενη προσφορά;». Η επιχείρηση, από την πλευρά της, παύει να χρειάζεται να αμφισβητεί την πραγματική αξία που προσφέρει, γιατί βρήκε έναν πιο απλό, πιο άμεσο μηχανισμό για να κινεί όγκο: όχι να βελτιώνει το προϊόν, αλλά να κατεβάζει προσωρινά την τιμή του.

Αυτό δεν κάνει τον πελάτη αφελή, ούτε την επιχείρηση κυνική εξ ορισμού — είναι απλώς ο μηχανισμός που χτίζεται από μόνος του όταν δύο μέρη, με τον καιρό, συνηθίζουν να συναντιούνται μόνο

μέσα από το φίλτρο μιας προσφοράς. Ο πελάτης γίνεται ειδικός στο να αναγνωρίζει πότε αξίζει να αγοράσει. Η επιχείρηση γίνεται ειδική στο να υπολογίζει πόση έκπτωση αντέχει πριν φάει το περιθώριο. Η πιο απλή όμως ερώτηση απ' όλες — γιατί θα έπρεπε να σε ενδιαφέρει αυτό το προϊόν ακόμη και χωρίς έκπτωση — μένει, σε πάρα πολλά προωθητικά προγράμματα, χωρίς απάντηση.

Όποιος έχει χτίσει προωθητικά προγράμματα για χρόνια ξέρει ότι η αληθινή αξία ενός πελάτη δεν μετριέται ποτέ από το πόσο ανταποκρίνεται σε μια προσφορά, αλλά από το πόσο θα έμενε πιστός ακόμη και τη μέρα που η προσφορά δεν θα υπήρχε πια. Κι ίσως αυτή είναι η πιο τίμια ερώτηση που θα έπρεπε να κάνει στον εαυτό της μια επιχείρηση πριν λανσάρει την επόμενη προώθηση: αν βγάζαμε την έκπτωση, θα υπήρχε ακόμη κάτι που αξίζει να αγοραστεί;

Επιχείρηση, τύπος, κατάταξη

Κάθε επιχείρηση, πριν καν αφηγηθεί, κατατάσσεται. Κλάδος, μέγεθος, νομική μορφή, αγορά-στόχος, στατιστικός κωδικός που την τοποθετεί σε μια κατηγορία ανάμεσα σε χιλιάδες άλλες παρόμοιες. Είναι η πρώτη γραφειοκρατική πράξη που υφίσταται κάθε επιχείρηση από τη γέννησή της: να αρχειοθετηθεί σε ένα κουτάκι, πριν καν δείξει τι είναι στ' αλήθεια.

Η κατάταξη έχει μια αναμφισβήτητη λειτουργία: επιτρέπει τη σύγκριση, τη μέτρηση, την τοποθέτηση μιας επιχείρησης μέσα σε ένα ευρύτερο τοπίο, την κατανόηση του αν μεγαλώνει πιο γρήγορα ή πιο αργά από τις όμοιές της. Κάθε κατάταξη όμως, για να είναι χρήσιμη, πρέπει να απλουστεύει — και κάθε απλούστευση, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να κόβει ό,τι κάνει εκείνη την επιχείρηση ανεπανάληπτη. Μια μικρή επιχείρηση που ίδρυσε μια μόνη πεισματάρα θέληση καταλήγει στην ίδια

στατιστική κατηγορία με μια πολυεθνική που γεννήθηκε από τη συγχώνευση επενδυτικών ταμείων. Ο κωδικός δεν ξεχωρίζει. Μετρά μόνο μέγεθος, έσοδα, κλάδο — ποτέ τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε εκείνο το πράγμα.

Υπάρχει ένας σιωπηλός κίνδυνος σε αυτόν τον μηχανισμό: οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορεί να καταλήξουν να σκέφτονται τον εαυτό τους μέσα από την κατηγορία όπου τις έβαλαν, αντί μέσα από τη δική τους αρχική ιστορία. Μια επιχείρηση που κατατάχθηκε ως «μεσαία εταιρεία του κλάδου Χ» αρχίζει, με τον καιρό, να συμπεριφέρεται όπως αναμένεται να συμπεριφέρεται μια μεσαία εταιρεία του κλάδου Χ — αντιγράφοντας τις στρατηγικές των ομοίων της, κυνηγώντας τους ίδιους δείκτες, φοβούμενη τα ίδια ρίσκα, απλώς επειδή η κατηγορία υποδεικνύει ποια συμπεριφορά αναμένεται. Η κατάταξη, που προοριζόταν να περιγράφει, καταλήγει να ορίζει.

Κι ύστερα υπάρχει μια βαθύτερη τυπολογία, που κανένας στατιστικός κωδικός δεν καταγράφει: η διαφορά ανάμεσα σε μια επιχείρηση που υπάρχει ακόμη για τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε, και σε μια επιχείρηση που υπάρχει μόνο επειδή έπαψε να ρωτά γιατί και συνεχίζει, από αδράνεια, να κάνει ό,τι έκανε πάντα. Αυτή η διάκριση δεν εμφανίζεται σε καμία βάση δεδομένων, δεν έχει δικό της κουτάκι σε κανένα μητρώο επιχειρήσεων. Κι όμως είναι η μόνη κατάταξη που, στο τέλος, μετρά στ' αλήθεια — πολύ περισσότερο από το μέγεθος, τον κλάδο ή τα δηλωμένα έσοδα.

Όποιος έχει δει επιχειρήσεις κάθε τύπου και μεγέθους, για χρόνια, μαθαίνει να δυσπιστεί στις επίσημες κατηγορίες όταν προσπαθεί να καταλάβει την πραγματική ουσία ενός οργανισμού. Δύο επιχειρήσεις μπορεί να έχουν τον ίδιο κωδικό, τον ίδιο κλάδο, το ίδιο μέγεθος στα χαρτιά — κι η μία να είναι ακόμη ζωντανή, πιστή

στην καταγωγή της, ενώ η άλλη είναι ήδη μόνο μια δομή που προσποιείται, με μεγάλη αποδοτικότητα, μια ψυχή που δεν έχει πια.

Αμοιβές, βασικοί μισθοί, υπερβάσεις, μπόνους, κίνητρα

Κάθε μισθοδοσία αφηγείται, χωρίς να το θέλει, μια ιστορία μακρύτερη από όσο αφήνουν να φανεί τα νούμερα. Υπάρχει ο συμβατικός κατώτατος, που τον όρισε μια συλλογική σύμβαση την οποία κανένα από τα δύο μέρη που είναι παρόντα στην εταιρεία δεν διαπραγματεύτηκε αυτοπροσώπως — ένα πάτωμα που αποφασίστηκε αλλού, σε ένα μακρινό τραπέζι, και ισχύει για χιλιάδες ανθρώπους που δεν είδαν ποτέ εκείνο το τραπέζι. Κι ύστερα υπάρχει η υπέρβαση, το κομμάτι που η επιχείρηση προσθέτει με δική της θέληση, κι εδώ αρχίζει το πιο λεπτό μέρος όλης της υπόθεσης: η υπέρβαση δεν οφείλεται από τον νόμο, παραχωρείται, κι ό,τι παραχωρείται κουβαλά πάντα μαζί του μια σιωπηλή εξουσία πάνω σε όποιον το λαμβάνει.

Η υπέρβαση θα έπρεπε να είναι η αναγνώριση μιας συγκεκριμένης αξίας — σπάνια ικανότητα, πρόσθετη ευθύνη, πίστη χτισμένη στον χρόνο. Γίνεται όμως, σε πάρα πολλούς οργανισμούς, εργαλείο διαχείρισης περισσότερο παρά δικαιοσύνης: κάτι που μπορεί να δοθεί για να κρατήσεις κάποιον, να παρακρατηθεί για να τον συγκρατήσεις, να υποσχεθεί για να τον παρακινήσεις, πάντα κατά την κρίση όποιου έχει την εξουσία να το αποφασίσει. Δύο άνθρωποι με τον ίδιο ρόλο, τον ίδιο κόπο, την ίδια καθημερινή συνεισφορά μπορεί να λαμβάνουν διαφορετικές υπερβάσεις — όχι λόγω μιας αντικειμενικής διαφοράς αξίας, αλλά λόγω μιας διαφοράς στη διαπραγμάτευση, στη στιγμή που προσλήφθηκαν, στο πόσο ήξερε, ή μπορούσε, εκείνος ο άνθρωπος να επιβληθεί.

Τα μπόνους και τα κίνητρα σπρώχνουν αυτή τη λογική ακόμη πιο μακριά: δένουν τα χρήματα με μια συγκεκριμένη, μετρήσιμη, επαναλήψιμη συμπεριφορά. Λειτουργούν — αυτό πρέπει να ειπωθεί τίμια — γιατί οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στα κίνητρα· είναι ένας από τους λίγους σχεδόν οικουμενικούς νόμους της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό. Κάθε κίνητρο όμως, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να απλουστεύσει μια σύνθετη δουλειά σε έναν μετρήσιμο δείκτη, και σε αυτή την απλούστευση κάτι χάνεται πάντα. Ένας πωλητής με κίνητρο στον όγκο θα πουλήσει όγκο, ακόμη κι όταν ο πελάτης θα χρειαζόταν λιγότερο, όχι περισσότερο. Ένα στέλεχος με κίνητρο στο τριμηνιαίο περιθώριο θα κόψει ό,τι το τριμηνιαίο περιθώριο δεν μπορεί να δει, ακόμη κι όταν αυτή η περικοπή θα κοστίσει ακριβά σε δύο χρόνια.

Υπάρχει μια ερώτηση που ολόκληρο το σύστημα αμοιβών — με την αρχιτεκτονική του από κατώτατους, υπερβάσεις, μπόνους και κίνητρα — αποφεύγει συστηματικά να κάνει στον εαυτό του: πληρώνουμε αυτόν τον άνθρωπο για την πίστη του στον λόγο για τον οποίο υπάρχει αυτή η επιχείρηση, ή τον πληρώνουμε για συμπεριφορές που, αθροισμένες, χρησιμεύουν μόνο για να κρατούν ισορροπημένα τα νούμερα του τριμήνου; Είναι δύο διαφορετικά πράγματα, κι ένα καλοχτισμένο σύστημα κινήτρων μπορεί να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα στο δεύτερο ενώ διαβρώνει σιωπηλά το πρώτο.

Όποιος έχει ζήσει για χρόνια μέσα σε αυτούς τους μηχανισμούς, και από τις δύο πλευρές του τραπεζιού — αποφασίζοντας αμοιβές και λαμβάνοντάς τες — ξέρει ότι τα χρήματα, σε μια επιχείρηση, δεν είναι ποτέ μόνο χρήματα. Είναι μια γλώσσα μέσα από την οποία ο οργανισμός λέει στον καθένα, κάθε μήνα, πόσο αξίζει στα μάτια του. Κι όταν αυτή η γλώσσα παύει να είναι τίμια — όταν η υπέρβαση ανταμείβει την ικανότητα διαπραγμάτευσης

περισσότερο από την ικανότητα συνεισφοράς, όταν το κίνητρο ανταμείβει τον αριθμό περισσότερο από την ουσία που υποτίθεται ότι αντιπροσωπεύει αυτός ο αριθμός — η μισθοδοσία συνεχίζει να φτάνει στην ώρα της, αλλά κάτι, στην εμπιστοσύνη ανάμεσα στον άνθρωπο και στον οργανισμό που τον πληρώνει, αρχίζει σιωπηλά να ραγίζει.

Παροχές

Η παροχή γεννιέται με μια ευγενική υπόσχεση: δεν μετρά μόνο ο μισθός, η επιχείρηση νοιάζεται για σένα και πέρα από τα χρήματα. Το εταιρικό αυτοκίνητο, η ασφάλεια υγείας, το τηλέφωνο, η κουπονοποίηση των γευμάτων, η συνδρομή στο γυμναστήριο, ο κατάλογος εταιρικής ευημερίας για να διαλέξεις σαν από μενού. Στη μορφή, είναι πράξεις προσοχής. Στην ουσία, είναι επίσης κάτι άλλο, που σπάνια λέγεται φωναχτά την ίδια στιγμή που παραχωρείται η παροχή.

Η παροχή δένει. Περισσότερο από μια αύξηση μισθού, που μόλις τη λάβεις ανήκει ολόκληρη σε όποιον τη λαμβάνει, η παροχή μένει πάντα, στο βάθος, ιδιοκτησία της επιχείρησης που την παραχωρεί. Το αυτοκίνητο επιστρέφεται όταν τελειώνει η σχέση. Η ασφάλεια υγείας καλύπτει μόνο όσο είσαι υπάλληλος, ούτε μια μέρα παραπάνω. Η παροχή, με λίγα λόγια, δεν είναι ποτέ στ' αλήθεια δώρο με την πλήρη έννοια της λέξης — είναι ένα μακροπρόθεσμο δάνειο, με όρο να μείνεις, που κάνει πιο ακριβό, συναισθηματικά και πρακτικά, το να αποφασίσεις να φύγεις.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι παροχές δίνονται με κακή πίστη. Πολλές επιχειρήσεις τις δίνουν με ειλικρινή πρόθεση, για να βελτιώσουν πραγματικά τη ζωή όποιου δουλεύει εκεί. Η ίδια όμως η δομή της παροχής — δεμένη με το συμβόλαιο, ανακλητή, συχνά ανάλογη με τη βαθμίδα που κατέχεις και όχι με την πραγματική ανάγκη — την

κάνει ένα αμφίσημο εργαλείο: φροντίζει και κρατά με την ίδια κίνηση. Ένας υπάλληλος με μια σημαντική παροχή θα το σκεφτεί δύο φορές πριν αλλάξει δουλειά, ακόμη κι όταν η ίδια η δουλειά έχει πάψει να τον ικανοποιεί, γιατί το κόστος του να φύγει δεν είναι πια μόνο ο μισθός: είναι όλα όσα η παροχή έχτισε σιωπηλά γύρω από την καθημερινή του ζωή.

Υπάρχει κι εδώ μια κρυφή ιεραρχία, που καθρεφτίζει πιστά εκείνη που ήδη είδαμε για τις βαθμίδες: οι πιο γενναιόδωρες παροχές πηγαίνουν σχεδόν πάντα σε όποιον ήδη κατέχει υψηλότερη θέση, όχι σε όποιον τις χρειάζεται περισσότερο. Το ανώτερο στέλεχος λαμβάνει την πιο πλήρη ασφάλεια υγείας, το πιο κύρους αυτοκίνητο, το πιο πλούσιο πακέτο ευημερίας. Ο υπάλληλος στη βάση της πυραμίδας λαμβάνει, στην καλύτερη περίπτωση, το ελάχιστο που προβλέπει η συλλογική σύμβαση. Η παροχή, που θεωρητικά θα έπρεπε να είναι σημάδι προσοχής προς τον άνθρωπο, καταλήγει να μοιράζεται με την ίδια ιεραρχική λογική που κυβερνά όλα τα άλλα — προσοχή ανάλογη με την εξουσία που ήδη κατέχεις, όχι με την πραγματική ανάγκη.

Όποιος έχει λάβει παροχές για χρόνια, κι έχει δει άλλους να λαμβάνουν περισσότερα ή λιγότερα για λόγους που είχαν ελάχιστη σχέση με την αξία, μαθαίνει να κοιτάζει πέρα από την ευγενική επιφάνεια της λέξης. Η αληθινή παροχή, αυτή που μια επιχείρηση θα έπρεπε να προσφέρει αν ήταν στ' αλήθεια πιστή στον ιδρυτικό της λόγο, δεν θα έπρεπε να είναι μια χρυσή αλυσίδα για να κρατά όποιον έχει ήδη αναγνωρισμένη αξία. Θα έπρεπε να είναι ένας τίμιος τρόπος να πεις: νοιαζόμαστε για σένα πέρα από το καθήκον που εκτελείς — και θα έπρεπε να ισχύει με τον ίδιο τρόπο, για τον ίδιο λόγο, για όποιον στέκεται στην κορυφή και για όποιον στέκεται στη βάση της ίδιας δομής.

Μετοχές και δικαιώματα προαίρεσης

Υπάρχει μια στιγμή, στην ιστορία πολλών καριερών, που η αμοιβή παύει να είναι μόνο χρήματα του παρόντος και γίνεται στοίχημα στο μέλλον. Είναι η στιγμή που φτάνουν οι μετοχές, ή ένα δικαίωμα πάνω τους: δεν σε πληρώνω μόνο για τη σημερινή δουλειά, σου προσφέρω ένα μερίδιο από όσο μπορεί να αξίζει αύριο η επιχείρηση. Είναι, με την πρώτη ματιά, η πιο κομψή κίνηση που μπορεί να κάνει ένας οργανισμός προς όποιον δουλεύει εκεί — να μετατρέψει έναν υπάλληλο σε ένα είδος μικρού ιδιοκτήτη, να ευθυγραμμίσει το συμφέρον του με εκείνο της ίδιας της επιχείρησης.

Οι μετοχές όμως, σε αντίθεση με τον μισθό, κουβαλούν ένα χαρακτηριστικό που αλλάζει τα πάντα: η αξία τους δεν εξαρτάται από το πόση τίμια δουλειά γίνεται σήμερα, εξαρτάται από το πόσο θα πιστέψει η αγορά ότι αξίζει αυτή η δουλειά αύριο. Κι η αγορά, όπως αυτό το βιβλίο έχει ήδη πει σε άλλες σελίδες, δεν ανταμείβει πάντα την ουσία — συχνά ανταμείβει την αφήγηση, την αντίληψη, τη συλλογική προσδοκία. Όποιος λαμβάνει stock options δεν έχει, λοιπόν, κίνητρο μόνο να δουλεύει καλά. Έχει κίνητρο, σιωπηλά, να κάνει την αγορά να πιστεύει ότι δουλεύει καλά — κι η διαφορά ανάμεσα στα δύο, όταν μεγαλώνει η πίεση, μπορεί να γίνει επικίνδυνα λεπτή.

Αυτό δημιουργεί μια ένταση που λίγοι παραδέχονται ανοιχτά: όποιος κατέχει σημαντικές μετοχές αρχίζει να κοιτάζει κάθε εταιρική απόφαση όχι μόνο μέσα από την ερώτηση «εξυπηρετεί αυτό το προϊόν, τον πελάτη, τον λόγο για τον οποίο γεννηθήκαμε;» αλλά μέσα από μια δεύτερη ερώτηση, συχνά πιο δυνατή από την πρώτη: «θα κάνει αυτό τις μετοχές μου να ανέβουν ή να πέσουν;». Οι δύο ερωτήσεις, στην καλύτερη περίπτωση, συμπίπτουν. Όταν όμως παύουν να συμπίπτουν — όταν αυτό που χρειάζεται στ'

αλήθεια το προϊόν θα απαιτούσε μια επένδυση που η αγορά δεν θα ανταμείψει βραχυπρόθεσμα — η δεύτερη ερώτηση κερδίζει σχεδόν πάντα, γιατί είναι αυτή που αγγίζει άμεσα τον προσωπικό πλούτο όποιου αποφασίζει.

Τα stock options, επιπλέον, μοιράζουν το όφελός τους κατά μήκος της ίδιας ιεραρχίας που ήδη είδαμε για τις παροχές και τις υπερβάσεις: άφθονα στην κορυφή, συχνά καθόλου στη βάση. Όποιος έχει την εξουσία να αποφασίζει τις στρατηγικές που θα κάνουν την αξία της επιχείρησης να ανέβει ή να πέσει είναι σχεδόν πάντα ο ίδιος άνθρωπος που κατέχει τις μετοχές που προορίζονται να ωφεληθούν από αυτήν. Είναι ένα βραχυκύκλωμα που η εταιρική γλώσσα ονομάζει «ευθυγράμμιση συμφερόντων», αλλά που μερικές φορές αξίζει ένα πιο τίμιο όνομα: τη δυνατότητα να ανταμείβεσαι για αποφάσεις που άλλοι, χωρίς μετοχές, θα πρέπει απλώς να εκτελέσουν και να υποστούν.

Όποιος έχει ζήσει κοντά στη λογική των μετοχών — βλέποντας συναδέλφους να πλουτίζουν τρομερά σε λίγα χρόνια χάρη σε μια μετοχή που ανέβαινε, κι άλλους, εξίσου άξιους, να μένουν έξω από την ίδια τύχη επειδή ήρθαν έναν χρόνο αργότερα ή προσλήφθηκαν σε χαμηλότερη βαθμίδα — ξέρει ότι οι μετοχές δεν είναι ποτέ απλώς ανταμοιβή της αξίας. Είναι ένα συλλογικό στοίχημα στο μέλλον, μοιρασμένο ανάλογα με την εξουσία που ήδη κατέχεις στο παρόν. Και σαν κάθε στοίχημα, μπορεί να ανταμείψει γενναιόδωρα τους νικητές, και να αφήσει σιωπηλά όλους τους άλλους να αναρωτιούνται γιατί δεν ήταν ποτέ στ' αλήθεια μια δυνατότητα και για αυτούς.

Περικοπές και επενδύσεις

Κάθε επιχείρηση, σε κάθε στιγμή της ζωής της, κάνει ένα από δύο πράγματα: κόβει, ή επενδύει. Είναι οι μόνες δύο δυνατές

κατευθύνσεις όταν κινείται το κεφάλαιο, και είναι επίσης, σχεδόν πάντα, το πιο τίμιο σημάδι του τι πιστεύει στ' αλήθεια εκείνη η επιχείρηση για το μέλλον της — όχι αυτό που δηλώνει στις συνεντεύξεις, αλλά αυτό που αποφασίζει να κάνει με τα δικά της χρήματα όταν κανείς δεν κοιτάζει πέρα από τον ισολογισμό.

Η περικοπή έχει μια άμεση λογική, σχεδόν πάντα υπερασπίσιμη βραχυπρόθεσμα: ένα κόστος πέφτει, το περιθώριο βελτιώνεται αμέσως, το επόμενο τρίμηνο φαίνεται πιο δυνατό. Είναι η πιο εύκολη κατεύθυνση να δικαιολογήσεις σε μια σύσκεψη, γιατί παράγει ένα ορατό αποτέλεσμα σε πολύ σύντομο χρόνο. Η περικοπή όμως, σχεδόν πάντα, δρα πάνω σε ό,τι έχει ήδη χτιστεί — μειώνει, συμπιέζει, εξαλείφει κάτι που υπήρχε πριν παρθεί η απόφαση. Να κόψεις προσωπικό, να κόψεις συντήρηση, να κόψεις έρευνα: είναι όλες μορφές της ίδιας κίνησης, του να κάνεις πιο ελαφρύ ένα σώμα που, ως μια στιγμή πριν, κουβαλούσε εκείνο το βάρος για έναν συγκεκριμένο λόγο — ακόμη κι αν αυτός ο λόγος, τη στιγμή της περικοπής, παύει ξαφνικά να μετρά.

Η επένδυση είναι η άλλη κατεύθυνση, η λιγότερο άμεση, η λιγότερο καθησυχαστική βραχυπρόθεσμα, γιατί απαιτεί να πιστέψεις σε κάτι που δεν υπάρχει ακόμη. Να επενδύσεις σημαίνει να ξοδέψεις σήμερα για ένα όφελος που θα έρθει, ίσως, σε μήνες ή χρόνια — κι αυτό το χρονικό χάσμα είναι ακριβώς αυτό που κάνει την επένδυση τη σπανιότερη επιλογή μέσα σε οργανισμούς που κυβερνώνται από τον τριμηνιαίο ρυθμό για τον οποίο ήδη μίλησα σε αυτές τις σελίδες. Όποιος επενδύει στοιχηματίζει στο μέλλον χωρίς να μπορεί να το αποδείξει αμέσως. Όποιος κόβει βελτιώνει το παρόν χωρίς να χρειάζεται να το δικαιολογήσει πέρα από το τρέχον τρίμηνο. Δεν είναι παράξενο ότι, όταν υπάρχει επιλογή, ο δεύτερος δρόμος διαλέγεται πολύ συχνότερα από τον πρώτο.

Εδώ όμως βρίσκεται η πιο καθοριστική διχάλα όλου του βιβλίου: μια επιχείρηση που κόβει ό,τι χρειάζεται για να κρατήσει ζωντανό τον ιδρυτικό της λόγο — τους ανθρώπους που τον θυμούνται, την ποιότητα που τον αντιπροσωπεύει, τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνουν τα πράγματα καλά — διαλέγει την επιβίωση του αριθμού αντί για την επιβίωση του νοήματος. Μια επιχείρηση που επενδύει σε αυτό το ίδιο νόημα, ακόμη κι όταν κοστίζει, ακόμη κι όταν η αγορά δεν την ανταμείβει αμέσως, κάνει το μόνο πράγμα που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να μείνει ζωντανός πέρα από την ίδια του τη δομή: να τρέφει αυτό για το οποίο γεννήθηκε, όχι μόνο αυτό που τον κάνει να ισοσκελίζει βραχυπρόθεσμα.

Δεν είναι κάθε περικοπή προδοσία, ούτε κάθε επένδυση μια πράξη πίστης που αξίζει. Υπάρχουν αναγκαίες περικοπές, που εξαλείφουν μόνο ό,τι είχε γίνει περιττό. Και υπάρχουν σπαταλημένες επενδύσεις, που έγιναν από ματαιοδοξία ή από τη μόδα της στιγμής, χωρίς καμία πραγματική σχέση με τον αρχικό σκοπό. Η διαφορά δεν βρίσκεται στη λέξη — περικοπή ή επένδυση — αλλά σε μια ερώτηση που λίγες συσκέψεις κάνουν στ' αλήθεια πριν βάλουν την υπογραφή στην απόφαση: αυτή η κίνηση κεφαλαίου μάς φέρνει πιο κοντά ή πιο μακριά από τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε αυτή η επιχείρηση; Όποιος έχει δει αρκετές επιχειρήσεις να κόβουν και να επενδύουν μέσα στα χρόνια ξέρει ότι αυτή η ερώτηση, τόσο απλή όσο και άβολη, αξίζει περισσότερο από οποιαδήποτε χρηματοοικονομική ανάλυση χτισμένη για να την αποφύγει.

Ισολογισμοί και λάθη

Ο ισολογισμός παρουσιάζεται πάντα με την αυθεντία ενός οριστικού εγγράφου: αριθμοί κλεισμένοι, επαληθευμένοι, πιστοποιημένοι από εξωτερικούς ελεγκτές που βάζουν την υπογραφή τους ως εγγύηση ακρίβειας. Είναι το έγγραφο που μια

επιχείρηση δείχνει στον κόσμο ως τελική απόδειξη της στερεότητάς της — κι ακριβώς γι' αυτό, λίγοι σταματούν να ρωτήσουν πόσες επιλογές, εκτιμήσεις, και μερικές φορές λάθη κρύβονται κάτω από αυτή τη φαινομενική ακρίβεια, που καμία υπογραφή ελεγκτή δεν μπορεί ποτέ να εξαλείψει πλήρως.

Ένας ισολογισμός δεν είναι ποτέ ένα καθαρό γεγονός. Είναι μια ερμηνεία — θεμιτή, ρυθμισμένη, αλλά πάντα ερμηνεία — γεγονότων που συχνά δεν έχουν καμία αντικειμενική αξία να τους αποδώσεις. Πόσο αξίζει μια μάρκα χτισμένη σε τριάντα χρόνια; Πόσο αξίζει μια σχέση με έναν πιστό πελάτη, που θα μπορούσε να τελειώσει αύριο ή να κρατήσει για πάντα; Πόση ωφέλιμη ζωή έχει στ' αλήθεια μια μηχανή, και πόσο από αυτή την εκτίμηση είναι λογική πρόβλεψη και όχι μια ευχή μεταμφιεσμένη σε υπολογισμό; Κάθε ισολογισμός είναι γεμάτος αριθμούς που μοιάζουν γεγονότα και είναι, στην ουσία, κρίσεις — που έγιναν καλή τη πίστει, σχεδόν πάντα, αλλά κρίσεις παρ' όλα αυτά, που κουβαλούν ένα περιθώριο λάθους το οποίο το τελικό έγγραφο δεν δείχνει ποτέ ανοιχτά.

Κι ύστερα υπάρχουν τα αληθινά λάθη, εκείνα που συμβαίνουν ακόμη και στους πιο τίμιους οργανισμούς: ένα τιμολόγιο καταχωρισμένο σε λάθος περίοδο, ένα κόστος ταξινομημένο σε λάθος λογαριασμό, μια πρόβλεψη υπολογισμένη πάνω σε μια υπόθεση που θα αποδειχτεί, μήνες αργότερα, λανθασμένη. Το λογιστικό σύστημα έχτισε, με τον καιρό, εξελιγμένους μηχανισμούς για να μειώνει αυτά τα λάθη — διπλούς ελέγχους, ανεξάρτητους ελέγχους, όλο και πιο λεπτομερή λογιστικά πρότυπα — αλλά κανένα σύστημα, όσο εκλεπτυσμένο κι αν είναι, δεν εξαλείφει εντελώς την πιθανότητα ένας δημοσιευμένος αριθμός να μην αντιστοιχεί τέλεια στην πραγματικότητα που υποτίθεται ότι αντιπροσωπεύει.

Υπάρχει μια τεράστια ηθική διαφορά, που συχνά αγνοεί όποιος κοιτάζει έναν ισολογισμό απ' έξω, ανάμεσα σε ένα τίμιο λάθος και σε μια σκόπιμη χειραγώγηση. Το τίμιο λάθος γεννιέται από την ίδια την πολυπλοκότητα του να μετράς έναν ζωντανό οργανισμό με εργαλεία που, από ανάγκη, πρέπει να απλουστεύουν. Η χειραγώγηση γεννιέται αντίθετα από μια επιλογή: να αποφασίσεις να κάνεις τους αριθμούς να λένε κάτι που τα γεγονότα, από μόνα τους, δεν θα έλεγαν. Και τα δύο παράγουν έναν ισολογισμό που απομακρύνεται από την πραγματικότητα. Μόνο το ένα από τα δύο είναι προδοσία.

Όποιος έχει διαβάσει και χτίσει ισολογισμούς για χρόνια ξέρει ότι ο τελικός αριθμός, όσο πιστοποιημένος, όσο καθησυχαστικός κι αν είναι στην ακρίβεια των δύο δεκαδικών του, μένει πάντα μια ιστορία — όσο το δυνατόν ακριβέστερη, αλλά πάντα μια ιστορία χτισμένη από ανθρώπους, με τις εκτιμήσεις, τις κρίσεις, και μερικές φορές τα λάθη που κάθε ανθρώπινη ιστορία κουβαλά αναπόφευκτα μαζί της. Να εμπιστεύεσαι τυφλά έναν ισολογισμό, σαν να ήταν μια αντικειμενική φωτογραφία της πραγματικότητας, σημαίνει να ξεχνάς ότι πίσω από κάθε νούμερο υπάρχει πάντα κάποιος που έπρεπε να αποφασίσει πώς θα το μετρήσει — κι όποιος αποφασίζει πώς θα μετρήσει κάτι, ακόμη και με απόλυτα καλή πίστη, ήδη διαλέγει, σε κάποιο βαθμό, ποια αλήθεια θα δείξει.

Εξωτερικοί αναλυτές

Ο εξωτερικός αναλυτής ζει πάνω σε μια συγκεκριμένη υπόσχεση: να κοιτάζει μια επιχείρηση απ' έξω, χωρίς τα συμφέροντα όποιου δουλεύει μέσα της, και να λέει στην αγορά πόσο αξίζει στ' αλήθεια. Είναι μια φιγούρα σχεδιασμένη για να εγγυάται την αντικειμενικότητα — κάποιος που δεν έχει τίποτα να χάσει λέγοντας την αλήθεια, γιατί το μόνο του νόμισμα είναι η

αξιοπιστία της κρίσης του. Αυτή όμως η απόσταση, που θα έπρεπε να είναι η δύναμή του, είναι επίσης το βαθύτερο όριο του επαγγέλματός του: ο αναλυτής κρίνει πάντα απ' έξω ένα πράγμα που μπορεί να γνωριστεί στ' αλήθεια μόνο από μέσα.

Ένας αναλυτής διαβάζει ισολογισμούς, ακούει τις τριμηνιαίες τηλεδιασκέψεις, συγκρίνει δείκτες με τους ανταγωνιστές, χτίζει μοντέλα πρόβλεψης με βάση ό,τι είναι μετρήσιμο και δημόσιο. Όλα αυτά παράγουν μια κρίση τεχνικά στέρεη, υπερασπίσιμη, συχνά χρήσιμη. Δεν μπορεί όμως ποτέ να συλλάβει το μόνο πράγμα που αυτό το βιβλίο συνεχίζει να ψάχνει σε κάθε σελίδα: αν εκείνη η επιχείρηση είναι ακόμη πιστή στον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε. Κανένα χρηματοοικονομικό μοντέλο δεν έχει κουτάκι για αυτή την ερώτηση. Κανένας αναλυτής, όσο ικανός κι αν είναι, δεν μπορεί να δει απ' έξω αν η αρχική θέληση μιας επιχείρησης είναι ακόμη ζωντανή, ή αν έχει μείνει μόνο η άδεια δομή, που παράγει ακόμη αποδεκτούς αριθμούς.

Αυτό δημιουργεί ένα σιωπηλό παράδοξο: η κρίση του αναλυτή, ακριβώς επειδή χτίζεται μόνο πάνω σε ό,τι είναι μετρήσιμο, καταλήγει να ενισχύει ακριβώς τη λογική που αυτό το βιβλίο θέτει υπό αμφισβήτηση. Αν το μόνο που μετρά για να αξιολογηθεί μια επιχείρηση είναι τα έσοδα, τα περιθώρια, η τριμηνιαία ανάπτυξη, τότε κάθε επιχείρηση — πιστή ή άπιστη στην καταγωγή της — θα κριθεί με τον ίδιο τρόπο, με τα ίδια εργαλεία, με βάση τους ίδιους αριθμούς. Ο αναλυτής, χωρίς να το θέλει, μαθαίνει σε όλη την αγορά να κοιτάζει μόνο ό,τι μπορεί να μετρήσει το μοντέλο του, και να αγνοεί ό,τι ξεφεύγει από το μοντέλο — που είναι, σχεδόν πάντα, το πιο ανθρώπινο και το πιο αληθινό κομμάτι της επιχείρησης.

Υπάρχει επίσης μια άλλη δυναμική, λιγότερο ειπωμένη αλλά εξίσου πραγματική: ο αναλυτής δεν είναι ποτέ τόσο πλήρως

ουδέτερος όσο θα σε έκανε να πιστεύεις η λειτουργία του. Δουλεύει συχνά για ιδρύματα που έχουν εμπορικές σχέσεις με τις ίδιες τις επιχειρήσεις που αξιολογεί, λαμβάνει προνομιακή πρόσβαση σε πληροφορίες με αντάλλαγμα μια πιο ευνοϊκή κάλυψη, χτίζει την επαγγελματική του φήμη πάνω σε προβλέψεις που, αν έπεφταν έξω πολύ συχνά, θα του κόστιζαν αξιοπιστία και καριέρα. Η κρίση του, όσο τεχνικά αυστηρή κι αν είναι, γεννιέται πάντα μέσα σε ένα σύστημα κινήτρων που δεν είναι εντελώς άσχετο με αυτό που κρίνει.

Όποιος έχει δει για χρόνια επιχειρήσεις να αξιολογούνται απ' έξω — μερικές φορές να επαινούνται άδικα, μερικές φορές να τιμωρούνται άδικα — ξέρει ότι η κρίση των αναλυτών, όσο επιδραστική κι αν είναι στη βραχυπρόθεσμη τιμή μιας μετοχής, δεν είχε ποτέ τον τελευταίο λόγο για τη βαθιά αλήθεια ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση μπορεί να λάβει τις πιο ενθουσιώδεις αξιολογήσεις ενώ έχει ήδη χάσει, μέσα της, τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε. Και μια επιχείρηση μπορεί να λάβει χλιαρές ή δύσπιστες αξιολογήσεις ενώ μένει, σε μια ουσία που κανένα χρηματοοικονομικό μοντέλο δεν μπορεί να μετρήσει, απόλυτα πιστή στον εαυτό της.

Το χρηματιστήριο και οι μετοχές

Το χρηματιστήριο γεννήθηκε από μια απλή και σχεδόν ευγενή ιδέα: να επιτρέψει στον καθένα, όχι μόνο σε λίγους ιδρυτές ή τραπεζίτες, να κατέχει ένα μικρό κομμάτι μιας επιχείρησης και να μοιράζεται τη μοίρα της. Μια μετοχή, αρχικά, έπρεπε να είναι αυτό — μια δημοκρατική είσοδος στην ιδιοκτησία μιας δραστηριότητας που αλλιώς θα έμενε κλειστή σε όποιον δεν είχε ήδη κεφάλαιο και γνωριμίες. Να αγοράσεις μια μετοχή σήμαινε, θεωρητικά, να γίνεις συμμέτοχος σε μια ιδρυτική πρόθεση, όσο μικρό κι αν ήταν το μερίδιό σου.

Το χρηματιστήριο όμως, με τον καιρό, έπαψε να είναι μόνο αυτό. Έγινε επίσης, κι ίσως πάνω απ' όλα, μια αγορά από μόνο του — ένας τόπος όπου οι μετοχές ανταλλάσσονται όχι από επιθυμία να συμμετάσχεις σε μια επιχείρηση, αλλά από τον υπολογισμό του πόσο θα αξίζει εκείνο το χαρτί σε μια ώρα, σε μια μέρα, σε μια εβδομάδα. Η ίδια μετοχή που αντιπροσωπεύει ένα πραγματικό μερίδιο σε ένα εργοστάσιο, σε ένα προϊόν, σε χιλιάδες ανθρώπους που πηγαίνουν στη δουλειά κάθε πρωί για έναν συγκεκριμένο λόγο, γίνεται ένα σύμβολο που ανεβαίνει και κατεβαίνει, διαβασμένο από αλγορίθμους που δεν ξέρουν, και δεν χρειάζεται να ξέρουν, τι παράγει στ' αλήθεια εκείνη η επιχείρηση ή γιατί γεννήθηκε.

Αυτή η αποσύνδεση είναι ίσως η πιο ριζική σε όλο το βιβλίο: η τιμή μιας μετοχής, σε οποιαδήποτε στιγμή, μπορεί να μην έχει σχεδόν καμία σχέση με την πραγματική υγεία της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει. Μπορεί να ανέβει με μια φήμη, μια ανακοίνωση, μια γενική κίνηση της αγοράς που δεν έχει καμία σχέση με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Μπορεί να πέσει για μια πρόβλεψη που αστόχησε κατά λίγες ποσοστιαίες μονάδες, ακόμη κι όταν το προϊόν συνεχίζει να φτιάχνεται με την ίδια φροντίδα όπως πάντα. Το χρηματιστήριο μετρά τη συλλογική προσδοκία, όχι την ουσία — κι είναι ακριβώς αυτή η απόσταση που κάνει τη μετοχή που ανταλλάσσεται ένα άλλο πράγμα, μερικές φορές το αντίθετο, από την πραγματική επιχείρηση που στέκεται πίσω της.

Όποιος κατέχει μετοχές που αγόρασε στην αγορά ζει συχνά αυτή την απόσταση χωρίς να την προσέξει: πιστεύει ότι κατέχει ένα κομμάτι της επιχείρησης, και κατά μία έννοια είναι αλήθεια — πιο συγκεκριμένα όμως, κατέχει έναν τίτλο του οποίου η αξία εξαρτάται από μια αγορά φτιαγμένη από προσδοκίες, όχι από την καθημερινή πίστη όποιου δουλεύει μέσα σε εκείνον τον οργανισμό στον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε. Ο μέτοχος του

χρηματιστηρίου, σε αντίθεση με τον ιδρυτή, σχεδόν ποτέ δεν είδε το εργοστάσιο, δεν έσφιξε ποτέ το χέρι όποιου παράγει, δεν ένιωσε ποτέ το πραγματικό βάρος μιας απόφασης που πάρθηκε ένα τρίμηνο πριν. Αγόρασε έναν αριθμό που ανεβαίνει και κατεβαίνει, ελπίζοντας να ανεβαίνει περισσότερο απ' όσο κατεβαίνει.

Κι εδώ κλείνει ο κύκλος πάνω σε όλα όσα αυτό το βιβλίο έχει αφηγηθεί ως τώρα: από το προϊόν που γεννήθηκε από μια πρόθεση, ως τη μετοχή που ανταλλάσσεται σε λίγα δευτερόλεπτα από κάποιον που δεν ξέρει τίποτα για εκείνη την πρόθεση. Το χρηματιστήριο δεν φταίει γι' αυτή την αποσύνδεση — είναι μόνο ο πιο πιστός καθρέφτης του πόσο, σε κάθε στάδιο της αλυσίδας, το αρχικό νόημα μιας επιχείρησης μπορεί να αραιώσει, βήμα με το βήμα, ώσπου να γίνει ένας αριθμός που ταλαντεύεται, διαβασμένος από εκατομμύρια ανθρώπους που δεν ρώτησαν ποτέ, κι ίσως δεν θα ρωτήσουν ποτέ, γιατί υπάρχει στ' αλήθεια εκείνη η επιχείρηση.

Τι δεν ξέρουν οι μέτοχοι

Υπάρχει μια απόσταση που καμία ετήσια έκθεση, καμία γενική συνέλευση μετόχων, καμία τριμηνιαία τηλεδιάσκεψη δεν κλείνει ποτέ στ' αλήθεια: η απόσταση ανάμεσα σε αυτό που διαβάζει ένας μέτοχος για μια επιχείρηση και σε αυτό που είναι πραγματικά εκείνη η επιχείρηση, κάθε μέρα, για όποιον δουλεύει μέσα της.

Ο μέτοχος σχεδόν ποτέ δεν ξέρει το όνομα του ανθρώπου που έλυσε ένα κρίσιμο πρόβλημα ένα βράδυ Παρασκευής, χωρίς να του το ζητήσει κανείς ρητά, απλώς επειδή ένιωσε ότι εκείνο το πρόβλημα έπρεπε να λυθεί. Δεν ξέρει πόσες φορές μια υπόσχεση που δόθηκε σε έναν πελάτη τηρήθηκε με ένα ανθρώπινο κόστος που κανένα λειτουργικό περιθώριο δεν αφηγείται ποτέ. Δεν ξέρει

το πραγματικό βάρος που κουβαλά κάθε μέρα ένα μεσαίο στέλεχος, πιασμένο ανάμεσα σε μια κατεύθυνση που αποφασίστηκε αλλού και σε ανθρώπους που πρέπει να μεταφράσουν αυτή την κατεύθυνση σε συγκεκριμένο κόπο. Όλα αυτά υπάρχουν, συμβαίνουν, χτίζουν σιωπηλά την πραγματική αξία της επιχείρησης — αλλά δεν εμφανίζονται ποτέ σε καμία διαφάνεια που του δείχνουν.

Ο μέτοχος τις περισσότερες φορές δεν ξέρει αν το προϊόν που πουλά η επιχείρηση είναι ακόμη πιστό στην πρόθεση που το γέννησε, ή αν έχει ήδη γίνει απλώς ένα επαναλαμβανόμενο output για να δικαιολογεί μια δομή που πρέπει να συνεχίσει να υπάρχει. Δεν ξέρει αν η διοίκηση, όταν κόβει ή επενδύει, το κάνει για να υπηρετήσει τον ιδρυτικό λόγο ή μόνο για να βγει σωστά ένα τριμηνιαίο νούμερο. Δεν ξέρει πόσο από την εμπιστοσύνη που έχτισε ένας αντιπρόσωπος στην περιοχή, πόσο από τη σιωπηλή αφοσίωση ενός υπαλλήλου χαμηλής βαθμίδας, πόσο από την πίστη ενός πελάτη που θα μπορούσε να διαλέξει αλλού, κρατά στ' αλήθεια όρθιο το οικοδόμημα του οποίου την αξία βλέπει συνοψισμένη σε μια τιμή μετοχής που ανεβαίνει ή πέφτει.

Αυτή η άγνοια σχεδόν ποτέ δεν είναι προσωπικό σφάλμα. Είναι η αναπόφευκτη συνέπεια ενός συστήματος χτισμένου, βήμα με το βήμα — από το προϊόν στην πατέντα, από τη διοίκηση στις βαθμίδες, από τους ισολογισμούς στους αναλυτές, από το χρηματιστήριο στις μετοχές — για να μεταφράζει μια ανθρώπινη, σύνθετη πραγματικότητα, φτιαγμένη από ανθρώπους και προθέσεις, σε έναν αριθμό που διαβάζεται σε λίγα δευτερόλεπτα. Κάθε βήμα αυτής της αλυσίδας αφαίρεσε κάτι αληθινό για να προσθέσει κάτι μετρήσιμο. Κι ο μέτοχος, στο τέλος της αλυσίδας, λαμβάνει μόνο τον τελευταίο κρίκο: μια τιμή, ένα μέρισμα, μια απόδοση — χωρίς να βλέπει σχεδόν ποτέ όλα όσα έμειναν πίσω για να φτάσει σε αυτόν τόσο απλά.

Αυτό το βιβλίο γράφτηκε ακριβώς για αυτή την απόσταση. Όχι για να κατηγορήσει τον μέτοχο ότι δεν ξέρει — δεν θα μπορούσε να ξέρει, κανείς δεν του το έδειξε ποτέ με αυτούς τους όρους. Αλλά για να του προσφέρει, ίσως για πρώτη φορά, τη δυνατότητα να δει ολόκληρη την αλυσίδα πίσω από τον αριθμό που κατέχει: το προϊόν, το εργοστάσιο, τον αντιπρόσωπο, τον υπάλληλο, το μεσαίο στέλεχος, το ανώτερο στέλεχος, τον ισολογισμό, τον αναλυτή, την τιμή της μετοχής. Και, βλέποντάς τα όλα μαζί, να κάνει επιτέλους την ερώτηση που καμία έκθεση δεν του έθεσε ποτέ: αυτό το πράγμα του οποίου κατέχω ένα κομμάτι υπάρχει ακόμη για τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε — ή απλώς κατέχω, χωρίς να το ξέρω, τη σκιά μιας πρόθεσης που κάποιος άλλος, πολύ πριν από μένα, ήθελε στ' αλήθεια;

Εξαγορές και πωλήσεις

Υπάρχει μια στιγμή, στη ζωή πολλών επιχειρήσεων, που η ιδρυτική πρόθεση δεν πεθαίνει από αργή διάβρωση αλλά από μια συγκεκριμένη πράξη, υπογεγραμμένη σε μια ακριβή μέρα: η επιχείρηση αγοράζεται, ή πουλιέται. Εκείνη τη στιγμή, ό,τι γεννήθηκε από μια ανθρώπινη θέληση περνά από χέρι σε χέρι σαν αντικείμενο — εκτιμημένο, τιμολογημένο, διαπραγματευμένο — κι από εκείνη τη μέρα ανήκει σε κάποιον που, σχεδόν πάντα, δεν ήταν παρών όταν εκείνη η θέληση αποφάσισε για πρώτη φορά ότι εκείνο το πράγμα έπρεπε να υπάρξει.

Μια εξαγορά αφηγείται πάντα στη γλώσσα της συνέργειας, της ανάπτυξης, της αμοιβαίας ευκαιρίας. Δύο δελτία τύπου, δύο χαμόγελα σε μια επίσημη φωτογραφία, μια ανακοίνωση που μιλά για ευθυγραμμισμένα οράματα και για ένα πιο δυνατό κοινό μέλλον. Πίσω όμως από αυτή την κομψή γλώσσα κρύβεται σχεδόν πάντα ένα πιο απλό, πιο σκληρό γεγονός: κάποιος αποφάσισε ότι η τιμή που προσφέρθηκε άξιζε περισσότερο από τη συνέχεια

αυτού που πουλούσε. Αυτό δεν είναι απαραίτητα προδοσία — μερικές φορές είναι σοφία, μερικές φορές ανάγκη, μερικές φορές ο μόνος τρόπος να σωθεί κάτι που αλλιώς θα είχε χαθεί εντελώς. Μένει όμως, σε κάθε περίπτωση, μια μεταβίβαση: η ιδρυτική θέληση περνά από όποιον τη γέννησε σε όποιον, τις περισσότερες φορές, την αποκτά μόνο για την αξία που μπορεί να βγάλει από αυτήν.

Όποιος αγοράζει μια επιχείρηση αγοράζει σχεδόν πάντα το προϊόν, τη μάρκα, τους πελάτες, τα εργοστάσια, τις πατέντες. Δεν μπορεί όμως να αγοράσει, με κανένα συμβόλαιο όσο λεπτομερές κι αν είναι, τον αρχικό λόγο για τον οποίο γεννήθηκε εκείνο το πράγμα. Αυτός ο λόγος, αν δεν τον φυλάξουν συνειδητά όσοι μένουν μέσα στον οργανισμό μετά την εξαγορά, απλώς εξατμίζεται — όχι από κακία του αγοραστή, αλλά επειδή καμία νομική πράξη δεν μπορεί να μεταβιβάσει μια μνήμη που ζει μόνο στους ανθρώπους που την έζησαν από πρώτο χέρι.

Κι αυτή είναι η στιγμή όπου η διαφορά ανάμεσα στην επιχείρηση-σώμα και στην επιχείρηση-ψυχή, για την οποία μιλά αυτό το βιβλίο από την Αφετηρία του, φαίνεται πιο καθαρά. Το σώμα πουλιέται εύκολα: έχει μια αγοραία αξία, έναν πολλαπλασιαστή κερδών, μια due diligence που το μετρά σε κάθε λεπτομέρεια. Η ψυχή, αν υπάρχει ακόμη, δεν εμφανίζεται σε καμία από αυτές τις αποτιμήσεις — κι ακριβώς γι' αυτό, πολύ συχνά, δεν την αναζητούν καν πριν από την υπογραφή. Αποκτάται το σώμα, με την ελπίδα ότι η ψυχή θα μείνει από συνήθεια. Η ψυχή όμως, σχεδόν πάντα, μένει μόνο όσο μένουν οι άνθρωποι που την κουβαλούσαν — και μια εξαγορά, από την ίδια της τη φύση, τείνει να αντικαθιστά ακριβώς εκείνους τους ανθρώπους με άλλους, πιο ευθυγραμμισμένους με τον νέο ιδιοκτήτη.

Όποιος έχει ζήσει μια εξαγορά από μέσα — όχι διαβάζοντάς τη σε μια εφημερίδα, αλλά νιώθοντάς τη στους διαδρόμους, στα πρόσωπα των συναδέλφων, στην ξαφνική σιωπή κάποιου που δεν ξέρει πια σε ποιον λογοδοτεί στ' αλήθεια — ξέρει ότι η μέρα της υπογραφής δεν είναι ποτέ η πιο δύσκολη μέρα. Η πιο δύσκολη μέρα έρχεται αργότερα, σιγά σιγά, όταν συνειδητοποιείς ότι το προϊόν έμεινε ίδιο, η μάρκα επίσης, οι πελάτες το ίδιο — αλλά ο λόγος για τον οποίο γεννήθηκαν όλα αυτά εξαρχής, αυτός όχι. Έφυγε μαζί με όποιον τον θυμόταν, και κανένα συμβόλαιο εξαγοράς δεν τον είχε ποτέ υπολογίσει ως μέρος της συμφωνίας.

Ο πίνακας των πωλήσεων

Ο πίνακας των πωλήσεων συνεδριάζει με έναν ρυθμό σχεδόν λειτουργικό — εβδομαδιαίο, μηνιαίο, τριμηνιαίο — γύρω από ένα μόνο αντικείμενο λατρείας: το νούμερο των πωλήσεων. Είναι η αίθουσα όπου ολόκληρη η επιχείρηση, θεωρητικά, συγκλίνει προς την πιο συγκεκριμένη απόδειξή της: πόσα πουλήσαμε, πόσα θα πουλήσουμε, τι πρέπει να κάνουμε για να ανέβει εκείνο το νούμερο πριν από την επόμενη συνεδρίαση.

Σε αυτή την αίθουσα, η γλώσσα αλλάζει σε σύγκριση με κάθε άλλο κομμάτι της επιχείρησης που αφηγηθήκαμε ως τώρα. Δεν μιλάμε πια για ιδρυτική πρόθεση, για τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε το προϊόν, για τη θέληση που έδωσε ζωή σε όλα τα άλλα. Μιλάμε για pipeline, για forecast, για κενά που πρέπει να κλείσουν, για περιοχές που πρέπει να καλυφθούν, για πελάτες που πρέπει να κλείσουν πριν από το τέλος του μήνα. Είναι μια γλώσσα αποδοτική, ευθεία, σχεδόν στρατιωτική στη βιασύνη της — κι ακριβώς γι' αυτό, ικανή να κάνει τους ανθρώπους να ξεχνούν, συνεδρίαση με τη συνεδρίαση, ότι πίσω από κάθε νούμερο που συζητιέται υπάρχουν πραγματικοί αντιπρόσωποι, πραγματικό προσωπικό, πραγματικοί πελάτες, ο καθένας με τη δική του

ιστορία, που ο πίνακας ανάγει, από λειτουργική ανάγκη, σε μια γραμμή ενός πίνακα.

Ο πίνακας των πωλήσεων ζει κάτω από μια ιδιαίτερη πίεση: είναι το σημείο όπου η υπόσχεση που δόθηκε στους μετόχους, συζητημένη στα πλάνα που έγιναν στους πάνω ορόφους, πρέπει να μετατραπεί σε συγκεκριμένη δράση στην περιοχή, συχνά σε πολύ λιγότερο χρόνο απ' όσο θα επέτρεπε η πραγματικότητα της αγοράς. Αν το προηγούμενο τρίμηνο υποσχέθηκε ανάπτυξη δέκα τοις εκατό, ο πίνακας των πωλήσεων δεν έχει την πολυτέλεια να ρωτήσει αν εκείνο το δέκα τοις εκατό είχε νόημα: πρέπει να βρει τρόπο να το πετύχει, ό,τι κι αν χρειαστεί — νέες προωθήσεις, πίεση στους αντιπροσώπους, εκπτώσεις που τρώνε το περιθώριο, ένα σπρώξιμο σε πελάτες που ίσως δεν ήταν ακόμη έτοιμοι να αγοράσουν τόσο.

Αυτό δημιουργεί μια σιωπηλή διαστρέβλωση που λίγοι μέσα στην αίθουσα αναγνωρίζουν ανοιχτά: ο πίνακας των πωλήσεων σταδιακά παύει να ρωτά τι χρειάζεται στ' αλήθεια η αγορά, και αρχίζει να ρωτά μόνο πώς να φτάσει τον αριθμό που έχει ήδη υποσχεθεί αλλού. Η κατεύθυνση της ερώτησης αντιστρέφεται — δεν πουλάς πια αυτό που χρειάζεται, ψάχνεις απεγνωσμένα όποιον θα μπορούσε να αγοράσει αυτό που έχει ήδη αποφασιστεί ότι θα πουληθεί. Είναι ο ίδιος μηχανισμός που ήδη είδαμε στο εργοστάσιο που παράγει ό,τι έχει ήδη πουληθεί, μετακινημένος όμως μια αίθουσα πιο πέρα, στο σημείο όπου εκείνη η πώληση είναι ακόμη μόνο υπόσχεση και πρέπει να γίνει πραγματική με κάθε κόστος.

Όποιος έχει καθίσει σε αυτές τις αίθουσες για χρόνια — αναφέροντας νούμερα, δικαιολογώντας ελλείμματα, προτείνοντας νέους μοχλούς για να κλείσει ένα κενό που δεν υπήρχε τον προηγούμενο μήνα — ξέρει ότι ο πίνακας των πωλήσεων, στην

καλύτερη μορφή του, θα έπρεπε να είναι ο τόπος όπου η επιχείρηση ακούει πιο προσεκτικά την πραγματική της αγορά. Και ότι πολύ συχνά, αντίθετα, γίνεται ο τόπος όπου η επιχείρηση μαθαίνει να λυγίζει την πραγματική αγορά μέσα σε έναν αριθμό που αποφασίστηκε ήδη αλλού, πριν μπει κανείς στον κόπο να ρωτήσει την ίδια την αγορά τι ήθελε στ' αλήθεια.

Το σημείο χωρίς επιστροφή

Υπάρχει μια στιγμή, σε κάθε επιχείρηση που χάνει σιγά σιγά τον ιδρυτικό της λόγο, που κανένα ημερολόγιο δεν σημειώνει και κανένα έγγραφο δεν καταγράφει — κι όμως υπάρχει, ακριβής σαν ημερομηνία, ακόμη κι αν κανείς δεν την αναγνωρίζει την ώρα που συμβαίνει. Είναι η στιγμή που η δομή παύει να μπορεί να γυρίσει πίσω. Όχι επειδή το αποφασίζει κάποιος. Επειδή, απλούστατα, δεν έχει μείνει πια κανείς που να θυμάται αρκετά καλά τον δρόμο από τον οποίο ξεκίνησε.

Ως εκείνο το σημείο, κάθε παρέκκλιση είναι ακόμη αναστρέψιμη. Μια λάθος περικοπή μπορεί να διορθωθεί. Μια διοίκηση που έχασε τον δρόμο της μπορεί να την ξαναφωνάξει πίσω όποιος θυμάται ακόμη. Ένα προϊόν που διαστρεβλώθηκε μπορεί να επιστρέψει, με αρκετή θέληση, στην αρχική του πρόθεση. Όσο υπάρχει, κάπου μέσα στον οργανισμό, έστω κι ένας άνθρωπος που κρατά ζωντανή τη μνήμη του γιατί — ένας ιδρυτής ακόμη παρών, ένας παλιός υπάλληλος, ακόμη κι ένας πιστός πελάτης που θυμάται πώς ήταν παλιά — ο δρόμος της επιστροφής μένει ανοιχτός, όσο στενός κι αν είναι.

Το σημείο χωρίς επιστροφή φτάνει όταν φεύγει εκείνος ο τελευταίος άνθρωπος, και κανείς δεν πήρε από αυτόν την ίδια μνήμη πριν φύγει. Φτάνει όταν το τελευταίο ανώτερο στέλεχος που είχε γνωρίσει τον ιδρυτή βγαίνει στη σύνταξη χωρίς να έχει

πει ποτέ σε όσους μένουν γιατί γεννήθηκε εκείνη η επιχείρηση. Φτάνει όταν ο τελευταίος υπάλληλος που θυμόταν το πρώτο προϊόν, ατελές αλλά αληθινό, δίνει τη θέση του σε κάποιον που γνώρισε μόνο την ήδη γυαλισμένη, ήδη βελτιστοποιημένη, ήδη μακρινή από την αρχή εκδοχή. Από εκείνη τη στιγμή, η επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει — να παράγει, να πουλά, να πληρώνει μερίσματα — αλλά έχει γίνει, για πάντα, κάτι άλλο. Ένα σώμα που λειτουργεί τέλεια και έχει χάσει, χωρίς πένθος γιατί δεν έχει μείνει μνήμη, την ψυχή που πρώτη το έκανε να κινείται.

Γι' αυτό η μνήμη, σε κάθε οργανισμό, δεν είναι συναισθηματική πολυτέλεια αλλά η μόνη αληθινή προστασία από το αμετάκλητο. Μια επιχείρηση μπορεί να αντέξει χρόνια λαθών, λάθος περικοπών, διοίκησης μακρινής από τον σκοπό — μπορεί να διορθωθεί, αν μένει κάποιος να θυμάται τον δρόμο. Δεν μπορεί όμως να επιζήσει από την ολική απώλεια της ιδρυτικής της μνήμης. Εκείνη τη μέρα, ακόμη κι αν κανείς δεν το ανακοινώνει, ακόμη κι αν τα νούμερα συνεχίζουν να δημοσιεύονται με την ίδια κανονικότητα όπως πάντα, κάτι έκλεισε για πάντα.

Όποιος έχει δει αυτό το σημείο να πλησιάζει — στη δική του επιχείρηση, ή σε άλλες που παρατήρησε απ' έξω σε μια ολόκληρη ζωή — αναγνωρίζει ένα απλό σήμα, σχεδόν κοινότοπο στη σαφήνειά του: τη μέρα που κανείς, σε καμία αίθουσα, σε κανένα επίπεδο της πυραμίδας, δεν ρωτά πια γιατί υπάρχει αυτό το πράγμα. Αυτή η σιωπή, κι όχι ένας αρνητικός ισολογισμός, κι όχι μια τιμή μετοχής που πέφτει, είναι το αληθινό σημάδι ότι το σημείο χωρίς επιστροφή έχει ήδη περαστεί. Κι από εκείνη τη μέρα, ό,τι κάνει η επιχείρηση — όσο αποδοτικό, όσο κερδοφόρο κι αν είναι — θα είναι μόνο η αδρανειακή κίνηση ενός σώματος που έπαψε να ξέρει, κάποιον καιρό πριν, γιατί κινείται.

Ύφος και κλάση: οι διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις

Υπάρχουν επιχειρήσεις που μοιάζουν μεταξύ τους στα νούμερα και είναι, στην ουσία, κόσμοι μακρινοί. Ίδια έσοδα, ίδιος κλάδος, ίδιο μέγεθος στα χαρτιά — κι όμως όποιος τις διασχίζει από μέσα, έστω και για μία μόνο μέρα, νιώθει αμέσως μια διαφορά που κανένας ισολογισμός δεν μπορεί να μετρήσει. Αυτή η διαφορά έχει ένα παλιό όνομα, σχεδόν ξεχασμένο στη σύγχρονη γλώσσα της διοίκησης: λέγεται ύφος. Κι η σπανιότερη μορφή του, η πιο δύσκολη να χτιστεί και η πιο εύκολη να χαθεί, λέγεται κλάση.

Το ύφος μιας επιχείρησης δεν είναι το λογότυπό της, δεν είναι ο τόνος της διαφήμισής της, δεν είναι καν η αντικειμενική ποιότητα του προϊόντος της. Είναι ο τρόπος με τον οποίο εκείνος ο οργανισμός μεταχειρίζεται ό,τι θα μπορούσε να μεταχειριστεί με αδιαφορία και διαλέγει, αντίθετα, να το μεταχειριστεί με φροντίδα. Είναι ο πάροχος που πληρώνεται στην ώρα του ακόμη κι όταν ο νόμος θα επέτρεπε καθυστέρηση. Είναι ο πελάτης που ακούγεται ως το τέλος ακόμη κι όταν το παράπονο δεν θα φέρει καμία άμεση πώληση. Είναι η λεπτομέρεια που φροντίζεται ακόμη κι όταν κανείς, μάλλον, δεν θα την προσέξει ποτέ. Το ύφος ζει στις αποφάσεις που κανένας δείκτης δεν μετρά, που παίρνονται όταν δεν κοιτάζει κανείς.

Η κλάση είναι ύφος που πέρασε τη δοκιμασία του χρόνου και της δυσκολίας. Κάθε επιχείρηση μπορεί να δείξει ύφος όταν τα πράγματα πάνε καλά, όταν τα περιθώρια είναι φαρδιά και οι πελάτες ικανοποιημένοι. Η κλάση φαίνεται όταν τα πράγματα πάνε άσχημα: στο πώς μια επιχείρηση χειρίζεται μια αναγκαία περικοπή, στο πώς μεταχειρίζεται όποιον πρέπει να φύγει από τον οργανισμό χωρίς δικό του φταίξιμο, στο πώς παραδέχεται το λάθος της αντί να το κρύψει πίσω από ένα καλογραμμένο δελτίο

τύπου. Η κλάση είναι ύφος που διατηρείται όταν η διατήρησή του κοστίζει κάτι πραγματικό — χρόνο, χρήματα, περηφάνια.

Κι εδώ φαίνεται η πιο κοφτή διαφορά ανάμεσα σε δύο φαινομενικά ίδιες επιχειρήσεις: η μία, κάτω από πίεση, αποκαλύπτει ότι έχτισε το ύφος της μόνο σαν ένα χέρι μπογιά πάνω σε μια δομή που ποτέ δεν το στήριξε στ' αλήθεια — κι η μπογιά, στην πρώτη πραγματική δυσκολία, ξεφλουδίζει, αποκαλύπτοντας την ίδια κυνική λογική κάθε δομής που σκέφτεται μόνο τον αριθμό. Η άλλη, κάτω από την ίδια πίεση, ανακαλύπτει ότι είχε στ' αλήθεια, στα θεμέλιά της, τη φροντίδα που έμοιαζε απλώς διακοσμητική — και τη διατηρεί, ακόμη κι όταν κοστίζει, ακόμη κι όταν κανένας εξωτερικός αναλυτής δεν θα της την πίστωνε στον ισολογισμό του τριμήνου.

Όποιος έχει δουλέψει για διαφορετικές επιχειρήσεις στη διάρκεια μιας ζωής μαθαίνει να αναγνωρίζει αυτή τη διαφορά πολύ πριν τη δει γραμμένη σε έναν ισολογισμό. Τη νιώθει στο πώς τον υποδέχονται την πρώτη μέρα. Τη νιώθει στο πώς αντιμετωπίζεται ένα λάθος καλής πίστης. Τη νιώθει, πάνω απ' όλα, στο πώς φέρεται η επιχείρηση σε όποιον δεν έχει πια τίποτα να της προσφέρει — έναν υπάλληλο που γερνά, έναν πελάτη που δεν θα αγοράσει πια, έναν πάροχο που πρόκειται να αντικατασταθεί. Σε εκείνες τις στιγμές, όταν το συμφέρον παύει να απαιτεί φροντίδα, βλέπεις αν μια επιχείρηση έχει στ' αλήθεια κλάση, ή αν είχε μόνο, για ένα διάστημα, το ύφος να φαίνεται ότι έχει.

Το κέρδος

Το κέρδος είναι ίσως η πιο παρεξηγημένη λέξη σε όλο το εταιρικό λεξιλόγιο — όχι επειδή είναι σκοτεινή, αλλά επειδή πάρα πολλοί τη μεταχειρίζονται σαν να ήταν σκοπός, ενώ ήταν πάντα, στην πιο τίμια φύση της, μόνο συνέπεια.

Μια επιχείρηση δεν γεννιέται για να βγάζει κέρδος, όπως ένας άνθρωπος δεν γεννιέται για να αναπνέει. Αναπνέεις για να ζεις, δεν ζεις για να αναπνέεις. Το κέρδος είναι η ανάσα ενός οργανισμού: αναγκαία, ζωτική, η απουσία της φέρνει γρήγορα τον θάνατο — αλλά κανείς, με καλή υγεία, δεν ξυπνά το πρωί σκεπτόμενος ότι ο σκοπός της μέρας του είναι να αναπνέει. Το κάνει γιατί χρησιμεύει σε κάτι άλλο. Τη μέρα που μια επιχείρηση αρχίζει να υπάρχει για να βγάζει κέρδος, αντί να βγάζει κέρδος για να συνεχίσει να υπάρχει, κάτι ουσιώδες έχει ήδη αντιστραφεί.

Αυτή η αντιστροφή είναι σχεδόν ανεπαίσθητη όταν συμβαίνει, γιατί η γλώσσα δεν αλλάζει: οι άνθρωποι συνεχίζουν να μιλούν για προϊόν, για πελάτες, για αποστολή. Οι αποφάσεις όμως, σιωπηλά, αρχίζουν να απαντούν σε μία μόνο ερώτηση — αυξάνει ή μειώνει αυτό το κέρδος — αντί για την αρχική ερώτηση: υπηρετεί ακόμη αυτό τον λόγο για τον οποίο γεννηθήκαμε. Το κέρδος, από συνέπεια μιας δουλειάς καλοφτιαγμένης, γίνεται το κριτήριο που αποφασίζει αν αξίζει καν να γίνει η δουλειά. Κι όταν το κριτήριο γίνεται σκοπός, όλα τα άλλα — άνθρωποι, ποιότητα, χρόνος, φροντίδα — παύουν να έχουν δική τους αξία και αρχίζουν να έχουν μόνο μια δευτερεύουσα: πόσο συνεισφέρουν στον τελικό αριθμό.

Κι όμως το κέρδος, στην πιο καθαρή του μορφή, δεν ήταν ποτέ ο εχθρός για τον οποίο μιλά αυτό το βιβλίο. Μια επιχείρηση που δεν βγάζει κέρδος πεθαίνει, και μαζί της πεθαίνει η ιδρυτική πρόθεση που θα ήθελε να συνεχίσει να υπηρετεί. Το τίμιο κέρδος — αυτό που γεννά ένα καλοφτιαγμένο προϊόν, πουλημένο σε δίκαιη τιμή, σε ανθρώπους που αντλούν από αυτό πραγματική αξία — είναι η πιο συγκεκριμένη απόδειξη ότι μια πρόθεση βρήκε τρόπο να συντηρηθεί στον χρόνο. Δεν είναι σφάλμα. Είναι, όταν πηγάζει από αυτή τη ρίζα, σχεδόν ευλογία: η επιβεβαίωση ότι το να κάνεις

το σωστό και το να επιβιώνεις δεν είναι, απαραίτητα, δύο αντίθετοι δρόμοι.

Η διαφορά ανάμεσα στις δύο μορφές κέρδους — εκείνη που είναι ακόμη ανάσα κι εκείνη που έχει ήδη γίνει σκοπός — δεν φαίνεται ποτέ σε έναν ισολογισμό, γιατί ο αριθμός, μόνος του, είναι ίδιος και στις δύο περιπτώσεις. Φαίνεται μόνο όταν κοιτάξεις πιο πάνω στην αλυσίδα: τι θυσιάστηκε για να επιτευχθεί, και τι θα είχε θυσιαστεί αν εκείνος ο αριθμός δεν είχε έρθει. Μια επιχείρηση πρόθυμη να χάσει λίγο κέρδος παρά να προδώσει το προϊόν της έχει ακόμη, κάπου, την ψυχή για την οποία μιλά αυτό το βιβλίο. Μια επιχείρηση πρόθυμη να θυσιάσει οτιδήποτε — ανθρώπους, ποιότητα, υποσχέσεις — παρά να χάσει μία μονάδα περιθωρίου, έχει ήδη, εδώ και καιρό, πάψει να αναπνέει για να ζει. Έχει αρχίσει, χωρίς να το πει σε κανέναν, να ζει μόνο για να αναπνέει.

Η εταιρική κατάρρευση

Η κατάρρευση μιας επιχείρησης, ιδωμένη απ' έξω, μοιάζει πάντα ξαφνική. Μια μετοχή που βουτά, μια πτώχευση που κηρύσσεται, χιλιάδες άνθρωποι που ανακαλύπτουν μέσα σε μία μέρα ότι δεν έχουν πια δουλειά. Οι εφημερίδες αφηγούνται την κατάρρευση σαν γεγονός — μια ακριβή ημερομηνία, μια είδηση που φτάνει χωρίς προειδοποίηση. Όποιος όμως έχει ζήσει αυτές τις στιγμές από μέσα ξέρει κάτι διαφορετικό, και πιο άβολο: η κατάρρευση δεν φτάνει ποτέ τη μέρα που ανακοινώνεται. Φτάνει πολύ νωρίτερα, σιωπηλά, κι εκείνη η μέρα της ανακοίνωσης είναι μόνο η στιγμή που η πραγματικότητα, πια αβάσταχτη, παύει επιτέλους να μπορεί να κρυφτεί.

Κάθε εταιρική κατάρρευση που εξετάζεται από κοντά αφηγείται την ίδια ιστορία με διαφορετικές μορφές: δεν ήταν ποτέ κεραυνός εν αιθρία, ήταν πάντα μια αργή αιμορραγία που κάποιος, μέσα

στον οργανισμό, την είχε δει να έρχεται χρόνια πριν — ένας υπάλληλος που πρόσεχε την ποιότητα να πέφτει, ένας αντιπρόσωπος που ένιωθε την περιοχή να κρυώνει, ένα μεσαίο στέλεχος που έβλεπε τις ίδιες λάθος αποφάσεις να επαναλαμβάνονται τρίμηνο με το τρίμηνο. Αυτές οι φωνές υπάρχουν σχεδόν πάντα. Το πρόβλημα δεν είναι ποτέ η απουσία τους. Είναι ότι, μέσα σε μια δομή που έχει ήδη χάσει τον ιδρυτικό της λόγο, εκείνες οι φωνές δεν βρίσκουν πια κανέναν πρόθυμο να τις ακούσει ολόκληρες — γιατί το να ακούσεις θα απαιτούσε να σταματήσεις, και το να σταματήσεις δεν συμβιβάζεται με ένα σύστημα χτισμένο για να τρέχει τρίμηνο με το τρίμηνο.

Η κατάρρευση, με αυτή την έννοια, δεν είναι ποτέ η αιτία. Είναι μόνο η τελική, ορατή συνέπεια του σημείου χωρίς επιστροφή για το οποίο ήδη μίλησα σε αυτές τις σελίδες — της στιγμής που έφυγε η τελευταία μνήμη του ιδρυτικού λόγου, χωρίς να το προσέξει κανείς εγκαίρως για να σταματήσει ό,τι θα ακολουθούσε. Ανάμεσα σε εκείνο το σημείο και στη δημόσια κατάρρευση μπορεί να περάσουν χρόνια — χρόνια όπου η επιχείρηση συνεχίζει να παράγει, να πουλά, ακόμη και να πληρώνει μερίσματα, ενώ κάτω από την επιφάνεια ό,τι την κρατούσε στ' αλήθεια όρθια έχει ήδη αδειάσει.

Κι εδώ βρίσκεται η τελευταία, η πιο πικρή αλήθεια όλου αυτού του ταξιδιού: τη στιγμή της κατάρρευσης, το υψηλότερο τίμημα σχεδόν ποτέ δεν το πληρώνουν οι ίδιοι άνθρωποι που πήραν τις αποφάσεις που την προκάλεσαν. Το ανώτερο στέλεχος που οδήγησε τις λάθος περικοπές φεύγει με αποζημίωση. Ο αναλυτής που υπερεκτίμησε τη μετοχή απλώς αλλάζει την πρόβλεψή του και περνά στην επόμενη. Ο μέτοχος που πούλησε εγκαίρως φεύγει με το κέρδος. Αυτοί που μένουν, σχεδόν πάντα, είναι το προσωπικό, οι αντιπρόσωποι, οι πάροχοι — οι άνθρωποι πιο κοντά στην πραγματική ουσία, πιο μακριά από την εξουσία να αποφασίζουν,

κι οι πρώτοι που ήξεραν, μήνες ή χρόνια νωρίτερα, ότι κάτι δεν πήγαινε καλά.

Όποιος έχει δει μια κατάρρευση από κοντά — όχι διαβάζοντάς τη στις εφημερίδες, αλλά ζώντας τη στους διαδρόμους, στα πρόσωπα των συναδέλφων, στην ξαφνική σιωπή ενός γραφείου που λίγο πριν έμοιαζε άφθαρτο — κουβαλά μαζί του μια ερώτηση που καμία ανάλυση εκ των υστέρων δεν απαντά ποτέ πλήρως: αν κάποιος, αρκετά ψηλά, αρκετά νωρίς, είχε ακούσει τις φωνές που ήδη ήξεραν — δεν θα αρκούσε ίσως, απλούστατα, να θυμηθεί γιατί γεννήθηκε εκείνη η επιχείρηση;

Επιλογές και αποφάσεις

Κάθε σελίδα αυτού του βιβλίου, ως τώρα, αφηγήθηκε πώς μπορεί να χαθεί μια καλή πρόθεση — βήμα με το βήμα, αίθουσα με την αίθουσα, αριθμό με τον αριθμό. Θα ήταν όμως ανέντιμο να σε αφήσω να πιστέψεις ότι αυτή η πορεία είναι αναπόφευκτη, ένας φυσικός νόμος από τον οποίο καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ξεφύγει. Δεν είναι. Γιατί σε κάθε βήμα αυτής της αλυσίδας — το προϊόν, την τιμή, τη διοίκηση, τον ισολογισμό, τον πίνακα των πωλήσεων — υπάρχει πάντα, στο τέλος, ένας άνθρωπος που διαλέγει. Κι όπου υπάρχει επιλογή, υπάρχει επίσης η δυνατότητα τα πράγματα να πάνε αλλιώς.

Η διαφορά ανάμεσα σε μια απόφαση και σε μια απλή αντίδραση είναι πιο λεπτή απ' όσο φαίνεται, και πιο σημαντική απ' όσο θα πίστευε κανείς. Η αντίδραση απαντά μόνο στην πίεση της στιγμής: το τρίμηνο που κλείνει, την κίνηση του ανταγωνιστή, τον αριθμό που δεν βγαίνει. Είναι γρήγορη, αυτόματη, σχεδόν πάντα δικαιολογήσιμη από τη βιασύνη. Μια απόφαση, αντίθετα, σταματά μια στιγμή πριν δράσει και κάνει την ερώτηση που αυτό το βιβλίο επανέλαβε σε κάθε κεφάλαιο: αυτό το βήμα με φέρνει

πιο κοντά ή πιο μακριά από τον λόγο για τον οποίο γεννήθηκαν όλα αυτά; Αυτή η παύση, όσο σύντομη κι αν είναι, είναι ο μόνος χώρος όπου η ανθρώπινη θέληση ξαναγίνεται στ' αλήθεια πρωταγωνίστρια, αντί να σέρνεται από τη δομή που θα έπρεπε να υπηρετεί.

Δεν χρειάζεται κάθε επιλογή να είναι ηρωική για να μετρά. Οι περισσότερες αποφάσεις που κρατούν ζωντανή την ψυχή μιας επιχείρησης είναι μικρές, σχεδόν αόρατες: ο πάροχος που πληρώνεται στην ώρα του ακόμη κι όταν η πληρωμή θα μπορούσε να καθυστερήσει, ο πελάτης που ακούγεται ακόμη κι όταν δεν θα φέρει καμία άμεση πώληση, ο συνάδελφος που υπερασπίζεσαι ακόμη κι όταν θα ήταν πιο βολικό να σωπάσεις. Καμία από αυτές τις επιλογές δεν αλλάζει έναν τριμηνιαίο ισολογισμό. Αθροισμένες όμως στον χρόνο, είναι ακριβώς αυτό που χωρίζει μια επιχείρηση που έχει ακόμη ψυχή από μια επιχείρηση που ξέχασε ότι είχε ποτέ.

Υπάρχει μια ευθύνη που αυτό το βιβλίο αναθέτει, με το ίδιο βάρος, σε όποιον στέκεται στην κορυφή και σε όποιον στέκεται στη βάση κάθε δομής: κανείς δεν είναι ποτέ εντελώς χωρίς επιλογή, όσο μικρό κι αν είναι το περιθώριο κινήσεών του. Ένα ανώτερο στέλεχος μπορεί να διαλέξει πώς θα ανακοινώσει μια αναγκαία περικοπή. Ένας υπάλληλος μπορεί να διαλέξει πόση φροντίδα θα βάλει σε μια κίνηση που κανείς δεν θα ελέγξει ποτέ από κοντά. Ένας μέτοχος μπορεί να διαλέξει να ενημερωθεί για το τι κατέχει στ' αλήθεια, αντί να κοιτάζει μόνο την τιμή να ανεβαίνει ή να πέφτει. Καμία από αυτές τις επιλογές, μόνη της, δεν σώζει μια επιχείρηση. Η απουσία τους όμως, επαναλαμβανόμενη για αρκετό καιρό από αρκετούς ανθρώπους, είναι ακριβώς ο μηχανισμός που οδηγεί στο σημείο χωρίς επιστροφή που ήδη αφηγήθηκα.

Όποιος έχει ζήσει αρκετά μέσα σε μια δομή για να τη δει σε δύσκολες στιγμές ξέρει κάτι που κανένα εγχειρίδιο διοίκησης δεν

διδάσκει αρκετά καθαρά: ο ιδρυτικός λόγος μιας επιχείρησης δεν διαφυλάσσεται με μια στρατηγική γραμμένη σε μια αίθουσα συμβουλίου. Διαφυλάσσεται, μέρα με τη μέρα, στις εκατοντάδες μικρές επιλογές που κάνει κάθε άνθρωπος, σε κάθε επίπεδο, όταν δεν κοιτάζει κανείς. Εκεί, σε εκείνον τον μικροσκοπικό, καθημερινό χώρο ανάμεσα σε ό,τι θα ήταν πιο βολικό να κάνεις και σε ό,τι μένει πιστό στην αρχή, αποφασίζεται στ' αλήθεια αν μια επιχείρηση αξίζει ακόμη να υπάρχει.

Η διοίκηση αλλάζει την εταιρεία

Υπάρχει μια σιωπηλή κίνηση που διατρέχει τον σύγχρονο κόσμο της εργασίας, τόσο φυσιολογική που δεν μοιάζει πια καν άξια σχολίου: η διοίκηση περνά από μια επιχείρηση σε άλλη με μια ρευστότητα που καμία άλλη εταιρική φιγούρα δεν διαθέτει με τον ίδιο τρόπο. Ένα ανώτερο στέλεχος που διηύθυνε για χρόνια μια εταιρεία τροφίμων μπορεί, μέσα σε λίγους μήνες, να βρεθεί να διευθύνει μια φαρμακευτική, ύστερα μια τεχνολογική, ύστερα μια χρηματοοικονομική — κουβαλώντας μαζί του την ίδια μέθοδο, την ίδια γλώσσα δεικτών και στόχων, εφαρμοσμένη σε περιεχόμενο που καταλαβαίνει κάθε φορά λιγότερο βαθιά.

Αυτή η κίνηση γεννιέται από μια συγκεκριμένη πεποίθηση, σήμερα σχεδόν αναμφισβήτητη στις σχολές διοίκησης: ότι η διοίκηση είναι μια οριζόντια ικανότητα, που χωρίζεται από το συγκεκριμένο περιεχόμενο πάνω στο οποίο ασκείται. Μπορείς να διοικείς καλά, λένε, ανεξάρτητα από το τι διοικείς — άνθρωποι, διαδικασίες, προϋπολογισμοί, στόχοι είναι οικουμενικές κατηγορίες, κι όποιος τις κατέχει μπορεί να τις εφαρμόσει σε οποιονδήποτε κλάδο με τα ίδια αποτελέσματα. Είναι μια σαγηνευτική, αποδοτική ιδέα, και εν μέρει αληθινή. Κουβαλά όμως ένα κόστος που σπάνια μετριέται: την απόσταση, όλο και

μεγαλύτερη, ανάμεσα σε όποιον αποφασίζει και στην πραγματική ουσία αυτού για το οποίο αποφασίζει.

Ένα ανώτερο στέλεχος που αλλάζει εταιρεία κάθε λίγα χρόνια δεν έχει ποτέ τον χρόνο να απορροφήσει τον βαθύ ιδρυτικό λόγο κανενός από τους οργανισμούς που διευθύνει. Φτάνει, διαβάζει τα νούμερα, εφαρμόζει τη μέθοδο που ήδη εφάρμοσε αλλού, παράγει ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα μέσα στον χρόνο της θητείας του, και φεύγει πριν οι πιο αργές συνέπειες των αποφάσεών του προλάβουν να φανούν πλήρως. Όποιος μένει για να μαζέψει εκείνες τις συνέπειες — προσωπικό, μεσαία στελέχη, πελάτες, πάροχοι — δεν είχε ποτέ λόγο στην απόφαση, και σχεδόν σίγουρα δεν θα έχει ποτέ την ευκαιρία να το πει σε όποιον την πήρε, που είναι πια αλλού και διευθύνει κάτι άλλο.

Αυτό δημιουργεί ένα σιωπηλό σπάσιμο στην αλυσίδα της μνήμης για την οποία μιλά αυτό το βιβλίο από τις πρώτες του σελίδες: αν η διοίκηση αλλάζει εταιρεία πιο γρήγορα απ' όσο μια επιχείρηση αλλάζει τον ιδρυτικό της λόγο, ποιος μένει να φυλάει αυτόν τον λόγο; Δεν μπορεί να είναι η ίδια η διοίκηση, εξ ορισμού πάντα περαστική. Πρέπει να είναι κάποιος άλλος — όποιος μένει περισσότερο, όποιος έζησε την αρχή, όποιος κουβαλά στο σώμα του, όχι μόνο στο βιογραφικό του, τη μνήμη του γιατί γεννήθηκε εκείνο το πράγμα. Όλο και πιο συχνά όμως, αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν καμία εξουσία να αποφασίζουν. Αυτή την εξουσία την έχει μόνο όποιος, από επάγγελμα, είναι περαστικός.

Όποιος έχει δει μια σειρά από διαφορετικά ανώτερα στελέχη να περνούν από τη δική του επιχείρηση, το καθένα με μια νέα μέθοδο, το καθένα πεπεισμένο για τη δική του οικουμενική αποτελεσματικότητα, μαθαίνει ένα πικρό αλλά πολύτιμο μάθημα: η ικανότητα να διοικείς, όσο πραγματική κι όσο αναγκαία κι αν είναι, δεν αντικαθιστά ποτέ την προσωπική γνώση αυτού που

διοικείς. Μια επιχείρηση που εμπιστεύεται την ιδρυτική της μνήμη μόνο σε όποιον, από τη δομή της καριέρας του, είναι προορισμένος να την αφήσει μέσα σε λίγα χρόνια, έχει ήδη διαλέξει, χωρίς να το πει ανοιχτά, να εμπιστευτεί το μέλλον της σε κάποιον που δεν θα είναι ποτέ παρών αρκετά για να λογοδοτήσει για τις αποφάσεις του.

Ο μέτοχος χωρίς εξουσία και χωρίς χρήματα

Υπάρχει μια κατηγορία μετόχων για την οποία αυτό το βιβλίο δεν έχει μιλήσει ακόμη, κι είναι ίσως η πολυπληθέστερη απ' όλες: όποιος κατέχει λίγες μετοχές, αγορασμένες με τις αποταμιεύσεις μιας ζωής, χωρίς καμία πραγματική εξουσία να επηρεάσει τις αποφάσεις της επιχείρησης της οποίας είναι, στα χαρτιά, συνιδιοκτήτης. Ο μικρός αποταμιευτής που έβαλε κάτι στην άκρη για τη σύνταξη, ο υπάλληλος που έλαβε μετοχές ως μέρος της αμοιβής του, ο απλός άνθρωπος που πίστεψε σε μια επιχείρηση κι αγόρασε μια χούφτα από τις μετοχές της: είναι μέτοχοι από κάθε άποψη, κι όμως η λέξη «μέτοχος» φέρνει σχεδόν πάντα στο νου, στη συλλογική φαντασία, κάποιον άλλον — όποιον κάθεται στα διοικητικά συμβούλια, όποιον κινεί δισεκατομμύρια, όποιον αποφασίζει συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ο μικρός μέτοχος ζει σε μια κατάσταση που κανένας εταιρικός νόμος δεν παραδέχεται ανοιχτά: έχει δικαιώματα στα χαρτιά, και σχεδόν καμία εξουσία στην πραγματικότητα.

Η ψήφος στη γενική συνέλευση, που θα έπρεπε να είναι το εργαλείο μέσα από το οποίο κάθε μέτοχος συμμετέχει στις αποφάσεις της επιχείρησης, γίνεται γι' αυτόν μια σχεδόν συμβολική κίνηση: το μερίδιό του, προστιθέμενο σε εκατομμύρια άλλα μικρά μερίδια σαν το δικό του, ζυγίζει ένα απειροελάχιστο κλάσμα σε σύγκριση με τους μεγάλους θεσμικούς επενδυτές που μπορούν να αλλάξουν το αποτέλεσμα οποιασδήποτε ψηφοφορίας

με μία μόνο απόφαση. Ο μικρός μέτοχος μπορεί να μιλήσει, αλλά σπάνια μπορεί να επηρεάσει στ' αλήθεια. Λαμβάνει τις πληροφορίες, τις τριμηνιαίες εκθέσεις, τις επίσημες ανακοινώσεις — αλλά τις λαμβάνει πάντα αφού οι πραγματικές αποφάσεις έχουν ήδη παρθεί αλλού, σε αίθουσες στις οποίες δεν είχε ποτέ πρόσβαση.

Κι εδώ αγγίζεται το πιο άβολο κομμάτι αυτής της κατάστασης: ο μικρός μέτοχος δεν έχει καν τα χρήματα για να αντισταθμίσει την έλλειψη εξουσίας του. Όποιος κατέχει μεγάλες ποσότητες μετοχών μπορεί να επιτρέψει στον εαυτό του να χάσει σε μία μετοχή, να διαφοροποιήσει, να περιμένει χρόνια μέχρι να ανακάμψει μια επένδυση. Όποιος επένδυσε τις αποταμιεύσεις του, συχνά συγκεντρωμένες σε λίγες επιχειρήσεις που διάλεξε από εμπιστοσύνη περισσότερο παρά από στρατηγική, δεν έχει αυτό το περιθώριο. Αν η επιχείρηση πάει άσχημα, δεν χάνει ένα αμελητέο κομμάτι μιας περιουσίας μοιρασμένης σε εκατό διαφορετικές επενδύσεις — χάνει, μερικές φορές, ό,τι είχε βάλει στην άκρη για μια ολόκληρη ζωή, χωρίς να είχε ποτέ λόγο στις αποφάσεις που οδήγησαν σε εκείνο το αποτέλεσμα.

Αυτή είναι ίσως η πιο σιωπηλή μορφή αδικίας σε όλο το σύστημα που περιγράφει αυτό το βιβλίο: από τον μικρό μέτοχο ζητείται να μοιραστεί ολόκληρο το ρίσκο μιας επιχείρησης — να χάσει τα πάντα αν τα πράγματα πάνε άσχημα — χωρίς να του δίνεται, σε αντάλλαγμα, κανένα πραγματικό μερίδιο από την εξουσία να αποφασίζει πώς θα διαχειριστούν εκείνα τα πράγματα. Μοιράζεται το στοίχημα, όχι το χέρι που παίζει τα χαρτιά. Είναι ιδιοκτήτης στα χαρτιά, θεατής στην ουσία. Όποιος έζησε αυτή την κατάσταση, βλέποντας ίσως την αξία αποταμιεύσεων χτισμένων σε χρόνια να συρρικνώνεται εξαιτίας αποφάσεων που πήραν άλλοι, σε αίθουσες που δεν είδε ποτέ, για λόγους που δεν μοιράστηκαν ποτέ στ' αλήθεια, κουβαλά μαζί του μια ερώτηση που

αυτό το βιβλίο, από τις πρώτες του σελίδες, του απηύθυνε απευθείας: αν κατέχεις ένα κομμάτι από κάτι χωρίς να μπορείς να επηρεάσεις στ' αλήθεια τη μοίρα του, τι κατέχεις πραγματικά; Ίσως όχι την εξουσία που υπαινίσσεται η λέξη «μέτοχος». Τουλάχιστον όμως, αν αυτό το βιβλίο πέτυχε τον σκοπό του, τη δυνατότητα να δει επιτέλους ολόκληρη την αλυσίδα της οποίας είναι μέρος — και να διαλέξει, με αυτή τη συνείδηση, αν θα μείνει, αν θα μάθει περισσότερα, αν θα απαιτήσει, μαζί με άλλους σαν αυτόν, να γίνει μια μέρα εκείνη η αλυσίδα πιο δίκαιη από ό,τι τη βρήκε.

Συμπέρασμα και παρατηρήσεις

Όποιος φτάνει σε αυτές τις σελίδες έχει διανύσει ολόκληρη την αλυσίδα: το προϊόν και την πατέντα, το εργοστάσιο και την αγορά, τη διοίκηση και τις βαθμίδες της, τον ισολογισμό και το χρηματιστήριο, μέχρι τον μέτοχο που λαμβάνει, στο τέλος όλων, μόνο έναν αριθμό. Δεν υπήρχε καμία πρόθεση, σε αυτό το ταξίδι, να καταδικαστεί κάποιο από τα στάδια που διασχίσαμε. Κάθε γρανάζι που περιγράφηκε — ο γραμμωτός κώδικας, ο πίνακας των πωλήσεων, οι μετοχές, ο εξωτερικός αναλυτής — υπάρχει για έναν θεμιτό τεχνικό λόγο, και κανένα από αυτά τα γρανάζια, μόνο του, δεν είναι ένοχο για τίποτα.

Η προδοσία, όταν συμβαίνει, δεν βρίσκεται ποτέ σε ένα μόνο βήμα. Βρίσκεται στη σιωπηλή συσσώρευση χιλίων μικρών αποστάσεων, καθεμιά δικαιολογήσιμη από μόνη της, που μαζί χωρίζουν μια επιχείρηση από την καταγωγή της χωρίς να έχει αποφασίσει ποτέ κανείς, μια συγκεκριμένη μέρα, να την προδώσει. Αυτό το βιβλίο δεν έψαξε έναν ένοχο. Προσπάθησε να κάνει ορατό έναν μηχανισμό που, αλλιώς, μένει αόρατος ακριβώς επειδή είναι μοιρασμένος σε πάρα πολλά χέρια για να αποδοθεί σε ένα μόνο.

Στα σχόλια που θα προκαλέσει αυτό το βιβλίο — και θα τα προκαλέσει, γιατί αγγίζει νεύρα που σπάνια αγγίζονται φωναχτά στις αίθουσες όπου αυτά τα πράγματα συμβαίνουν πραγματικά — αξίζει να απαντήσω εκ των προτέρων με ένα πράγμα: αυτό δεν είναι κατηγορητήριο κατά του καπιταλισμού, της επιχείρησης, του ίδιου του κέρδους. Είναι ένα κάλεσμα στη μνήμη. Ο καπιταλισμός, η επιχείρηση, το κέρδος είναι εργαλεία — εξαιρετικά ισχυρά, ικανά να γεννήσουν πραγματική αξία για εκατομμύρια ανθρώπους όταν μένουν πιστά στην καταγωγή τους, και ικανά να αδειάσουν από κάθε νόημα όταν την ξεχνούν. Αυτό το βιβλίο δεν ζητά να εγκαταλειφθούν αυτά τα εργαλεία. Ζητά να θυμόμαστε, κάθε μέρα, γιατί τα διαλέξαμε την πρώτη φορά.

Όποιος έχει δουλέψει μια ζωή μέσα σε αυτές τις δομές, κι έχει δει και την πίστη και την προδοσία να συμβαίνουν μπροστά στα μάτια του, ξέρει ότι καμία νομοθετική μεταρρύθμιση, κανένας νέος δείκτης ισολογισμού, καμία νέα ηθική πιστοποίηση δεν θα αντικαταστήσει ποτέ τη μόνη αληθινή προστασία από την παρέκκλιση που αφηγήθηκαν αυτές οι σελίδες: κάποιον, σε κάθε δομή, που συνεχίζει να ρωτά γιατί.

Σκέψεις και ευχαριστίες

Κάθε λέξη που γράφτηκε σε αυτές τις σελίδες γεννήθηκε από μια ζωή παρατήρησης, όχι από μια θεωρία μελετημένη σε ένα γραφείο. Όποιος περπάτησε για δεκαετίες στους διαδρόμους μιας επιχείρησης — όχι σαν επισκέπτης, όχι σαν περαστικός σύμβουλος, αλλά σαν κάποιος που έζησε εκείνους τους διαδρόμους κάθε μέρα, με τον ίδιο κόπο και την ίδια πίστη με οποιονδήποτε άλλον — κουβαλά μια αυθεντία που κανένας ακαδημαϊκός τίτλος δεν μπορεί να αντικαταστήσει: την αυθεντία του να έχει δει, από κοντά, και το μεγαλείο και την παρέκκλιση για τα οποία μιλά αυτό το βιβλίο.

Αυτό το βιβλίο δεν θα ήταν δυνατό χωρίς όσους, πριν από μένα, μου δίδαξαν — όχι με μαθήματα αλλά με το καθημερινό παράδειγμα — τι σημαίνει να μένεις πιστός σε μια πρόθεση ακόμη κι όταν θα ήταν πιο εύκολο να πάψεις να κάνεις την ερώτηση. Σε αυτούς πηγαίνει η πρώτη σκέψη αυτών των σελίδων, ακόμη κι όταν δεν κατονομάζονται άμεσα: είναι παρόντες σε κάθε κεφάλαιο, σε κάθε γραμμή που μιλά για σιωπηλή αφοσίωση, για φροντίδα που κανείς δεν μετρά, για δουλειά καλοφτιαγμένη ακόμη κι όταν δεν κοίταζε κανείς.

Μια σκέψη πηγαίνει επίσης σε όποιον διαβάζει αυτές τις σελίδες και αναγνωρίζει τον εαυτό του σε μία από τις πολλές φιγούρες που αφηγήθηκαν εδώ — τον υπάλληλο, τον αντιπρόσωπο, το μεσαίο στέλεχος, τον μικρό μέτοχο χωρίς εξουσία. Αν έστω κι ένας από αυτούς τους ανθρώπους, κλείνοντας το βιβλίο, νιώσει για πρώτη φορά ότι τον είδαν ολόκληρο — όχι αναγμένο σε μια βαθμίδα, σε έναν δείκτη, σε μια γραμμή ενός πίνακα — τότε αυτό το βιβλίο θα έχει κάνει αυτό για το οποίο γράφτηκε.

Και μια τελευταία σκέψη, σε όποιον έχει το θάρρος να συνεχίζει να κάνει την ερώτηση που διατρέχει κάθε σελίδα αυτού του βιβλίου, ακόμη κι όταν το να την κάνει κοστίζει κάτι — χρόνο, άνεση, μερικές φορές ακόμη και τη θέση του σε μια δομή που θα προτιμούσε να μην την ακούσει. Αυτοί, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον, είναι εκείνοι που κρατούν ζωντανή την ψυχή για την οποία μίλησε αυτό το βιβλίο από την αρχή ως το τέλος. Αυτό το βιβλίο γράφτηκε γι' αυτούς, και χάρη σε αυτούς.

Αγαπητοί μέτοχοι,

Δεν σας γράφω ως διαχειριστής, ούτε ως ανώτερο στέλεχος, ούτε ως κάποιος που σας χρωστά λογαριασμό για ένα τρίμηνο. Σας γράφω ως κάποιος που πέρασε μια ζωή μέσα στην ουσία μιας επιχείρησης — όχι στην αναπαράστασή της στις εφημερίδες, όχι

στην τιμή της μετοχής της, αλλά στους διαδρόμους της, στα εργοστάσιά της, στα πρόσωπα των ανθρώπων που την κάνουν να υπάρχει στ' αλήθεια κάθε μέρα.

Θέλω να σας πω κάτι που κανένας ισολογισμός δεν θα σας πει ποτέ: το μερίδιο που κατέχετε δεν είναι απλώς ένας αριθμός που ανεβαίνει ή πέφτει. Είναι ένα κομμάτι, μικρό ή μεγάλο, μιας ανθρώπινης πρόθεσης που κάποιος, πριν από πολύ καιρό, θέλησε αρκετά για να τη φέρει στην ύπαρξη. Πίσω από κάθε μέρισμα που λαμβάνετε υπάρχει ένα προϊόν που σκέφτηκε κάποιος για κάποιον, ένας υπάλληλος που το έφτιαξε με φροντίδα, ένας πελάτης που διάλεξε να το εμπιστευτεί. Αυτό το βιβλίο σάς μετέφερε μέσα από ολόκληρη την αλυσίδα που δένει το μερίδιό σας με εκείνη την αρχική πρόθεση — άλλοτε ακόμη ζωντανή, άλλοτε ήδη ξεχασμένη, σχεδόν πάντα πιο μακρινή απ' όσο θα σας άφηνε να μαντέψετε μια τριμηνιαία έκθεση.

Δεν σας ζητώ να πάψετε να κοιτάζετε τα νούμερα. Τα νούμερα μετρούν, και κανείς δεν μπορεί να διαχειριστεί μια περιουσία αγνοώντας τα. Σας ζητώ, απλώς, να κοιτάξετε και πιο πέρα. Την επόμενη φορά που θα διαβάσετε μια τριμηνιαία έκθεση, δοκιμάστε να ρωτήσετε τον εαυτό σας όχι μόνο αν ο αριθμός μεγάλωσε, αλλά αν ό,τι τον γέννησε είναι ακόμη πιστό στον λόγο για τον οποίο γεννήθηκε εκείνη η επιχείρηση. Δεν είναι μια ερώτηση που θα βρείτε ποτέ γραμμένη σε κανένα επίσημο έγγραφο. Είναι μια ερώτηση που μόνο εσείς, ως ιδιοκτήτες, έχετε το δικαίωμα — κι ίσως επίσης το καθήκον — να κάνετε.

Το να το ξέρετε αυτό δεν θα σας δώσει περισσότερη εξουσία από όση ήδη έχετε. Θα σας δώσει όμως κάτι που η εξουσία μόνη της δεν εγγυάται ποτέ: τη συνείδηση του τι κατέχετε στ' αλήθεια. Κι αν έστω κι ένας από εσάς, διαβάζοντας αυτές τις σελίδες, αποφασίσει να κοιτάξει το μερίδιό του με άλλα μάτια — όχι πια

μόνο σαν μια μετοχή που ταλαντεύεται, αλλά σαν ένα ζωντανό κομμάτι μιας ανθρώπινης ιστορίας που αξίζει να τη θυμόμαστε — τότε αυτό το βιβλίο, κι η ζωή δουλειάς που το έκανε δυνατό, θα έχουν φτάσει στον σκοπό τους.

Με σεβασμό, και με την ίδια πίστη όπως πάντα,

Ο συγγραφέας

Σημείωση

«Τι συμβαίνει σε μια ανθρώπινη δημιουργία όταν επιζεί από τον δημιουργό της για πολύ καιρό;» Αυτή θα είναι η ερώτηση που θα συνεχίσεις να κάνεις στον εαυτό σου, πάντα, αφού διαβάσεις αυτό το βιβλίο, κι η απάντηση θα είναι πάντα και μόνο μία: ρώτα όποιον έκανε τα λάθη — μόνο αυτός μπορεί να σου πει.

Ferdinando Frega