

LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

நாம் மறவாதிருக்க

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS · 05

தயாரிப்பு, காப்புரிமை, தொகுதிக் குறியீடு, கண்மூடிச்
சோதனைகள், பரிமாற்ற விலை, இயக்க லாப வரம்பு,
ஈவுத்தொகை. முழுத் தொழில்துறைச் சங்கிலியும்
அதன் முடிவு வரை பின்தொடரப்படுகிறது; அதில்
எதையும் மென்மையாக்க மறுக்கும்
பங்குதாரர்களுக்கான ஒரு கடிதத்துடன் அது
நிறைவடைகிறது.

உள்ளடக்கம்

மனிதர்கள் எப்போதும் மற்ற மனிதர்களைச்
சந்திக்கிறார்கள். இதுவே முதல் விதி, மற்ற எல்லா
விதிகளுக்கும் முந்தையது. பணத்துக்கு முன்,
அதிகாரத்துக்கு முன், இந்த விதியின் மீது தன்னைக்
கட்டியெழுப்பிக்கொண்டும் அதன் பெயரை
ஒருபோதும் சொல்லாமலும் இருக்கும் ஒவ்வொரு
நிறுவனத்துக்கும் முன்.

முடிவில்லாத இந்தச் சந்திப்பில் வெவ்வேறு விதிகள்
உருவாகின்றன. ஆளுமைகளாக ஆகிறவர்கள்
இருக்கிறார்கள்; அந்த வாசலை ஒருபோதும்
கடக்காமல், தொலைவிலிருந்தே அதைக் கனவு
காணும்படி தங்கிவிடுகிறவர்களும் இருக்கிறார்கள்.
பின்னர் ஏழைகள் வருகிறார்கள்; அவர்கள்
செல்வத்தை, உடைத்துத் திறக்க வேண்டிய பூட்டிய
கதவைப் போலக் கனவு காண்கிறார்கள். பின்னர்
பணக்காரர்கள் வருகிறார்கள்; அந்தக் கதவுக்குள்
நுழைந்ததும் அவர்கள் இன்னொரு பசியைக்
கண்டுகொள்கிறார்கள்: அவர்கள் அதிகாரத்தைக்

கனவு காண்கிறார்கள். அதிகாரம் என்பது, இனி பணம் தேவைப்படாதவர்களின், ஆனால் தேவைப்படுவதை விட்டுவிட இன்னும் கற்றுக்கொள்ளாதவர்களின் செல்வம்.

ஆளுமை, வறுமை, செல்வம், அதிகாரம்: இவை நான்கு வெவ்வேறு விதிகளாக, ஒருபோதும் சந்திக்காத நான்கு சாலைகளாகத் தோன்றுகின்றன. ஆனால் இறுதியில், அவை அனைத்திலும் நடப்பவர் அவை ஒரே இடத்துக்கே இட்டுச் செல்கின்றன என்பதைக் கண்டுகொள்கிறார்; அங்கே ஒன்றே ஒன்று மட்டும் எஞ்சுகிறது, ஒருபோதும் தீர்ந்துபோகாததும் ஒருபோதும் மாற்றீடு செய்யப்படாததுமான ஒரே விஷயம்: மனிதர்கள்.

நம் வாழ்நாள் முழுவதும் நாம் அர்ப்பணித்திருக்கும் மனிதர்கள் — ஒரு தந்தை, ஒரு தாய், ஒரு குழந்தை, எண்ணமின்றியே நமக்குக் கற்றுத்தந்தவர், சொல்லாமலேயே நமக்காகக் காத்திருந்தவர் — பயணத்தின் ஒரு கட்டம் அல்ல. பயணம் முடிந்ததும் எஞ்சுகிறவர்கள் அவர்களே; நாம் கவனிக்காமலேயே, நாம் யாராக ஆவது என்று தேர்ந்தெடுப்பதற்கு முன்பே, ஒவ்வொரு நாளாக நம்மை இன்று இருப்பவர்களாக ஆக்கியவர்களும் அவர்களே.

இந்த அறிக்கை அதிலிருந்தே பிறக்கிறது. வெற்றி பற்றிய ஒரு கருத்தியல் எண்ணத்திலிருந்து அல்ல; ஒரு மனிதர் கட்டியெழுப்பும் ஒவ்வொரு ஆளுமையும், ஒவ்வொரு செல்வமும், ஒவ்வொரு அதிகாரமும் தனக்குள் வேறொருவரின் முத்திரையைச் சுமக்கிறது என்ற ஒப்புதலிலிருந்து — பெரும்பாலும் அறியாமலேயே, பெரும்பாலும் அதைச் சொல்ல

மிகவும் தாமதமாகிவிட்ட நிலையில், ஒருவர் அர்ப்பணித்திருந்த ஒருவரின் முத்திரை.

இந்த விதியை மறப்பவர் நிறுவனங்களையும் பேரரசுகளையும் செல்வங்களையும் கட்டுகிறார்; அவை அவருடையவை போலத் தோன்றும், ஆனால் உண்மையில் ஒருபோதும் அவருடையவை அல்ல. இதை நினைவில் வைத்திருப்பவர், அது எந்தப் பெயரைச் சுமந்தாலும், எப்போதும் திருப்பி அளிக்கப்பட்ட அர்ப்பணிப்பின் செயலாகவே நிலைத்திருக்கும் ஒன்றைக் கட்டுகிறார்.

ஒரு நிறுவனம் மூலதனத்திலிருந்து பிறப்பதில்லை. அது ஒரு நோக்கத்திலிருந்து பிறக்கிறது.

யாரோ ஒருவர், ஒரு குறிப்பிட்ட கணத்தில், ஒரு பொருள் இருக்க வேண்டும் என்று முடிவெடுத்தார் — சந்தை அதைக் கேட்டதால் அல்ல, ஒரு மன உறுதி அதை இருப்புக்குத் தள்ளியதால். அந்த மன உறுதியே முதல் உண்மையான பங்குதாரர்; யாரும் பணத்தை எண்ணத் தொடங்குவதற்கு முன்பே.

இந்தப் பொருள், வடிவம் பெற்றதும், எப்போதும் ஒரு பெயரைக் கொண்டிருக்கிறது: அது தயாரிப்பு என்று அழைக்கப்படுகிறது. அது சேவை என்று அழைக்கப்படும்போதும், சாரம் மாறுவதில்லை. ஒரு சேவை என்பது, அது வழங்கப்படும் அதே கணத்தில் நுகரப்படும் ஒரு தயாரிப்பே தவிர வேறில்லை — ஒருவேளை கண்ணுக்குத் தெரியாதது, ஒருவேளை தொட்டுணர முடியாதது, ஆனால் அதனால் அதன் நோக்கத்தில் சற்றும் குறைவான உறுதியானது அல்ல. அதைப் பெறுபவரின் கைகளில் தங்கும் ஒரு பொருளாக இருந்தாலும், நிகழும் அதே கணத்தில் செய்யப்பட்டுத் தீர்ந்துபோகும் ஒரு செயலாக

இருந்தாலும், தர்க்கம் மாறுவதில்லை: எப்போதும் ஒரு வடிவம் இருக்கிறது, அந்த வடிவம் எப்போதும் வேறொருவரை நோக்கியே இருக்கிறது. இறுதியில் வழங்கப்பட்ட ஒரு சேவையாக இல்லாத தயாரிப்பு எதுவும் இல்லை. அதைப் பெறுபவரிடம் ஒரு தயாரிப்பைப் போன்ற எதையாவது விட்டுச்செல்லாத சேவையும் எதுவும் இல்லை: ஒரு நினைவு, ஒரு பலன், ஒரு தடம்.

ஒரு நிறுவனம் பிறப்பதற்கான நோக்கம் இதுவே. லாபம் அல்ல — அது ஒரு விளைவு, காரணம் அல்ல — மாறாக, இந்த வடிவம் தேவைப்படுகிறவருக்கோ அதிலிருந்து மதிப்பைப் பெறுகிறவருக்கோ அதைக் கொண்டு சேர்ப்பது.

அதைத் தொடர்ந்து வருவதெல்லாம் — கட்டமைப்புகள், படிநிலைகள், இருப்புநிலைக் குறிப்புகள், பிராண்டுகள் — சாரக்கட்டு. அவசியமானது, சில நேரங்களில் அழகானதும் கூட, ஆனால் பெரும்பாலும் வீடாகவே தவறாக எண்ணப்படுகிறது. சாரக்கட்டு வீடு அல்ல. வீடு என்பது நோக்கம்: அந்தத் தயாரிப்பு, அந்தச் சேவை, அது முதன்முதலில் கற்பனை செய்யப்பட்ட அதே எண்ணத்துடன் கொண்டு சேர்க்கப்படுவது.

நோக்கம் தன்னைத்தானே நிர்வகித்துக்கொள்வதில்லை. யாரோ ஒருவர் — ஒருவரோ பலரோ — அதைச் சுமந்துகொண்டே இருக்கும் வரை, முதல் முடிவு ஏன் எடுக்கப்பட்டது என்பதையும், அந்த வடிவம் ஏன் வேறொருவரை அடைய வேண்டியிருந்தது என்பதையும் நினைவில் வைத்துக்கொண்டே இருக்கும் வரை மட்டுமே அது உயிர் பிழைக்கிறது. அந்த மன உறுதி மறையும் கணத்தில், நிறுவனம் நகர்ந்துகொண்டே இருக்கிறது,

ஆனால் எங்கே என்று இனி அதற்குத் தெரியாது. அது உற்பத்தி செய்துகொண்டே இருக்கிறது, ஆனால் யாருக்காக என்று இனி அதற்குத் தெரியாது. உயிரோடு இல்லாமலேயே அது திறமையானதாக ஆகிறது.

பல அமைப்புகளின் அமைதியான நெருக்கடி இதுவே: வளங்களின் பற்றாக்குறை அல்ல, நினைவின் பற்றாக்குறை. நிறுவிய மன உறுதி தலைமுறைக்குப் பின் தலைமுறையாக, ஒவ்வொரு பணியமர்த்தலுக்குப் பின்னும் நீர்த்துப்போகிறது; இறுதியில் எஞ்சுவது, காரணத்தை இழந்துவிட்ட செயல்களைச் செய்யும் ஓர் இயந்திரம் — அந்தப் பொருள், அந்தக் குறிப்பிட்ட பொருள் ஏன் இருக்க வேண்டியிருந்தது என்று இனி அறியாமல் உற்பத்தி செய்துகொண்டோ சேவை செய்துகொண்டோ இருப்பது. இந்த அறிக்கை, தான் வசிக்கும் எந்தக் கட்டமைப்புக்குள்ளும், தொடர்ந்து கேட்டுக்கொண்டே இருப்பவருக்காக எழுதப்பட்டது: இந்தப் பொருள் ஏன் இருக்கிறது, இது யாருக்காகச் செய்யப்படுகிறது, நான் இன்னும் அந்தக் காரணத்துக்குச் சேவை செய்கிறேனா — அல்லது அதன் நிழலுக்கு மட்டுமா?

இது ஒரு நிறுவனத்துக்கோ, ஒரு துறைக்கோ, ஒரு காலத்துக்கோ சொந்தமானது அல்ல. ஓர் அமைப்பு செய்வதற்கும் அது எதற்காகப் பிறந்ததோ அதற்கும் இடையிலான இடைவெளியை எப்போதாவது உணர்ந்து, அமைதியாகவோ உரக்கவோ, அதை மூட முடிவெடுத்த எவருக்கும் இது சொந்தமானது.

CEO-க்களிடமோ தலைவர்களிடமோ பேசுவதற்காக நான் இந்தப் புத்தகத்தை எழுதவில்லை. அவர்கள் ஊழியர்கள் — அதிகாரம் போல ஒலிக்கும் ஒரு பதவியைச் சுமந்திருக்கும்போதும், அவர்கள்

வேறொருவருக்குப் பதில் சொல்கிறார்கள்; தாங்கள் மட்டும் தேர்ந்தெடுக்காத, நாளை காலையே இழக்கக்கூடிய ஓர் ஆணையை நிறைவேற்றுகிறார்கள். அவர்களிடம் பேசுவது என்பது நிர்வகிப்பவர்களிடம் பேசுவது, நோக்கத்தின் உரிமையாளர்களிடம் அல்ல.

நான் இந்தப் புத்தகத்தைப் பங்குதாரர்களுக்காக எழுதினேன். அவர்களின் பணிக்காக அல்ல — ஆண்டுக் கூட்டத்தில் வாக்கு, எதிர்பார்க்கப்படும் ஈவுத்தொகை, முதலீட்டுத் தொகுப்பில் உள்ள பங்கு — மாறாக அந்தப் பணிக்குப் பின்னால் நிற்கும் மனிதருக்காக; பேச அனுமதிப்பதற்கு முன்பே அமைப்பு ஒரு பாத்திரத்தை அணிவித்துவிட்ட அந்த மனிதருக்காக.

ஏனென்றால் சமூகம், பொருளாதாரச் சமூகமும் குடிமைச் சமூகமும், ஒவ்வொருவரையும் அறிவதற்கு முன்பே ஒரு வடிவமைப்பைக் கொடுத்துவிடுகிறது. பங்குதாரருக்கு அது பகுத்தறிவுள்ள முதலீட்டாளரின் வடிவமைப்பைக் கொடுக்கிறது — எண்களை மட்டுமே பார்த்து, மற்றதையெல்லாம் இரைச்சலாகக் கருதுபவர். ஊழியருக்கு அது நிறைவேற்றுபவரின் வடிவமைப்பைக் கொடுக்கிறது. நிறுவனருக்கு அது தொலைநோக்காளரின் வடிவமைப்பைக் கொடுக்கிறது; பெரும்பாலும் மற்றவர்கள் எழுதிய ஒரு வாழ்க்கை வரலாற்றில் ஏற்கெனவே பதப்படுத்தப்பட்டவர். இவை ஆயத்த ஆடைகள், பெருமளவில் தைக்கப்பட்டவை; அவை பொருந்துகின்றனவா என்று அந்த மனிதர் தேர்ந்தெடுப்பதற்கு முன்பே அணியப்பட்டவை.

அந்த வடிவமைப்புக்கு அடியில் நிற்பவரிடம் நான் பேச விரும்புகிறேன். ஏனென்றால் யதார்த்தம், உண்மையான யதார்த்தம், அந்த வடிவமைப்பு காட்ட

அனுமதிப்பதிலிருந்து முற்றிலும் வேறானது. எண்ணை மட்டுமே பார்ப்பது போலத் தோன்றும் பங்குதாரர், எங்கோ புதைந்த நிலையில், நிறுவனத்தை நிறுவியவரின் அதே ஊமைக் கேள்வியைப் பெரும்பாலும் சுமக்கிறார்: இந்தப் பொருள் ஏன் இருக்கிறது, நான் இன்னும் அந்தக் காரணத்துக்குச் சேவை செய்கிறேனா? ஆனால் அதைக் கேட்க யாரும் அவரை ஒருபோதும் அனுமதித்ததில்லை, ஏனென்றால் அவருக்கு ஒதுக்கப்பட்ட பாத்திரம் வேறு.

இந்தப் புத்தகம் அதிகாரத்தின் அதிகாரப்பூர்வ வழிகள் வழியாகப் பயணிப்பதில்லை — நிர்வகிப்பவர்கள் வழியாக அல்ல, மற்றவர்கள் சார்பில் தொடர்புகொள்பவர்கள் வழியாக அல்ல, தங்கள் சொந்த மூலதனத்தைக் கொண்டு முடிவெடுப்பவரைச் செய்தி அடைவதற்கு முன்பே அதை வடிகட்டுப்பவர்கள் வழியாகவும் அல்ல. இது நேரடியாகப் பயணிக்கிறது. சாரத்தை வாழ்ந்தவரிடமிருந்து, காகிதத்தில் நோக்கத்தின் உரிமையாளராக இருப்பவரிடம்.

ஏனென்றால் ஒரே ஒரு பங்குதாரர், இதைப் படிக்கும்போது, ஒரு கணம் ஒரு பணியாக இருப்பதை நிறுத்தி, தான் முதலீடு செய்ததை ஏன் முதலீடு செய்தேன் என்று கேட்கும் மனிதராக மீண்டும் ஆனால் கூட — இந்தப் புத்தகம் எதற்காக எழுதப்பட்டதோ அதை ஏற்கெனவே செய்துவிட்டது.

இந்தப் புத்தகத்துக்குக் கதைக்களம் இல்லை. தொடக்கம், நடு, முடிவு கொண்ட ஒரு கதையை இது சொல்வதில்லை; ஒரு நிலையான வரிசையில் படிக்கப்பட வேண்டும் என்றும் இது கேட்பதில்லை. இது சிறிய அத்தியாயங்களால் ஆனது; ஒவ்வொன்றும் ஒரு சொல்லுக்கு, ஒரு கருத்துக்கு, சமகால நிறுவனத்தின்

ஒரு பற்சக்கரத்துக்கு அர்ப்பணிக்கப்பட்டது —
தயாரிப்பு, காப்புரிமை, நிர்வாகம், இருப்புநிலைக்
குறிப்பு, பங்குச் சந்தை — ஒவ்வொன்றையும், தனியாக
எடுத்தால், ஒரு முழுமையான சிந்தனையாகப்
படிக்கலாம்.

ஆனால் இந்த வெளிப்படையான துண்டாக்கலுக்கு
அடியில், முதல் பக்கத்திலிருந்து கடைசிப் பக்கம் வரை
ஒவ்வொரு பக்கத்தையும் கடந்து செல்லும் ஒரே இழை
இருக்கிறது: ஒரு நிறுவனத்தைப் பிறப்பிக்கும்
நோக்கத்துக்கும், அந்த நோக்கம் கிட்டத்தட்ட
எப்போதும் தன்னைச் சுற்றிக் கட்டியெழுப்பிவிடும்
கட்டமைப்புக்கும் இடையே எப்போதும்
வளர்ந்துகொண்டே இருக்கும் இடைவெளி. ஒவ்வொரு
அத்தியாயமும் இந்த இடைவெளியை வேறொரு
கோணத்திலிருந்து பார்க்கிறது — சில நேரங்களில்
தொழில்நுட்ப ரீதியாக, சில நேரங்களில் மனித
ரீதியாக, சில நேரங்களில் அதன் நேர்மையில்
கிட்டத்தட்ட இரக்கமற்றதாக — ஆனால் அடிப்படைக்
கேள்வி எல்லா இடங்களிலும் ஒன்றே: இந்தப் பொருள்
அது பிறந்த காரணத்துக்காக இன்னும் இருக்கிறதா?

இந்தப் பக்கங்களில் எந்த உண்மையான
நிறுவனத்தின் பெயரையும் நீங்கள் காண மாட்டீர்கள்.
இது தற்செயல் அல்ல, சட்ட முன்னெச்சரிக்கையும்
அல்ல: இது ஒரு தேர்வு. இந்தப் புத்தகம் ஒரு குறிப்பிட்ட
நிறுவனத்தைப் பற்றிப் பேசுவதில்லை, ஏனென்றால்
அது அவை அனைத்தையும் பற்றிப் பேசுகிறது,
எதையும் தனியாக அல்ல — ஒரு மனிதர் எப்போதாவது
இருப்புக்குக் கொண்டுவர விரும்பிய, பின்னர்
காலப்போக்கில் தான் ஏன் பிறந்தது என்பதை மறக்கும்
அபாயத்தைச் சந்தித்த ஒவ்வொரு கட்டமைப்பையும்
பற்றி. எந்தத் துறையிலும் ஒரு நிறுவனத்துக்குள் பல

ஆண்டுகள் பணியாற்றியவர், இந்த அத்தியாயங்களில் தான் நேரடியாக வாழ்ந்த ஒன்றை அடையாளம் காண்பார். புத்தகம் அவருடைய குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தைப் பற்றிப் பேசுவதால் அல்ல, கிட்டத்தட்ட அவை அனைத்தையும் மிகக் குறைந்த மாறுபாடுகளுடன் கடந்து செல்லும் தர்க்கத்தைப் பற்றி அது பேசுவதால்.

ஒரு நிறுவனத்தை மேலிருந்து நிர்வகிப்பவர்களுக்காக — உயர் அதிகாரிகள், தலைவர்கள், CEO-க்கள் — இந்தப் புத்தகம் எழுதப்படவில்லை, அவர்களும் இதைப் படித்து இதன் பல பக்கங்களில் தங்களை அடையாளம் காணக்கூடும் என்றாலும். இது எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக, ஒன்றின் முழுச் சாரத்தையும் ஒருபோதும் பார்க்காமல் அதன் ஒரு பகுதிக்கு உரிமையாளராக இருப்பவருக்காக எழுதப்பட்டது: பங்குதாரர்கள், பெரியவர்களும் சிறியவர்களும்; அவர்கள் ஓர் எண்ணைப் பெறுகிறார்கள், அந்த எண்ணுக்குப் பின்னால் உள்ள கதையை அரிதாகவே பெறுகிறார்கள். வேறு எவரையும்விட அவர்களிடமே இந்தப் புத்தகம் கேட்கிறது: ஒரு கணம் நின்று, முழுச் சங்கிலியையும் பாருங்கள் — தயாரிப்பிலிருந்து உங்கள் சொந்த ஈவுத்தொகை வரை — நீங்கள் சரியாக எதற்கு உரிமையாளர் என்று அறியாமலேயே அதற்குத் தொடர்ந்து உரிமையாளராக இருப்பதற்கு முன்.

இது எளிய தீர்வுகளை வழங்கும் புத்தகம் அல்ல, தான் விவரிப்பதைச் சரிசெய்வதாக வாக்குறுதி அளிக்கும் கையேடும் அல்ல. இது, அடக்கமாகச் சொன்னால், ஒரு கேள்வியைக் கேட்பதற்கான அழைப்பு — முப்பது வெவ்வேறு வடிவங்களில் திரும்பத் திரும்பக் கேட்கப்படும் அதே கேள்வி — அடுத்த முறை நீங்கள் ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பைப் பார்க்கும்போதோ, ஒரு

பத்திரிகைச் செய்திக்குறிப்பைப் படிக்கும்போதோ, ஓர் ஈவுத்தொகையைப் பெறும்போதோ, அல்லது வெறுமனே காலையில் ஓர் அலுவலகத்துக்குள் நுழையும்போதோ அதை உங்களுடன் எடுத்துச் செல்வதற்கான அழைப்பு: இந்தப் பொருள் அது பிறந்த காரணத்துக்காக இன்னும் இருக்கிறதா, அல்லது நான் அறியாமலேயே அதன் நிழலுக்கு மட்டும் சேவை செய்கிறேனா?

தயாரிப்பு

ஒவ்வொரு நிறுவனமும், மற்ற எல்லாவற்றையும் களைந்துவிட்டால், ஒரே ஒன்றாகச் சுருங்குகிறது: ஒரு தயாரிப்பு.

அதை நீங்கள் என்ன பெயரிட்டு அழைக்கிறீர்கள் என்பது முக்கியமில்லை. சேவை, அனுபவம், தீர்வு, கூடுதல் மதிப்பு — எப்போதும் ஒன்றாகவே இருந்துவந்த அதே பழமையான செயலிலிருந்து புதியது போலத் தோன்றும் ஒன்றை உருவாக்க, சந்தைப்படுத்தலின் மொழி பெருக்கிய சொற்கள் இவை: ஒருவர் எதையோ செய்கிறார், வேறொருவர் அதைப் பெறுகிறார். தயாரிப்பு என்பது நிலையானதாக, திரும்பச் செய்யக்கூடியதாக, அடையாளம் காணக்கூடியதாக ஆக்கப்பட்ட இந்தப் பரிமாற்றமே. அது பிறந்த கணத்தையும் கடந்து உயிர் பிழைக்கக்கூடிய ஒரு வடிவத்தைப் பெற்ற நிறுவிய நோக்கமே அது.

ஆனால் தயாரிப்பு, பிறந்ததும், எந்த நிறுவனரும் தொடக்கத்தில் முன்னிறியாத ஓர் அபாயத்தைச் சந்திக்கிறது: அது தனக்கென ஒரு வாழ்க்கையை வாழத் தொடங்குகிறது. ஒரு செயலாக நினைவுகூரப்படுவதற்கு முன்பே அது ஓர் எண்ணாக

ஆகிறது. ஒரு வாக்குறுதியாக நினைவுகூரப்படுவதற்கு முன்பே அது ஒரு சந்தைப் பங்காக ஆகிறது. இங்கேதான் வளர்ந்துவரும் ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் முதல் அமைதியான துரோகம் நிறைவேறுகிறது: தயாரிப்பு ஒரு தேவைக்கான பதிலாக இருப்பதை நிறுத்தி, இனி வெறுமனே இருந்துகொண்டே இருக்க விற்பனையுக்கொண்டே இருக்க வேண்டிய ஒரு கட்டமைப்பின் நியாயப்படுத்தலாக ஆகிறது.

ஒரு நிறுவனத்துக்குள் மாதக்கணக்கில் அல்ல, ஆண்டுக்கணக்கில் பணியாற்றும்பவர் இந்த மாற்றத்தை அருகிலிருந்து பார்க்கிறார். தயாரிப்பை யார் பெறுவார்கள் என்று ஒரு கூட்டம் பேசுவதை நிறுத்தி, அதில் எவ்வளவு உற்பத்தி செய்ய முடியும் என்று மட்டுமே பேசத் தொடங்கும் நாளை அவர் பார்க்கிறார். அது எந்த நாட்காட்டியிலும் குறிக்கப்பட்ட நாள் அல்ல. யாரும் அதை அறிவிப்பதில்லை. ஆனால் அந்த நாளிலிருந்து, தயாரிப்பு உருவம் பெற்ற ஒரு பரிசாக இருப்பதை நிறுத்தி, ஒரு சாக்குப்போக்காக ஆகிவிட்டது.

ஆயினும், உண்மையான தயாரிப்பு, அதை உற்பத்தி செய்யும் கட்டமைப்பு மறந்துவிட்டபோதும், முதல் நோக்கத்தின் தடத்தைத் தனக்குள் இன்னும் சுமக்கிறது. நன்றாகச் செய்யப்பட்ட ஒரு பொருள், நன்றாகச் செய்யப்பட்ட ஒரு செயல், அதை இப்போது உற்பத்தி செய்பவருக்கு அது யார் என்று இனி தெரியாதபோதும், அதை முதலில் சிந்தித்தவரின் முத்திரையைத் தன் வடிவத்தில் தொடர்ந்து சுமக்கிறது.

தயாரிப்பை அதன் மூல இடத்துக்கு மீட்டெடுப்பது — உற்பத்தி அளவு அல்ல, வருவாய் அல்ல, ஓர் உண்மையான மனிதரின் உண்மையான

தேவைக்கான பதில் — இன்று எந்த அமைப்புக்குள்ளும் பணியாற்றும் எவருக்கும் இன்னும் கிடைக்கக்கூடிய ஒரே புரட்சிகரச் செயலாக இருக்கலாம். தயாரிப்பை மாற்ற வேண்டியதில்லை. அது யாருக்காகச் சிந்திக்கப்பட்டது என்பதை நினைவுகூர வேண்டும்.

காப்புரிமை

காப்புரிமை ஒரு யோசனையைப் பாதுகாப்பதற்காகப் பிறக்கிறது. ஆனால் உண்மையில் அது அதன் வடிவத்தை மட்டுமே பாதுகாக்கிறது — அதை உருவாக்கிய நோக்கத்தை ஒருபோதும் அல்ல.

ஓர் இயக்கமுறைக்கு, ஒரு சூத்திரத்துக்கு, ஒரு செயல்முறைக்கு நீங்கள் காப்புரிமை பெறலாம். யாரோ ஒருவர் அதை ஏன் கண்டுபிடிக்க விரும்பினார் என்ற காரணத்துக்கு நீங்கள் காப்புரிமை பெற முடியாது. ஆயினும், இயக்கமுறை அல்ல, அந்தக் காரணமே ஒவ்வொரு கண்டுபிடிப்பின் மிக விலைமதிப்பற்றதும் மிக நொறுங்கக்கூடியதுமான பகுதி — உலகின் எந்தக் காப்புரிமை அலுவலகமும் ஓர் ஆவணத்தில் எழுதத் தெரியாத ஒரே விஷயமும் அதுவே.

இது ஓர் அபாயகரமான மாயையை உருவாக்குகிறது: காப்புரிமையை வைத்திருப்பவர் தான் அந்த யோசனைக்கு உரிமையாளர் என்று நம்புகிறார். ஆனால் மற்றவர்கள் அதை நகலெடுப்பதைத் தடுக்கும் சட்ட உரிமைக்கு மட்டுமே அவர் உரிமையாளர் — அது எந்தக் காரணங்களுக்காகக் கருத்தரிக்கப்பட்டதோ அதே காரணங்களுக்காகத் தான் அதை உருவாக்கினேன் என்று சொல்லும் தார்மீக உரிமைக்கு அல்ல. ஒரு நிறுவனம் கையகப்படுத்தல் மூலமோ,

இணைப்பு மூலமோ, ஒரு சாதாரணச் சந்தைக் கொள்முதல் மூலமோ ஒரு காப்புரிமையை மரபுரிமையாகப் பெறலாம்; அந்தக் கணத்திலிருந்து அந்தக் கண்டுபிடிப்பைத் தன்னுடையதாகப் பேசலாம் — அதைப் பிறப்பித்த மன உறுதியோ பெரும்பாலும், இனி அங்கே பணியாற்றாத அல்லது இனி உயிரோடு இல்லாத ஒரே ஒரு மனிதரின் தலைக்குள் தங்கிவிட்டிருக்கும்.

தொடர்ச்சியால் அல்லாமல் குவிப்பால் வளரும் ஒவ்வொரு கட்டமைப்பின் அமைதியான முரண்பாடு இதுவே: கோப்பைகளைச் சேகரிப்பது போல அது காப்புரிமைகளைச் சேகரிக்கிறது, ஆனால் அந்தக் கோப்பைகள் ஏன் வெல்லப்பட்டன என்ற காரணங்களை ஒன்றன்பின் ஒன்றாக இழக்கிறது. காப்புரிமை நிலைக்கிறது. ஏன் என்பதன் நினைவு நிலைப்பதில்லை.

ஒரு காப்புரிமையை வைத்திருப்பவருக்கும் அதைச் சம்பாதித்தவருக்கும் இடையே கூர்மையான வேறுபாடு இருக்கிறது. முதலாமவர் ஓர் உரிமையை வாங்கினார். இரண்டாமவர் அதைத் தீர்க்கும் உரிமையைச் சம்பாதிக்கும் அளவுக்கு நீண்ட காலம் அந்தச் சிக்கலுடன் வாழ்ந்தார். இந்த இரண்டையும் குழப்பிக்கொள்ளும் நிறுவனங்கள், மனித வார்த்தைகளில் இனி விளக்க முடியாத ஒன்றைச் சட்ட ரீதியாகப் பாதுகாப்பதில் முடிகின்றன — இனி யாராலும் விளக்க முடியாத ஒரு கண்டுபிடிப்பு, எவ்வளவு நன்றாகப் பாதுகாக்கப்பட்டாலும், ஏற்கெனவே பாதி இறந்துவிட்டது.

ஒருவேளை உண்மையான காப்புரிமை, எந்தச் சட்டமும் பதிவு செய்ய முடியாதது, ஒரு பொருள் ஏன்

கண்டுபிடிக்கப்பட்டது என்பதை நினைவில் வைத்திருக்கும் திறனே. அதை இழப்பவர் நீதிமன்றத்தில் இன்னும் வெல்லலாம். ஆனால் முக்கியமானதை அவர் ஏற்கெனவே இழந்துவிட்டார்.

குறியீடு, தொகுதி, தொழிற்சாலை

ஒரு நாள் யாரோ ஒருவர், உற்பத்தி செய்யப்படும் ஒவ்வொன்றும் ஓர் எண்ணைச் சுமக்க வேண்டும் என்று முடிவெடுத்தார். ஒரு பெயர் அல்ல, ஓர் எண். பதின்மூன்று இலக்கங்கள், ஒரு நொடியின் பத்தில் ஒரு பங்கில் ஓர் இயந்திரத்தால் படிக்கப்படுபவை, அந்தப் பொருள் ஏன் இருக்கிறது என்பதைத் தவிர எல்லாவற்றையும் சொல்லக்கூடியவை.

பார்கோடு பொய் சொல்வதில்லை: நவீனக் கண்டுபிடிப்புகளில் அதுவே ஒருவேளை மிக நேர்மையானது, ஏனென்றால் அது தான் இருப்பதைத் தவிர வேறு எதுவாகவும் நடிப்பதில்லை. அது எந்தக் கதையையும் சொல்வதில்லை. அது அடையாளம் காண்கிறது, பட்டியலிடுகிறது, அதை யார் செய்தார்கள், ஏன் என்று யாரும் கேட்காமலேயே ஒரு பொருள் உலகம் முழுவதும் நகர அனுமதிக்கிறது. அது திறமையாக்கப்பட்ட பெயரின்மை; ஓர் இயந்திரத்தால் மட்டுமே படிக்கக்கூடிய ஒரு வரிசையாக மொழிபெயர்க்கப்பட்ட நிறுவிய நோக்கம் — மனிதக் கண்ணால் ஒருபோதும் அல்ல.

பின்னர் தொகுதி இருக்கிறது. தொகுதி என்பது ஒரு நிறுவனம் வைத்திருக்க ஒப்புக்கொள்ளும் மிகக் குறைந்தபட்ச நினைவு: அன்று பணியாற்றிய மனிதரை அது நினைவில் வைப்பதில்லை; ஷிஃப்டையோ, முயற்சியையோ, நேரத்தில் பிடிபட்ட

பிழையையோ, மிகத் தாமதமாகக் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட பிழையையோ நினைவில் வைப்பதில்லை. ஒரு குறிப்பிட்ட கணத்தில், ஒரு குறிப்பிட்ட பொருள் தொகுப்பு ஒரே உற்பத்தி வரிசையிலிருந்து ஒன்றாக வெளிவந்தது என்பதை மட்டுமே அது நினைவில் வைக்கிறது. தொழில்துறை அமைப்பு தன்னைப் பற்றி எழுத அனுமதித்துக்கொள்ளும் ஒரே வரலாற்று வடிவம் அதுவே: வரிசை எண்களால் ஆன ஒரு வரலாறு, ஒரு குறைபாடு ஏற்பட்டால் திரும்பப் பெறப்படுவதற்கு மட்டுமே பயன்படுவது, ஒரு வெற்றி ஏற்பட்டால் சொல்லப்படுவதற்கு ஒருபோதும் அல்ல.

இறுதியாகத் தொழிற்சாலை; இவை அனைத்தும் ஓர் உடல் உருவம் பெறும் இடம். சுவர்கள், இயந்திரங்கள், ஷிஃப்டுகள், கொட்டகைகள். நிறுவிய நோக்கம் ஒரு யோசனையாக இருப்பதை நிறுத்தி இரைச்சலாக, வெப்பமாக, உலோகம் அல்லது பிளாஸ்டிக்கின் வாசனையாக, ஆயிரக்கணக்கான முறை ஒரே மாதிரி அசையும் கைகளாக ஆகும் இடமே தொழிற்சாலை. ஒரு நிறுவனத்தின் உண்மைக்கு மிக நெருக்கமான இடம் அது — ஏனென்றால் அங்கே தயாரிப்பு இனி ஒரு கருத்தாக நடிக்க முடியாது: அது இருக்க வேண்டும், எடை கொண்டிருக்க வேண்டும், ஒரு பலகைத் தட்டின் மேல் ஒரு கதவு வழியாக வெளியே வர வேண்டும்.

குறியீடு, தொகுதி, தொழிற்சாலை: தான் உற்பத்தி செய்வதன் மீது தனக்குக் கட்டுப்பாடு இருக்கிறது என்று ஒரு நிறுவனம் தன்னைத் தானே நம்பவைத்துக்கொள்ளும் மூன்று வழிகள் இவை. ஒரு வகையில் அதற்குக் கட்டுப்பாடு இருக்கிறது — எங்கே, எப்போது, எவ்வளவு என்று அதற்குத் தெரியும். ஆனால் இந்த மூன்றில் எதுவும் ஏன் என்று சொல்ல முடியாது. எந்தப் பார்வோடும் முதல் நோக்கத்தைக்

கொண்டிருப்பதில்லை. எந்தத் தொகுதி எண்ணும் அந்த உற்பத்தி வரிசையை இருப்புக்குக் கொண்டுவந்த மன உறுதியை நினைவில் வைப்பதில்லை. எந்தத் தொழிற்சாலையும், எவ்வளவு முழுமையானதாக இருந்தாலும், அது இருக்க வேண்டும் என்று யார் விரும்பினார்கள் என்பதைத் தானாக நினைவில் வைப்பதில்லை.

இந்த மூன்று உலகங்களுக்குள் வாழ்நாள் முழுவதும் பணியாற்றிவந்தவர் எந்தக் கையேடும் கற்றுத்தராத ஒன்றைக் கற்றுக்கொள்கிறார்: எண்களின் மீதான கட்டுப்பாடு ஒருபோதும் பொருளின் மீதான கட்டுப்பாடு அல்ல. ஒரு தொகுதியைப் பற்றி எல்லாம் தெரிந்திருக்கலாம், அந்தத் தயாரிப்பு ஏன் இருக்க வேண்டியிருந்தது என்பது பற்றி இனி எதுவும் தெரியாமல் இருக்கலாம். இங்கேதான் ஒரு நிறுவனம் தன்னை இழக்கும் அபாயத்தைச் சந்திக்கிறது — துல்லியத்தின் பற்றாக்குறையால் அல்ல, அதன் மிகுதியால்; துல்லியம் நினைவுக்குச் சேவை செய்வதற்குப் பதிலாக அதன் இடத்தைப் பிடிக்கும்போது.

பிராண்ட், பெயர், ஆடை

பிராண்ட் ஒரு கையொப்பமாகப் பிறக்கிறது. கிட்டத்தட்ட உடனடியாக அது ஓர் ஆடையாக ஆகிறது. அதை அணிந்தவர் ஏற்கெனவே போய்விட்ட பிறகு எஞ்சும் ஒரே பொருளாக, மிக அடிக்கடி, அது முடிகிறது.

மூன்றில் மிகப் பழமையானது பெயர். ஒரு முறை, யாரோ ஒருவரால், ஒரு துல்லியமான காரணத்துக்காக அது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டது — ஒரு குடும்பப் பெயர், எதையோ குறித்த ஒரு சொல், சில நேரங்களில் காலம்

பொருளால் நிரப்பிய ஒரு பொருளற்ற கண்டுபிடிப்பும் கூட. தொடக்கத்தில், பெயர் இன்னும் ஒரு மனிதருடன் பிணைக்கப்பட்டிருக்கிறது. அதை யார் தேர்ந்தெடுத்தார்கள், ஏன் என்று இன்னும் சுட்டிக்காட்ட முடியும்.

பிராண்ட் என்பது, பெயர் ஒரு மனிதருக்குச் சொந்தமாக இருப்பதை நிறுத்தி ஒரு சந்தைக்குச் சொந்தமாகத் தொடங்கும்போது அதற்கு நடப்பது. பிராண்ட் பதிவு செய்யப்படுகிறது, பாதுகாக்கப்படுகிறது, இருப்புநிலைக் குறிப்பில் ஒரு சொத்தாக மதிப்பிடப்படுகிறது — அதற்கு ஒரு விலை இருக்கிறது, அதை வாங்கலாம் விற்கலாம், அதன் தோற்றத்தில் ஒரு காற்புள்ளி கூட மாறாமல் அது ஓர் உரிமையாளரிடமிருந்து இன்னொருவருக்கு மாறுகிறது. ஒரு பெயர் கையொப்பமாக இருப்பதை நிறுத்தி ஒரு மேற்பரப்பாக ஆகும் சரியான கணம் அதுவே.

இறுதியாக ஆடை என்பது, அந்த மேற்பரப்பின் மேல் கட்டப்படும் அனைத்தும்: லோகோ, நிறங்கள், எழுத்துரு, விளம்பரத்தின் குரல் தொனி, பொட்டலம் திறக்கப்பட வேண்டிய விதம். ஆடை வடிவமைக்கப்படுகிறது, சோதிக்கப்படுகிறது, மில்லிமீட்டர் வரை அளக்கப்படுகிறது — ஏனென்றால் அது ஒன்றை மட்டுமே செய்ய வேண்டும்: உள்ளே ஏற்கெனவே வெறுமையாக இருக்கக்கூடியதை உயிருள்ளதாக, ஒத்திசைவானதாக, நோக்கமுள்ளதாகத் தோன்றச் செய்வது. நன்றாகச் செய்யப்பட்ட ஓர் ஆடை, அதில் வசிக்க வேண்டிய மன உறுதி இல்லாததைப் பல ஆண்டுகள் மறைக்க முடியும்.

எந்த நிறுவனமும் தனக்குத் தானே ஒப்புக்கொள்ளாத அபாயம் இதோ: உள்ளே இருப்பதை முற்றிலும் மாற்றலாம் — மனிதர்கள், உரிமை, நோக்கங்கள், தயாரிப்பையும் கூட — பெயரையும் பிராண்டையும் ஆடையையும் முற்றிலும் அப்படியே விட்டுவிட்டு. பொதுமக்கள் அவற்றைத் தொடர்ந்து அடையாளம் காண்பார்கள், நம்புவார்கள், பழக்கத்தால் வாங்குவார்கள்; அந்த ஆடைக்குள் முதன்முதலில் அதைத் தைத்த அதே மன உறுதி இனி நடப்பதில்லை என்பதை அறியாமல்.

இது அவசியம் ஏமாற்று அல்ல. ஒரு நிறுவனம் அதை விரும்பிய மனிதர்களைவிட அதிக காலம் வாழும்போது வெறுமனே நடப்பது இது. ஆனால் இதை அறிந்தவர் — மற்ற எல்லாம் மாறியபோது ஆடை அப்படியே இருப்பதைப் பார்த்தவர் — வேறு சிலருக்கே இருக்கும் ஒரு பொறுப்பைத் தன்னுடன் சுமக்கிறார்: ஒரு பிராண்ட், எவ்வளவு உறுதியானதாக இருந்தாலும், எவ்வளவு நேசிக்கப்பட்டதாக இருந்தாலும், ஓர் ஆடை மட்டுமே என்பது அவருக்குத் தெரியும். ஓர் ஆடை, எவ்வளவு அழகாக இருந்தாலும், ஒருபோதும் தானாக நடந்ததில்லை. எப்போதும் உள்ளே இருக்கும் யாரோ ஒருவரே அதை அசையச் செய்கிறார்.

கண்மூடிச் சோதனைகள், விலை, சந்தை

தன் பெயருக்குத் தகுதியான ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், தயாரிப்பிலிருந்து அதன் பெயர் களையப்பட்டு, எந்த லேபினும் இல்லாமல் ஓர் அந்நியர் முன் வைக்கப்படும் ஒரு கணம் வருகிறது. அது கண்மூடிச் சோதனை என்று அழைக்கப்படுகிறது; சில நிமிடங்களுக்கு அரிதான ஒன்று நடக்கிறது: ஆடை இல்லாமல், பிராண்ட் இல்லாமல், யாரோ அதைச்

சுற்றிக் கட்டிய கதை இல்லாமல், தயாரிப்பு தன்
சொந்தக் கால்களில் நிற்க வேண்டும். முழுத்
தொழில்துறை அமைப்பும் தானாக முன்வந்து தனக்கு
வழங்கிக்கொள்ளும் ஒரே உண்மைக் கணம் இதுவாக
இருக்கலாம் — அது ஓர் ஆய்வகத்தில்,
கட்டுப்படுத்தப்பட்ட மாறிகளுடன்
அரங்கேற்றப்படுவது தற்செயல் அல்ல, உண்மையை
நிஜ உலகில் தளர்வாக விட்டுவைப்பது மிகவும்
அபாயகரமானது போல.

கண்மூடிச் சோதனை அதை ஏற்பாடு செய்பவரிடம்
சங்கடமான ஒன்றைச் சொல்கிறது: சில நேரங்களில்
சிறந்த தயாரிப்பு அதிகம் விற்பனையாவது அல்ல,
அதிகம் விற்பனையாவது சிறந்தது அல்ல.
சோதனையின் இருட்டில் உணரப்படும் சுவை, உணர்வு,
தரம் பெரும்பாலும் பகல் வெளிச்சத்தில் விற்பனைத்
தரவரிசையுடன் பொருந்துவதில்லை. கண்களை
மூடிக்கொண்டு நாம் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும்
கண்களைத் திறந்துகொண்டு நாம் வாங்குவதற்கும்
இடையிலான இந்த இடைவெளி, பொருளைவிடப்
பிராண்ட், ஆடை, கதை எவ்வளவு அதிகம் எடை
கொண்டவை என்பதன் சரியான அளவீடு.

பின்னர் விலை வருகிறது. விலை என்பது மதிப்பைப்
பகிரப்பட்ட ஓர் எண்ணாக நேர்மையாக
மொழிபெயர்ப்பதாக இருக்க வேண்டும். ஆனால்
விலை, கிட்டத்தட்ட எப்போதும், மதிப்பை
அளப்பதில்லை: அந்த மதிப்பு இருக்கிறது என்று நம்ப
மக்கள் எவ்வளவு தயாராக இருக்கிறார்கள்
என்பதையே அது அளக்கிறது. ஒரே கண்மூடிச்
சோதனையிலிருந்து ஒரே மாதிரியாக வெளிவரும்
இரண்டு தயாரிப்புகள் பெருமளவில் வேறுபட்ட
விலைகளைக் கொண்டிருக்கலாம்; அந்த இடைவெளி

தரத்தில் உள்ள வேறுபாட்டைப் பற்றி எதுவும் சொல்வதில்லை — கதையாடலில் உள்ள வேறுபாட்டைப் பற்றியே அது சொல்கிறது. இந்த அர்த்தத்தில், விலை ஒருபோதும் கணித உண்மை அல்ல. அது ஓர் எண்ணாக மாற்றப்பட்ட நம்பிக்கையின் செயல்.

இறுதியாகச் சந்தை; இவை அனைத்தும் ஒன்றாகக் கலந்து ஒன்றாக மதிப்பிடப்படும் இடம்: தயாரிப்பு, பிராண்ட், விலை, உணர்தல். சிறந்ததற்கு சந்தை அவசியம் வெகுமதி அளிப்பதில்லை. தன்னைத் தேர்ந்தெடுக்கச் செய்வதில் வெற்றி பெறுவதற்கே அது வெகுமதி அளிக்கிறது; அது வேறு விஷயம், சில நேரங்களில் நேர் எதிரானது. ஒரு நிறுவனம் தன் துறையிலேயே மிக நேர்மையான தயாரிப்பைக் கொண்டிருந்தும், வெறுமனே இன்னும் நம்பவைக்கும் கதையைச் சொன்ன ஒரு போட்டியாளரிடம் தோற்கலாம். சந்தை தரத்தின் பாரபட்சமற்ற நீதிபதி அல்ல: மக்கள், மொத்தமாக, சாரத்தைக் கதையாடலிலிருந்து பிரித்தறிய எவ்வளவு தெரிந்திருக்கிறார்கள் அல்லது தெரியாமல் இருக்கிறார்கள் என்பதன் கூட்டுக் கண்ணாடி அது.

இந்த இயக்கமுறைக்குள் போதுமான காலம் பணியாற்றியவர், கிட்டத்தட்ட ஒரு சுமையான ஓர் அறிவைச் சுமக்கிறார்: கண்மூடிச் சோதனை உண்மையைச் சொல்கிறது, விலை ஒரு நம்பிக்கையைச் சொல்கிறது, சந்தை யார் வென்றார்கள் என்பதை மட்டுமே சொல்கிறது — யார் சரியானவர்கள் என்பதை ஒருபோதும் அல்ல என்று அவருக்குத் தெரியும். இந்த வேறுபாட்டுடன் வாழ்ந்துகொண்டே, நேர்மையான தயாரிப்பு வெல்லத் தகுதியானது என்று இன்னும் நம்புவது, அமைப்பை

உள்ளிருந்து பார்த்தவர்களுக்கு எஞ்சியிருக்கும் கடைசி இலட்சியவாத வடிவமாக இருக்கலாம்.

விளம்பரம், இலக்குகள், வரவுசெலவுத் திட்டம்

ஒவ்வோர் ஆண்டும், நிறுவன நாட்காட்டியின் முன்கூட்டியே கணிக்கக்கூடிய ஒரு கட்டத்தில், யாரோ ஓர் அறையில் அமர்ந்து, நினைவில் நிற்க எவ்வளவு செலவாகும் என்று முடிவெடுக்கிறார்.

இறுதியில், விளம்பர வரவுசெலவுத் திட்டத்தின் உண்மையான பொருள் இதுவே: அது ஒரு தயாரிப்பின் செலவு அல்ல; அதைப் பற்றிச் சிந்திக்க ஒருபோதும் கேட்காத ஒருவரின் மனதில் தொடர்ந்து இருப்பதற்காகக் கொடுக்கப்படும் விலை அது. விளம்பரத் திட்டமிடல் ஓர் அறிவியலாகப் பிறக்கிறது — வரைபடங்கள், ஊடுருவல் வளைவுகள், உகந்த வெளிப்பாட்டு அதிர்வெண் — ஆனால் அதன் ஆழமான சாரத்தில் அது ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட வற்புறுத்தலின் செயல். வேறு வழியில் ஒருபோதும் இருந்திருக்காத ஒரு சிந்தனைக்கு இடம் கொடுக்கும்படி, முறையுடனும் பணத்துடனும், அது உலகைக் கேட்கிறது.

அந்த வரவுசெலவுத் திட்டத்துடன் இணைக்கப்படும் இலக்குகள் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் ஒரே வடிவத்தை எடுக்கின்றன: வளர்ச்சிச் சதவீதங்கள், கைப்பற்ற வேண்டிய சந்தைப் பங்குகள், இலக்கு எண்ணிக்கையிலான மக்களிடையே கட்டியெழுப்ப வேண்டிய விழிப்புணர்வு. இவை முறையான இலக்குகள், அளவிடக்கூடியவை, ஒரு கூட்டத்தில் பாதுகாக்கக்கூடியவை. ஆனால் அவை, கிட்டத்தட்ட எப்போதும், அவற்றுக்கு முன் வர வேண்டிய கேள்வியை இழந்த அனாதை இலக்குகளும் கூட: எதனுடன்

ஒப்பிடும்போது வளர்ச்சி, எங்கே சென்றடைய, யாருக்குச் சேவை செய்ய. எண்ணே தனக்குத் தானே இறுதி இலக்காக ஆகிறது. அந்த எண் ஏன் முக்கியமாக இருக்க வேண்டும் என்ற காரணம், காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாக, அதை அடைவதற்கான ஓட்டத்தில் தொலைந்துபோகிறது.

இறுதியாக, வரவுசெலவுத் திட்டமே ஒரு நிறுவனத்தின் உண்மையான முன்னுரிமைகளுக்கான மிக நேர்மையான சான்று — சுவரில் அச்சிடப்பட்ட எந்த நோக்க அறிக்கையையும்விட நேர்மையானது. அமைப்பின் மதிப்பீடுகள் பற்றி நீங்கள் விரும்பும் எந்த வாக்கியத்தையும் எழுதலாம், ஆனால் பணம் எங்கே போகிறது என்பதே உண்மையில் எது முக்கியம் என்று உங்களுக்குச் சொல்கிறது. தயாரிப்பை நம்புவதாகச் சொல்லிக்கொண்டு, அதைத் தான் இருப்பதிலிருந்து வேறாகத் தோன்றச் செய்வதில் தன் வரவுசெலவுத் திட்டத்தின் பெரும்பகுதியைச் செலவிடும் நிறுவனம், யாரும் நேரடியாகக் கேட்காத கேள்விக்கு, எண்ணமின்றியே, ஏற்கெனவே பதில் சொல்லிவிட்டது: நீ உண்மையில் எதை நம்புகிறாய்.

இந்தக் கூட்டங்களில் அரிதாகவே கேட்கப்படும் ஒரு கேள்வி இருக்கிறது; முக்கியமானது அது ஒன்று மட்டுமே என்று இருக்கலாம்: நாம் வாக்குறுதி அளிப்பதாகவே தயாரிப்பு உண்மையில் இருந்தால், அதைத் தெரியப்படுத்த இவ்வளவையும் செலவிட வேண்டியிருக்குமா? விளம்பரம், அதன் தாய்மையான வடிவத்தில், ஏற்கெனவே இருக்கும் ஒரு மதிப்பின் எதிரொலியாக மட்டுமே இருக்க வேண்டும். மிக அடிக்கடி, இன்னும் தானாக எந்த ஓசையும் எழுப்பாத ஒரு மதிப்புக்கு ஓர் எதிரொலியை உற்பத்தி செய்யும் முயற்சியாக அது ஆகிறது.

பல ஆண்டுகள் வரவுசெலவுத் திட்டங்களைத் தீட்டியவருக்குத் தெரியும், ஒவ்வோர் எண்ணுக்கும் பின்னால் ஓர் அமைதியான பந்தயம் இருக்கிறது என்று: ஒன்றைப் போதுமான முறை, போதுமான மக்களிடம் திரும்பத் திரும்பச் சொன்னால் அது உண்மையாகிவிடும். சில நேரங்களில் அது பலிக்கிறது. ஆனால் தயாரிப்பு உண்மையில் தகுதி பெறாமலேயே அது பலிக்கும்போது, அந்த வெற்றி நிறுவனத்தின் வெற்றி அல்ல. போதுமான வற்புறுத்தலுடன் பயன்படுத்தப்படும் மனித மன உறுதி யாரையும் எதையும் நம்பவைக்க முடியும் — தன்னையே கூட — என்பதற்கான சான்று மட்டுமே அது.

விற்பனை, அறிமுகம், முன்பதிவுகள்

தயாரிப்பு அலமாரிகளில் உண்மையில் இருப்பதற்கு முன்பே, ஓர் எண் ஏற்கெனவே இருக்கிறது: அதில் எவ்வளவு விற்கும். இந்த அர்த்தத்தில், விற்பனைத் திட்டமிடல் என்பது அறிவியலின் ஆடை அணிந்த நம்பிக்கையின் செயல் — எதிர்காலம் ஏற்கெனவே நடந்துவிட்டது போல முன்னிறுத்தப்படுகிறது; ஆண்டின் மீதி, அந்த முன்கணிப்பை நிஜமாக்க என்ன தேவைப்பட்டாலும், யதார்த்தத்தை அதனுடன் பொருந்தச் செய்வதில் கழிகிறது.

இந்த நம்பிக்கை பொதுவெளிக்கு வரும் கணமே அறிமுகம். ஒரு சடங்கைக் கட்டியெழுப்புவதில் காட்டப்படும் அதே கவனத்துடன் கட்டப்படும் ஒரு நாள் அது — ஏனென்றால் சாரத்தில் அது ஒரு சடங்கே: புதிய ஒன்று பெறப்படத் தயாராக இருக்கிறது என்று நிறுவனம் உலகுக்கு அறிவிக்கும் ஒரு கூட்டுச் சடங்கு. ஆனால் அறிமுகத்தின் விளக்குகளுக்குப் பின்னால் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் ஒரு பழைய, சொல்லக்

கடினமான பதற்றம் இருக்கிறது: பொதுமக்கள் பதில் சொல்வதற்கு முன்பே, மாதங்களுக்கு முன் ஒரு மூடிய அறையில் கணிக்கப்பட்ட எண் முதல் உண்மையான வாரங்களில் தாங்குமா சரியுமா என்று அறிவது.

பின்னர் முன்பதிவுகள் — முதல் உண்மையான எண்ணிக்கை, உண்மையான விற்பனைக்கு முன், அதை உண்மையில் பெறப்போகிறவரின் கைகளைத் தயாரிப்பு தொடுவதற்கு முன்பே. முன்பதிவுகள் மிக முன்கூட்டியே பார்க்கப்பட்ட நாடித்துடிப்பு: அனுபவத்துக்கு முன் எவ்வளவு ஆசை இருக்கிறது என்று அவை சொல்கின்றன, பின்னர் எவ்வளவு மதிப்பு இருக்கும் என்று அல்ல. ஒரு நிறுவனம் மிக அதிக எண்ணிக்கையிலான முன்பதிவுகளைக் கொண்டாடி, மாதங்களுக்குப் பின், அந்த ஆசை உண்மையான பொருளுடனான தொடர்பைத் தாங்கவில்லை என்று கண்டுபிடிக்கலாம். நேர் எதிரானதும், அரிதாக, அதே அளவு உண்மை: அமைதியில் பிறந்த தயாரிப்புகள், அவற்றை நியாயப்படுத்த முன்பதிவுகள் இல்லாமல், பின்னர் தாமாகவே, மெதுவாக, எந்த விற்பனை அலுவலகமும் ஒருபோதும் கணிக்காத ஒரு நம்பிக்கையைக் கண்டடைந்தன.

இந்த முழு இயக்கமுறையிலும் ஆழமாக மனிதத்தன்மையான, அதே நேரத்தில் ஆழமாகக் கொடூரமான ஒன்று இருக்கிறது: இன்னும் அந்தப் பொருளைச் சந்திக்காத மக்களுக்குச் சொந்தமான ஓர் ஆசையை முன்கூட்டியே கணிக்கும்படி ஓர் எண் கேட்கப்படுகிறது. வரவேற்க ஏதாவது இருக்குமா என்று அறிவதற்கு முன்பே வரவேற்பு திட்டமிடப்படுகிறது. எண் சரியாக வராதபோது, பழி அரிதாகவே முன்கணிப்பு செய்தவர் மீது விழுகிறது — அது உற்பத்தி செய்தவர் மீது, தொடர்புகொண்டவர் மீது,

உண்மையான பொருளுக்கு நெருக்கமாகவும்
விரிதாளுக்குத் தொலைவாகவும் இருந்தவர் மீது
விழுகிறது.

அவற்றின் தாளத்தை அறியும் அளவுக்குப் போதுமான
அறிமுகங்களைக் கடந்து வந்தவருக்குத் தெரியும்,
அறிமுக நாள் ஒருபோதும் உண்மையின் நாள் அல்ல
என்று. மக்கள் உண்மையில் விரும்புவதை
முன்கணிப்பு மெதுவாகச் சந்திக்கத் தொடங்கும் முதல்
நாள் மட்டுமே அது — எந்த வரவுசெலவுத் திட்டமும்,
எந்தத் திட்டமும், எந்த முன்பதிவு எண்ணிக்கையும்
ஒருபோதும் உண்மையில் ஈடுசெய்ய முடியாத சந்திப்பு.

பரிமாற்ற விலை, லாபம், இயக்க லாப வரம்பு

பரிமாற்ற விலையே முழுச் சங்கிலியிலும் முதல்
நேர்மையான எண், மிகவும் மறைக்கப்பட்டதும்
அதுவே. சில்லறை விலை கூடுதல் விலைகளால்,
மற்றவர்களின் லாப வரம்புகளால், கட்டமைக்கப்பட்ட
உணர்தல்களால் பெருக்கப்படுவதற்கு முன், தன்
விநியோகஸ்தருக்கு விற்கப்படும் ஒவ்வொரு
அலகுக்கும் நிறுவனம் உண்மையில் வசூலிப்பது
அதுவே. எந்த விளம்பரமும் ஒருபோதும் காட்டாத எண்
அது, ஏனென்றால் அது எந்தக் கனவையும்
சொல்வதில்லை: அது ஒரு செலவையும், அதனுடன் ஒரு
லாப வரம்பையும், அதனுடன் ஒரு கட்டமைப்பின்
உயிர்வாழ்தலையும் சொல்கிறது.

லாபம் என்பது, மற்ற எல்லாம் செலுத்தப்பட்ட பின்
அந்த எண்ணில் எஞ்சுவது — மனிதர்கள்,
மூலப்பொருட்கள், வாடகைகள், இயந்திரங்கள், வட்டி,
வரிகள். லாபம், தனக்குள், நல்லதும் அல்ல கெட்டதும்
அல்ல: ஓர் அமைப்பு தான் சம்பாதித்ததைவிடக்

குறைவாகச் செலவழித்து இன்னோர் ஆண்டு உயிர் பிழைத்தது என்பதற்கான சான்று மட்டுமே அது. பிரச்சினை ஒருபோதும் லாபம் என்பதே அல்ல. நன்றாகச் செய்யப்பட்ட ஒரு தயாரிப்பின் விளைவாக இருப்பதை லாபம் நிறுத்தி, மேல்நிலையில் உள்ள ஒவ்வொரு முடிவையும் நியாயப்படுத்தும் ஒரே இலக்காக ஆகும்போது பிரச்சினை தொடங்குகிறது — தயாரிப்போ அதைச் செய்யும் மனிதர்களோ அமைதியாக விலை கொடுக்கும் முடிவுகளையும் கூட.

இயக்க லாப வரம்பு இந்த முழு உரையாடலின் மிகக் குளிர்ந்ததும் மிக நேர்மையானதுமான வடிவம்: காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாகக் கணக்கிடப்படும் ஒரு சதவீதம்; ஒரு நிறுவனம் வருவாயை எவ்வளவு திறமையாக லாபமாக மாற்றுகிறது என்று அது சொல்கிறது. ஆய்வாளர்கள் வேறு எதற்கும் முன் பார்க்கும் எண் அது, ஏனென்றால் அது நோக்கங்கள் பற்றிப் பொய் சொல்வதில்லை — அது விளைவை மட்டுமே அளக்கிறது. ஆனால் இதே காரணத்துக்காக, இயக்க லாப வரம்பு எல்லாவற்றிலும் அமைதியான கொடுங்கோன்மையாக ஆகலாம்: காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாகப் பாதுகாக்கப்பட வேண்டிய ஒரு சதவீதம், அதைப் பாதுகாப்பது என்றால் எண்ணில் உடனடியாகத் தெரியாததை வெட்டுவது என்று ஆனாலும் கூட — தரம், பராமரிப்பு, மனிதர்கள், ஒரு தயாரிப்பு விரைவாகச் செய்யப்படுவதற்குப் பதிலாக நன்றாகச் செய்யப்படத் தேவைப்படும் நேரம்.

இந்த மூன்று எண்களும், ஒன்றாக எடுத்தால், ஒருபோதும் கேட்காத ஒரு கேள்வி இருக்கிறது: நாம் பாதுகாக்கும் லாப வரம்பு — நாம் எதற்காகப் பிறந்தோமோ அதைத் தொடர்ந்து செய்வதற்காக அதைப் பாதுகாக்கிறோமா, அல்லது வெறுமனே ஒரு

கட்டமைப்பாகத் தொடர்ந்து இருப்பதற்காகவா? இவை இரண்டு வேறுபட்ட பதில்கள்; இரண்டாவது, யாரும் கவனிக்காமல் மேலோங்கும்போது, இந்தப் புத்தகம் பேசும் அமைதியான நெருக்கடியின் இறுதிக் கட்டம் அது: தான் ஏன் இருக்கிறது என்று கேட்பதை நிறுத்திவிட்டு, அப்படியே தொடர்ந்து இருக்கும் உரிமையைக் காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாகப் பாதுகாப்பதோடு தன்னைச் சுருக்கிக்கொள்ளும் ஒரு நிறுவனம்.

இந்த எண்களைப் பல ஆண்டுகள் அருகிலிருந்து பார்த்தவருக்கு, அரிதாகவே உரக்கச் சொல்லப்படும் ஒன்று தெரியும்: பரிமாற்ற விலை, லாபம், இயக்க லாப வரம்பு எப்போதும் ஒரு கட்டமைப்பின் ஆரோக்கியத்தைச் சொல்கின்றன. அந்தக் கட்டமைப்பு தான் பிறந்த காரணத்துக்கு இன்னும் சேவை செய்கிறதா என்பதை அவை தாமாக ஒருபோதும் சொல்வதில்லை. அந்தப் பதில் எந்த இருப்புநிலைக் குறிப்பிலும் எழுதப்படவில்லை. அதை வேறு இடத்தில் தேட வேண்டும் — அதை நினைவில் வைத்திருக்கும் அளவுக்கு நீண்ட காலம் தங்கியிருக்கும், அதைச் சொல்லும் அளவுக்கு நேர்மையான மனிதர்களிடம்.

தொழிற்சாலைகளும் ஏற்கெனவே விற்கப்பட்டதன் உற்பத்தியும்

ஒரு நிறுவனத்துக்கு வெளியே உள்ள சிலருக்கே தெரிந்த, உள்ளே பணியாற்றுவவர் சீக்கிரமே தன் சொந்தச் செலவில் கற்றுக்கொள்ளும் ஒரு வேறுபாடு இருக்கிறது: தேவைப்படுவதை நீங்கள் உற்பத்தி செய்வதில்லை, ஏற்கெனவே விற்கப்பட்டதையே உற்பத்தி செய்கிறீர்கள். தொழிற்சாலை ஒரு தேவையைத் துரத்துவதில்லை. ஏற்கெனவே

கையெழுத்திடப்பட்ட ஓர் ஆர்டரை, ஒரு வாடிக்கையாளருக்கோ, ஒரு விநியோகஸ்தருக்கோ, முதல் அலகு செய்யப்படுவதற்கு முன்பே சரி என்று சொன்ன ஒரு சந்தைக்கோ ஏற்கெனவே வாக்களிக்கப்பட்ட ஓர் எண்ணையே அது துரத்துகிறது.

இது உற்பத்தியின் பொருளையே அமைதியாகத் தலைகீழாக்குகிறது. தன் தோற்றத்தில் கற்பனை செய்யப்பட்ட ஒரு தேவைக்கான பதிலாக இருந்த தயாரிப்பு, தொழிற்சாலையில் ஏற்கெனவே முடிக்கப்பட்ட ஓர் ஒப்பந்தத்தின் இயந்திரத்தனமான விளைவாக ஆகிறது. ஒவ்வொரு ஷிஃப்டையும், ஒவ்வொரு வரிசையையும், ஒவ்வொரு வாராந்திரத் திட்டத்தையும் வழிநடத்தும் கேள்வி இனி “உலகுக்கு என்ன தேவை” அல்ல, “வழங்குவதாக நாம் ஏற்கெனவே எவ்வளவு வாக்களித்திருக்கிறோம்” என்பதே. வேறு எதையும் கேட்க தொழிற்சாலைக்கு நேரமும் இல்லை, ஆணையும் இல்லை.

இந்த இயக்கமுறைக்குள், ஏற்கெனவே விற்கப்பட்டதன் உற்பத்தி ஒரு முடிவில்லாத துரத்தலாக ஆகிறது: ஏற்கெனவே விற்கப்பட்டதை நிறைவேற்ற உற்பத்தி நடக்கிறது; இன்னும் அதிகம் விற்கப்படுகிறது, ஏனென்றால் தொழிற்சாலை, ஒருமுறை இயங்கத் தொடங்கியதும், தன்னை நியாயப்படுத்தத் தொடர்ந்து நகர வேண்டியிருக்கிறது. சும்மா நிற்கும் ஒரு வரிசை உற்பத்தி செய்யும் வரிசை அளவுக்கே செலவாகிறது — பெரும்பாலும் அதைவிட அதிகமாக — இது ஓர் அமைதியான அழுத்தத்தை உருவாக்குகிறது, எந்த அதிகாரப்பூர்வ ஆவணத்திலும் ஒருபோதும் சொல்லப்படாதது: உலகுக்கு அது தேவை என்பதால் அல்ல, தொழிற்சாலை தொடர்ந்து உற்பத்தி செய்ய வேண்டும் என்பதால் விற்பது.

இங்கேதான் தயாரிப்பு தன் இரண்டாவது துரோகத்தின் அபாயத்தைச் சந்திக்கிறது, இந்தப் பக்கங்களில் வேறு இடத்தில் ஏற்கெனவே சொல்லப்பட்டதற்குப் பிறகு: ஓர் உண்மையான தேவைக்கு அது பதில் சொல்வது இனி போதாது. எல்லாவற்றுக்கும் முதலில், தொழிற்சாலையை இயங்கவைக்கும் தேவைக்கு அது பதில் சொல்ல வேண்டும். இந்த அமைப்புக்குள் பல ஆண்டுகள் பணியாற்றுபவர், பொருட்களின் ஒழுங்கு தலைகீழான கணத்தை அடையாளம் காணக் கற்றுக்கொள்கிறார் — பயனுள்ள ஒன்று செய்யப்பட்டதால் பொருட்கள் விற்கப்படுவது நின்று, கட்டமைப்பு இப்போது வழங்காமல் இருக்க முடியாத ஒன்று ஏற்கெனவே விற்கப்பட்டதால் ஏதோ ஒன்று செய்யப்படும் கணம்.

இது தொழிற்சாலையின் மீதான கண்டனம் அல்ல. தொழிற்சாலை, தனியாக எடுத்தால், கட்டளைகளுக்குக் கீழ்ப்படியும் ஓர் உடல் மட்டுமே. துரோகம், நடக்கும்போது, இன்னும் மேல்நிலையில் நடக்கிறது — எவ்வளவு விற்க வேண்டும் என்று முடிவெடுப்பவருக்கும், தொழிற்சாலையில் அந்த முடிவை மணிநேரங்களாக, பொருட்களாக, ஷிஃப்டுகளாக, உண்மையான மனிதர்களின் உண்மையான களைப்பாக மொழிபெயர்க்க வேண்டியவருக்கும் இடையே வளர்ந்துவரும் இடைவெளியில். விற்கப்பட்ட எண் எப்போதும் மேலிருந்து ஒரு கட்டளையாக வருகிறது. அதை உற்பத்தி செய்வதன் மனிதச் செலவோ எப்போதும் கீழேயே தங்குகிறது — எந்த விற்பனை வரைபடமும் அதை ஒருபோதும் காட்டாத இடத்தில்.

விற்பனை, செலவுகள், பலன்கள்

ஒவ்வொரு மாதமும், தன்மானமுள்ள ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், யாரோ ஒருவர் அதே விரிதானை மீண்டும் திறந்து இரண்டு நெடுவரிசைகளை ஒப்பிடுகிறார்: உள்ளே வந்தது, வெளியே போனது. அவ்வளவு திரும்பத் திரும்ப நடக்கும் ஒரு சடங்கு அது, அது நடுநிலையானதாக, கிட்டத்தட்ட அறிவியல்பூர்வமானதாகத் தோன்றுகிறது. ஆனால் அந்த ஒப்பீட்டுக்குள் எந்த அமைப்பினுடையவும் மிக அமைதியான, மிகத் தீர்க்கமான தேர்வுகளில் ஒன்று மறைந்திருக்கிறது: எது செலவாக எண்ணப்படுகிறது, எது பலனாக எண்ணப்படுகிறது.

விற்பனைப் பகுப்பாய்வு, துல்லியமாக, என்ன நகர்ந்தது என்று சொல்கிறது: எத்தனை அலகுகள், யாருக்கு, எங்கே, எப்போது. மேற்பரப்பில் அது நேர்மையான தரவு — விளக்கத்துக்கு அது இடம் விடுவதில்லை, எண்கள் எண்களே. ஆனால் தரவை நம்பகமானதாக்கும் அதே நேர்மை அதைக் குருடாகவும் ஆக்குகிறது: ஒரு விற்பனைப் பகுப்பாய்வு உண்மையான தேவையால் வாங்கியவருக்கும் பழக்கத்தால் வாங்கியவருக்கும் இடையே, திரும்ப வருபவருக்கும் ஒருபோதும் வராதவருக்கும் இடையே, உண்மையில் வென்றெடுக்கப்பட்ட வாடிக்கையாளருக்கும் இன்னும் ஏமாற்றமடையாத வாடிக்கையாளருக்கும் இடையே ஒருபோதும் வேறுபடுத்துவதில்லை.

பின்னர் செலவு-பலன் பகுப்பாய்வு வருகிறது; முழு நிறுவனத்திலும் மிகப் பகுத்தறிவான அறையாக இருப்பதாக அது வாக்களிக்கிறது — ஒவ்வொரு முடிவும் இறுதியாக ஒப்பிடக்கூடிய எண்களுக்கு இடையிலான ஒப்பீடாகச் சுருக்கப்படும் இடம். ஆனால் இந்தப்

பகுத்தறிவு முன்கூட்டிய ஒரு தேர்வை மறைக்கிறது, கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் வெளிப்படையாக விவாதிக்கப்படாதது: செலவு நெடுவரிசையில் எது போகிறது, பலன் நெடுவரிசையில் எது போகிறது என்று யார் முடிவெடுக்கிறார்கள். ஒரு மனிதரின் நேரத்தைச் செலவாக எண்ணலாம். அவருடைய மன அழுத்தத்தைக் கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் இல்லை. நீண்டகால நற்பெயர்ச் சேதத்தைத் தவறவிட்ட பலனாக எண்ணலாம். அதைத் தடுப்பதன் மூலம் தவிர்க்கப்பட்ட மனிதத் தேய்மானத்தைக் கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் இல்லை. பகுப்பாய்வு எண்களைப் பயன்படுத்துவதால் புறநிலையானதாகத் தோன்றுகிறது, ஆனால் எண்கள், யாரோ முன்கூட்டியே அளக்கக்கூடியது என்று முடிவெடுத்ததை மட்டுமே அளக்கின்றன.

ஒவ்வொரு நிறுவனத் திட்டத்திலும் உள்ள மிக அபாயகரமான குருட்டுப் புள்ளி இதுவே: முற்றிலும் தர்க்கரீதியான, உள்ளார்ந்த ஒத்திசைவுள்ள, எந்த இயக்குநர் குழுவின் முன்னும் பாதுகாக்கக்கூடிய ஒரு பகுப்பாய்வைக் கட்டலாம் — ஆயினும் தொடக்கத்திலிருந்தே மிக முக்கியமான மாறியை விடக்கியிருக்கலாம், வெறுமனே அந்த மாறிக்கு விரிதாளில் ஓர் ஆயத்தக் கட்டம் இல்லாததால். ஒரு முடிவின் மனிதச் செலவு, இனி லாபம் தராதபோதும் ஒரு வாக்குறுதியைக் காப்பதன் பலன், பல ஆண்டுகளாகக் கட்டப்பட்டு ஒரே காலாண்டில் அழிக்கப்பட்ட ஓர் உறவின் மதிப்பு: இவற்றில் எதுவும் ஒரு நெடுவரிசைக்குள் எளிதாகப் பொருந்துவதில்லை. ஒரு நெடுவரிசைக்குள் பொருந்தாதது, மிகப் பல நிறுவனங்களில், வெறுமனே இருப்பதில்லை.

இந்தப் பகுப்பாய்வுகளைப் பல ஆண்டுகள் நடத்தியவருக்குத் தெரியும், இறுதி எண், எவ்வளவு கண்டிப்பானதாக இருந்தாலும், எப்போதும் ஒரு பகுதிக் கதையையே சொல்கிறது என்று — அது பொய் என்பதால் அல்ல, எண்ணுவது தொடங்குவதற்கு முன்பே எது எண்ணப்படத் தகுதியானது என்று அது ஏற்கெனவே முடிவெடுத்துவிட்டதால். உண்மையான செலவு-பலன் பகுப்பாய்வு, எந்த விரிதாளும் தானாகச் செய்ய முடியாதது, எதைப் பார்க்க வேண்டாம் என்று நீங்கள் தேர்ந்தெடுத்தீர்கள், ஏன் என்று கேட்பதே.

முடிவுகளும் லாபங்களும்

நாட்காட்டியில் முடிவுகள் உரக்கப் படிக்கப்படும் ஒரு நிலையான நாள் எப்போதும் இருக்கிறது. ஓர் அறை, ஒரு திரை, திரையிடப்படும் எண்களின் ஒரு தொடர்; அந்த எண் சுருக்கும் பன்னிரண்டு மாதங்களில் உண்மையில் நடந்த எல்லாவற்றையும் பொருட்படுத்தாமல், ஆண்டு வெற்றியா தோல்வியா என்று சில நிமிடங்களில் அவை முடிவெடுக்கின்றன.

விற்பனை முடிவுகளுக்கு வேறு எந்த நிறுவன எண்ணிக்கைக்கும் இல்லாத ஒரு சக்தி இருக்கிறது: அவை சூழலை அழித்துவிடுகின்றன. எந்த அறிக்கையும் ஒருபோதும் அளக்காத ஒரு சிக்கலை ஒரு மனிதர் எத்தனை முறை தீர்த்தார் என்று அவை சொல்வதில்லை; ஒரு பிழை இருந்தும் விசுவாசமாக இருந்த வாடிக்கையாளரைப் பற்றி அவை சொல்வதில்லை; பல ஆண்டுகளுக்கு முன் கொடுக்கப்பட்ட ஒரு வாக்குறுதியை உடைக்காமல் இருக்கச் செலவிட்ட முயற்சியைப் பற்றி அவை சொல்வதில்லை. இன்னோர் எண்ணுடன் — கடந்த ஆண்டினுடையது, அல்லது வரவுசெலவுத் திட்டத்தில்

இருந்தது — ஒப்பிடும்போது எண் ஏறியதா இறங்கியதா என்பதை மட்டுமே அவை சொல்கின்றன. மற்றவை எல்லாம், எவ்வளவு உண்மையானவையாக, எவ்வளவு மனிதத்தன்மையானவையாக இருந்தாலும், ஸ்லைடில் ஒருபோதும் தோன்றுவதில்லை.

பின்னர் லாபம், உடனே படிக்கப்படுவது; இவை அனைத்தின் தொகுப்பாக அது இருக்க வேண்டும் — ஆனால் உண்மையில் அது மாதங்களுக்கு முன் எடுக்கப்பட்ட ஆயிரம் முடிவுகளின் இறுதி எதிரொலி மட்டுமே; சில நல்லவை, சில கெட்டவை, சில தவறான காரணங்களுக்காகச் சரியானவை, சில சரியான காரணங்களுக்காகத் தவறானவை. ஆண்டு லாபம் ஒரு தீர்ப்பின் அதே அதிகாரத்தையும் ஒரு தீர்ப்பின் அதே குருட்டுத்தனத்தையும் சுமக்கிறது: அது விளைவை மதிப்பிடுகிறது, பாதையை அல்ல. மூன்று ஆண்டுகளில் பெரிய விலை கொடுக்க வேண்டியிருக்கும் தேர்வுகள் மீது கட்டப்பட்ட சிறந்த லாப ஆண்டை ஒரு நிறுவனம் கொண்டிருக்கலாம்; இன்னும் யாருக்கும் அடையாளம் காணத் தெரியாத மதிப்பை வழங்கும் தேர்வுகள் மீது கட்டப்பட்ட ஏமாற்றமளிக்கும் லாப ஆண்டையும் கொண்டிருக்கலாம்.

இந்த இரண்டு எண்ணிக்கைகளும் — விற்பனையும் லாபங்களும் — ஒவ்வொரு ஆண்டும் எதிர்பார்க்கப்படும் விதத்தில் கிட்டத்தட்ட மதச்சார்ந்த ஒன்று இருக்கிறது: அவையே இறுதித் தீர்ப்பு, ஒரு முழு அமைப்பையும் விடுவிக்கும் அல்லது தண்டிக்கும் தீர்ப்பு; இப்போது முடிந்த ஆண்டில் எவ்வளவு நேர்மையான உழைப்பு, எவ்வளவு உண்மையான முயற்சி, நிறுவிய காரணத்தின் மீது எவ்வளவு விசுவாசம் ஓடியது என்பதைப் பெரும்பாலும்

பொருட்படுத்தாமல். தன் சொந்த நோக்கத்துக்கு அமைதியாகத் துரோகம் செய்த ஒரு நிறுவனம் சிறந்த முடிவுகளைக் காட்டலாம். அதற்கு விசுவாசமாக இருந்த ஒரு நிறுவனம் ஏமாற்றமளிக்கும் முடிவுகளைக் காட்டலாம். எண் மட்டும் இந்த இரண்டையும் ஒருபோதும் வேறுபடுத்திச் சொல்வதில்லை.

இந்த முடிவுகளுக்காக ஆண்டுக்குப் பின் ஆண்டாக, அறைக்குப் பின் அறையாகக் காத்திருந்தவருக்குத் தெரியும், அவை படிக்கப்படும் நாள் ஒரு நிறுவனத்தின் உண்மை கண்டுபிடிக்கப்படும் நாள் ஒருபோதும் அல்ல என்று. அந்த உண்மை, அது எதுவாக இருந்தாலும், எல்லோரும் ஒரே மாதிரிப் படிக்கக்கூடிய ஓர் எண்ணாக எவ்வளவு மாறுகிறது என்று நீங்கள் கண்டுபிடிக்கும் நாள் மட்டுமே அது — அந்த எண், தானாக, உண்மையில் முக்கியமான ஒரே விஷயத்தை ஒருபோதும் சொல்ல முடியாதபோதும்: நிறுவனம் தான் எதற்காகப் பிறந்ததோ அதை இன்னும் செய்கிறதா என்பது.

லாபங்கள், பங்குதாரர்கள், ஈவுத்தொகைகள்

ஒவ்வொரு சங்கிலியின் முடிவிலும் — தயாரிப்பு, தொழிற்சாலை, விற்பனை, லாபம் — வருவாய் பங்கிடப்படும் கணம் வருகிறது. எல்லாம் நுகரப்படுவதில்லை, எல்லாம் மீண்டும் முதலீடு செய்யப்படுவதில்லை: ஒரு பகுதி, மூலதனத்தைப் போட்டவருக்கு ஈவுத்தொகை வடிவில் திருப்பிக் கொடுக்கப்படுகிறது. அது சங்கிலியின் கடைசிக் கண்ணி, அதே நேரத்தில் மிக அமைதியானதும் அதுவே, ஏனென்றால் ஓர் இயக்குநர் கூட்ட அறைக்கு வெளியே அந்த எண்ணிக்கை எப்படி அடையப்படுகிறது என்று உண்மையில் கிட்டத்தட்ட யாருக்கும் தெரியாது.

ஈவுத்தொகை, அதன் தூய்மையான வடிவத்தில், எண்களில் சொல்லப்பட்ட ஒரு நன்றியாக இருக்க வேண்டும்: யாரோ ஒருவர் ஒரு நோக்கம் பலன் தருவதற்கு முன்பே அதை நம்பினார், உத்தரவாதம் இல்லாமல் பணத்தை அபாயத்தில் வைத்தார், இப்போது அந்த நோக்கம் உருவாக்கியதில் ஒரு பங்கைப் பெறுகிறார். ஆனால் மூல நோக்கத்துக்கும் இன்றைய ஈவுத்தொகைக்கும் இடையே, பெரும்பாலும், இனி எந்த நேரடி இழையும் இல்லை. காசோலையைப் பணமாக்கும் பங்குதாரருக்கு அந்த நிறுவனம் ஏன் பிறந்தது என்று ஒருபோதும் தெரிந்திருக்காமல் இருக்கலாம், அல்லது அறிய விரும்பியிருக்காமல் இருக்கலாம். அவர் ஒரு பங்கை வாங்கினார், ஒரு கதையை அல்ல. மரத்தை ஒருபோதும் அறியாமலேயே அவர் ஒரு கனியைப் பெறுகிறார்.

இது எந்த இருப்புநிலைக் குறிப்பும் பதிவு செய்யாத ஓர் இடைவெளியை உருவாக்குகிறது: வருவாயை உருவாக்க உழைப்பவருக்கும், தொழிற்சாலை, முயற்சி, நிறுவிய காரணத்தின் மீதான அன்றாட விசுவாசம் ஆகியவற்றுக்குள் ஒருபோதும் நடந்து செல்லாமலேயே அதைப் பெறுபவருக்கும் இடையிலான இடைவெளி. இது தனக்குள் அநீதியானது அல்ல — மூலதனம் காலத்துடன் எப்போதும் இந்த ஒப்பந்தத்தைக் கொண்டிருந்திருக்கிறது: அது இன்று அபாயம் எடுக்கிறது, நாளை பணமாக்குகிறது, தான் சாத்தியமாக்கிய அந்த நாளையில் இல்லாமலேயே கூட. ஆனால் பல தசாப்தங்களாக, கேள்வியை ஒருபோதும் கேட்காமல் ஒருவரின் ஒருவராக வரும் பங்குதாரர்களின் தலைமுறைகள் வழியாகத் திரும்பத் திரும்ப நடக்கும் இந்த ஒப்பந்தம், வருவாயிலிருந்து அதன் மூலப் பொருளைக் காலியாக்குவதில் முடிகிறது.

அது ஒரு நிலைத்த வருமானமாக ஆகிறது. நிலைத்த வருமானம், வரையறையின்படியே, இனி ஏன் என்று கேட்பதில்லை — எவ்வளவு, எப்போது என்று மட்டுமே கேட்கிறது.

ஆயினும் துல்லியமாக இங்கே, சங்கிலியின் கிட்டத்தட்ட மறக்கப்பட்ட இந்தப் புள்ளியில்தான், இந்தப் புத்தகம் திரும்பி வரக் கேட்கிறது. ஈவுத்தொகை பெறுபவர் தான் பெறுவதற்குத் தகுதியற்றவர் என்று குற்றம் சாட்டுவதற்காக அல்ல. ஆனால் அவருக்கு — வேறு எவருக்கும் முன் அவருக்கு — நினைவூட்டுவதற்காக: அந்த எண்ணுக்குப் பின்னால் இன்னும், எங்கோ, ஒரு பொருள் ஒரு துல்லியமான காரணத்துக்காக இருக்க வேண்டும் என்று விரும்பிய ஒரு மனித மன உறுதி இருக்கிறது. டெபாசிட் செய்யப்பட்ட எண்ணிக்கையை மட்டும் பார்ப்பதற்கு முன், அந்தக் காரணம் என்ன என்று கேட்க ஒரு கணம் நின்ற ஒரு பங்குதாரர், எந்த ஆண்டுக் கூட்டமும் அவரிடம் ஒருபோதும் உண்மையில் கேட்காத ஒன்றைச் செய்வார்: பங்குகளை வைத்திருப்பவராக மட்டுமல்லாமல், மீண்டும் ஒரு மனிதராக ஆவார்.

இறுதியில், இதுவே இந்தப் புத்தகத்தின் இறுதி முகவரி. நிறைவேற்றும் ஊழியர்கள் அல்ல, நிர்வகிக்கும் உயர் அதிகாரிகள் அல்ல — மாறாக, இவை அனைத்தும் எந்த நோக்கத்துக்காகத் தொடங்கியதோ அதற்குக் காகிதத்தில் உரிமையாளராக இருப்பவர். எந்த ஈவுத்தொகையும் தானாக ஒருபோதும் பதில் சொல்ல முடியாத கேள்வி, வேறு எவரையும்விட அவருக்கே சொந்தம்: இந்தப் பொருள் பிறந்த காரணத்துக்கு நான் இன்னும் சேவை செய்கிறேனா, அல்லது அதன் வருமானத்துக்கு மட்டுமா?

காலாண்டு அறிக்கை

ஒவ்வொரு மூன்று மாதங்களுக்கும், ஒரு நிறுவனம் நின்று தன் சொந்தக் கதையைச் சொல்கிறது. சுதந்திரமான வார்த்தைகளில் அல்ல, ஒரு நிலையான வடிவத்துக்குள்; ஒரு பொதுச் சந்தைக்குப் பதில் சொல்லும் உலகின் ஒவ்வொரு நிறுவனத்துக்கும் ஒரே மாதிரியானது: வருவாய், செலவுகள், லாப வரம்புகள், அடுத்த காலாண்டுக்கான முன்கணிப்புகள். அவ்வளவு சுருக்கமான ஒரு சடங்கு அது — சில வாரத் தயாரிப்பு, ஒரு மணிநேர விளக்கக்காட்சி — கிட்டத்தட்டத் தீங்கற்றதாகத் தோன்றுகிறது. ஆனால் காலப்போக்கில் ஒரு நிறுவனம் தன்னைப் பற்றி எப்படிச் சிந்திக்கிறது என்பதை வேறு எதையும்விட அதிகமாக மாற்றிய சடங்கு இதுவாக இருக்கலாம்.

இந்தக் கடமை இருப்பதற்கு முன், ஒரு தொழில் தன்னைத் தசாப்தங்களில் சிந்திக்க முடிந்தது. ஒரு நிறுவனம் பத்து ஆண்டுகளில் பலன் தரும் என்று அறிந்து ஒரு விதையை விதைக்க முடிந்தது; அது எவ்வளவு வளர்ந்தது என்று ஒவ்வொரு மூன்று மாதங்களுக்கும் யாரும் அவரிடம் கேட்க மாட்டார்கள். காலாண்டு அறிக்கை நிறுவனக் காலத்தின் அளவீட்டு அலகையே மாற்றியது: ஆண்டுகளிலிருந்து மாதங்களுக்கு, திட்டங்களிலிருந்து சுழற்சிகளுக்கு, தொலைநோக்கிலிருந்து உடனடியாகச் சரிபார்க்கக்கூடிய முன்கணிப்புக்கு. இது நடுநிலையான மாற்றம் அல்ல. ஒரு மனித மன உறுதி எதிர்காலத்தைப் பற்றிச் சிந்திக்க அனுமதிக்கப்படும் விதத்தையே மாற்றும் ஒரு உருமாற்றம் இது.

ஏனென்றால் தன் உண்மையான பலனைத் தர மூன்று ஆண்டுகள் தேவைப்படும் ஒரு முடிவு, காலாண்டுத்

தாளத்துக்குள், பாதுகாப்பது கிட்டத்தட்டச்
சாத்தியமற்றதாக ஆகிறது: அதை எடுப்பவர்
ஒவ்வொரு தொண்ணூறு நாட்களுக்கும் அதை
நியாயப்படுத்த வேண்டும், முடிவின் இயல்பே
பொறுமையை, அமைதியை, நிதி நாட்காட்டி
வழங்காத நேரத்தைக் கோரும்போதும் அளக்கக்கூடிய
முன்னேற்றத்தைக் காட்ட வேண்டும். இப்படி,
மெதுவாக, அடுத்த அறிக்கைக்குள் காட்டக்கூடியதை
மட்டுமே தேர்ந்தெடுக்க நிறுவனங்கள்
கற்றுக்கொள்கின்றன — உண்மையில்
தேவைப்படுவதை அவசியம் அல்ல, மூன்று
மாதங்களுக்குள் ஒரு ஸ்லைடில் சொல்லக்கூடியதை.

இந்த அர்த்தத்தில், காலாண்டு அறிக்கை முடிவுகளை
மட்டும் அளப்பதில்லை: ஒரு நிறுவனம் இன்னும் எந்த
வகையான சிந்தனைக்குத் திறன் கொண்டது என்பதை
அது காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாகப்
பயிற்றுவிக்கிறது. இந்தத் தாளத்துக்குள் பல
ஆண்டுகள் வாழ்பவர் தொண்ணூறு நாள்
சாளரங்களில் சிந்திக்கக் கற்றுக்கொள்கிறார், சில
விஷயங்கள் — நன்றாகச் செய்யப்பட்ட ஒரு தயாரிப்பு,
காலப்போக்கில் கட்டப்பட்ட ஒரு வாடிக்கையாளர்
உறவு, நிறுவனம் ஏன் பிறந்தது என்பதன் நினைவு —
ஒரு காலாண்டில் அளக்கப்படுவதுமில்லை,
கட்டப்படுவதுமில்லை என்று அவருடைய நேர்மையான
பக்கம் அறிந்திருந்தாலும்.

இந்த அறிக்கைகளுக்குள் அரிதாகவே நுழையும் ஒரு
கேள்வி இருக்கிறது; இந்தப் புத்தகம் தன்
பக்கங்களிலிருந்து தொடர்ந்து கேட்கும் ஒரே கேள்வி
அதுவாக இருக்கலாம்: தொண்ணூறு நாட்களில் அதை
நிரூபிக்கும்படி யாரும் நம்மைக் கேட்காவிட்டால்,
இந்தக் காலாண்டில் நாம் வேறு என்ன

செய்துகொண்டிருப்போம்? அந்தக் கேள்விக்கான பதில், கிட்டத்தட்ட எப்போதும் சொல்லப்படாமலே விடப்படுவது, ஏற்கெனவே வெளியிடப்பட்ட எந்த எண்ணையும்விட ஒரு நிறுவனத்தின் ஆன்மாவைப் பற்றி அதிகம் சொல்கிறது.

நிர்வாகம்

நிர்வாகம் ஒரு தொழில்நுட்பச் சொல்லாகப் பிறந்து, கிட்டத்தட்ட யாரும் கவனிக்காமல், தனக்கென ஒரு வர்க்கமாக ஆகிறது. அது இனி நிர்வகிக்கும் செயல் மட்டுமல்ல — வளங்களை ஒழுங்கமைப்பது, மனிதர்களை ஒருங்கிணைப்பது, பகிரப்பட்ட ஒரு நோக்கத்தை நோக்கி முடிவுகளை எடுப்பது. அது ஓர் அடையாளமாக, ஒரு தொழில்வாழ்க்கையாக, சிறப்புப் பள்ளிகளில் கற்றுக்கொள்ளப்படும் தனக்கென ஒரு மொழியாக ஆகிறது — ஒருநாள் நிர்வகிக்க வேண்டியிருக்கும் தயாரிப்பை ஒருவர் தன் சொந்தக் கைகளால் தொடுவதற்கு முன்பே.

நவீன நிர்வாகத்தின் அமைதியான முரண்பாடு இதுவே: நீங்கள் நிர்வகிக்கும் பொருளை ஒருபோதும் நேசிக்காமல், அல்லது உண்மையில் அறியாமல் கூட, நிர்வகிப்பதில் மிகச் சிறந்தவராக ஆகலாம். ஒரு மேலாளர் ஒரு துறையிலிருந்து இன்னொரு துறைக்கு நகரலாம் — உணவிலிருந்து நிதிக்கு, ஃபேஷனிலிருந்து மருந்துத் துறைக்கு — அதே நுட்பங்களை, அதே விரிதாள்களை, இலக்குகள் மற்றும் குறிகாட்டிகளின் அதே மொழியைச் சுமந்துகொண்டு; ஏனென்றால் நிர்வாகம், அதன் தூய்மையான வடிவத்தில், தான் ஓர் உலகளாவிய அறிவியல் என்று தன்னைத் தானே நம்பவைத்துக்கொண்டிருக்கிறது, அந்த உள்ளடக்கம் அதை வாழ்பவர்களுக்கு என்ன பொருள் தருகிறது

என்பதைப் பொருட்படுத்தாமல் எந்த
உள்ளடக்கத்துக்கும் பொருந்தக்கூடியது என்று.

ஆனால் ஒரு நிறுவனம் ஒருபோதும் மேம்படுத்தப்பட
வேண்டிய செயல்முறைகளின் தொகுப்பு மட்டுமல்ல.
அது ஒரு மூல மன உறுதி, ஒரு தயாரிப்பில் உருவம்
பெற்றது, பெரும்பாலான நேரங்களில் அந்த மன
உறுதியைத் தேர்ந்தெடுக்காத மனிதர்களால்
முன்னெடுத்துச் செல்லப்படுவது — அவர்கள் அதை
மரபுரிமையாகப் பெற்றார்கள், ஏற்றுக்கொண்டார்கள்,
ஒப்பந்தத்தில் கையெழுத்திட்டார்கள். நிர்வாகம், இதை
மறக்கும்போது, நிறுவனத்தை வேறு எந்த
நிறுவனத்துடனும் மாற்றிக்கொள்ளக்கூடியது போல
நடத்தத் தொடங்குகிறது: அதே KPI-க்கள், அதே
தலைமைத்துவ மாதிரிகள், வேறு இடத்தில், வேறு
சூழலில், முற்றிலும் வேறான ஒரு நிறுவிய
காரணத்துக்காக வேலை செய்த ஒரு
கையேட்டிலிருந்து நகலெடுக்கப்பட்ட அதே
மறுசீரமைப்புகள்.

இந்த அமைப்பில் மிகத் திறமையான மேலாளர்,
நிறுவனத்தின் மூல ஏன் என்பதை மிக நன்றாகப்
புரிந்துகொள்பவர் எப்போதும் அல்ல.
கட்டமைப்புக்குள்ளேயே எப்படி நகர்வது என்று மிக
நன்றாகத் தெரிந்தவரே பெரும்பாலும் அவர் — ஒரு
கூட்டத்தை எப்படிப் படிப்பது, ஓர் அரசியல்
அபாயத்தை எப்படி முன்கூட்டியே உணர்வது, ஒரு
முடிவை மிகச் சாதகமான வெளிச்சத்தில் எப்படி
முன்வைப்பது. இவை உண்மையான திறன்கள், சில
நேரங்களில் மதிப்புமிக்கவை. ஆனால் இவை
கட்டமைப்பு பற்றிய திறன்கள், நோக்கம் பற்றியவை
அல்ல. ஓர் அமைப்பு, தலைமுறைக்குப் பின்
தலைமுறையாக, நோக்கத்தை நினைவில்

வைத்திருப்பவரைவிடக் கட்டமைப்புக்குள் நகரத் தெரிந்தவரைப் பதவி உயர்த்தும்போது, நிர்வாகம் நிறுவிய மன உறுதிக்குச் சேவை செய்வதை நிறுத்தி, மெதுவாக அதன் இடத்தைப் பிடிக்கத் தொடங்குகிறது.

அருகிலிருந்து வாழும் வரை சிலரே பார்க்கக் கற்றுக்கொள்ளும் தெளிவான வேறுபாடு ஒன்று இருக்கிறது: ஒரு நிறுவனத்தை நிர்வகிப்பதற்கும் அதற்குச் சேவை செய்வதற்கும் இடையே. முதலாமவர் தான் காண்பதை மேம்படுத்துகிறார். இரண்டாமவர், எதையும் மேம்படுத்துவதற்கு முன், தான் மேம்படுத்தப்போவது எல்லாம் தொடங்கிய காரணத்துக்கு இன்னும் விசுவாசமாக இருக்கிறதா என்று எப்போதும் கேட்கிறார். நிர்வாகம், அதன் சிறந்த நிலையில், நுட்பத்தின் ஆடை அணிந்த இந்த இரண்டாவது விஷயமாகவே எப்போதும் இருக்க வேண்டும். மிக அடிக்கடி, காலப்போக்கில், நுட்பம் மட்டுமே எஞ்சுகிறது — முதலில் அதை அவசியமாக்கிய கேள்வியை இழந்த அனாதையாக.

உயர் அதிகாரிகள், நடுநிலை மேலாளர்கள், பணியாளர்கள்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும், ஒரு குறிப்பிட்ட அளவைத் தாண்டியதும், அடுக்குகளாகத் தன்னை ஒழுங்கமைத்துக்கொள்கிறது. உச்சியில், திசையை முடிவெடுக்கும் உயர் அதிகாரிகள். நடுவில், அந்தத் திசையை உறுதியான பணிகளாக மொழிபெயர்க்கும் நடுநிலை மேலாளர்கள். அடித்தளத்தில், பணிகளை நிறைவேற்றும் பணியாளர்கள்; அவை வந்த திசையை முழுமையாக அவர்கள் கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் பார்ப்பதில்லை. அது ஒரு திறமையான பிரமிடு, நிறுவன நிர்வாகப் பள்ளிகளால் பல தசாப்தங்களாக

ஆய்வு செய்யப்பட்டது. ஆனால் அமைதியாக, முடிவெடுப்பவருக்கும் முடிவைச் சுமப்பவருக்கும் இடையிலான இடைவெளியைப் பெருக்கும் ஓர் இயந்திரமும் அது.

உயர் அதிகாரி பெரும்பாலும் தயாரிப்பின் மொழியிலிருந்து வேறான ஒரு மொழியில் வாழ்கிறார். அவர் உத்தியைப் பற்றி, நிலைப்படுத்தலைப் பற்றி, நீண்டகாலத் தொலைநோக்கைப் பற்றிப் பேசுகிறார் — அவசியமான வகைகள், ஆனால் உறுதியான யதார்த்தத்தை ஒருபோதும் உண்மையில் தொடாமல் பல ஆண்டுகள் அதற்கு மேலே தொங்கிக்கொண்டிருக்கக்கூடியவை. ஓர் உயர் அதிகாரி, தன் நிறுவனம் விற்கும் தயாரிப்பைத் தன் கைகளில் ஒருபோதும் பிடிக்காமல், அதைப் பயன்படுத்தப்போகும் மனிதரிடம் ஒருபோதும் பேசாமல், ஒரு முழுத் தொழில்வாழ்க்கையையும் கழிக்கலாம். மற்றவர்கள் தனக்காகத் தயாரித்த அறிக்கைகளின் அடிப்படையில், மற்றவர்கள் தனக்காகச் சேகரித்த எண்களின் அடிப்படையில் அவர் முடிவெடுக்கிறார். தரையிலிருந்து அவருடைய தொலைவு தனிப்பட்ட குறைபாடு அல்ல: அவர் வகிக்கும் பதவியின் இயல்பான விளைவு அது.

நடுநிலை மேலாளரே இந்தப் பிரமிடின் மிகத் துயரமான உருவம், ஏனென்றால் அவர் சரியாக அதிகபட்சப் பதற்றத்தின் புள்ளியில் வாழ்கிறார்: பெரும்பாலும் தான் தேர்ந்தெடுக்காத, தான் கட்டுப்படுத்தாத ஒரு திசையை உறுதியான இலக்குகளாக மொழிபெயர்க்க வேண்டும், அதுவும் மனிதர்களின் முன் — அவருக்குக் கீழே உள்ள பணியாளர்கள் — வேறு இடத்தில் எடுக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு தேர்வுக்கும் தங்கள் அன்றாட முயற்சியால்

விலை கொடுக்கப்போகிறவர்கள். நடுநிலை
மேலாளருக்கு இரண்டு மொழிகளும் தெரியும்,
உத்தியின் மொழியும் நிறைவேற்றத்தின் மொழியும்;
இதனால் அவர் மிகக் கனமான சுமையைச்
சுமக்கிறார்: மேலிருந்து என்ன கேட்கப்படுகிறது என்று
அவருக்குத் தெரியும், கீழே அதை வழங்க உண்மையில்
என்ன விலை என்றும் அவருக்குத் தெரியும்.
ஒன்றோடொன்று அரிதாகவே நேரடியாகப் பேசும்
இரண்டு உலகங்களுக்கு இடையிலான ஒரு குறுகிய
நடைபாதையில் அவர் வாழ்கிறார்.

இறுதியாகப் பணியாளர்; ஒவ்வொரு நாளும் தன்
சொந்தக் கைகளால் பணியைத் தொடுபவர் —
தொலைபேசி அழைப்பு, படிவம், உற்பத்தி வரிசை,
காத்திருக்கும் வாடிக்கையாளர். நிறுவனத்தின்
உண்மையான சாரத்துக்கு மிக நெருக்கமானவர் அவர்,
அதே நேரத்தில் அதை மாற்றும் எந்த
அதிகாரத்திலிருந்தும் மிகத் தொலைவில் இருப்பவரும்
அவரே. கிட்டத்தட்ட நிச்சயமாக அவருடைய பெயர்
தெரியாத ஒருவர் முடிவெடுத்த திசையைப்
பணியாளர்கள் நிறைவேற்றுகிறார்கள். அந்தத் திசை
நிறுவனத்தின் நிறுவிய காரணத்துடனான தொடர்பை
இழந்திருந்தால், அதை முதலில் கண்டுபிடிப்பவர்
பணியாளரே, ஒவ்வொரு நாளும், திரும்பத் திரும்பச்
செய்யும்படி கேட்கப்படும் உறுதியான செயலில் —
அதைத் திருத்த எந்த உண்மையான அதிகாரமும்
இல்லாமல்.

இந்தப் பிரமிடு — உயர் அதிகாரிகள், நடுநிலை
மேலாளர்கள், பணியாளர்கள் — நிறுவிய காரணம்
உச்சியிலிருந்து கீழ்நோக்கித் தடையின்றிப் பாயும்
வரை, ஒவ்வொரு அடுக்கையும் பகிரப்பட்ட ஒரே
நோக்கத்துக்கு விசுவாசமாக வைத்திருக்கும் வரை

நன்றாக வேலை செய்கிறது. ஆனால் அந்தக் காரணம் உச்சியில் பலவீனமடையும் கணத்தில், பிரமிடு இயங்குவதை நிறுத்துவதில்லை — அது உற்பத்தி செய்துகொண்டே, முடிவெடுத்துக்கொண்டே, நிறைவேற்றிக்கொண்டே இருக்கிறது. ஏன் அப்படித் தொடர்ந்து செய்கிறது என்பதை அதன் ஒவ்வோர் அடுக்கிலும் அறிவதை மட்டுமே அது நிறுத்துகிறது. இந்தத் துண்டிப்பு, நடக்கும்போது, ஒருபோதும் அடியில் தொடங்குவதில்லை. அது எப்போதும் உச்சியில் தொடங்கி, அடுக்குக்குப் பின் அடுக்காக இறங்குகிறது; இறுதியில் பிரமிடின் முடிவில், எதிலும் ஒருபோதும் குரல் இல்லாதவரின் அமைதியான சுமையாக ஆகிறது — தனக்கு விடப்பட்ட ஒரே விஷயத்தைத் தவிர: தான் செய்வதைத் தொடர்ந்து நம்புவது, அல்லது நிறுத்துவது.

ஊழியர்களும் நிலைகளும்

ஒவ்வோர் ஊழியரும், தன் முதல் வேலை நாளில், ஒரு பணியைப் பெறுவதற்கு முன்பே ஒன்றைப் பெறுகிறார்: ஒரு நிலை. ஓர் எழுத்து, ஓர் எண், ஓர் ஒப்பந்தப் பட்டை; அவர் தன்னைப் பற்றி ஒரு வார்த்தை சொல்வதற்கு முன்பே, அவருடைய ஒரு மணிநேரத்தின் மதிப்பு எவ்வளவு, அவர் எவ்வளவு உயர் முடியும், அந்தக் கட்டமைப்புக்குள் எவ்வளவு தூரம் போக அவர் எப்போதாவது அனுமதிக்கப்படுவார் என்று அது சொல்கிறது. இந்தப் புத்தகம் தன் தொடக்கப் பக்கங்களிலிருந்து பேசிவரும் வடிவமைப்பை ஒரு மனிதர் வெளிப்படையான வடிவில் சந்திக்கும் முதல் முறை இதுவே.

நிலைக்கு மறுக்க முடியாத ஒரு நடைமுறைச் செயல்பாடு இருக்கிறது: அது தரவரிசைப்படுத்துகிறது, ஒப்பிடுகிறது, ஆயிரக்கணக்கான மனிதர்களைக்

கொண்ட ஓர் அமைப்பு ஒவ்வொரு உறவையும் பூஜ்ஜியத்திலிருந்து பேரம் பேசாமல் இயங்க அனுமதிக்கிறது. ஆனால் நிலை, ஒதுக்கப்படும் கணத்திலேயே, எந்த ஒப்பந்தமும் வெளிப்படையாகச் சொல்லாத ஒன்றைச் செய்யத் தொடங்குகிறது: ஒரு மனிதர் என்ன செய்கிறார் என்பதை மட்டுமல்ல, கட்டமைப்பின் கண்களில் ஒரு மனிதர் என்னவாக இருக்கிறார் என்பதையும் அது வரையறுக்கத் தொடங்குகிறது. ஒரு குறைந்த நிலை “இந்தப் பணி குறைவான மதிப்புடையது” என்று மட்டும் சொல்வதில்லை. அது அமைதியாக “இந்த மனிதர் குறைவாகக் கணக்கிடப்படுகிறார்” என்று சொல்கிறது — அந்த மனிதர், தன் அன்றாட முயற்சியில், மிக உயர்ந்த நிலையை வகிப்பவரைப் போலவே நிறுவிய காரணத்தின் மீதான அதே விசுவாசத்தைச் சுமந்தாலும் கூட.

வேலை உலகின் மிகச் சொல்லப்படாத அநீதிகளில் ஒன்று இங்கே அரங்கேறுகிறது: நிலை படிநிலையில் ஒருவரின் இடத்தை அளக்கிறது, பொருளுக்கு அவர் எவ்வளவு நெருக்கமாக இருக்கிறார் என்பதை அல்ல. அந்த நிறுவனம் ஏன் இருக்கிறது, யாருக்காக உழைக்கிறது என்பதைப் பல உயர் அதிகாரிகளைவிட நன்றாகப் புரிந்துகொண்ட குறைந்த நிலை ஊழியர்கள் இருக்கிறார்கள். தங்கள் சொந்த நிலையால் அந்தக் கேள்வியைக் கேட்க வேண்டியதிலிருந்தே பாதுகாக்கப்பட்டு, நீண்ட காலத்துக்கு முன்பே அதைத் தங்களிடம் கேட்பதை நிறுத்திவிட்ட உயர் நிலை ஊழியர்களும் இருக்கிறார்கள். நிலைகளின் அமைப்பு இதை அளக்க வடிவமைக்கப்படவில்லை — அதனால் முடியாது, ஏனென்றால் ஒரு நோக்கத்தின் மீதான விசுவாசத்தை

அளப்பது அதன் இயல்பில் இல்லை. அதில் இடம்பெறப்போகும் மனிதரை அறிவதற்கு முன்பே வேறொருவர் வரைந்த ஓர் அளவுகோலில் ஒருவரின் இடத்தை மட்டுமே அது அளக்கிறது.

பின்னர் காலம் இருக்கிறது — பணிமூப்பு, கடந்துபோன ஆண்டுகள், எதிர்பார்க்கப்பட்டு சில நேரங்களில் ஒருபோதும் வராத பதவி உயர்வுகள் — தொழில்வாழ்க்கையின் தொடக்கத்தில் சில ஊழியர்களே முன்கூட்டி உணர் முடியும் விதத்தில் அது நிலையுடன் பின்னிப் பிணைகிறது. ஒரு நிலை, ஒருமுறை ஒதுக்கப்பட்டதும், பணியையே கடந்து வாழும் ஓர் அடையாளமாக ஆக முனைகிறது: வேலை மாறும்போதும், சம்பளச் சீட்டில் எழுதப்பட்ட எண்ணைவிடப் பொறுப்புகள் வேகமாக வளரும்போதும், ஒருவர் “அந்த நிலையாகவே” இருக்கிறார். சுருக்கமாக, நிலை ஓர் அளவீடாகத் தொடங்கி, பலருக்கு, ஒரு விதியாக முடிகிறது.

நிலைகளாகப் பிரிக்கப்பட்ட ஒரு கட்டமைப்புக்குள் போதுமான ஆண்டுகள் கழித்தவருக்கு, எந்த அமைப்பு வரைபடமும் ஒருபோதும் வெளிப்படையாகச் சொல்லாத ஒன்று தெரியும்: ஒரு மனிதர் எங்கே வைக்கப்பட்டார் என்று நிலை சொல்கிறது, அதற்குள் தங்கியிருக்கும்போது அந்த மனிதர் யாராக ஆனார் என்று அல்ல. ஒரு நிறுவனம் இந்த வேறுபாட்டை மறக்கும் ஒவ்வொரு முறையும் — நிலையை ஒரு கட்டமைப்பில் உள்ள எளிய கட்டமாக அல்லாமல், ஒரு மனிதரின் உண்மையான மதிப்பு போல நடத்தும்போது — எந்தச் சம்பள உயர்வும் ஒருபோதும் மீட்டுத்தர முடியாத ஒன்றை அது இழக்கிறது: தான் ஒருபோதும் உண்மையில் முழுமையாகப் பார்க்கப்பட மாட்டோம் என்று அறிந்தும், நாளுக்குப் பின் நாளாக, மேலே

உள்ளவர்களின் அதே அர்ப்பணிப்புடன் தன் வேலையைத் தொடர்ந்து செய்தவரின் நம்பிக்கை.

சேவை வழங்குநர்கள்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும், எவ்வளவு பெரியதாக இருந்தாலும், ஒருபோதும் எல்லாவற்றையும் தானே செய்வதில்லை. அதன் முக்கிய உடலைச் சுற்றி வழங்குநர்களின் ஒரு முழுப் பிரபஞ்சமே சுழல்கிறது — அலுவலகங்களைச் சுத்தம் செய்பவர்கள், பொருட்களைக் கொண்டு செல்பவர்கள், தகவல் தொழில்நுட்ப அமைப்புகளை இயக்குபவர்கள், அதன் சார்பில் தொலைபேசிக்குப் பதில் சொல்பவர்கள், உணவகத்துக்கு உணவு கொண்டு வருபவர்கள். அவர்கள் அன்றாட இருப்புகள், பெரும்பாலும் பல உள் ஊழியர்களைவிட நிலையானவர்கள்; ஆயினும் நிறுவனம் தன்னைப் பற்றிச் சொல்லும் கதைக்கு வெளியே அவர்கள் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் தங்கிவிடுகிறார்கள். அமைப்பு வரைபடத்தில் அவர்கள் தோன்றுவதில்லை. ஆண்டுவிழாக்களைக் கொண்டாடும் நிறுவன விருந்துகளுக்கு அவர்கள் அழைக்கப்படுவதில்லை. அதிகாரப்பூர்வமாக, அவர்கள் நிறுவனம் அல்ல — அவர்கள் இல்லாமல் நிறுவனம் ஒரே நாளில் இயங்குவதை நிறுத்திவிடும் என்றாலும்.

சேவை வழங்குநர் ஒரு தனித்துவமான நிலையில் வாழ்கிறார்: அவர் அமைப்பின் அன்றாட வாழ்க்கைக்குள் இருக்கிறார், அதன் நடைபாதைகளை, அதன் தாளங்களை, சில நேரங்களில் அதே இடங்களில் நீண்ட காலம் தங்குபவருக்கு மட்டுமே வெளிப்படும் சொல்லப்படாத ரகசியங்களையும் அவர் அறிவார் — ஆனால் ஒப்பந்தத்தாலும் கலாச்சாரத்தாலும் அவர் ஒரு

வெளியாளாகவே இருக்கிறார். இந்த முறையான இடைவெளி நிறுவனத்துக்கு, அது அரிதாகவே வெளிப்படையாகச் சொல்லும் ஒன்றை அனுமதிக்கிறது: தன் சொந்த ஊழியரிடம் ஒருபோதும் கேட்காததை வழங்குநரிடம் அது கேட்கலாம் — வேகமான வெட்டுக்கள், கடுமையான நிபந்தனைகள், அறிவிப்பின்றி மாற்றீடுகள் — ஏனென்றால் வழங்குநர் “நம்மில் ஒருவர்” அல்ல. அவர் ஒரு சேவை, துல்லியமாக, நிறுவனம் தன் சொந்தக் கதைக்குள் வரவேற்கத் தேர்ந்தெடுத்த ஒரு மனிதர் அல்ல.

ஆனால் ஒரு சேவை, வழங்கப்பட, அதைச் செய்ய எப்போதும் ஒரு மனிதர் தேவை. அந்த மனிதர், வேறோர் ஒப்பந்தத்தின் கீழ் நிறுவனத்துக்குள் பணியாற்றுபவரின் அதே கண்ணியத்தை, அதே முயற்சியை, சில நேரங்களில் அதே அர்ப்பணிப்பைச் சுமக்கிறார். ஒவ்வொரு மாலையும் அதே அலுவலகங்களைச் சுத்தம் செய்யும் வழங்குநர், பகலில் வெறுமனே கடந்து செல்லும் பல மேலாளர்களைவிட அந்த இடங்களை நன்றாக அறிவார். ஒவ்வொரு வாரமும் அதே இயந்திரத்தைப் பழுதுபார்க்கும் தொழில்நுட்பர், அதை வாங்கியவரைவிட அதன் குறைகளை நன்றாக அறிவார். ஆயினும் நிறுவனத்தின் கூட்டு உணர்தலில் அவர்கள் ஓரங்களிலேயே இருக்கிறார்கள் — பயனுள்ளவர்கள், இன்றியமையாதவர்கள், அதே நேரத்தில் கண்ணுக்குத் தெரியாதவர்கள்.

இந்தக் கண்ணுக்குத் தெரியாமை தற்செயல் அல்ல. இது ஒரு பரந்த பொறுப்பிலிருந்து நிறுவனத்தைப் பாதுகாக்கும் ஒரு கட்டமைப்புத் தேர்வு: வழங்குநர் நிறுவனக் குடும்பத்தின் ஒரு பகுதியாகக் கருதப்பட்டால், அவருடைய பணிச் சூழல்களுக்கு,

அவருடைய பாதுகாப்புக்கு, காலப்போக்கில்
அவருடைய தொடர்ச்சிக்கு நிறுவனம் பதில் சொல்ல
வேண்டியிருக்கும். அவரை அதிகாரப்பூர்வ எல்லைக்கு
வெளியே வைத்திருப்பது, அவருடைய உழைப்பின்
தார்மீகச் சுமையைச் சுமக்காமலேயே அதிலிருந்து
பயன்பெற நிறுவனத்தை அனுமதிக்கிறது —
பொருளாதார ரீதியான வெளிப்பணியமர்த்தல்
மட்டுமல்ல, அமைதியாக, அறவியல் ரீதியானதும் கூட.

ஒரு நிறுவனத்துக்குள் போதுமான காலம்
பணியாற்றியவர், சக ஊழியர்களின் முகங்களைப்
போலவே வழங்குநர்களின் முகங்களையும்
அடையாளம் காணக் கற்றுக்கொள்கிறார் — சில
நேரங்களில் இன்னும் நன்றாக, ஏனென்றால் அவர்கள்
அதிக நிலையானவர்கள், அதிகம் இருப்பவர்கள், உள்
தொழில்வாழ்க்கைகளின் சுழற்சிக்குக் குறைவாக
உட்பட்டவர்கள். எந்த விநியோக ஒப்பந்தமும்
ஒருபோதும் எழுத்தில் ஒப்புக்கொள்ளாத ஒன்றையும்
அவர் கற்றுக்கொள்கிறார்: ஒரு நிறுவனத்தின் நிறுவிய
காரணம், இந்தப் புத்தகம் தொடர்ந்து பேசும் அதே
காரணம், ஒரு வேலை ஒப்பந்தத்தின் எல்லையில்
நின்றுவிடுவதில்லை. அது உண்மையானதாக
இருந்தால், அது இன்னும் உயிரோடு இருந்தால்,
முறையாக “அவர்களில் ஒருவர்” அல்லாமலேயே,
அந்தக் காரணம் கட்டிய வீட்டை நிற்கவைக்க
ஒவ்வொரு நாளும் உதவுபவர்களையும் அது உள்ளடக்க
வேண்டும்.

விற்பனை முகவர்கள்

வேறு எந்த நிறுவன உருவமும் முழுமையாக அறியாத
ஓர் இடத்தை விற்பனை முகவர் வகிக்கிறார்: ஊழியர்
அல்ல, வழங்குநர் அல்ல, வாடிக்கையாளர் அல்ல. அவர்

நிறுவனத்துக்கும் களத்துக்கும் இடையிலான ஓர் உயிருள்ள பாலம்; ஓர் அமைப்பின் பெயரை, தயாரிப்பை, வாக்குறுதியை, அதன் தலைமையகத்திலிருந்து நிறுவனம் தானே ஒருபோதும் உண்மையில் பார்க்காத இடங்களுக்குச் சுமந்து செல்பவர்.

முகவர், வேறு சில பாத்திரங்களே அதே தீவிரத்துடன் தாங்கும் ஒரு கட்டமைப்பு முரண்பாட்டை வாழ்கிறார்: தான் ஊழியராக இல்லாத ஒரு நிறுவனத்தை அவர் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துகிறார், அதன் ஒப்பந்தப் பாதுகாப்பைப் பகிராமலேயே அதன் வணிக அபாயத்தைப் பகிர்கிறார், அந்தத் தயாரிப்பு எப்படி முடிவெடுக்கப்படுகிறது, விலையிடப்படுகிறது, தொடர்புபடுத்தப்படுகிறது என்பதில் எப்போதும் குரல் இல்லாமலேயே அதைப் பாதுகாக்கிறார். அவர் ஓர் ஆணையைப் பெறுகிறார், நிலையான சம்பளத்தை அல்ல. அவர் கமிஷன்களில் வாழ்கிறார் — அதாவது, அமைப்பு வரைபடத்துக்குள் அமர்ந்திருப்பவரின் பாதுகாப்புகள் இல்லாமல், தன் சொந்தக் களத்தில் ஒவ்வொரு மாதமும் புதுப்பிக்கப்படும் நம்பிக்கையில்.

ஆனால் நிறுவனம் தன்னை என்னவாக நம்புகிறது என்பதற்கும் களம் உண்மையில் என்ன உணர்கிறது என்பதற்கும் இடையிலான இடைவெளியை வேறு எவரையும்விட நன்றாக அறிந்த உருவமும் பெரும்பாலும் அவரே. முகவர் உண்மையான வாடிக்கையாளரைப் பார்க்கிறார், எந்த நிறுவன அறிக்கையும் ஒருபோதும் பதிவு செய்யாத புகாரைக் கேட்கிறார், தலைமையகத்தில் கொடுக்கப்பட்ட ஒரு வாக்குறுதி, அதை வீடு வீடாக விற்க வேண்டியவரின் முன் தாங்குவதை நிறுத்தும் சரியான கணத்தைக் கவனிக்கிறார். உண்மையான சந்தைக்கு முந்தைய

கடைசிக் கண்ணி அவர்; இதனால் மத்திய நிர்வாகம் அரிதாகவே முழுமையாகப் புரிந்துகொள்ளும் ஒரு சுமையை அவர் சுமக்கிறார்: ஒவ்வொரு நாளும் அதைப் பாதுகாக்கும் அளவுக்கு ஒரு தயாரிப்பை அவர் நம்ப வேண்டும், அதன் விரிசல்களை எல்லாவற்றுக்கும் முதலில் பார்ப்பவர் அவரே என்றாலும் கூட.

முகவரின் தொழிலில் ஒரு தனித்துவமான தனிமை இருக்கிறது, துல்லியமாக எல்லையில் உள்ள இந்த இடத்திலிருந்து பிறப்பது: தான் பிரதிநிதித்துவப்படுத்துபவருக்கு அவர் ஒருபோதும் முழுமையாகச் சொந்தமானவர் அல்ல, தான் சேவை செய்யும் களத்துக்கும் ஒருபோதும் முழுமையாகச் சொந்தமானவர் அல்ல. அவர் நிறுவனத்துக்குத் திரும்புகிறார், "களத்திலிருந்து வந்தவர்" என்று பார்க்கப்படுகிறார். அவர் களத்துக்குத் திரும்புகிறார், "நிறுவனத்திலிருந்து வந்தவர்" என்று பார்க்கப்படுகிறார். அவர் தொடர்ந்து ஒரு நடுநிலத்தில் வாழ்கிறார்; ஒருவேளை இதனால்தான், தான் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் தயாரிப்பின் நிறுவிய காரணத்துக்கு அவர் விசுவாசமாக இருக்கும்போது, பல உள் ஊழியர்களைவிட அதிக உணர்வுள்ள விசுவாசத்துடன் அப்படிச் செய்கிறார்: அதை நம்பும்படியாரும் அவரைக் கட்டாயப்படுத்துவதில்லை. இல்லை என்று சொல்லக்கூடிய ஒரு வாடிக்கையாளரின் முன் நின்று, ஒவ்வொரு நாளும் அவர் அதைத் தேர்ந்தெடுக்கிறார்.

தனக்குச் சொந்தமில்லாத ஒரு பெயரை அறிமுகமில்லாத வீடுகளுக்குள், கடைகளுக்குள், அலுவலகங்களுக்குள் சுமந்துகொண்டு களத்தில் பல ஆண்டுகள் கழித்தவர், பிரதிநிதித்துவப்படுத்தப்படும் நிறுவனத்தின் மேல் தளங்களை அரிதாகவே அடையும்

ஓர் உண்மையைக் கற்றுக்கொள்கிறார்: வாங்க முடிவெடுக்க வேண்டிய உண்மையான மனிதரைச் சந்திக்கும் வரை தயாரிப்பு உண்மையில் உயிர் பெறுவதில்லை. அந்தச் சந்திப்பில், உண்மையில் முக்கியமான ஒரே விஷயம் பிராண்ட் அல்ல, அதற்குப் பின்னால் உள்ள விளம்பர வரவுசெலவுத் திட்டம் அல்ல, அதை உருவாக்கிய கட்டமைப்பு அல்ல — ஒரு நேரத்தில் ஒரு களமாக, ஒரு நேரத்தில் ஒரு வாடிக்கையாளராக, பெரும்பாலும் தனியாக, தன் சொந்த வார்த்தையின் வலிமையைத் தவிர வேறெதுவும் இல்லாமல், முகவர் தானே கட்டியெழுப்ப முடிந்த நம்பிக்கையே அது.

வாடிக்கையாளர்களும் ஊக்குவிப்புத் திட்டங்களும்

வாடிக்கையாளர், ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் கோட்பாட்டிலும், இதுவரை சொல்லப்பட்ட எல்லாவற்றின் இறுதி நோக்கம் — தயாரிப்பு அவருக்காக இருக்கிறது, விலை அவருக்காக வடிவமைக்கப்படுகிறது, முகவர் நிறுவனத்தின் பெயரை அவர் வரை சுமந்து செல்கிறார். ஆனால் அன்றாட நடைமுறையில், வாடிக்கையாளர் பெரும்பாலும் வேறொன்றாக ஆகிறார்: அடைய வேண்டிய ஓர் எண், நம்பவைக்க வேண்டிய ஓர் இலக்கு, முன்கணிக்கக்கூடிய நெம்புகோல்கள் மூலம் நகர்த்த வேண்டிய ஒரு மாறி. இந்த உருமாற்றம் அதிகபட்சத் திறமையுடனும் குறைந்தபட்சக் கவித்துவத்துடனும் நடக்கும் சரியான இடமே ஊக்குவிப்புத் திட்டம்.

ஒரு தள்ளுபடி, ஒன்று வாங்கினால் இரண்டு, அளவுக்கான போனஸ்: இவை தொழில்நுட்ப ரீதியாகக் குறையற்ற கருவிகள்; தேவை நெகிழ்வு, தியாகம் செய்யப்பட்ட லாப வரம்பு, ஈடாக எதிர்பார்க்கப்படும்

அளவு ஆகியவற்றின் துல்லியமான கணக்கீடுகளின்
மேல் கட்டப்பட்டவை. ஆனால் ஒவ்வொரு ஊக்குவிப்புத்
திட்டத்துக்கும் பின்னால், அரிதாகவே உரக்கக்
கேட்கப்படும் ஒரு கேள்வி இருக்கிறது: இந்தச்
சலுகையைப் பெறுபவருக்கு உண்மையான மதிப்பைக்
கொடுக்கிறோமா, அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்துக்கு
அவருடைய நடத்தையை வெறுமனே வாங்குகிறோமா?
இந்த வேறுபாடு காகிதத்தில் நுட்பமானது, சாரத்தில்
மிகப் பெரியது. உண்மையான மதிப்பால்
வென்றெடுக்கப்பட்ட வாடிக்கையாளர், தனக்குத்
தேவையான ஒன்றைக் கண்டடைந்ததால் தங்குகிறார்.
ஓர் ஊக்குவிப்பால் வென்றெடுக்கப்பட்ட
வாடிக்கையாளர், ஊக்குவிப்பு நீடிக்கும் வரை மட்டுமே
தங்குகிறார்; ஒரு போட்டியாளர் அடுத்ததை வழங்கும்
கணத்தில், எந்த மனக்கசப்பும் எந்த விசுவாசமும்
இல்லாமல், போய்விடுகிறார்.

ஊக்குவிப்புத் திட்டம், காலாண்டுக்குப் பின்
காலாண்டாகத் திரும்பத் திரும்ப நடக்கும்போது,
தயாரிப்பின் மீதான நம்பிக்கையின் அடிப்படையில்
அல்லாமல், தள்ளுபடிக்காகக் காத்திருப்பதன்
அடிப்படையில் ஓர் உறவைக் கட்ட
வாடிக்கையாளருக்கு அமைதியாகக்
கற்றுக்கொடுக்கிறது. இது, காலப்போக்கில், உறவின்
இயல்பையே மாற்றுகிறது: வாடிக்கையாளர் "இந்தத்
தயாரிப்பு உண்மையில் எனக்குப் பயன்படுகிறதா?"
என்று கேட்பதை நிறுத்தி, "அடுத்த சலுகை எப்போது
வரும்?" என்று மட்டுமே கேட்கத் தொடங்குகிறார்.
நிறுவனம், தன் பங்குக்கு, தான் வழங்கும்
உண்மையான மதிப்பைக் கேள்விக்கு உட்படுத்த
வேண்டியதை நிறுத்துகிறது, ஏனென்றால் அளவை
நகர்த்த ஓர் எளிய, உடனடியான இயக்கமுறையைக்

கண்டுபிடித்துவிட்டது: தயாரிப்பை மேம்படுத்துவது அல்ல, அதன் விலையைத் தற்காலிகமாகக் குறைப்பது.

இது வாடிக்கையாளரை அப்பாவி யாகவோ, நிறுவனத்தை வரையறையின்படி இழிந்ததாகவோ ஆக்குவதில்லை — இரண்டு தரப்புகள், காலப்போக்கில், ஒரு சலுகையின் வடிகட்டி வழியாக மட்டுமே சந்திக்கப் பழகும்போது தானாகக் கட்டப்படும் இயக்கமுறை இது. எப்போது வாங்குவது பயனுள்ளது என்று அடையாளம் காண்பதில் வாடிக்கையாளர் நிபுணராகிறார். லாப வரம்பை அரிப்பதற்கு முன் எவ்வளவு தள்ளுபடி தாங்கக்கூடியது என்று கணக்கிடுவதில் நிறுவனம் நிபுணராகிறது. ஆனால் எல்லாவற்றிலும் எளிமையான கேள்வி — தள்ளுபடி இல்லாமலும் இந்தத் தயாரிப்பு உங்களுக்கு ஏன் ஆர்வமூட்ட வேண்டும் — மிகப் பல ஊக்குவிப்புத் திட்டங்களில் பதில் இல்லாமலேயே இருக்கிறது.

பல ஆண்டுகள் ஊக்குவிப்புத் திட்டங்களைக் கட்டியவருக்குத் தெரியும், ஒரு வாடிக்கையாளரின் உண்மையான மதிப்பு ஒரு சலுகைக்கு அவர் எவ்வளவு பதிலளிக்கிறார் என்பதால் ஒருபோதும் அளக்கப்படுவதில்லை, சலுகை இனி இல்லாத நாளிலும் அவர் எவ்வளவு விசுவாசமாக இருப்பார் என்பதாலேயே என்று. அடுத்த ஊக்குவிப்பைத் தொடங்குவதற்கு முன் ஒரு நிறுவனம் தன்னிடம் கேட்க வேண்டிய மிக நேர்மையான கேள்வி இதுவாக இருக்கலாம்: தள்ளுபடியை எடுத்துவிட்டால், வாங்கத் தகுதியான ஏதாவது இன்னும் இருக்குமா?

நிறுவனம், வகை, வகைப்பாடு

ஒவ்வொரு நிறுவனமும், அதன் கதை சொல்லப்படுவதற்கு முன்பே, வகைப்படுத்தப்படுகிறது. துறை, அளவு, சட்ட வடிவம், இலக்குச் சந்தை, ஆயிரக்கணக்கான ஒத்த நிறுவனங்களிடையே அதை ஒரு வகைக்குள் வைக்கும் புள்ளியியல் குறியீடு. ஒவ்வொரு தொழிலும் தன் பிறப்பிலிருந்தே சந்திக்கும் முதல் அதிகாரத்துவச் செயல் இது: தான் உண்மையில் என்னவென்று காட்டுவதற்கு முன்பே ஒரு கட்டத்துக்குள் கோப்பிடப்படுவது.

வகைப்பாட்டுக்கு மறுக்க முடியாத ஒரு செயல்பாடு இருக்கிறது: அது ஒப்பீட்டை, அளவீட்டை அனுமதிக்கிறது, ஒரு நிறுவனத்தை ஒரு பரந்த நிலப்பரப்புக்குள் வைக்கவும், அது தன் சகாக்களைவிட வேகமாக வளர்கிறதா மெதுவாக வளர்கிறதா என்று புரிந்துகொள்ளவும் அனுமதிக்கிறது. ஆனால் ஒவ்வொரு வகைப்பாடும், பயனுள்ளதாக இருக்க, எளிமைப்படுத்த வேண்டும் — ஒவ்வொரு எளிமைப்படுத்தலும், செயல்திறனுடன் இருக்க, அந்த நிறுவனத்தைத் திரும்பச் செய்ய முடியாததாக ஆக்குவதை வெட்டி எறிய வேண்டும். ஒரே ஒரு பிடிவாதமான மன உறுதியால் நிறுவப்பட்ட ஒரு சிறு தொழில், முதலீட்டு நிதிகளின் இணைப்பிலிருந்து பிறந்த ஒரு பன்னாட்டு நிறுவனத்தின் அதே புள்ளியியல் வகையில் முடிகிறது. குறியீடு வேறுபடுத்துவதில்லை. அது அளவு, வருவாய், தொழில் துறையை மட்டுமே அளக்கிறது — அந்தப் பொருள் பிறந்த காரணத்தை ஒருபோதும் அல்ல.

இந்த இயக்கமுறையில் ஓர் அமைதியான அபாயம் இருக்கிறது: நிறுவனங்களே, தங்கள் சொந்த மூலக் கதை வழியாக அல்லாமல், தாங்கள் வைக்கப்பட்ட வகை வழியாகத் தங்களைப் பற்றிச் சிந்திப்பதில் முடியலாம். "X துறையில் நடுத்தர அளவு நிறுவனம்" என்று வகைப்படுத்தப்பட்ட ஒரு தொழில், காலப்போக்கில், X துறையில் உள்ள ஒரு நடுத்தர அளவு நிறுவனம் நடந்துகொள்ள எதிர்பார்க்கப்படும் விதத்தில் நடந்துகொள்ளத் தொடங்குகிறது — தன் சகாக்களின் உத்திகளை நகலெடுப்பது, அதே குறிகாட்டிகளைத் துரத்துவது, அதே அபாயங்களுக்கு அஞ்சுவது, வெறுமனே எந்த நடத்தை எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்று வகை குறிப்பிடுவதால். விவரிக்க வேண்டிய வகைப்பாடு, கட்டளையிடுவதில் முடிகிறது.

பின்னர் ஓர் ஆழமான வகைமை இருக்கிறது, எந்தப் புள்ளியியல் குறியீடும் பதிவு செய்யாதது: தான் பிறந்த காரணத்துக்காக இன்னும் இருக்கும் ஒரு நிறுவனத்துக்கும், ஏன் என்று கேட்பதை நிறுத்திவிட்டு, மந்தநிலையால், தான் எப்போதும் செய்ததைத் தொடர்ந்து செய்துகொண்டு இருப்பதால் மட்டுமே இருக்கும் ஒரு நிறுவனத்துக்கும் இடையிலான வேறுபாடு. இந்த வேறுபாடு எந்தத் தரவுத்தளத்திலும் தோன்றுவதில்லை, எந்த வணிகப் பதிவேட்டிலும் அதற்கென ஒரு கட்டம் இல்லை. ஆயினும் இறுதியில் உண்மையில் முக்கியமான ஒரே வகைப்பாடு இதுவே — அளவு, துறை, அறிவிக்கப்பட்ட வருவாய் எல்லாவற்றையும்விட மிக அதிகமாக.

எல்லா வகையான, எல்லா அளவுகளான நிறுவனங்களைப் பல ஆண்டுகள் பார்த்தவர், ஓர் அமைப்பின் உண்மையான சாரத்தைப் புரிந்துகொள்ள

முயலும்போது அதிகாரப்பூர்வ வகைகளை நம்பாமல் இருக்கக் கற்றுக்கொள்கிறார். இரண்டு நிறுவனங்கள் காகிதத்தில் அதே குறியீடு, அதே துறை, அதே அளவைப் பகிர்ந்துகொள்ளலாம் — ஒன்று இன்னும் உயிரோடு, தன் சொந்தத் தோற்றத்துக்கு விசுவாசமாக இருக்கலாம்; மற்றொன்று, பெரும் திறமையுடன், தனக்கு இனி இல்லாத ஓர் ஆன்மாவைப் போலியாகக் காட்டும் ஒரு கட்டமைப்பு மட்டுமாக ஏற்கெனவே இருக்கலாம்.

ஊதியம், அடிப்படை விகிதங்கள், அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியம், போனஸ்கள், ஊக்கத்தொகைகள்

ஒவ்வொரு சம்பளச் சீட்டும், எண்ணமின்றியே, எண்கள் காட்டுவதைவிட நீண்ட ஒரு கதையைச் சொல்கிறது. ஒப்பந்தக் குறைந்தபட்சம் இருக்கிறது; நிறுவனத்தில் இருக்கும் எந்தத் தரப்பும் நேரில் பேரம் பேசாத ஒரு கூட்டு ஒப்பந்தத்தால் நிர்ணயிக்கப்பட்டது — வேறு இடத்தில், தொலைவில் உள்ள ஒரு மேசையில் முடிவெடுக்கப்பட்ட ஒரு தளம், அந்த மேசையை ஒருபோதும் பார்க்காத ஆயிரக்கணக்கான மக்களுக்குச் செல்லுபடியானது. பின்னர் அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியம் இருக்கிறது, நிறுவனம் தன் சொந்த விருப்பத்தில் சேர்க்கும் பகுதி; இங்கேதான் முழு விஷயத்தின் மிக நுட்பமான பகுதி தொடங்குகிறது: அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியம் சட்டப்படி கடமைப்பட்டது அல்ல, அது வழங்கப்படுகிறது; வழங்கப்படும் எதுவும் அதைப் பெறுபவர் மீது ஓர் அமைதியான அதிகாரத்தை எப்போதும் தன்னுடன் சுமக்கிறது.

அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியம் ஒரு குறிப்பிட்ட மதிப்புக்கான அங்கீகாரமாக இருக்க வேண்டும் — அரிய திறன், கூடுதல் பொறுப்பு, காலப்போக்கில் கட்டப்பட்ட விசுவாசம். ஆனால் மிகப் பல அமைப்புகளில், நீதியின் கருவியைவிட நிர்வாகத்தின் கருவியாகவே அது ஆகிறது: தக்கவைக்க வழங்கப்படக்கூடியது, கட்டுப்படுத்த நிறுத்திவைக்கப்படக்கூடியது, ஊக்கப்படுத்த வாக்களிக்கப்படக்கூடியது, எப்போதும் அதை முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் உள்ளவரின் விருப்பப்படி. அதே பாத்திரம், அதே முயற்சி, அதே அன்றாடப் பங்களிப்பு கொண்ட இரண்டு மனிதர்கள் வெவ்வேறு அளவுக்கு மேற்பட்ட தொகைகளைப் பெறலாம் — தகுதியில் உள்ள புறநிலை வேறுபாட்டால் அல்ல, பேரம் பேசுவதில் உள்ள வேறுபாட்டால், அவர்கள் பணியமர்த்தப்பட்ட கணத்தால், அந்த மனிதருக்குத் தன்னை நிலைநிறுத்திக்கொள்ள எவ்வளவு தெரிந்திருந்தது அல்லது முடிந்தது என்பதால்.

போனஸ்களும் ஊக்கத்தொகைகளும் இந்தத் தர்க்கத்தை இன்னும் மேலே தள்ளுகின்றன: அவை பணத்தை ஒரு குறிப்பிட்ட, அளக்கக்கூடிய, திரும்பச் செய்யக்கூடிய நடத்தையுடன் பிணைக்கின்றன. அவை வேலை செய்கின்றன — இதை நேர்மையாகச் சொல்ல வேண்டும் — ஏனென்றால் மனிதர்கள் ஊக்கத்தொகைகளுக்குப் பதிலளிக்கிறார்கள்; ஓர் அமைப்புக்குள் மனித நடத்தையின் கிட்டத்தட்ட உலகளாவிய சில விதிகளில் இதுவும் ஒன்று. ஆனால் ஒவ்வோர் ஊக்கத்தொகையும், செயல்திறனுடன் இருக்க, சிக்கலான வேலையை அளக்கக்கூடிய ஒரு குறிகாட்டியாக எளிமைப்படுத்த வேண்டும்; அந்த எளிமைப்படுத்தலில் எப்போதும் ஏதோ ஒன்று

இழக்கப்படுகிறது. அளவின் மீது ஊக்கத்தொகை பெறும் ஒரு விற்பனையாளர் அளவை விற்பார், வாடிக்கையாளருக்கு அதிகமாக அல்லாமல் குறைவாகத் தேவைப்பட்டாலும் கூட. காலாண்டு லாப வரம்பின் மீது ஊக்கத்தொகை பெறும் ஒரு மேலாளர், காலாண்டு லாப வரம்பு பார்க்க முடியாததை வெட்டுவார், அந்த வெட்டு இரண்டு ஆண்டுகளில் பெரிய விலை கொடுக்க வேண்டியிருந்தாலும் கூட.

முழு ஊதிய அமைப்பும் — குறைந்தபட்சங்கள், அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியம், போனஸ்கள், ஊக்கத்தொகைகள் ஆகியவற்றின் கட்டிடக்கலையுடன் — தன்னிடம் கேட்பதை முறையாகத் தவிர்க்கும் ஒரு கேள்வி இருக்கிறது: இந்த நிறுவனம் இருக்கும் காரணத்தின் மீதான அவருடைய விசுவாசத்துக்காக இந்த மனிதருக்கு ஊதியம் கொடுக்கிறோமா, அல்லது ஒன்றாகச் சேர்த்தால் காலாண்டின் எண்களைச் சமநிலையில் வைக்க மட்டுமே பயன்படும் நடத்தைகளுக்காக ஊதியம் கொடுக்கிறோமா? இவை இரண்டு வேறுபட்ட விஷயங்கள்; நன்றாகக் கட்டப்பட்ட ஓர் ஊக்கத்தொகை அமைப்பு, இரண்டாவதில் சிறந்த முடிவுகளை அடைந்துகொண்டே முதலாவதை அமைதியாக அரிக்கலாம்.

இந்த இயக்கமுறைகளுக்குள் பல ஆண்டுகள், மேசையின் இரு பக்கங்களிலும் — ஊதியத்தை முடிவெடுத்தும் பெற்றும் — வாழ்ந்தவருக்குத் தெரியும், ஒரு நிறுவனத்தில் பணம் ஒருபோதும் வெறும் பணம் அல்ல என்று. ஒவ்வொரு மாதமும் ஒவ்வொரு மனிதருக்கும், தன் கண்களில் அவர் எவ்வளவு மதிப்புடையவர் என்று அமைப்பு சொல்லும் ஒரு மொழி அது. அந்த மொழி நேர்மையாக இருப்பதை நிறுத்தும்போது — அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியம்

பங்களிக்கும் திறனைவிடப் பேரம் பேசும் திறனுக்கு வெகுமதி அளிக்கும்போது, ஊக்கத்தொகை அந்த எண் பிரதிநிதித்துவப்படுத்த வேண்டிய சாரத்தைவிட எண்ணுக்கு வெகுமதி அளிக்கும்போது — சம்பளச் சீட்டு நேரத்துக்கு வந்துகொண்டே இருக்கிறது, ஆனால் மனிதருக்கும் அவருக்கு ஊதியம் கொடுக்கும் அமைப்புக்கும் இடையிலான நம்பிக்கையில் ஏதோ ஒன்று அமைதியாக விரிசல் விடத் தொடங்குகிறது.

சலுகைகள்

சலுகை ஒரு மென்மையான வாக்குறுதியுடன் பிறக்கிறது: சம்பளம் மட்டுமே கணக்கில் இல்லை, பணத்துக்கு அப்பாலும் நிறுவனம் உங்களைக் கவனித்துக்கொள்கிறது. நிறுவனக் கார், மருத்துவக் காப்பீடு, தொலைபேசி, உணவுக் கூப்பன், உடற்பயிற்சிக்கூட உறுப்பினர் சந்தா, ஒரு உணவுப்பட்டியலைப் போலத் தேர்ந்தெடுக்க நிறுவன நலத்திட்டப் பட்டியல். வடிவத்தில், இவை கவனிப்பின் செயல்கள். சாரத்தில், இவை வேறொன்றும் கூட; சலுகை வழங்கப்படும் அதே கணத்தில் அரிதாகவே உரக்கச் சொல்லப்படுவது.

சலுகை பிணைக்கிறது. ஒருமுறை பெறப்பட்டதும் பெறுபவருக்கு முழுமையாகச் சொந்தமாகும் ஒரு சம்பள உயர்வைவிட, சலுகை அடிப்படையில் எப்போதும் அதை வழங்கும் நிறுவனத்தின் சொத்தாகவே இருக்கிறது. உறவு முடியும்போது கார் திருப்பிக் கொடுக்கப்படுகிறது. மருத்துவக் காப்பீடு நீங்கள் ஊழியராக இருக்கும் வரை மட்டுமே காப்பளிக்கிறது, ஒரு நாள் கூட அதிகமாக அல்ல. சுருக்கமாக, சலுகை அந்தச் சொல்லின் முழு அர்த்தத்தில் ஒருபோதும் உண்மையில் ஒரு பரிசு அல்ல

— தங்கியிருப்பதைப் பொறுத்த ஒரு நீண்டகாலக் கடன் அது; வெளியேற முடிவெடுப்பதை, உணர்வு ரீதியாகவும் நடைமுறை ரீதியாகவும், அதிக விலையுள்ளதாக ஆக்குவது.

சலுகைகள் கெட்ட எண்ணத்துடன் வழங்கப்படுகின்றன என்று இதற்குப் பொருள் அல்ல. பல நிறுவனங்கள், அங்கே பணியாற்றுவவரின் வாழ்க்கையை உண்மையாக மேம்படுத்த, நேர்மையான எண்ணத்துடன் அவற்றை வழங்குகின்றன. ஆனால் சலுகையின் கட்டமைப்பே — ஒப்பந்தத்துடன் பிணைக்கப்பட்டது, திரும்பப் பெறக்கூடியது, பெரும்பாலும் உண்மையான தேவைக்கு அல்லாமல் வகிக்கும் நிலைக்கு விகிதாசாரமானது — அதை ஓர் இருபொருள் கருவியாக ஆக்குகிறது: அது ஒரே செயலில் கவனித்துக்கொள்கிறது, தக்கவைக்கிறது. குறிப்பிடத்தக்க ஒரு சலுகை கொண்ட ஊழியர், வேலையே அவரைத் திருப்திப்படுத்துவதை நிறுத்திவிட்டபோதும், வேலை மாறுவதற்கு முன் இரண்டு முறை யோசிப்பார், ஏனென்றால் வெளியேறுவதன் விலை இனி சம்பளம் மட்டுமல்ல: அவருடைய அன்றாட வாழ்க்கையைச் சுற்றிச் சலுகை அமைதியாகக் கட்டியெழுப்பிய அனைத்தும் அது.

இங்கும் ஒரு மறைந்த படிநிலை இருக்கிறது, நிலைகளுக்காக ஏற்கெனவே விவாதிக்கப்பட்டதை விசுவாசமாகப் பிரதிபலிப்பது: மிகத் தாராளமான சலுகைகள் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் ஏற்கெனவே உயர்ந்த இடத்தை வகிப்பவருக்கே போகின்றன, அவை மிகவும் தேவைப்படுபவருக்கு அல்ல. உயர் அதிகாரி மிக முழுமையான மருத்துவக் காப்பீட்டை, மிக மதிப்புமிக்க காரை, மிக விரிவான நலத்தொகுப்பைப்

பெறுகிறார். பிரமிடின் அடித்தளத்தில் உள்ள பணியாளர், அதிகபட்சம், கூட்டு ஒப்பந்தம் கோரும் குறைந்தபட்சத்தைப் பெறுகிறார். கோட்பாட்டில் மனிதர் மீதான கவனிப்பின் அடையாளமாக இருக்க வேண்டிய சலுகை, மற்ற எல்லாவற்றையும் ஆளும் அதே படிநிலைத் தர்க்கத்தின்படி பகிர்ந்தளிக்கப்படுவதில் முடிகிறது — ஏற்கெனவே வகிக்கும் அதிகாரத்துக்கு விகிதாசாரமான கவனிப்பு, உண்மையான தேவைக்கு அல்ல.

பல ஆண்டுகள் சலுகைகளைப் பெற்று, தகுதியுடன் அதிகம் தொடர்பில்லாத காரணங்களுக்காக மற்றவர்கள் அதிகமாகவோ குறைவாகவோ பெறுவதைப் பார்த்தவர், அந்தச் சொல்லின் மென்மையான மேற்பரப்பைக் கடந்து பார்க்கக் கற்றுக்கொள்கிறார். உண்மையான சலுகை, ஒரு நிறுவனம் தன் நிறுவிய காரணத்துக்கு உண்மையில் விசுவாசமாக இருந்தால் வழங்க வேண்டியது, ஏற்கெனவே அங்கீகரிக்கப்பட்ட மதிப்பு உள்ளவரைத் தக்கவைக்கும் ஒரு தங்கச் சங்கிலியாக இருக்கக் கூடாது. அது சொல்வதற்கான ஒரு நேர்மையான வழியாக இருக்க வேண்டும்: நீங்கள் செய்யும் பணிக்கு அப்பாலும் நாங்கள் உங்கள் மீது அக்கறை கொண்டிருக்கிறோம் — அதே கட்டமைப்பின் உச்சியில் நிற்பவருக்கும் அடித்தளத்தில் நிற்பவருக்கும், அதே காரணத்துக்காக, அதே மாதிரி அது பொருந்த வேண்டும்.

பங்குகளும் பங்கு விருப்புரிமைகளும்

பல தொழில்வாழ்க்கைகளின் வரலாற்றில், ஊதியம் தற்போதைய பணமாக மட்டும் இருப்பதை நிறுத்தி, எதிர்காலத்தின் மீதான ஒரு பந்தயமாக ஆகும் ஒரு

கணம் இருக்கிறது. பங்குகள், அல்லது அவற்றின் மீதான ஒரு விருப்புரிமை, வரும் கணம் அது: இன்றைய வேலைக்காக மட்டும் நான் உங்களுக்கு ஊதியம் கொடுக்கவில்லை, நாளை நிறுவனம் எவ்வளவு மதிப்புடையதாக இருக்கக்கூடுமோ அதில் ஒரு பங்கை உங்களுக்கு வழங்குகிறேன். முதல் பார்வையில், அங்கே பணியாற்றுபவரை நோக்கி ஓர் அமைப்பு செய்யக்கூடிய மிக நேர்த்தியான செயல் அது — ஓர் ஊழியரை ஒரு வகையான சிறிய உரிமையாளராக மாற்றுவது, அவருடைய நலனை நிறுவனத்தின் நலனுடன் சீரமைப்பது.

ஆனால் பங்குகள், சம்பளத்தைப் போலல்லாமல், எல்லாவற்றையும் மாற்றும் ஓர் அம்சத்தைச் சுமக்கின்றன: அவற்றின் மதிப்பு இன்று எவ்வளவு நேர்மையான வேலை செய்யப்படுகிறது என்பதைப் பொறுத்தது அல்ல; அந்த வேலை நாளை எவ்வளவு மதிப்புடையது என்று சந்தை எவ்வளவு நம்பும் என்பதைப் பொறுத்தது. சந்தையோ, இந்தப் புத்தகம் மற்றப் பக்கங்களில் ஏற்கெனவே சொன்னது போல, எப்போதும் சாரத்துக்கு வெகுமதி அளிப்பதில்லை — அது பெரும்பாலும் கதையாடலுக்கு, உணர்தலுக்கு, கூட்டு எதிர்பார்ப்புக்கு வெகுமதி அளிக்கிறது. எனவே பங்கு விருப்புரிமைகளைப் பெறுபவர் நன்றாக வேலை செய்ய மட்டும் ஊக்குவிக்கப்படுவதில்லை. தான் நன்றாக வேலை செய்கிறார் என்று சந்தையை நம்பவைக்கவும் அவர் அமைதியாக ஊக்குவிக்கப்படுகிறார் — அழுத்தம் வளரும்போது, இந்த இரண்டுக்கும் இடையிலான வேறுபாடு அபாயகரமாக மெலிதாக ஆகலாம்.

இது சிலரே வெளிப்படையாக ஒப்புக்கொள்ளும் ஒரு பதற்றத்தை உருவாக்குகிறது: குறிப்பிடத்தக்க

பங்குகளை வைத்திருப்பவர் ஒவ்வொரு நிறுவன முடிவையும் “இது தயாரிப்புக்கு, வாடிக்கையாளருக்கு, நாம் பிறந்த காரணத்துக்குப் பயன்படுகிறதா?” என்ற கேள்வி வழியாக மட்டுமல்லாமல், பெரும்பாலும் முதலாவதைவிட வலிமையான இரண்டாவது கேள்வி வழியாகவும் பார்க்கத் தொடங்குகிறார்: “இது என் பங்குகளை உயர்த்துமா தாழ்த்துமா?” இரண்டு கேள்விகளும், சிறந்த நிலையில், ஒத்துப்போகின்றன. ஆனால் அவை ஒத்துப்போவதை நிறுத்தும்போது — தயாரிப்புக்கு உண்மையில் தேவைப்படுவது, குறுகிய காலத்தில் சந்தை வெகுமதி அளிக்காத ஒரு முதலீட்டைக் கோரும்போது — இரண்டாவது கேள்வி கிட்டத்தட்ட எப்போதும் வெல்கிறது, ஏனென்றால் முடிவெடுப்பவரின் தனிப்பட்ட செல்வத்தை நேரடியாகத் தொடுவது அதுவே.

மேலும், பங்கு விருப்புரிமைகள் தங்கள் பலனை, சலுகைகளுக்கும் அளவுக்கு மேற்பட்ட ஊதியத்துக்கும் ஏற்கெனவே பார்த்த அதே படிநிலையின்படி பகிர்கின்றன: உச்சியில் ஏராளமாக, அடியில் பெரும்பாலும் எதுவும் இல்லை. நிறுவனத்தின் மதிப்பை உயர்த்தவோ தாழ்த்தவோ செய்யும் உத்திகளை முடிவெடுக்கும் அதிகாரம் உள்ளவர், கிட்டத்தட்ட எப்போதும் அதிலிருந்து பயன்பெற வேண்டிய பங்குகளை வைத்திருப்பவரே. நிறுவன மொழி இதை “நலன்களின் சீரமைப்பு” என்று அழைக்கும் ஒரு குறுக்குச் சுற்று; ஆனால் சில நேரங்களில் அது இன்னும் நேர்மையான ஒரு பெயருக்குத் தகுதியானது: பங்குகள் எதுவும் வைத்திருக்காத மற்றவர்கள் வெறுமனே நிறைவேற்றவும் தாங்கவும் வேண்டியிருக்கும் முடிவுகளுக்காக வெகுமதி பெறும் சாத்தியம்.

பங்குகளின் தர்க்கத்துக்கு அருகில் வாழ்ந்தவர் — உயரும் பங்கு விலையால் சில ஆண்டுகளில் சக ஊழியர்கள் பெருமளவில் பணக்காரர்களாவதையும், அதே அளவு தகுதியுள்ள மற்றவர்கள் ஓர் ஆண்டு தாமதமாக வந்ததால் அல்லது குறைந்த நிலையில் பணியமர்த்தப்பட்டதால் அதே அதிர்ஷ்டத்திலிருந்து வெளியே விடப்பட்டதையும் பார்த்தவர் — பங்குகள் ஒருபோதும் வெறுமனே தகுதிக்கான வெகுமதி அல்ல என்று அறிவார். அது எதிர்காலத்தின் மீதான ஒரு கூட்டுப் பந்தயம், நிகழ்காலத்தில் ஏற்கெனவே வகிக்கும் அதிகாரத்தின்படி பகிர்ந்தளிக்கப்படுவது. ஒவ்வொரு பந்தயத்தையும் போல, அது வென்றவர்களுக்குத் தாராளமாகத் திருப்பிக் கொடுக்கலாம், மற்ற எல்லோரையும், அது தங்களுக்கும் ஏன் ஒருபோதும் உண்மையில் ஒரு சாத்தியமாக இருக்கவில்லை என்று அமைதியாக வியக்கவிடலாம்.

வெட்டுக்களும் முதலீடுகளும்

ஒவ்வொரு நிறுவனமும், தன் வாழ்க்கையின் ஒவ்வொரு கணத்திலும், இரண்டில் ஒன்றைச் செய்துகொண்டிருக்கிறது: வெட்டுவது, அல்லது முதலீடு செய்வது. மூலதனம் நகரும்போது சாத்தியமான இரண்டே திசைகள் இவை; அந்த நிறுவனம் தன் சொந்த எதிர்காலத்தைப் பற்றி உண்மையில் என்ன நம்புகிறது என்பதன் மிக நேர்மையான அடையாளமும், கிட்டத்தட்ட எப்போதும், இவையே — நேர்காணல்களில் அது அறிவிப்பது அல்ல, இருப்புநிலைக் குறிப்புக்கு அப்பால் யாரும் பார்க்காதபோது தன் சொந்தப் பணத்தைக் கொண்டு அது என்ன செய்ய முடிவெடுக்கிறது என்பது.

வெட்டுக்கு ஓர் உடனடித் தர்க்கம் இருக்கிறது, குறுகிய காலத்தில் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் பாதுகாக்கக்கூடியது: ஒரு செலவு குறைகிறது, லாப வரம்பு உடனே மேம்படுகிறது, அடுத்த காலாண்டு வலிமையாகத் தோன்றுகிறது. ஒரு கூட்டத்தில் நியாயப்படுத்த மிக எளிய திசை அது, ஏனென்றால் மிகக் குறுகிய நேரத்தில் கண்ணுக்குத் தெரியும் ஒரு முடிவைத் தருகிறது. ஆனால் வெட்டு, கிட்டத்தட்ட எப்போதும், ஏற்கெனவே கட்டப்பட்டதின் மீது செயல்படுகிறது — முடிவு எடுக்கப்படுவதற்கு முன் இருந்த எதையோ அது குறைக்கிறது, சுருக்குகிறது, நீக்குகிறது. பணியாளர்களை வெட்டுவது, பராமரிப்பை வெட்டுவது, ஆராய்ச்சியை வெட்டுவது: இவை அனைத்தும் ஒரே செயலின் வடிவங்கள்; ஒரு கணத்துக்கு முன் வரை ஒரு துல்லியமான காரணத்துக்காக அந்தச் சூழையைச் சூழ்ந்த ஓர் உடலை இலகுவாக்குவது — வெட்டின் கணத்தில், அந்தக் காரணம் திடீரென முக்கியமானதாக இருப்பதை நிறுத்தினாலும் கூட.

முதலீடு மற்றொரு திசை; குறைவாக உடனடியானது, குறுகிய காலத்தில் குறைவாக ஆறுதல் தருவது, ஏனென்றால் இன்னும் இல்லாத ஒன்றை நம்புவதை அது கோருகிறது. முதலீடு செய்வது என்றால், ஒருவேளை மாதங்களிலோ ஆண்டுகளிலோ வரப்போகும் ஒரு பலனுக்காக இன்று செலவிடுவது — இந்தக் கால இடைவெளியே, இந்தப் பக்கங்களில் ஏற்கெனவே விவாதிக்கப்பட்ட காலாண்டுத் தாளத்தால் ஆளப்படும் அமைப்புகளுக்குள் முதலீட்டை அரிதான தேர்வாக ஆக்குகிறது. முதலீடு செய்பவர் உடனடியாக நிரூபிக்க முடியாமலேயே எதிர்காலத்தின் மீது பந்தயம் கட்டுகிறார். வெட்டுபவர் நடப்புக் காலாண்டுக்கு

அப்பால் நியாயப்படுத்த வேண்டியதில்லாமல்
நிகழ்காலத்தை மேம்படுத்துகிறார். தேர்வு
கொடுக்கப்பட்டால், இரண்டாவது பாதை
முதலாவதைவிட மிக அடிக்கடி
தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதில் வியப்பில்லை.

ஆனால் முழுப் புத்தகத்திலும் மிகத் தீர்க்கமான
கவர்ச்சாலை இங்கே இருக்கிறது: தன் நிறுவிய
காரணத்தை உயிரோடு வைத்திருக்கத்
தேவையானதை வெட்டும் ஒரு நிறுவனம் — அதை
நினைவில் வைத்திருக்கும் மனிதர்கள், அதைப்
பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் தரம், விஷயங்களை
நன்றாகச் செய்யத் தேவையான நேரம் — பொருளின்
உயிர்வாழ்தலைவிட எண்ணின் உயிர்வாழ்தலைத்
தேர்ந்தெடுக்கிறது. அதே பொருளில் முதலீடு செய்யும்
ஒரு நிறுவனம், அது விலை கொடுக்க
வேண்டியிருந்தாலும், சந்தை உடனடியாக வெகுமதி
அளிக்காவிட்டாலும், ஓர் அமைப்பு தன் சொந்தக்
கட்டமைப்பைக் கடந்து உயிரோடு இருக்க
அனுமதிக்கும் ஒரே விஷயத்தைச் செய்கிறது: குறுகிய
காலத்தில் தன்னைச் சமநிலைப்படுத்துவதை
மட்டுமல்ல, தான் எதற்காகப் பிறந்ததோ அதைப்
போஷிப்பது.

ஒவ்வொரு வெட்டும் துரோகம் அல்ல, ஒவ்வொரு
முதலீடும் தகுதியான நம்பிக்கைச் செயலும் அல்ல.
மிதமிஞ்சியதாக ஆகிவிட்டதை மட்டுமே நீக்கும்
அவசியமான வெட்டுக்கள் இருக்கின்றன. மூல
நோக்கத்துடன் எந்த உண்மையான தொடர்பும்
இல்லாமல், தற்பெருமைக்காகவோ அந்தக் கணத்தின்
நாகரிகத்துக்காகவோ செய்யப்பட்ட வீணான
முதலீடுகளும் இருக்கின்றன. வேறுபாடு சொல்லில்
இல்லை — வெட்டு அல்லது முதலீடு — முடிவில்

கையெழுத்திடுவதற்கு முன் சில கூட்டங்களே
 உண்மையில் கேட்கும் ஒரு கேள்வியில் இருக்கிறது:
 மூலதனத்தின் இந்த நகர்வு, இந்த நிறுவனம் பிறந்த
 காரணத்துக்கு நம்மை நெருக்கமாகக் கொண்டு
 செல்கிறதா, அல்லது தொலைவாகவா? பல
 ஆண்டுகளாகப் போதுமான நிறுவனங்கள்
 வெட்டுவதையும் முதலீடு செய்வதையும்
 பார்த்தவருக்குத் தெரியும், இந்தக் கேள்வி, எவ்வளவு
 எளிமையானதோ அவ்வளவு சங்கடமானது, அதைத்
 தவிர்க்கக் கட்டப்பட்ட எந்த நிதிப்
 பகுப்பாய்வையும்விட மதிப்புடையது என்று.

இருப்புநிலைக் குறிப்புகளும் பிழைகளும்

இருப்புநிலைக் குறிப்பு எப்போதும் ஓர் இறுதி
 ஆவணத்தின் அதிகாரத்துடன் தன்னை
 முன்வைக்கிறது: மூடப்பட்ட எண்கள்,
 சரிபார்க்கப்பட்டவை, துல்லியத்துக்கு
 உத்தரவாதமாகத் தங்கள் சொந்தக் கையொப்பத்தை
 இடும் வெளித் தணிக்கையாளர்களால்
 சான்றளிக்கப்பட்டவை. ஒரு நிறுவனம் தன் சொந்த
 உறுதிக்கான இறுதிச் சான்றாக உலகுக்குக் காட்டும்
 ஆவணம் அது — துல்லியமாக இந்தக்
 காரணத்துக்காகவே, அந்த வெளிப்படையான
 துல்லியத்துக்கு அடியில் எவ்வளவு தேர்வுகள்,
 மதிப்பீடுகள், சில நேரங்களில் எந்தத்
 தணிக்கையாளரின் கையொப்பமும் ஒருபோதும்
 முழுமையாக நீக்க முடியாத பிழைகள்
 மறைந்திருக்கின்றன என்று கேட்க சிலரே
 நிற்கிறார்கள்.

ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பு ஒருபோதும் தூய உண்மை
 அல்ல. அது ஒரு விளக்கம் — முறையானது,

ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டது, ஆனால் இன்னும் ஒரு விளக்கமே — பெரும்பாலும் ஒதுக்குவதற்குப் புறநிலை மதிப்பு இல்லாத நிகழ்வுகளின் விளக்கம். முப்பது ஆண்டுகளாகக் கட்டப்பட்ட ஒரு பிராண்டின் மதிப்பு என்ன? நாளையே முடியக்கூடிய அல்லது என்றென்றும் நீடிக்கக்கூடிய, ஒரு விசுவாசமான வாடிக்கையாளருடனான உறவின் மதிப்பு என்ன? ஓர் இயந்திரத்துக்கு உண்மையில் எவ்வளவு பயன்பாட்டு ஆயுள் இருக்கிறது, அந்த மதிப்பீட்டில் எவ்வளவு ஒரு நியாயமான முன்கணிப்பு, எவ்வளவு கணக்கீடாக மாறுவேடமிட்ட ஒரு விருப்பம்? ஒவ்வோர் இருப்புநிலைக் குறிப்பும் உண்மைகள் போலத் தோன்றும், சாரத்தில் தீர்ப்புகளாக இருக்கும் எண்களால் நிறைந்திருக்கிறது — கிட்டத்தட்ட எப்போதும் நல்லெண்ணத்துடன் செய்யப்பட்டவை, ஆனால் இருந்தாலும் தீர்ப்புகளே; இறுதி ஆவணம் ஒருபோதும் வெளிப்படையாகக் காட்டாத ஒரு பிழை வரம்பைச் சுமப்பவை.

பின்னர் உண்மையான பிழைகள் இருக்கின்றன; மிக நேர்மையான அமைப்புகளிலும் நடப்பவை: தவறான காலத்தில் பதிவு செய்யப்பட்ட ஒரு விலைப்பட்டியல், தவறான தலைப்பின் கீழ் வகைப்படுத்தப்பட்ட ஒரு செலவு, மாதங்களுக்குப் பின் தவறானது என்று தெரியவரும் ஒரு அனுமானத்தின் மீது கணக்கிடப்பட்ட ஓர் ஒதுக்கீடு. கணக்கியல் அமைப்பு, காலப்போக்கில், இந்தப் பிழைகளைக் குறைக்க நுட்பமான இயக்கமுறைகளைக் கட்டியிருக்கிறது — இரட்டைச் சரிபார்ப்புகள், சுயாதீனத் தணிக்கைகள், மேலும் மேலும் விரிவான கணக்கியல் கோட்பாடுகள் — ஆனால் எந்த அமைப்பும், எவ்வளவு செம்மையானதாக இருந்தாலும், வெளியிடப்பட்ட ஓர் எண் அது

பிரதிநிதித்துவப்படுத்த வேண்டிய யதார்த்தத்துடன் முழுமையாகப் பொருந்தாமல் இருக்கும் சாத்தியத்தை முற்றிலும் நீக்குவதில்லை.

ஒரு நேர்மையான பிழைக்கும் வேண்டுமென்றே செய்யப்படும் கையாளுதலுக்கும் இடையே, ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பை வெளியிலிருந்து பார்ப்பவரால் பெரும்பாலும் புறக்கணிக்கப்படும் ஒரு பெரிய தார்மீக வேறுபாடு இருக்கிறது. நேர்மையான பிழை, அவசியத்தின் காரணமாக எளிமைப்படுத்த வேண்டிய கருவிகளைக் கொண்டு ஓர் உயிருள்ள அமைப்பை அளப்பதன் சிக்கலிலிருந்தே பிறக்கிறது. கையாளுதலோ ஒரு தேர்விலிருந்து பிறக்கிறது: உண்மைகள், தாமாக, சொல்லாத ஒன்றை எண்களைச் சொல்லவைக்க முடிவெடுப்பது. இரண்டும் யதார்த்தத்திலிருந்து விலகும் ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பை உருவாக்குகின்றன. இரண்டில் ஒன்று மட்டுமே துரோகம்.

பல ஆண்டுகள் இருப்புநிலைக் குறிப்புகளைப் படித்தும் கட்டியும் வந்தவருக்குத் தெரியும், இறுதி எண், எவ்வளவு சான்றளிக்கப்பட்டதாக, அதன் இரண்டு தசம இடத் துல்லியத்தில் எவ்வளவு ஆறுதல் தருவதாக இருந்தாலும், எப்போதும் ஒரு கதையாகவே இருக்கிறது என்று — முடிந்தவரை துல்லியமானது, ஆனால் இன்னும் மனிதர்களால் கட்டப்பட்ட ஒரு கதை, ஒவ்வொரு மனிதக் கதையும் தவிர்க்க முடியாமல் தன்னுடன் சுமக்கும் மதிப்பீடுகளுடனும், தீர்ப்புகளுடனும், சில நேரங்களில் பிழைகளுடனும். ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பை யதார்த்தத்தின் புறநிலைப் புகைப்படம் போலக் கண்முடித்தனமாக நம்புவது என்றால், ஒவ்வொரு எண்ணிக்கைக்குப் பின்னாலும் அதை எப்படி எண்ணுவது என்று முடிவெடுக்க

வேண்டியிருந்த யாரோ ஒருவர் எப்போதும் இருக்கிறார் என்பதை மறப்பது — எதையாவது எப்படி எண்ணுவது என்று முடிவெடுப்பவர், முழு நல்லெண்ணத்துடன் இருந்தாலும், ஏற்கெனவே, ஓரளவுக்கு, எந்த உண்மையைக் காட்டுவது என்று தேர்ந்தெடுக்கிறார்.

வெளி ஆய்வாளர்கள்

வெளி ஆய்வாளர் ஒரு துல்லியமான வாக்குறுதியில் வாழ்கிறார்: உள்ளே பணியாற்றுபவரின் நலன்கள் இல்லாமல், ஒரு நிறுவனத்தை வெளியிலிருந்து பார்த்து, அது உண்மையில் எவ்வளவு மதிப்புடையது என்று சந்தைக்குச் சொல்வது. புறநிலையை உத்தரவாதம் செய்ய வடிவமைக்கப்பட்ட உருவம் அது — உண்மையைச் சொல்வதால் இழக்க எதுவும் இல்லாதவர், ஏனென்றால் அவருடைய ஒரே நாணயம் அவருடைய சொந்தத் தீர்ப்பின் நம்பகத்தன்மையே. ஆனால் அவருடைய வலிமையாக இருக்க வேண்டிய இந்தத் தொலைவே அவருடைய தொழிலின் ஆழமான வரம்பும் கூட: உள்ளிருந்து மட்டுமே உண்மையில் அறியக்கூடிய ஒன்றை ஆய்வாளர் எப்போதும் வெளியிலிருந்தே மதிப்பிடுகிறார்.

ஓர் ஆய்வாளர் இருப்புநிலைக் குறிப்புகளைப் படிக்கிறார், காலாண்டு மாநாட்டு அழைப்புகளைக் கேட்கிறார், குறிகாட்டிகளைப் போட்டியாளர்களுடன் ஒப்பிடுகிறார், அளக்கக்கூடியதும் பொதுவானதுமானவற்றின் அடிப்படையில் முன்கணிப்பு மாதிரிகளைக் கட்டுகிறார். இவை அனைத்தும் தொழில்நுட்ப ரீதியாக உறுதியான, பாதுகாக்கக்கூடிய, பெரும்பாலும் பயனுள்ள ஒரு தீர்ப்பை உருவாக்குகின்றன. ஆனால் இந்தப் புத்தகம் ஒவ்வொரு பக்கத்திலும் தொடர்ந்து தேடும் ஒரே

விஷயத்தை அது ஒருபோதும் பிடிக்க முடியாது: அந்த நிறுவனம் தான் பிறந்த காரணத்துக்கு இன்னும் விசுவாசமாக இருக்கிறதா என்பது. எந்த நிதி மாதிரியிலும் இந்தக் கேள்விக்கு ஒரு கட்டம் இல்லை. எந்த ஆய்வாளரும், எவ்வளவு திறமையானவராக இருந்தாலும், ஒரு நிறுவனத்தின் மூல மன உறுதி இன்னும் உயிரோடு இருக்கிறதா, அல்லது ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய எண்களை இன்னும் உற்பத்தி செய்துகொண்டிருக்கும் வெற்றுக் கட்டமைப்பு மட்டுமே எஞ்சியிருக்கிறதா என்று வெளியிலிருந்து பார்க்க முடியாது.

இது ஓர் அமைதியான முரண்பாட்டை உருவாக்குகிறது: ஆய்வாளரின் தீர்ப்பு, அளக்கக்கூடியதன் மீது மட்டுமே கட்டப்படுவதால், இந்தப் புத்தகம் கேள்விக்கு உட்படுத்தும் தர்க்கத்தையே துல்லியமாக வலுப்படுத்துவதில் முடிகிறது. ஒரு நிறுவனத்தை மதிப்பிடுவதில் முக்கியமானது வருவாய், லாப வரம்புகள், காலாண்டு வளர்ச்சி மட்டுமே என்றால், ஒவ்வொரு நிறுவனமும் — தன் சொந்தத் தோற்றத்துக்கு விசுவாசமானதோ இல்லாததோ — அதே விதத்தில், அதே கருவிகளுடன், அதே எண்களின் அடிப்படையில் மதிப்பிடப்படும். ஆய்வாளர், எண்ணமின்றியே, தன் மாதிரி அளக்கக்கூடியதை மட்டுமே பார்க்கவும், மாதிரியிலிருந்து தப்பும் எல்லாவற்றையும் புறக்கணிக்கவும் முழுச் சந்தைக்கும் கற்றுக்கொடுக்கிறார் — தப்புவது, கிட்டத்தட்ட எப்போதும், நிறுவனத்தின் மிக மனிதத்தன்மையான, மிக உண்மையான பகுதி.

மற்றோர் இயக்கவியலும் இருக்கிறது, குறைவாகச் சொல்லப்படுவது ஆனால் அதே அளவு உண்மையானது: ஆய்வாளர் தன் பணி நம்பவைக்க

விரும்பும் அளவுக்கு ஒருபோதும் முழுமையாக
 நடுநிலையானவர் அல்ல. தாங்கள் மதிப்பிடும் அதே
 நிறுவனங்களுடன் வணிக உறவுகள் கொண்ட
 நிறுவனங்களுக்காக அவர் பெரும்பாலும்
 பணியாற்றுகிறார், அதிகச் சாதகமான மதிப்பீட்டுக்கு
 ஈடாகத் தகவலுக்கான சிறப்பு அணுகலைப்
 பெறுகிறார், அடிக்கடி தவறினால்
 நம்பகத்தன்மையையும் தொழில்வாழ்க்கையையும்
 இழக்கச் செய்யும் முன்கணிப்புகளின் மீது தன்
 தொழில்முறை நற்பெயரைக் கட்டுகிறார். அவருடைய
 தீர்ப்பு, தொழில்நுட்ப ரீதியாக எவ்வளவு
 கண்டிப்பானதாக இருந்தாலும், தான் மதிப்பிடுவதுடன்
 முற்றிலும் தொடர்பில்லாதது அல்லாத
 ஊக்கத்தொகைகளின் அமைப்புக்குள்ளேயே
 எப்போதும் பிறக்கிறது.

பல ஆண்டுகள் நிறுவனங்கள் வெளியிலிருந்து
 மதிப்பிடப்படுவதைப் பார்த்தவருக்கு — சில
 நேரங்களில் நியாயமின்றிப் புகழப்பட்டவை, சில
 நேரங்களில் நியாயமின்றித் தண்டிக்கப்பட்டவை —
 தெரியும், ஆய்வாளர்களின் தீர்ப்பு, ஒரு பங்கின்
 குறுகியகால விலையில் எவ்வளவு செல்வாக்கு
 செலுத்தினாலும், ஓர் அமைப்பின் ஆழமான உண்மை
 மீது ஒருபோதும் இறுதி வார்த்தையைக்
 கொண்டிருந்ததில்லை என்று. ஒரு நிறுவனம், தான்
 பிறந்த காரணத்தைத் தனக்குள் ஏற்கெனவே
 இழந்துவிட்ட நிலையில், மிக உற்சாகமான
 மதிப்பீடுகளைப் பெறலாம். ஒரு நிறுவனம், எந்த நிதி
 மாதிரியும் அளக்க முடியாத ஒரு சாரத்தில் தனக்குத்
 தானே முழுமையாக விசுவாசமாக இருந்துகொண்டே,
 மந்தமான அல்லது சந்தேகமான மதிப்பீடுகளைப்
 பெறலாம்.

பங்குச் சந்தையும் பங்குகளும்

பங்குச் சந்தை ஓர் எளிய, கிட்டத்தட்ட உன்னதமான யோசனையிலிருந்து பிறந்தது: சில நிறுவனர்களோ வங்கியாளர்களோ மட்டுமல்ல, யார் வேண்டுமானாலும் ஒரு தொழிலின் சிறு பகுதிக்கு உரிமையாளராகி அதன் விதியைப் பகிர்ந்துகொள்ள அனுமதிப்பது. ஒரு பங்கு, தொடக்கத்தில், இதுவாகவே இருக்க வேண்டும் — ஏற்கெனவே மூலதனமும் தொடர்புகளும் இல்லாதவருக்கு வேறு வழியில் மூடப்பட்டிருந்திருக்கும் ஒரு செயல்பாட்டின் உரிமைக்குள் ஒரு ஜனநாயக நுழைவாயில். ஒரு பங்கை வாங்குவது என்றால், கோட்பாட்டில், ஒருவரின் பங்கு எவ்வளவு சிறியதாக இருந்தாலும், ஒரு நிறுவிய நோக்கத்தில் இணைப் பங்கேற்பாளராக ஆவது.

ஆனால் பங்குச் சந்தை, காலப்போக்கில், இதுவாக மட்டும் இருப்பதை நிறுத்தியது. அது தனக்கென ஒரு சந்தையாகவும், ஒருவேளை எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக, ஆனது — ஒரு தொழிலில் பங்கேற்கும் விருப்பத்தால் அல்லாமல், அந்தக் காகிதத் துண்டு ஒரு மணிநேரம், ஒரு நாள், ஒரு வாரம் கழித்து எவ்வளவு மதிப்புடையதாக இருக்கும் என்ற கணக்கீட்டுக்காகப் பங்குகள் வர்த்தகம் செய்யப்படும் ஓர் இடம். ஒரு தொழிற்சாலையில், ஒரு தயாரிப்பில், ஒரு துல்லியமான காரணத்துக்காக ஒவ்வொரு காலையும் வேலைக்குச் செல்லும் ஆயிரக்கணக்கான மக்களில் ஓர் உண்மையான பங்கைப் பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் அதே பங்கு, ஏறி இறங்கும் ஒரு குறியீடாக ஆகிறது; அந்த நிறுவனம் உண்மையில் என்ன உற்பத்தி செய்கிறது, ஏன் பிறந்தது என்று அறியாத, அறிய வேண்டிய தேவையுமில்லாத அல்காரிதங்களால் படிக்கப்படுவது.

இந்தத் துண்டிப்பு முழுப் புத்தகத்திலும் மிகத் தீவிரமானதாக இருக்கலாம்: ஒரு பங்கின் விலை, எந்தக் கணத்திலும், அது பிரதிநிதித்துவப்படுத்தும் நிறுவனத்தின் உண்மையான ஆரோக்கியத்துடன் கிட்டத்தட்ட எந்தத் தொடர்பும் இல்லாமல் இருக்கலாம். ஒரு வதந்தியால், ஓர் அறிவிப்பால், அந்தக் குறிப்பிட்ட தொழிலுடன் எந்தத் தொடர்பும் இல்லாத ஒரு பொதுச் சந்தை நகர்வால் அது உயரலாம். சில சதவீதப் புள்ளிகளால் தவறிய ஒரு முன்கணிப்பால் அது விழலாம், தயாரிப்பு எப்போதும் போல அதே கவனத்துடன் தொடர்ந்து செய்யப்பட்டாலும் கூட. பங்குச் சந்தை கூட்டு எதிர்பார்ப்பை அளக்கிறது, சாரத்தை அல்ல — துல்லியமாக இந்தத் தொலைவே வர்த்தகம் செய்யப்படும் பங்கை, அதற்குப் பின்னால் நிற்கும் உண்மையான நிறுவனத்திலிருந்து வேறான, சில நேரங்களில் நேர் எதிரான, ஒன்றாக ஆக்குகிறது.

சந்தையில் வாங்கிய பங்குகளுக்கு உரிமையாளரானவர் பெரும்பாலும் இந்தத் தொலைவைக் கவனிக்காமலேயே வாழ்கிறார்: நிறுவனத்தின் ஒரு துண்டுக்குத் தான் உரிமையாளர் என்று அவர் நம்புகிறார், ஒரு வகையில் அது உண்மையும் கூட — ஆனால் இன்னும் உறுதியாகச் சொன்னால், அவர் ஒரு பத்திரத்துக்கு உரிமையாளர்; அதன் மதிப்பு எதிர்பார்ப்புகளால் ஆன ஒரு சந்தையைப் பொறுத்தது, அந்த அமைப்புக்குள் பணியாற்றுவவர் அது பிறந்த காரணத்துக்குக் காட்டும் அன்றாட விசுவாசத்தைப் பொறுத்தது அல்ல. பங்குச் சந்தைப் பங்குதாரர், நிறுவனரைப் போலல்லாமல், தொழிற்சாலையைக் கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் பார்த்ததில்லை, உற்பத்தி செய்பவரின் கையைக் குலுக்கியதில்லை, ஒரு காலாண்டுக்கு முன்

எடுக்கப்பட்ட ஒரு முடிவின் உண்மையான எடையை உணர்ந்ததில்லை. அவர் ஏறி இறங்கும் ஓர் எண்ணை வாங்கினார், அது இறங்குவதைவிட அதிகமாக ஏறும் என்று நம்பி.

இங்கே இந்தப் புத்தகம் இதுவரை சொன்ன எல்லாவற்றின் மீதும் வட்டம் மூடுகிறது: ஒரு நோக்கத்திலிருந்து பிறந்த தயாரிப்பிலிருந்து, அந்த நோக்கத்தைப் பற்றி எதுவும் அறியாத ஒருவரால் சில நொடிகளில் வர்த்தகம் செய்யப்படும் பங்கு வரை. இந்தத் துண்டிப்புக்குப் பங்குச் சந்தை குற்றவாளி அல்ல — சங்கிலியின் ஒவ்வொரு கட்டத்திலும், ஒரு நிறுவனத்தின் மூலப் பொருள் படிப்படியாக எவ்வளவு நீர்த்துப்போகலாம் என்பதன் மிக விசுவாசமான கண்ணாடி மட்டுமே அது; இறுதியில் அது ஊசலாடும் ஓர் எண்ணாக ஆகிறது, அந்த நிறுவனம் உண்மையில் ஏன் இருக்கிறது என்று ஒருபோதும் கேட்காத, ஒருவேளை ஒருபோதும் கேட்கப்போகாத கோடிக்கணக்கான மக்களால் படிக்கப்படுவது.

பங்குதாரர்களுக்குத் தெரியாதவை

எந்த ஆண்டறிக்கையும், எந்தப் பங்குதாரர் கூட்டமும், எந்தக் காலாண்டு மாநாட்டு அழைப்பும் ஒருபோதும் உண்மையில் மூடாத ஓர் இடைவெளி இருக்கிறது: ஒரு நிறுவனத்தைப் பற்றி ஒரு பங்குதாரர் படிப்பதற்கும், அந்த நிறுவனம் உள்ளே பணியாற்றுவவருக்கு ஒவ்வொரு நாளும் உண்மையில் என்னவாக இருக்கிறது என்பதற்கும் இடையிலான இடைவெளி.

ஒரு வெள்ளிக்கிழமை மாலை, யாரும் வெளிப்படையாகக் கேட்காமலேயே, அந்தச் சிக்கல் தீர்க்கப்பட வேண்டும் என்று உணர்ந்ததால் மட்டுமே

ஒரு முக்கியமான சிக்கலைத் தீர்த்த மனிதரின் பெயர் பங்குதாரருக்குக் கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் தெரியாது. எந்த இயக்க லாப வரம்பும் ஒருபோதும் சொல்லாத ஒரு மனிதச் செலவில், ஒரு வாடிக்கையாளருக்குக் கொடுக்கப்பட்ட வாக்குறுதி எத்தனை முறை காக்கப்பட்டது என்று அவருக்குத் தெரியாது. வேறு இடத்தில் முடிவெடுக்கப்பட்ட ஒரு திசைக்கும் அந்தத் திசையை உறுதியான முயற்சியாக மொழிபெயர்க்க வேண்டிய மனிதர்களுக்கும் இடையே சிக்கிக்கொண்டு, ஒரு நடுநிலை மேலாளர் ஒவ்வொரு நாளும் சுமக்கும் உண்மையான சுமை அவருக்குத் தெரியாது. இவை அனைத்தும் இருக்கின்றன, நடக்கின்றன, நிறுவனத்தின் உண்மையான மதிப்பை அமைதியாகக் கட்டுகின்றன — ஆனால் அவருக்குக் காட்டப்படும் எந்த ஸ்லைடிலும் ஒருபோதும் தோன்றுவதில்லை.

நிறுவனம் விற்கும் தயாரிப்பு, அதைப் பிறப்பித்த நோக்கத்துக்கு இன்னும் விசுவாசமாக இருக்கிறதா, அல்லது தொடர்ந்து இருக்க வேண்டிய ஒரு கட்டமைப்பை நியாயப்படுத்தத் திரும்பத் திரும்பச் செய்யப்படும் ஓர் உற்பத்தியாக மட்டுமே ஏற்கெனவே ஆகிவிட்டதா என்பது பங்குதாரருக்குப் பெரும்பாலும் தெரியாது. நிர்வாகம், வெட்டும்போதோ முதலீடு செய்யும்போதோ, நிறுவிய காரணத்துக்குச் சேவை செய்யவா அல்லது ஒரு காலாண்டு எண்ணைச் சரியாக வரவைக்க மட்டுமா அப்படிச் செய்கிறது என்று அவருக்குத் தெரியாது. களத்தில் ஒரு முகவர் கட்டிய நம்பிக்கையில் எவ்வளவு, ஒரு குறைந்த நிலை பணியாளரின் அமைதியான அர்ப்பணிப்பில் எவ்வளவு, வேறு இடத்தைத் தேர்ந்தெடுக்கக்கூடிய ஒரு வாடிக்கையாளரின் விசுவாசத்தில் எவ்வளவு, உயரும்

அல்லது விழும் ஒரு பங்கு விலையில் தான்
சுருக்கமாகக் காணும் மதிப்புடைய கட்டிடத்தை
உண்மையில் தாங்கி நிற்கிறது என்று அவருக்குத்
தெரியாது.

இந்த அறியாமை கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் தனிப்பட்ட
குற்றம் அல்ல. படிப்படியாகக் கட்டப்பட்ட ஓர்
அமைப்பின் தவிர்க்க முடியாத விளைவு அது —
தயாரிப்பிலிருந்து காப்புரிமைக்கு, நிர்வாகத்திலிருந்து
நிலைகளுக்கு, இருப்புநிலைக் குறிப்புகளிலிருந்து
ஆய்வாளர்களுக்கு, பங்குச் சந்தையிலிருந்து
பங்குகளுக்கு — மனிதர்களாலும் நோக்கங்களாலும்
ஆன ஒரு மனித, சிக்கலான யதார்த்தத்தைச் சில
நொடிகளில் படிக்கக்கூடிய ஓர் எண்ணாக
மொழிபெயர்க்க. இந்தச் சங்கிலியின் ஒவ்வொரு
படியும் அளக்கக்கூடிய ஒன்றைச் சேர்ப்பதற்காக
உண்மையான ஒன்றை நீக்கியிருக்கிறது. சங்கிலியின்
முடிவில் உள்ள பங்குதாரர் கடைசிக் கண்ணியை
மட்டுமே பெறுகிறார்: ஒரு விலை, ஓர் ஈவுத்தொகை, ஒரு
வருமானம் — அது இவ்வளவு எளிமையாக வந்து
சேர்வதற்காகப் பின்னால் விடப்பட்ட எல்லாவற்றையும்
கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் பார்க்காமல்.

இந்தப் புத்தகம் துல்லியமாக இந்த
இடைவெளிக்காகவே எழுதப்பட்டது. அறியாததற்காகப்
பங்குதாரரைக் குற்றம் சாட்ட அல்ல — அவர்
அறிந்திருக்க முடியாது, யாரும் இந்த வார்த்தைகளில்
அதை அவருக்கு ஒருபோதும் காட்டவில்லை. மாறாக,
ஒருவேளை முதல் முறையாக, தான் உரிமையாளராக
இருக்கும் எண்ணுக்குப் பின்னால் உள்ள முழுச்
சங்கிலியையும் பார்க்கும் சாத்தியத்தை அவருக்கு
வழங்க: தயாரிப்பு, தொழிற்சாலை, முகவர்,
பணியாளர், நடுநிலை மேலாளர், உயர் அதிகாரி,

இருப்புநிலைக் குறிப்பு, ஆய்வாளர், பங்கு விலை.
எல்லாவற்றையும் ஒன்றாகப் பார்த்து, எந்த
அறிக்கையும் அவரிடம் ஒருபோதும் வைக்காத
கேள்வியை இறுதியாகக் கேட்க: நான் ஒரு பகுதிக்கு
உரிமையாளராக இருக்கும் இந்தப் பொருள் அது
பிறந்த காரணத்துக்காக இன்னும் இருக்கிறதா —
அல்லது எனக்கு மிக முன்பே வேறொருவர்
உண்மையில் விரும்பிய ஒரு நோக்கத்தின் நிழலுக்கு,
அறியாமலேயே, நான் வெறுமனே உரிமையாளராக
இருக்கிறேனா?

கையகப்படுத்தல்களும் விற்பனைகளும்

பல நிறுவனங்களின் வாழ்க்கையில், நிறுவிய
நோக்கம் மெதுவான அரிப்பால் அல்லாமல், ஒரு
குறிப்பிட்ட நாளில் கையெழுத்திடப்படும் ஒரு
துல்லியமான செயலால் இறக்கும் ஒரு கணம்
இருக்கிறது: நிறுவனம் வாங்கப்படுகிறது, அல்லது
விற்கப்படுகிறது. அந்தக் கணத்தில், ஒரு மனித மன
உறுதியிலிருந்து பிறந்தது ஒரு பொருளைப் போலக்
கை மாறுகிறது — மதிப்பிடப்படுகிறது,
விலையிடப்படுகிறது, பேரம் பேசப்படுகிறது — அந்த
நாளிலிருந்து, அந்தப் பொருள் இருக்க வேண்டும் என்று
அந்த மன உறுதி முதலில் முடிவெடுத்தபோது,
கிட்டத்தட்ட எப்போதும், அங்கே இல்லாத ஒருவருக்கு
அது சொந்தமாகிறது.

ஒரு கையகப்படுத்தல் எப்போதும் கூட்டுத்திறனின்,
வளர்ச்சியின், பரஸ்பர வாய்ப்பின் மொழியில்
சொல்லப்படுகிறது. இரண்டு பத்திரிகைச்
செய்திக்குறிப்புகள், ஓர் அதிகாரப்பூர்வப்
புகைப்படத்தில் இரண்டு புன்னகைகள்,
சீரமைக்கப்பட்ட தொலைநோக்குகளையும் ஒன்றாக

ஒரு வலிமையான எதிர்காலத்தையும் பற்றிப் பேசும்
 ஓர் அறிவிப்பு. ஆனால் இந்த நேரத்தியான மொழிக்குப்
 பின்னால் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் ஓர் எளிமையான,
 கடினமான உண்மை மறைந்திருக்கிறது: தாங்கள்
 விற்றுக்கொண்டிருந்ததன் தொடர்ச்சியைவிட
 வழங்கப்பட்ட விலை அதிக மதிப்புடையது என்று
 யாரோ முடிவெடுத்தார்கள். இது அவசியம் துரோகம்
 அல்ல — சில நேரங்களில் அது ஞானம், சில
 நேரங்களில் அவசியம், சில நேரங்களில் வேறு வழியில்
 முற்றிலும் மறைந்திருக்கக்கூடியதைக் காப்பாற்றும்
 ஒரே வழி. ஆனால் எல்லா நிலைகளிலும் அது ஒரு
 கைமாற்றமாகவே இருக்கிறது: நிறுவிய மன உறுதி,
 அதை உருவாக்கியவரிடமிருந்து, பெரும்பாலும்
 அதிலிருந்து பிரித்தெடுக்கக்கூடிய மதிப்புக்காக
 மட்டுமே அதைக் கையகப்படுத்துபவருக்குச்
 செல்கிறது.

ஒரு நிறுவனத்தை வாங்குபவர் கிட்டத்தட்ட எப்போதும்
 தயாரிப்பை, பிராண்டை, வாடிக்கையாளர்களை,
 தொழிற்சாலைகளை, காப்புரிமைகளை வாங்குகிறார்.
 ஆனால் எந்த ஒப்பந்தத்தாலும், எவ்வளவு விரிவானதாக
 இருந்தாலும், அந்தப் பொருள் பிறந்த மூலக்
 காரணத்தை அவர் வாங்க முடியாது. அந்தக் காரணம்,
 கையகப்படுத்தலுக்குப் பின் அமைப்புக்குள்
 தங்கியிருப்பவரால் உணர்வுபூர்வமாகப்
 பாதுகாக்கப்படாவிட்டால், வெறுமனே
 ஆவியாகிவிடுகிறது — வாங்குபவரின் தீய
 எண்ணத்தால் அல்ல, அதை நேரடியாக வாழ்ந்த
 மனிதர்களிடம் மட்டுமே வாழும் ஒரு நினைவை எந்தச்
 சட்ட ஆவணமும் மாற்ற முடியாது என்பதால்.

இந்தப் புத்தகத்தின் அடிப்படையிலிருந்தே
 பேசப்பட்டுவரும், உடலாக உள்ள நிறுவனத்துக்கும்

ஆன்மாவாக உள்ள நிறுவனத்துக்கும் இடையிலான வேறுபாடு மிகத் தெளிவாகத் தெரியும் கணம் இதுவே. உடல் எளிதாக விற்கப்படுகிறது: அதற்கு ஒரு சந்தை மதிப்பு, ஒரு வருவாய்ப் பெருக்கி, ஒவ்வொரு விவரத்திலும் அதை அளக்கும் ஒரு முழுமையான ஆய்வு இருக்கிறது. ஆன்மா, அது இன்னும் இருந்தால், இந்த மதிப்பீடுகள் எதிலும் தோன்றுவதில்லை — துல்லியமாக இந்தக் காரணத்துக்காகவே, மிக அடிக்கடி, கையெழுத்திடுவதற்கு முன் அது தேடப்படுவது கூட இல்லை. ஆன்மா பழக்கத்தால் தங்கும் என்று நம்பி உடல் கையகப்படுத்தப்படுகிறது. ஆனால் ஆன்மா, கிட்டத்தட்ட எப்போதும், அதைச் சுமந்த மனிதர்கள் தங்கியிருக்கும் வரை மட்டுமே தங்குகிறது — ஒரு கையகப்படுத்தல், தன் இயல்பாலேயே, துல்லியமாக அந்த மனிதர்களைப் புதிய உரிமையாளருடன் அதிகம் சீரமைந்த மற்றவர்களைக் கொண்டு மாற்ற முனைகிறது.

ஒரு கையகப்படுத்தலை உள்ளிருந்து வாழ்ந்தவர் — ஒரு செய்தித்தாளில் அதைப் பற்றிப் படித்து அல்ல, நடைபாதைகளில், சக ஊழியர்களின் முகங்களில், தான் உண்மையில் யாருக்குப் பதில் சொல்கிறோம் என்று இனி தெரியாத ஒருவரின் திடீர் மௌனத்தில் அதை உணர்ந்து — கையெழுத்திடும் நாள் ஒருபோதும் கடினமான நாள் அல்ல என்று அறிவார். கடினமான நாள் பின்னர், மெதுவாக வருகிறது: தயாரிப்பு அப்படியே இருக்கிறது, பிராண்டும், வாடிக்கையாளர்களும் கூட — ஆனால் இவை அனைத்தும் முதலில் பிறந்த காரணம் அப்படி இல்லை என்று நீங்கள் உணரும்போது. அதை நினைவில் வைத்திருந்தவருடன் அது வெளியேறியது; எந்தக் கையகப்படுத்தல் ஒப்பந்தமும் அதை ஒப்பந்தத்தின்

ஒரு பகுதியாக ஒருபோதும் கணக்கில்
கொண்டிருக்கவில்லை.

விற்பனைப் பலகை

விற்பனைப் பலகை கிட்டத்தட்ட வழிபாட்டுச் சடங்கு போன்ற ஒரு தாளத்துடன் கூடுகிறது — வாராந்திரம், மாதாந்திரம், காலாண்டுதோறும் — வழிபாட்டின் ஒரே பொருளைச் சுற்றி: விற்பனை எண். கோட்பாட்டில், முழு நிறுவனமும் தன் மிக உறுதியான சான்றை நோக்கி ஒன்றுகூடும் அறை அது: எவ்வளவு விற்பனையும், எவ்வளவு விற்பனையும், அடுத்த கூட்டத்துக்கு முன் அந்த எண்ணிக்கையை உயர்த்த என்ன செய்ய வேண்டும்.

இந்த அறையில், இதுவரை சொல்லப்பட்ட நிறுவனத்தின் மற்ற ஒவ்வொரு பகுதியுடனும் ஒப்பிடும்போது மொழி மாறுகிறது. நிறுவிய நோக்கத்தைப் பற்றி, தயாரிப்பு பிறந்த காரணத்தைப் பற்றி, மற்ற எல்லாவற்றுக்கும் உயிர் கொடுத்த மன உறுதியைப் பற்றி இனி பேச்சு இல்லை. பைப்லைன் பற்றி, முன்கணிப்பு பற்றி, மூட வேண்டிய இடைவெளிகள் பற்றி, கவர வேண்டிய களம் பற்றி, மாத இறுதிக்கு முன் முடிக்க வேண்டிய வாடிக்கையாளர்கள் பற்றிப் பேச்சு இருக்கிறது. அது ஒரு திறமையான, நேரடியான மொழி, அதன் அவசரத்தில் கிட்டத்தட்ட இராணுவத்தனமானது — துல்லியமாக இதனாலேயே, கூட்டத்துக்குப் பின் கூட்டமாக, விவாதிக்கப்படும் ஒவ்வொரு எண்ணுக்கும் பின்னால் உண்மையான முகவர்கள், உண்மையான பணியாளர்கள், உண்மையான வாடிக்கையாளர்கள் இருக்கிறார்கள் என்பதை மக்களை மறக்கவைக்கும் திறன் கொண்டது; ஒவ்வொருவருக்கும் தன் சொந்தக் கதை இருக்கிறது, அதைப் பலகை, செயல்பாட்டு

அவசியத்தால், ஓர் அட்டவணையில் ஒரு வரியாகச் சுருக்குகிறது.

விற்பனைப் பலகை ஒரு தனித்துவமான அழுத்தத்தின் கீழ் வாழ்கிறது: பங்குதாரர்களுக்குக் கொடுக்கப்பட்டு, மேல் தளங்களில் செய்யப்பட்ட திட்டங்களில் விவாதிக்கப்பட்ட வாக்குறுதி, களத்தில் உறுதியான செயலாக மாற வேண்டிய புள்ளி அது; பெரும்பாலும் சந்தையின் யதார்த்தம் அனுமதிப்பதைவிட மிகக் குறைந்த நேரத்தில். முந்தைய காலாண்டு பத்து சதவீத வளர்ச்சியை வாக்களித்திருந்தால், அந்தப் பத்து சதவீதம் அர்த்தமுள்ளதா என்று கேட்கும் ஆடம்பரம் விற்பனைப் பலகைக்கு இல்லை: என்ன தேவைப்பட்டாலும் அதை அடைய ஒரு வழியைக் கண்டுபிடிக்க வேண்டும் — புதிய ஊக்குவிப்புகள், முகவர்கள் மீது அழுத்தம், லாப வரம்பை அரிக்கும் தள்ளுபடிகள், அவ்வளவு வாங்க ஒருவேளை இன்னும் தயாராக இல்லாத வாடிக்கையாளர்கள் மீது ஒரு தள்ளுதல்.

இது, அறைக்குள் சிலரே வெளிப்படையாக அங்கீகரிக்கும் ஓர் அமைதியான திரிபை உருவாக்குகிறது: சந்தைக்கு உண்மையில் என்ன தேவை என்று கேட்பதை விற்பனைப் பலகை படிப்படியாக நிறுத்தி, வேறு இடத்தில் ஏற்கெனவே வாக்களிக்கப்பட்ட எண்ணை எப்படி அடைவது என்று மட்டுமே கேட்கத் தொடங்குகிறது. கேள்வியின் திசை தலைகீழாகிறது — தேவைப்படுவதை நீங்கள் இனி விற்பதில்லை, விற்கப்படும் என்று ஏற்கெனவே முடிவெடுக்கப்பட்டதை வாங்கக்கூடியவரை நீங்கள் வெறித்தனமாகத் தேடுகிறீர்கள். ஏற்கெனவே விற்கப்பட்டதை உற்பத்தி செய்யும் தொழிற்சாலையில் ஏற்கெனவே பார்த்த அதே இயக்கமுறை இது, ஆனால்

ஓர் அறை முன்னே நகர்த்தப்பட்டது, அந்த விற்பனை இன்னும் ஒரு வாக்குறுதி மட்டுமாக இருந்து எந்த விலை கொடுத்தும் நிஜமாக்கப்பட வேண்டிய இடத்துக்கு.

இந்த அறைகளில் பல ஆண்டுகள் அமர்ந்தவர் — எண்களைத் தெரிவித்து, பற்றாக்குறைகளை நியாயப்படுத்தி, ஒரு மாதத்துக்கு முன் இல்லாத ஓர் இடைவெளியை மூடப் புதிய நெம்புகோல்களை முன்மொழிந்தவர் — விற்பனைப் பலகை, அதன் சிறந்த நிலையில், நிறுவனம் தன் உண்மையான சந்தைக்கு மிக நெருக்கமாகச் செவிசாய்க்கும் இடமாக இருக்க வேண்டும் என்று அறிவார். மிக அடிக்கடி, அதற்குப் பதிலாக, சந்தை உண்மையில் என்ன விரும்பியது என்று அதனிடமே கேட்க யாரும் சிரமப்படுவதற்கு முன்பே, உண்மையான சந்தையை வேறு இடத்தில் ஏற்கெனவே முடிவெடுக்கப்பட்ட ஓர் எண்ணுக்குள் வளைக்க நிறுவனம் கற்றுக்கொள்ளும் இடமாக அது ஆகிறது என்றும் அவர் அறிவார்.

திரும்ப முடியாத புள்ளி

தன் நிறுவிய காரணத்தை மெதுவாக இழந்துவரும் ஒவ்வொரு நிறுவனத்திலும், எந்த நாட்காட்டியும் குறிக்காத, எந்த ஆவணமும் பதிவு செய்யாத ஒரு கணம் இருக்கிறது — ஆயினும் அது இருக்கிறது, ஒரு தேதியைப் போலத் துல்லியமாக, அது நடக்கும்போது யாரும் அதை அடையாளம் காணாவிட்டாலும். கட்டமைப்பு திரும்பிச் செல்லும் திறனை இழக்கும் கணம் அது. யாரோ அப்படி முடிவெடுப்பதால் அல்ல. வெறுமனே, அது புறப்பட்ட சாலையை நன்றாக நினைவில் வைத்திருக்கும் யாரும் இனி எஞ்சியிருக்கவில்லை என்பதால்.

அந்தப் புள்ளி வரை, ஒவ்வொரு விலகலும் இன்னும் திருப்பக்கூடியதே. ஒரு தவறான வெட்டைத் திருத்தலாம். வழி தவறிய ஒரு நிர்வாகத்தை, இன்னும் நினைவில் வைத்திருப்பவர் திரும்ப அழைக்கலாம். திரிபடைந்த ஒரு தயாரிப்பு, போதுமான மன உறுதியுடன், தன் மூல நோக்கத்துக்குத் திரும்பலாம். அமைப்புக்குள் எங்காவது, ஏன் என்பதன் நினைவை உயிரோடு சுமக்கும் ஒரே ஒரு மனிதர் இருக்கும் வரை — இன்னும் இருக்கும் ஒரு நிறுவனர், நீண்டகால ஊழியர், அது முன்பு எப்படி இருந்தது என்று நினைவில் வைத்திருக்கும் ஒரு விசுவாசமான வாடிக்கையாளர் கூட — திரும்பும் சாலை, எவ்வளவு குறுகியதாக இருந்தாலும், திறந்தே இருக்கிறது.

அந்தக் கடைசி மனிதர் வெளியேறி, அவர் போவதற்கு முன் அதே நினைவை யாரும் அவரிடமிருந்து பெறாதபோது திரும்ப முடியாத புள்ளி வருகிறது. நிறுவனரை அறிந்திருந்த கடைசி உயர் அதிகாரி, அந்த நிறுவனம் ஏன் பிறந்தது என்று எஞ்சியிருப்பவர்களிடம் ஒருபோதும் சொல்லாமல் ஓய்வுபெறும்போது அது வருகிறது. குறைபாடுள்ள ஆனால் உண்மையான முதல் தயாரிப்பை நினைவில் வைத்திருந்த கடைசிப் பணியாளர், ஏற்கெனவே மெருகேற்றப்பட்ட, ஏற்கெனவே மேம்படுத்தப்பட்ட, ஏற்கெனவே தோற்றத்திலிருந்து தொலைவான பதிப்பை மட்டுமே அறிந்த ஒருவருக்கு வழிவிடும்போது அது வருகிறது. அந்தக் கணத்திலிருந்து, நிறுவனம் தொடர்ந்து இருக்கிறது — உற்பத்தி செய்கிறது, விற்கிறது, ஈவுத்தொகை கொடுக்கிறது — ஆனால் அது என்றென்றைக்குமாக வேறொன்றாக ஆகிவிட்டது. முழுமையாக இயங்கும் ஓர் உடல்; முதலில் அதை

அசையவைத்த ஆன்மாவை, துக்கமின்றி, ஏனென்றால் நினைவு எஞ்சியிருக்கவில்லை, இழந்துவிட்டது.

இதனால்தான் நினைவு, ஒவ்வோர் அமைப்பிலும், ஒரு உணர்ச்சிபூர்வமான ஆடம்பரம் அல்ல, திருப்ப முடியாததற்கு எதிரான ஒரே உண்மையான பாதுகாப்பு. ஒரு நிறுவனம் பல ஆண்டுத் தவறுகளை, தவறான வெட்டுக்களை, நோக்கத்திலிருந்து தொலைவான நிர்வாகத்தைத் தாங்கலாம் — சாலையை நினைவில் வைத்திருக்க யாராவது எஞ்சியிருந்தால், அது தன்னைத் திருத்திக்கொள்ளலாம். ஆனால் தன் நிறுவிய நினைவின் முழுமையான இழப்பை அது தாங்க முடியாது. அந்த நாளில், யாரும் அதை அறிவிக்காவிட்டாலும், எண்கள் எப்போதும் போல அதே ஒழுங்குடன் தொடர்ந்து வெளியிடப்பட்டாலும், ஏதோ ஒன்று என்றென்றைக்குமாக மூடிவிட்டது.

இந்தப் புள்ளி நெருங்குவதைப் பார்த்தவர் — தன் சொந்த நிறுவனத்திலோ, வாழ்நாள் முழுவதும் வெளியிலிருந்து கவனித்த மற்றவற்றிலோ — ஓர் எளிய அடையாளத்தை, அதன் தெளிவில் கிட்டத்தட்ட சாதாரணமானதை, அடையாளம் காண்கிறார்: எந்த அறையிலும், பிரமிடின் எந்த நிலையிலும், இந்தப் பொருள் ஏன் இருக்கிறது என்று யாரும் இனி கேட்காத நாள். அந்த மௌனமே, எதிர்மறை இருப்புநிலைக் குறிப்பு அல்ல, விழும் பங்கு விலை அல்ல, திரும்ப முடியாத புள்ளி ஏற்கெனவே கடக்கப்பட்டுவிட்டது என்பதன் உண்மையான அடையாளம். அந்த நாளிலிருந்து, நிறுவனம் செய்யும் அனைத்தும் — எவ்வளவு திறமையானதாக, எவ்வளவு லாபகரமானதாக இருந்தாலும் — சில காலத்துக்கு முன்பே தான் ஏன் அசைகிறது என்று அறிவதை

நிறுத்திவிட்ட ஓர் உடலின் மந்தநிலை இயக்கம் மட்டுமே.

பாணியும் தரமும்: நிறுவனங்களுக்கு இடையிலான வேறுபாடுகள்

தங்கள் எண்களில் ஒன்றையொன்று ஒத்திருந்து, சாரத்தில் உலகங்கள் தொலைவில் இருக்கும் நிறுவனங்கள் இருக்கின்றன. அதே வருவாய், அதே துறை, காகிதத்தில் அதே அளவு — ஆயினும் அவற்றுக்குள் உள்ளிருந்து நடந்து செல்பவர், ஒரே ஒரு நாள் என்றாலும், எந்த இருப்புநிலைக் குறிப்பும் அளக்க முடியாத ஒரு வேறுபாட்டை உடனே உணர்கிறார். இந்த வேறுபாட்டுக்கு ஒரு பழைய பெயர் இருக்கிறது, சமகால நிர்வாக மொழியில் கிட்டத்தட்ட நாகரிகமற்றுப் போனது: அது பாணி என்று அழைக்கப்படுகிறது. அதன் மிக அரிய வடிவம், கட்டுவதற்கு மிகக் கடினமானதும் இழப்பதற்கு மிக எளிதானதும், தரம் என்று அழைக்கப்படுகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தின் பாணி அதன் லோகோ அல்ல, அதன் விளம்பரத்தின் தொனி அல்ல, அதன் தயாரிப்பின் புறநிலைத் தரம் கூட அல்ல. அலட்சியமாக நடத்தக்கூடியதை, அதற்குப் பதிலாகக் கவனத்துடன் நடத்தத் தேர்ந்தெடுக்கும் அந்த அமைப்பின் விதமே அது. சட்டம் தாமதத்தை அனுமதித்தாலும் நேரத்துக்குப் பணம் கொடுக்கப்படும் வழங்குநர் அது. புகார் எந்த உடனடி விற்பனைக்கும் இட்டுச் செல்லாவிட்டாலும் முழுமையாகச் செவிசாய்க்கப்படும் வாடிக்கையாளர் அது. ஒருவேளை யாரும் ஒருபோதும் கவனிக்க மாட்டார்கள் என்றாலும் கவனிக்கப்படும் விவரம் அது. எந்தக் குறிகாட்டியும் அளக்காத முடிவுகளில், யாரும்

பார்க்காதபோது எடுக்கப்படுபவற்றில், பாணி வாழ்கிறது.

தரம் என்பது காலத்தின் சோதனையையும் சிரமத்தின் சோதனையையும் கடந்த பாணி. விஷயங்கள் நன்றாக நடக்கும்போது, லாப வரம்புகள் அகலமாகவும் வாடிக்கையாளர்கள் திருப்தியாகவும் இருக்கும்போது, எந்த நிறுவனமும் பாணியைக் காட்டலாம். தரம் விஷயங்கள் மோசமாகப் போகும்போது தெரிகிறது: ஓர் அவசியமான வெட்டை ஒரு நிறுவனம் எப்படிக் கையாள்கிறது என்பதில், தன் தவறு இல்லாமலேயே அமைப்பை விட்டு வெளியேற வேண்டியவரை அது எப்படி நடத்துகிறது என்பதில், தன் சொந்தத் தவறை நன்றாக எழுதப்பட்ட ஒரு பத்திரிகைச் செய்திக்குறிப்புக்குப் பின்னால் மறைப்பதற்குப் பதிலாக அதை எப்படி ஒப்புக்கொள்கிறது என்பதில். தரம் என்பது, அதைக் காப்பது உண்மையான ஏதோ ஒன்றை — நேரம், பணம், பெருமை — விலையாகக் கேட்கும்போதும் காக்கப்படும் பாணி.

இங்கேதான் வெளிப்படையாகச் சமமான இரண்டு நிறுவனங்களுக்கு இடையிலான மிகக் கூர்மையான வேறுபாடு தோன்றுகிறது: ஒன்று, அழுத்தத்தின் கீழ், தன் பாணியை ஒருபோதும் உண்மையில் அதைத் தாங்காத ஒரு கட்டமைப்பின் மேல் பூசப்பட்ட வண்ணப்பூச்சாக மட்டுமே கட்டியது என்று வெளிப்படுத்துகிறது — முதல் உண்மையான சிரமத்திலேயே வண்ணம் உரிந்து, எண்ணைப் பற்றி மட்டுமே சிந்திக்கும் எந்தக் கட்டமைப்பின் அதே இழிவான தர்க்கத்தை வெளிப்படுத்துகிறது. மற்றொன்று, அதே அழுத்தத்தின் கீழ், வெறும் அழகுபடுத்தல் போலத் தோன்றிய கவனிப்பு தன் அடித்தளங்களில் உண்மையில் இருந்தது என்று

கண்டுகொள்கிறது — அது விலை கொடுக்க வேண்டியிருந்தாலும், எந்த வெளி ஆய்வாளரும் காலாண்டின் இருப்புநிலைக் குறிப்பில் அதற்கு எந்த மதிப்பும் கொடுக்காவிட்டாலும், அதைக் காக்கிறது.

வாழ்நாள் முழுவதும் வெவ்வேறு நிறுவனங்களுக்காகப் பணியாற்றியவர், ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பில் எழுதப்பட்டதைப் பார்ப்பதற்கு மிக முன்பே இந்த வேறுபாட்டை அடையாளம் காணக் கற்றுக்கொள்கிறார். முதல் நாளில் தான் எப்படி வரவேற்கப்படுகிறோம் என்பதில் அவர் அதை உணர்கிறார். நல்லெண்ணத்துடன் செய்யப்பட்ட ஒரு தவறு எப்படி நடத்தப்படுகிறது என்பதில் அவர் அதை உணர்கிறார். எல்லாவற்றுக்கும் மேலாக, தனக்கு வழங்க இனி எதுவும் இல்லாதவரிடம் நிறுவனம் எப்படி நடந்துகொள்கிறது என்பதில் அவர் அதை உணர்கிறார் — வயதாகும் ஓர் ஊழியர், இனி வாங்கப்போகாத ஒரு வாடிக்கையாளர், மாற்றப்படவிருக்கும் ஒரு வழங்குநர். அந்தக் கணங்களில்தான், வசதி கவனிப்பைக் கோருவதை நிறுத்தும்போது, ஒரு நிறுவனத்துக்கு உண்மையில் தரம் இருக்கிறதா, அல்லது ஒரு காலத்துக்கு, அப்படித் தோன்றும் பாணி மட்டுமே எப்போதும் இருந்ததா என்று நீங்கள் பார்க்கிறீர்கள்.

லாபம்

முழு நிறுவனச் சொல்லகராதியிலும் மிகவும் தவறாகப் புரிந்துகொள்ளப்பட்ட சொல் லாபமாக இருக்கலாம் — அது புரியாதது என்பதால் அல்ல, மிகப் பலர் அதை ஓர் இலக்கு போல நடத்துவதால்; அதன் மிக நேர்மையான இயல்பில் அது எப்போதும் ஒரு விளைவு மட்டுமே.

ஒரு மனிதர் சுவாசிப்பதற்காகப் பிறப்பதில்லை என்பது போலவே, ஒரு நிறுவனம் லாபம் ஈட்டுவதற்காகப் பிறப்பதில்லை. வாழ்வதற்காகச் சுவாசிக்கிறோம், சுவாசிப்பதற்காக வாழ்வதில்லை. லாபம் ஓர் அமைப்பின் சுவாசம்: அவசியமானது, உயிர்நாடியானது, அது இல்லாவிட்டால் விரைவில் மரணம் — ஆனால் நல்ல ஆரோக்கியத்துடன் இருக்கும் யாரும், தன் நாளின் நோக்கம் சுவாசிப்பது என்று நினைத்துக்கொண்டு காலையில் எழுவதில்லை. அது வேறொன்றுக்குப் பயன்படுவதால் அதைச் செய்கிறோம். தொடர்ந்து இருப்பதற்காக லாபம் ஈட்டுவதற்குப் பதிலாக, லாபம் ஈட்டுவதற்காக ஒரு நிறுவனம் இருக்கத் தொடங்கும் நாளில், அத்தியாவசியமான ஏதோ ஒன்று ஏற்கெனவே தலைகீழாகிவிட்டது.

இந்தத் தலைகீழாக்கம் நடக்கும்போது கிட்டத்தட்டக் கண்ணுக்குத் தெரியாதது, ஏனென்றால் மொழி மாறுவதில்லை: மக்கள் தயாரிப்பைப் பற்றி, வாடிக்கையாளர்களைப் பற்றி, இலக்குப் பணியைப் பற்றித் தொடர்ந்து பேசுகிறார்கள். ஆனால் முடிவுகள், அமைதியாக, ஒரே கேள்விக்குப் பதில் சொல்லத் தொடங்குகின்றன — இது லாபத்தை அதிகரிக்குமா குறைக்குமா — மூலக் கேள்விக்குப் பதிலாக: இது நாம் பிறந்த காரணத்துக்கு இன்னும் சேவை செய்கிறதா. லாபம், நன்றாகச் செய்யப்பட்ட வேலையின் விளைவாக இருந்து, அந்த வேலை செய்யத் தகுதியானதா என்பதையே முடிவெடுக்கும் அளவுகோலாக ஆகிறது. அளவுகோலே இலக்காக ஆகும்போது, மற்ற எல்லாம் — மனிதர்கள், தரம், நேரம், கவனிப்பு — தனக்கென்ற மதிப்பைக் கொண்டிருப்பதை நிறுத்தி, ஒரு துணை மதிப்பை

மட்டுமே கொண்டிருக்கத் தொடங்குகிறது: இறுதி எண்ணுக்கு அது எவ்வளவு பங்களிக்கிறது.

ஆயினும் லாபம், அதன் தூய்மையான வடிவத்தில் எடுத்தால், இந்தப் புத்தகம் பேசும் எதிரியாக ஒருபோதும் இருந்ததில்லை. லாபம் ஈட்டாத நிறுவனம் இறக்கிறது; அதனுடன், தொடர்ந்து சேவை செய்ய விரும்பியிருந்த நிறுவிய நோக்கமும் இறக்கிறது. நேர்மையான லாபம் — நன்றாகச் செய்யப்பட்ட ஒரு தயாரிப்பால், நியாயமான விலையில், அதிலிருந்து உண்மையான மதிப்பைப் பெறும் மக்களுக்கு விற்கப்படுவதால் உருவாவது — ஒரு நோக்கம் காலப்போக்கில் தன்னைத் தாங்கிக்கொள்ள ஒரு வழியைக் கண்டடைந்தது என்பதற்கான மிக உறுதியான சான்று. அது குற்றம் அல்ல. இந்த வேரிலிருந்து பிறக்கும்போது, அது கிட்டத்தட்ட ஓர் ஆசீர்வாதம்: சரியானதைச் செய்வதும் உயிர் பிழைப்பதும் அவசியம் இரண்டு எதிர்ப் பாதைகள் அல்ல என்பதன் உறுதிப்படுத்தல்.

லாபத்தின் இரண்டு வடிவங்களுக்கு இடையிலான வேறுபாடு — இன்னும் சுவாசமாக இருப்பதும், ஏற்கெனவே இலக்காக ஆகிவிட்டதும் — ஓர் இருப்புநிலைக் குறிப்பில் ஒருபோதும் தெரிவதில்லை, ஏனென்றால் எண், தனியாக எடுத்தால், இரண்டு நிலைகளிலும் ஒன்றே. மேல்நிலையைப் பார்க்கும்போது மட்டுமே அது தெரிகிறது: அதைப் பெற எது தியாகம் செய்யப்பட்டது, அந்த எண் வந்திருக்காவிட்டால் எது தியாகம் செய்யப்பட்டிருக்கும். தன் சொந்தத் தயாரிப்புக்குத் துரோகம் செய்வதைவிடக் கொஞ்சம் லாபத்தை இழக்கத் தயாராக இருக்கும் ஒரு நிறுவனத்துக்கு, இந்தப் புத்தகம் பேசும் ஆன்மா இன்னும் எங்கோ

இருக்கிறது. லாப வரம்பில் ஒரு புள்ளியை
இழப்பதைவிட எதையும் — மனிதர்கள், தரம்,
வாக்குறுதிகள் — தியாகம் செய்யத் தயாராக இருக்கும்
ஒரு நிறுவனம், ஏற்கெனவே, சில காலமாக,
வாழ்வதற்காகச் சுவாசிப்பதை நிறுத்திவிட்டது.
யாரிடமும் சொல்லாமல், சுவாசிப்பதற்காக மட்டுமே
வாழத் தொடங்கிவிட்டது.

நிறுவனச் சரிவு

ஒரு நிறுவனத்தின் சரிவு, வெளியிலிருந்து பார்த்தால்,
எப்போதும் திடீரெனத் தோன்றுகிறது. சரியும் ஒரு
பங்கு விலை, அறிவிக்கப்பட்ட ஒரு திவால், ஒரே நாளில்
தங்களுக்கு இனி வேலை இல்லை என்று
கண்டுபிடிக்கும் ஆயிரக்கணக்கான மக்கள்.
செய்தித்தாள்கள் சரிவை ஒரு நிகழ்வாகச்
சொல்கின்றன — ஒரு துல்லியமான தேதி,
எச்சரிக்கையின்றி வரும் செய்தி. ஆனால் இந்தக்
கணங்களை உள்ளிருந்து வாழ்ந்தவருக்கு வேறான,
இன்னும் சங்கடமான ஒன்று தெரியும்: சரிவு
அறிவிக்கப்படும் நாளில் ஒருபோதும் வருவதில்லை.
அது மிக முன்பே, அமைதியில் வருகிறது; அந்த
அறிவிக்கப்பட்ட நாள், அதற்குள் தாங்க முடியாததாக
ஆகிவிட்ட யதார்த்தம், இறுதியாக மறைக்கப்பட
முடியாமல் போகும் கணம் மட்டுமே.

அருகிலிருந்து ஆராயப்படும் ஒவ்வொரு நிறுவனச்
சரிவும் வெவ்வேறு வடிவங்களில் அதே கதையைச்
சொல்கிறது: அது ஒருபோதும் தெளிந்த
வானத்திலிருந்து விழுந்த இடி அல்ல, அது எப்போதும்
ஒரு மெதுவான இரத்தப்போக்கு; அமைப்புக்குள்
யாரோ ஒருவர் பல ஆண்டுகளுக்கு முன்பே அது
வருவதைப் பார்த்திருந்தார் — தரம் குறைவதைக்

கவனிக்கும் ஒரு பணியாளர், களம் குளிர்வதை உணரும் ஒரு முகவர், அதே தவறான முடிவுகள் காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாகத் திரும்ப வருவதைப் பார்க்கும் ஒரு நடுநிலை மேலாளர். இந்தக் குரல்கள் கிட்டத்தட்ட எப்போதும் இருக்கின்றன. பிரச்சினை ஒருபோதும் அவை இல்லாதது அல்ல. தன் நிறுவிய காரணத்தை ஏற்கெனவே இழந்துவிட்ட ஒரு கட்டமைப்புக்குள், அந்தக் குரல்களை முழுமையாகக் கேட்கத் தயாராக இருக்கும் யாரையும் அவை இனி காண்பதில்லை என்பதே பிரச்சினை — ஏனென்றால் கேட்பதற்கு நிற்க வேண்டும், நிற்பது காலாண்டுக்குப் பின் காலாண்டாகத் தொடர்ந்து ஓடக் கட்டப்பட்ட ஓர் அமைப்புடன் ஒத்துப்போவதில்லை.

இந்த அர்த்தத்தில், சரிவு ஒருபோதும் காரணம் அல்ல. இந்தப் பக்கங்களில் ஏற்கெனவே பேசப்பட்ட திரும்ப முடியாத புள்ளியின் இறுதியான, கண்ணுக்குத் தெரியும் விளைவு மட்டுமே அது — நிறுவிய காரணத்தின் கடைசி நினைவு வெளியேறிய கணம், பின்தொடரப்போவதைத் தடுக்க நேரத்தில் யாரும் கவனிக்காமல். அந்தப் புள்ளிக்கும் பொதுவெளிச் சரிவுக்கும் இடையே ஆண்டுகள் கடக்கலாம் — நிறுவனம் தொடர்ந்து உற்பத்தி செய்து, விற்பனைவுத்தொகை கூடக் கொடுக்கும் ஆண்டுகள்; மேற்பரப்புக்கு அடியில், அதை உண்மையில் தாங்கி நின்ற அனைத்தும் ஏற்கெனவே காலியாகிவிட்டிருக்கும்போது.

இங்கே இந்த முழுப் பயணத்தின் கடைசி, மிகக் கசப்பான உண்மை இருக்கிறது: சரிவின் கணத்தில், மிக அதிக விலையை, அதை ஏற்படுத்திய முடிவுகளை எடுத்த அதே மனிதர்கள் கிட்டத்தட்ட ஒருபோதும் கொடுப்பதில்லை. தவறான வெட்டுக்களை

வழிநடத்திய உயர் அதிகாரி ஒரு பணிநீக்க இழப்பீட்டுத் தொகுப்புடன் வெளியேறுகிறார். பங்கை மிகையாக மதிப்பிட்ட ஆய்வாளர் வெறுமனே தன் முன்கணிப்பை மாற்றிக்கொண்டு அடுத்ததுக்குச் செல்கிறார். நேரத்தில் விற்ற பங்குதாரர் லாபத்துடன் நடந்துவிடுகிறார். எஞ்சுபவர்கள், கிட்டத்தட்ட எப்போதும், பணியாளர்கள், முகவர்கள், வழங்குநர்கள் — உண்மையான சாரத்துக்கு மிக நெருக்கமானவர்கள், முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்திலிருந்து மிகத் தொலைவானவர்கள், மாதங்களுக்கோ ஆண்டுகளுக்கோ முன்பே ஏதோ தவறு என்று முதலில் அறிந்தவர்கள்.

ஒரு சரிவை அருகிலிருந்து பார்த்தவர் — செய்தித்தாள்களில் அதைப் பற்றிப் படித்து அல்ல, நடைபாதைகளில், சக ஊழியர்களின் முகங்களில், சற்று முன்பு வரை அழிக்க முடியாதது போலத் தோன்றிய ஓர் அலுவலகத்தின் திடீர் மௌனத்தில் அதை வாழ்ந்து — எந்தப் பிரேதப் பரிசோதனைப் பகுப்பாய்வும் ஒருபோதும் முழுமையாகப் பதில் சொல்லாத ஒரு கேள்வியைத் தன்னுடன் சுமக்கிறார்: போதுமான உயரத்தில் இருந்த யாராவது, போதுமான முன்னதாக, ஏற்கெனவே அறிந்திருந்த குரல்களைக் கேட்டிருந்தால் — அந்த நிறுவனம் ஏன் பிறந்தது என்பதை வெறுமனே நினைவுகூர்வது ஒருவேளை போதுமானதாக இருந்திருக்காதா?

தேர்வுகளும் முடிவுகளும்

இந்தப் புத்தகத்தின் ஒவ்வொரு பக்கமும், இதுவரை, ஒரு நல்ல நோக்கம் எப்படி இழக்கப்படலாம் என்று சொல்லியிருக்கிறது — படிப்படியாக, அறைக்குப் பின் அறையாக, எண்ணுக்குப் பின் எண்ணாக. ஆனால்

இந்தப் பாதை தவிர்க்க முடியாதது, எந்த நிறுவனமும் தப்ப முடியாத ஓர் இயற்பியல் விதி என்று உங்களை நம்பவிடுவது நேர்மையற்றதாக இருக்கும். அது அப்படி அல்ல. ஏனென்றால் இந்தச் சங்கிலியின் ஒவ்வொரு படியிலும் — தயாரிப்பு, விலை, நிர்வாகம், இருப்புநிலைக் குறிப்பு, விற்பனைப் பலகை — இறுதியில், தேர்ந்தெடுக்கும் ஒரு மனிதர் எப்போதும் இருக்கிறார். ஒரு தேர்வு இருக்கும் இடத்தில், விஷயங்கள் வேறு மாதிரி நடக்கும் சாத்தியமும் இருக்கிறது.

ஒரு முடிவுக்கும் வெறும் எதிர்வினைக்கும் இடையிலான வேறுபாடு தோன்றுவதைவிட நுட்பமானது, நினைப்பதைவிட முக்கியமானது. எதிர்வினை அந்தக் கணத்தின் அழுத்தத்துக்கு மட்டுமே பதில் சொல்கிறது: முடியும் காலாண்டு, போட்டியாளரின் நகர்வு, சரியாக வராத எண். அது வேகமானது, தானியங்கியானது, கிட்டத்தட்ட எப்போதும் அவசரத்தால் நியாயப்படுத்தக்கூடியது. ஒரு முடிவோ, செயல்படுவதற்கு முன் ஒரு கணம் நின்று, இந்தப் புத்தகம் ஒவ்வோர் அத்தியாயத்திலும் திரும்பத் திரும்பக் கேட்ட கேள்வியைக் கேட்கிறது: இந்தப் படி, இவை அனைத்தும் பிறந்த காரணத்துக்கு என்னை நெருக்கமாகக் கொண்டு செல்கிறதா, அல்லது தொலைவாகவா? அந்த இடைநிறுத்தம், எவ்வளவு சுருக்கமானதாக இருந்தாலும், மனித மன உறுதி, தான் சேவை செய்ய வேண்டிய கட்டமைப்பால் இழுத்துச் செல்லப்படுவதற்குப் பதிலாக, மீண்டும் உண்மையில் கதாநாயகனாக ஆகும் ஒரே இடம்.

முக்கியமானதாக இருக்க ஒவ்வொரு தேர்வும் வீரதீரமானதாக இருக்க வேண்டியதில்லை. ஒரு நிறுவனத்தின் ஆன்மாவை உயிரோடு வைத்திருக்கும்

பெரும்பாலான முடிவுகள் சிறியவை, கிட்டத்தட்டக் கண்ணுக்குத் தெரியாதவை: பணம் தாமதிக்கப்பட்டிருக்கக்கூடியபோதும் நேரத்துக்குப் பணம் கொடுக்கப்பட்ட வழங்குநர், எந்த உடனடி விற்பனையையும் கொண்டுவராதபோதும் செவிசாய்க்கப்பட்ட வாடிக்கையாளர், மௌனமாக இருப்பது வசதியாக இருந்தபோதும் பாதுகாக்கப்பட்ட சக ஊழியர். இந்தத் தேர்வுகளில் எதுவும் ஒரு காலாண்டு இருப்புநிலைக் குறிப்பை மாற்றுவதில்லை. ஆனால் காலப்போக்கில் கூட்டப்படும்போது, இன்னும் ஆன்மா உள்ள ஒரு நிறுவனத்தை, தனக்கு எப்போதாவது ஆன்மா இருந்தது என்பதையே மறந்துவிட்ட ஒன்றிலிருந்து பிரிப்பவை துல்லியமாக இவையே.

எந்தக் கட்டமைப்பின் உச்சியில் நிற்பவருக்கும் அடித்தளத்தில் நிற்பவருக்கும் இந்தப் புத்தகம் சம எடையுடன் ஒதுக்கும் ஒரு பொறுப்பு இருக்கிறது: யாரும் ஒருபோதும் முழுமையாகத் தேர்வின்றி இருப்பதில்லை, அவருடைய நகர்வுக்கான இடம் எவ்வளவு சிறியதாக இருந்தாலும். ஓர் உயர் அதிகாரி ஓர் அவசியமான வெட்டை எப்படித் தெரிவிப்பது என்று தேர்ந்தெடுக்கலாம். ஒரு பணியாளர், யாரும் ஒருபோதும் நெருக்கமாகச் சரிபார்க்காத ஒரு செயலில் எவ்வளவு கவனம் செலுத்துவது என்று தேர்ந்தெடுக்கலாம். ஒரு பங்குதாரர், ஏறும் அல்லது விழும் விலையை மட்டும் பார்ப்பதற்குப் பதிலாக, தான் உண்மையில் எதற்கு உரிமையாளர் என்று தெரிந்துகொள்ளத் தேர்ந்தெடுக்கலாம். இந்தத் தேர்வுகளில் எதுவும், தனியாக, ஒரு நிறுவனத்தைக் காப்பாற்றுவதில்லை. ஆனால் அவை இல்லாதது, போதுமான மக்களால் போதுமான காலம் திரும்பத்

திரும்ப நடக்கும்போது, ஏற்கெனவே சொல்லப்பட்ட
திரும்ப முடியாத புள்ளிக்கு இட்டுச் செல்லும்
இயக்கமுறை துல்லியமாக அதுவே.

ஒரு கட்டமைப்பைக் கடினமான கணங்கள் வழியாகப்
பார்க்கும் அளவுக்கு நீண்ட காலம் அதற்குள்
வாழ்ந்தவருக்கு, எந்த நிர்வாகக் கையேடும் போதுமான
தெளிவுடன் கற்றுத்தராத ஒன்று தெரியும்: ஒரு
நிறுவனத்தின் நிறுவிய காரணம் ஓர் இயக்குநர் கூட்ட
அறையில் எழுதப்பட்ட ஓர் உத்தியால்
பாதுகாக்கப்படுவதில்லை. யாரும் பார்க்காதபோது,
ஒவ்வொரு நிலையிலும், ஒவ்வொரு மனிதரும் எடுக்கும்
நூற்றுக்கணக்கான சிறிய தேர்வுகளில், நாளுக்குப் பின்
நாளாக, அது பாதுகாக்கப்படுகிறது. அங்கேதான்,
செய்வதற்கு வசதியானதற்கும் தோற்றத்துக்கு
விசுவாசமாக இருப்பதற்கும் இடையிலான அந்தச்
சிறிய, அன்றாட இடத்தில்தான், ஒரு நிறுவனம் இன்னும்
இருக்கத் தகுதியானதா என்பது உண்மையில்
முடிவெடுக்கப்படுகிறது.

நிர்வாகிகள் நிறுவனம் மாறுகிறார்கள்

சமகால வேலை உலகத்தை ஓர் அமைதியான இயக்கம்
கடந்து செல்கிறது, அவ்வளவு சாதாரணமானது, அது
குறிப்பிடத் தகுந்ததாகக் கூட இனி தோன்றுவதில்லை:
வேறு எந்த நிறுவன உருவத்துக்கும் அதே விதத்தில்
இல்லாத ஒரு சரளத்துடன் நிர்வாகம் ஒரு
நிறுவனத்திலிருந்து இன்னொன்றுக்கு நகர்கிறது. பல
ஆண்டுகள் ஓர் உணவு நிறுவனத்தை நடத்திய ஓர்
உயர் அதிகாரி, சில மாதங்களுக்குள், ஒரு மருந்து
நிறுவனத்தை, பின்னர் ஒரு தொழில்நுட்ப
நிறுவனத்தை, பின்னர் ஒரு நிதி நிறுவனத்தை
நடத்துபவராகத் தன்னைக் காணலாம் — அதே

முறையை, குறிகாட்டிகள் மற்றும் இலக்குகளின் அதே மொழியைத் தன்னுடன் சுமந்துகொண்டு, ஒவ்வொரு முறையும் குறைவான ஆழத்துடன் புரிந்துகொள்ளும் உள்ளடக்கத்துக்குப் பயன்படுத்திக்கொண்டு.

இந்த இயக்கம் ஒரு துல்லியமான நம்பிக்கையிலிருந்து பிறக்கிறது, இன்று நிர்வாகப் பள்ளிகளில் கிட்டத்தட்டக் கேள்விக்கு உட்படுத்தப்படாதது: நிர்வாகம் ஒரு குறுக்குத் திறன், அது செயல்படுத்தப்படும் குறிப்பிட்ட உள்ளடக்கத்திலிருந்து பிரிக்கக்கூடியது. நீங்கள் எதை நிர்வகிக்கிறீர்கள் என்பதைப் பொருட்படுத்தாமல் நன்றாக நிர்வகிக்கலாம் என்று சொல்லப்படுகிறது — மனிதர்கள், செயல்முறைகள், வரவுசெலவுத் திட்டங்கள், இலக்குகள் உலகளாவிய வகைகள், அவற்றில் தேர்ச்சி பெற்றவர் எந்தத் துறைக்கும் அதே முடிவுகளுடன் அவற்றைப் பயன்படுத்தலாம். இது ஒரு கவர்ச்சியான, திறமையான யோசனை, ஓரளவு உண்மையும் கூட. ஆனால் அது அரிதாகவே அளக்கப்படும் ஒரு விலையைச் சுமக்கிறது: முடிவெடுப்பவருக்கும், அவர் முடிவெடுப்பதன் உண்மையான சாரத்துக்கும் இடையே வளர்ந்துவரும் தொலைவு.

சில ஆண்டுகளுக்கு ஒருமுறை நிறுவனம் மாறும் ஓர் உயர் அதிகாரிக்கு, தான் வழிநடத்தும் எந்த அமைப்பின் ஆழமான நிறுவிய காரணத்தையும் உள்வாங்க ஒருபோதும் நேரம் இல்லை. அவர் வருகிறார், எண்களைப் படிக்கிறார், வேறு இடத்தில் ஏற்கெனவே பயன்படுத்திய முறையைப் பயன்படுத்துகிறார், தன் சொந்தப் பதவிக்காலத்துக்குள் அளக்கக்கூடிய ஒரு முடிவை உருவாக்குகிறார், தன் முடிவுகளின் மெதுவான விளைவுகள் முழுமையாக வெளிப்பட நேரம் கிடைப்பதற்கு முன்பே நகர்ந்துவிடுகிறார். அந்த

விளைவுகளைச் சேகரிக்க எஞ்சுபவர்கள் —
பணியாளர்கள், நடுநிலை மேலாளர்கள்,
வாடிக்கையாளர்கள், வழங்குநர்கள் — அந்த முடிவில்
ஒருபோதும் குரல் கொண்டிருக்கவில்லை; இப்போது
வேறு இடத்தில், வேறொன்றை
நடத்திக்கொண்டிருக்கும், அதை எடுத்தவரிடம்
சொல்லும் வாய்ப்பு கிட்டத்தட்ட நிச்சயமாக
அவர்களுக்கு ஒருபோதும் கிடைக்காது.

இது, இந்தப் புத்தகம் தன் தொடக்கப்
பக்கங்களிலிருந்து பேசிவரும் நினைவுச் சங்கிலியில்
ஓர் அமைதியான முறிவை உருவாக்குகிறது: ஒரு
நிறுவனம் தன் நிறுவிய காரணத்தை மாற்றுவதைவிட
வேகமாக நிர்வாகம் நிறுவனம் மாறினால், அந்தக்
காரணத்தைக் காக்க யார் எஞ்சுவார்கள்? அது
நிர்வாகமே ஆக முடியாது, வரையறையின்படியே
எப்போதும் கடந்து செல்வது. அது வேறொருவராக
இருக்க வேண்டும் — நீண்ட காலம் தங்குபவர்,
தோற்றத்தை வாழ்ந்தவர், அந்தப் பொருள் ஏன்
பிறந்தது என்ற நினைவைத் தன் சுயவிவரக் குறிப்பில்
மட்டுமல்லாமல் தன் உடலில் சுமப்பவர். ஆனால்
மேலும் மேலும், இந்த மனிதர்களுக்கு முடிவெடுக்கும்
அதிகாரம் இல்லை. தொழிலின் இயல்பால் கடந்து
செல்பவருக்கு மட்டுமே அந்த அதிகாரம் இருக்கிறது.

ஒவ்வொருவரும் ஒரு புதிய முறையுடன்,
ஒவ்வொருவரும் தன் சொந்த உலகளாவிய
செயல்திறனை நம்பிக்கொண்டு, வெவ்வேறு உயர்
அதிகாரிகளின் ஒரு தொடர் தன் சொந்த
நிறுவனத்தைக் கடந்து செல்வதைப் பார்த்தவர்,
கசப்பான ஆனால் மதிப்புமிக்க ஒரு பாடத்தைக்
கற்றுக்கொள்கிறார்: நிர்வகிக்கும் திறன், எவ்வளவு
உண்மையானதாக, எவ்வளவு அவசியமானதாக

இருந்தாலும், ஒருவர் எதை நிர்வகிக்கிறாரோ அதைப் பற்றிய நெருக்கமான அறிவை ஒருபோதும் ஈடுசெய்வதில்லை. தொழில்வாழ்க்கைக் கட்டமைப்பால் சில ஆண்டுகளுக்குள் தன்னை விட்டு வெளியேறப்போகிறவரிடம் மட்டுமே தன் நிறுவிய நினைவை ஒப்படைக்கும் ஒரு நிறுவனம், வெளிப்படையாகச் சொல்லாமலேயே, தன் சொந்த முடிவுகளுக்குப் பதில் சொல்லும் அளவுக்கு நீண்ட காலம் ஒருபோதும் இருக்கப்போகாத ஒருவரிடம் தன் எதிர்காலத்தை ஒப்படைக்க ஏற்கெனவே தேர்ந்தெடுத்துவிட்டது.

அதிகாரமும் பணமும் இல்லாத பங்குதாரர்

இந்தப் புத்தகம் இன்னும் பேசாத பங்குதாரர்களின் ஒரு வகை இருக்கிறது, எல்லாவற்றிலும் மிக அதிக எண்ணிக்கையிலானதாக அது இருக்கலாம்: வாழ்நாள் சேமிப்பைக் கொண்டு வாங்கிய சில பங்குகளை வைத்திருப்பவர், காகிதத்தில் தான் இணை உரிமையாளராக இருக்கும் நிறுவனத்தின் முடிவுகளைப் பாதிக்க எந்த உண்மையான அதிகாரமும் இல்லாதவர். ஓய்வுக்காக எதையோ ஒதுக்கி வைத்த சிறு சேமிப்பாளர், தன் ஊதியத்தின் ஒரு பகுதியாகப் பங்குகளைப் பெற்ற ஊழியர், ஒரு நிறுவனத்தை நம்பி அதன் சில பங்குகளை வாங்கிய சாதாரண மனிதர்: அவர்கள் எல்லா வகையிலும் பங்குதாரர்கள், ஆயினும் “பங்குதாரர்” என்ற சொல், பொதுக் கற்பனையில், கிட்டத்தட்ட எப்போதும் வேறொருவரையே நினைவூட்டுகிறது — இயக்குநர் குழுக்களில் அமர்பவர், பில்லியன்களை நகர்த்துபவர், இணைப்புகளையும் கையகப்படுத்தல்களையும் முடிவெடுப்பவர். எந்த நிறுவனச் சட்டமும்

வெளிப்படையாக ஒப்புக்கொள்ளாத ஒரு நிலையில் சிறு பங்குதாரர் வாழ்கிறார்: காகிதத்தில் அவருக்கு உரிமைகள் இருக்கின்றன, யதார்த்தத்தில் கிட்டத்தட்ட எந்த அதிகாரமும் இல்லை.

பங்குதாரர் கூட்டத்தில் வாக்கு, ஒவ்வொரு பங்குதாரரும் நிறுவனத்தின் முடிவுகளில் பங்கேற்கும் கருவியாக இருக்க வேண்டியது, அவருக்குக் கிட்டத்தட்ட ஒரு குறியீட்டுச் செயலாக ஆகிறது: அவருடைய பங்கு, அவரைப் போன்ற லட்சக்கணக்கான பிற சிறு பங்குகளுடன் சேர்த்தாலும், ஒரே முடிவால் எந்த வாக்கின் முடிவையும் மாற்றக்கூடிய பெரிய நிறுவன முதலீட்டாளர்களுடன் ஒப்பிடும்போது மிக நுண்ணிய ஒரு பின்னத்தையே எடை கொண்டிருக்கிறது. சிறு பங்குதாரர் பேசலாம், ஆனால் அரிதாகவே உண்மையில் பாதிக்க முடியும். அவர் தகவலை, காலாண்டு அறிக்கைகளை, அதிகாரப்பூர்வ அறிக்கைகளைப் பெறுகிறார் — ஆனால் அவற்றை எப்போதும், உண்மையான முடிவுகள் வேறு இடத்தில், தனக்கு ஒருபோதும் அணுகல் இல்லாத அறைகளில் ஏற்கெனவே எடுக்கப்பட்ட பின்னரே பெறுகிறார்.

இங்கே இந்த நிலையின் மிகச் சங்கடமான பகுதி தொடர்புபடுகிறது: சிறு பங்குதாரருக்குத் தன் அதிகாரமின்மையை ஈடுசெய்யப் பணமும் இல்லை. பெருமளவு பங்குகளை வைத்திருப்பவர் ஒரு பங்கில் இழக்கலாம், பல்வகைப்படுத்தலாம், ஒரு முதலீடு மீள் ஆண்டுக்கணக்கில் காத்திருக்கலாம். தன் சேமிப்பை முதலீடு செய்தவர், பெரும்பாலும் உத்தியைவிட நம்பிக்கையால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சில நிறுவனங்களில் குவித்தவர், இந்த வரம்பைக் கொண்டிருக்கவில்லை. நிறுவனம் மோசமாகச்

செயல்பட்டால், நூறு வெவ்வேறு முதலீடுகளில் பரவிய ஒரு செல்வத்தின் புறக்கணிக்கத்தக்க பகுதியை அவர் இழப்பதில்லை — சில நேரங்களில், ஒரு முழு வாழ்நாளுக்காக ஒதுக்கி வைத்திருந்ததை அவர் இழக்கிறார், அந்த விளைவுக்கு இட்டுச் சென்ற முடிவுகளில் ஒருபோதும் எந்தக் குரலும் கொண்டிருக்காமல்.

இந்தப் புத்தகம் விவரிக்கும் முழு அமைப்பிலும் மிக அமைதியான அநீதி வடிவம் இதுவாக இருக்கலாம்: ஒரு தொழிலின் முழு அபாயத்தையும் பகிர்ந்துகொள்ளும்படி சிறு பங்குதாரர் கேட்கப்படுகிறார் — விஷயங்கள் மோசமாகப் போனால் எல்லாவற்றையும் இழப்பது — ஈடாக, அந்த விஷயங்கள் எப்படி நிர்வகிக்கப்படுகின்றன என்று முடிவெடுக்கும் அதிகாரத்தில் எந்த உண்மையான பங்கும் வழங்கப்படாமல். அவர் பந்தயத்தைப் பகிர்கிறார், சீட்டுகளை ஆடும் கையை அல்ல. காகிதத்தில் உரிமையாளர், சாரத்தில் பார்வையாளர். இந்த நிலையை வாழ்ந்தவர், ஒருவேளை, மற்றவர்களால், ஒருபோதும் பார்க்காத அறைகளில், ஒருபோதும் உண்மையில் பகிரப்படாத காரணங்களுக்காக எடுக்கப்பட்ட முடிவுகளால், ஆண்டுக்கணக்கில் கட்டிய சேமிப்பின் மதிப்பு சுருங்குவதைப் பார்த்தவர், இந்தப் புத்தகம் தன் தொடக்கப் பக்கங்களிலிருந்து நேரடியாக அவரிடம் வைத்த ஒரு கேள்வியைத் தன்னுடன் சுமக்கிறார்: ஒன்றின் விதியை உண்மையில் பாதிக்க முடியாமல் அதன் ஒரு பகுதிக்கு நீங்கள் உரிமையாளராக இருந்தால், நீங்கள் உண்மையில் எதற்கு உரிமையாளர்? ஒருவேளை “பங்குதாரர்” என்ற சொல் குறிப்பிடும் அதிகாரத்துக்கு அல்ல. ஆனால் குறைந்தபட்சம், இந்தப்

புத்தகம் தன் நோக்கத்தில் வெற்றி பெற்றிருந்தால், தான் ஒரு பகுதியாக இருக்கும் சங்கிலியை இறுதியாக முழுமையாகப் பார்க்கும் சாத்தியத்துக்கு — அந்த விழிப்புணர்வுடன், தங்குவதா, மேலும் அறிந்துகொள்வதா, தன்னைப் போன்ற மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து, அந்தச் சங்கிலி ஒருநாள் தான் கண்டதைவிட நியாயமானதாக ஆக வேண்டும் என்று கோருவதா என்று தேர்ந்தெடுக்கும் சாத்தியத்துக்கு.

முடிவுரையும் குறிப்புகளும்

இந்தப் பக்கங்களை வந்தடைபவர் முழுச் சங்கிலியையும் கடந்து வந்திருக்கிறார்: தயாரிப்பும் காப்புரிமையும், தொழிற்சாலையும் சந்தையும், நிர்வாகமும் அதன் நிலைகளும், இருப்புநிலைக் குறிப்பும் பங்குச் சந்தையும், எல்லாவற்றின் முடிவில் ஓர் எண்ணை மட்டுமே பெறும் பங்குதாரர் வரை. இந்தப் பயணத்தில், கடந்து வந்த கட்டங்களில் எதையும் கண்டிக்கும் நோக்கம் இல்லை. விவரிக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு பற்சக்கரமும் — பार्சுகோடு, விற்பனைப் பலகை, பங்குகள், வெளி ஆய்வாளர் — ஒரு முறையான தொழில்நுட்பக் காரணத்துக்காக இருக்கிறது; இந்தப் பற்சக்கரங்களில் எதுவும், தனியாக எடுத்தால், எதற்கும் குற்றவாளி அல்ல.

துரோகம், நடக்கும்போது, ஒருபோதும் ஒரே படியில் இல்லை. ஆயிரம் சிறிய இடைவெளிகளின் அமைதியான குவிப்பில் அது இருக்கிறது; ஒவ்வொன்றும் தனியாக நியாயப்படுத்தக்கூடியது, ஒன்றாகச் சேர்ந்து, ஒரு குறிப்பிட்ட நாளில் யாரும் அதற்குத் துரோகம் செய்ய ஒருபோதும் முடிவெடுக்காமலேயே, ஒரு நிறுவனத்தை அதன்

சொந்தத் தோற்றத்திலிருந்து பிரிக்கின்றன. இந்தப் புத்தகம் ஒரு குற்றவாளியைத் தேடிப் போகவில்லை. வேறு வழியில் கண்ணுக்குத் தெரியாமல் இருக்கும் ஓர் இயக்கமுறையைக் கண்ணுக்குத் தெரியவைக்க அது முயன்றது; துல்லியமாக அது எந்த ஒரு கைக்கும் சுமத்தப்பட முடியாத அளவுக்கு மிகப் பல கைகளில் பரவியிருப்பதால் கண்ணுக்குத் தெரியாதது.

இந்தப் புத்தகம் தூண்டப்போகும் கருத்துகளுக்கு — அது தூண்டும், ஏனென்றால் இவை உண்மையில் நடக்கும் அறைகளில் அரிதாகவே உரக்கத் தொடரப்படும் நரம்புகளை அது தொடுகிறது — ஒரே விஷயத்தைக் கொண்டு முன்கூட்டியே பதில் சொல்வது பயனுள்ளது: இது முதலாளித்துவத்தின் மீதோ, நிறுவனத்தின் மீதோ, லாபத்தின் மீதோ சுமத்தப்படும் குற்றச்சாட்டு அல்ல. இது நினைவுக்கான ஓர் அழைப்பு. முதலாளித்துவம், நிறுவனம், லாபம் ஆகியவை கருவிகள் — மிகச் சக்திவாய்ந்தவை, தங்கள் தோற்றத்துக்கு விசுவாசமாக இருக்கும்போது கோடிக்கணக்கான மக்களுக்கு உண்மையான மதிப்பை உருவாக்கக்கூடியவை, அதை மறக்கும்போது எல்லாப் பொருளையும் இழந்து காலியாகக்கூடியவை. இந்தக் கருவிகள் கைவிடப்பட வேண்டும் என்று இந்தப் புத்தகம் கேட்கவில்லை. முதல் முறை அவற்றை ஏன் தேர்ந்தெடுத்தோம் என்பதை ஒவ்வொரு நாளும் நினைவுகூர வேண்டும் என்று அது கேட்கிறது.

இந்தக் கட்டமைப்புகளுக்குள் வாழ்நாள் முழுவதும் பணியாற்றி, விசுவாசமும் துரோகமும் தன் சொந்தக் கண்களுக்கு முன் நடப்பதைப் பார்த்தவருக்குத் தெரியும், எந்தச் சட்டச் சீர்திருத்தமும், எந்தப் புதிய இருப்புநிலைக் குறிகாட்டியும், எந்தப் புதிய அறச் சான்றிதழும், இந்தப் பக்கங்களில் சொல்லப்பட்ட

விலகலுக்கு எதிரான ஒரே உண்மையான பாதுகாப்பை
ஒருபோதும் ஈடுசெய்யாது என்று: ஒவ்வொரு
கட்டமைப்பிலும், ஏன் என்று தொடர்ந்து
கேட்டுக்கொண்டே இருக்கும் யாரோ ஒருவர்.

சிந்தனைகளும் நன்றியுரைகளும்

இந்தப் பக்கங்களில் எழுதப்பட்ட ஒவ்வொரு
வார்த்தையும் வாழ்நாள் முழுவதுமான
கவனிப்பிலிருந்து பிறந்தது, ஒரு மேசையில் படித்த
கோட்பாட்டிலிருந்து அல்ல. பல தசாப்தங்களாக ஒரு
நிறுவனத்தின் நடைபாதைகளில் நடந்தவர் —
பார்வையாளராக அல்ல, கடந்து செல்லும்
ஆலோசகராக அல்ல, வேறு எவரையும் போலவே அதே
முயற்சியுடனும் அதே விசுவாசத்துடனும் ஒவ்வொரு
நாளும் அந்த நடைபாதைகளை வாழ்ந்தவராக —
எந்தக் கல்விப் பட்டமும் ஈடுசெய்ய முடியாத ஓர்
அதிகாரத்தைச் சுமக்கிறார்: இந்தப் புத்தகம் பேசும்
மகத்துவத்தையும் விலகலையும் அருகிலிருந்து
பார்த்தவரின் அதிகாரம்.

எனக்கு முன், எனக்குக் கற்றுக்கொடுத்தவர்கள்
இல்லாமல் இந்தப் புத்தகம் சாத்தியமாகியிருக்காது —
பாடங்கள் மூலம் அல்ல, அன்றாட முன்மாதிரி மூலம் —
கேள்வியைக் கேட்பதை நிறுத்துவது எளிதாக
இருந்திருக்கும்போதும் ஒரு நோக்கத்துக்கு
விசுவாசமாக இருப்பது என்றால் என்ன என்று. இந்தப்
பக்கங்களின் முதல் எண்ணம் அவர்களுக்கே, அவர்கள்
நேரடியாகப் பெயரிடப்படாதபோதும்: ஒவ்வொரு
அத்தியாயத்திலும், அமைதியான அர்ப்பணிப்பைப்
பற்றி, யாரும் அளக்காத கவனிப்பைப் பற்றி, யாரும்
பார்க்காதபோதும் நன்றாகச் செய்யப்பட்ட

வேலையைப் பற்றிப் பேசும் ஒவ்வொரு வரியிலும் அவர்கள் இருக்கிறார்கள்.

இந்தப் பக்கங்களைப் படித்து, இங்கே சொல்லப்பட்ட பல உருவங்களில் ஒன்றில் தன்னை அடையாளம் காண்பவருக்கும் ஓர் எண்ணம் செல்கிறது — பணியாளர், முகவர், நடுநிலை மேலாளர், அதிகாரமற்ற சிறு பங்குதாரர். இவர்களில் ஒருவர் கூட, புத்தகத்தை மூடும்போது, முதல் முறையாக முழுமையாகப் பார்க்கப்பட்டதாக உணர்ந்தால் — ஒரு நிலையாக, ஒரு குறிகாட்டியாக, ஓர் அட்டவணையில் ஒரு வரியாகச் சுருக்கப்படாமல் — இந்தப் புத்தகம் எதற்காக எழுதப்பட்டதோ அதைச் செய்திருக்கும்.

இறுதியாக ஓர் எண்ணம், இந்தப் புத்தகத்தின் ஒவ்வொரு பக்கத்தையும் கடந்து செல்லும் கேள்வியைத் தொடர்ந்து கேட்கும் துணிவு உள்ளவருக்கு, அதைக் கேட்பது ஏதோ ஒன்றை விலையாகக் கேட்கும்போதும் — நேரம், வசதி, சில நேரங்களில் அது கேட்கப்படுவதைக் கேட்க விரும்பாத ஒரு கட்டமைப்பில் ஒருவரின் சொந்த இடம் கூட. இந்தப் புத்தகம் தொடக்கம் முதல் முடிவு வரை பேசிய ஆன்மாவை உயிரோடு வைத்திருப்பவர்கள், வேறு எவரையும்விட, அவர்களே. இந்தப் புத்தகம் அவர்களுக்காக, அவர்களால், எழுதப்பட்டது.

அன்புள்ள பங்குதாரர்களே,

நான் உங்களுக்கு ஒரு நிர்வாகியாகவோ, ஓர் உயர் அதிகாரியாகவோ, ஒரு காலாண்டுக்கான கணக்கை உங்களுக்குக் கடன்பட்டிருப்பவராகவோ எழுதவில்லை. ஒரு நிறுவனத்தின் சாரத்துக்குள் வாழ்நாளாகக் கழித்தவராக உங்களுக்கு எழுதுகிறேன் — செய்தித்தாள்களில் அதன் பிரதிநிதித்துவத்தில்

அல்ல, அதன் பங்கு விலையில் அல்ல, அதன் நடைபாதைகளில், அதன் தொழிற்சாலைகளில், ஒவ்வொரு நாளும் அதை உண்மையில் இருக்கச் செய்யும் மனிதர்களின் முகங்களில்.

எந்த இருப்புநிலைக் குறிப்பும் உங்களுக்கு ஒருபோதும் சொல்லாத ஒன்றை உங்களிடம் சொல்ல விரும்புகிறேன்: நீங்கள் வைத்திருக்கும் பங்கு ஏறும் அல்லது இறங்கும் ஓர் எண் மட்டுமல்ல. அது ஒரு மனித நோக்கத்தின் ஒரு பகுதி, சிறியதோ பெரியதோ; யாரோ ஒருவர், நீண்ட காலத்துக்கு முன், அதை இருப்புக்குக் கொண்டுவரும் அளவுக்கு விரும்பினார். நீங்கள் பெறும் ஒவ்வொரு ஈவுத்தொகைக்கும் பின்னால் யாரோ ஒருவருக்காகச் சிந்திக்கப்பட்ட ஒரு தயாரிப்பு, அதைக் கவனத்துடன் செய்த ஒரு பணியாளர், அதை நம்பத் தேர்ந்தெடுத்த ஒரு வாடிக்கையாளர் இருக்கிறார்கள். உங்கள் பங்கை அந்த மூல நோக்கத்துடன் இணைக்கும் முழுச் சங்கிலியின் வழியாகவும் இந்தப் புத்தகம் உங்களைக் கொண்டு சென்றிருக்கிறது — சில நேரங்களில் இன்னும் உயிரோடு, சில நேரங்களில் ஏற்கெனவே மறக்கப்பட்டது, கிட்டத்தட்ட எப்போதும் ஒரு காலாண்டு அறிக்கை ஊகிக்க அனுமதிப்பதைவிடத் தொலைவில்.

எண்களைப் பார்ப்பதை நிறுத்தும்படி நான் உங்களைக் கேட்கவில்லை. எண்கள் முக்கியமானவை; அவற்றைப் புறக்கணித்துக்கொண்டு யாரும் ஒரு செல்வத்தை நிர்வகிக்க முடியாது. அப்பாலும் பார்க்கும்படி, வெறுமனே, உங்களைக் கேட்கிறேன். அடுத்த முறை நீங்கள் ஒரு காலாண்டு அறிக்கையைப் படிக்கும்போது, எண் வளர்ந்ததா என்று மட்டுமல்லாமல், அதை உருவாக்கியது எதுவோ அது அந்த நிறுவனம் பிறந்த காரணத்துக்கு இன்னும் விசுவாசமாக இருக்கிறதா

என்றும் உங்களிடம் கேட்டுப் பாருங்கள். எந்த அதிகாரப்பூர்வ ஆவணத்திலும் எழுதப்பட்டதாக நீங்கள் ஒருபோதும் காணாத கேள்வி இது. உரிமையாளர்களாக, நீங்கள் மட்டுமே கேட்கும் உரிமை உள்ள — ஒருவேளை கடமையும் உள்ள — கேள்வி இது.

இதை அறிவது உங்களிடம் ஏற்கெனவே இருப்பதைவிட அதிக அதிகாரத்தைத் தராது. ஆனால் அதிகாரம் மட்டும் ஒருபோதும் உத்தரவாதம் செய்யாத ஒன்றை அது தரும்: நீங்கள் உண்மையில் எதற்கு உரிமையாளர் என்ற விழிப்புணர்வு. உங்களில் ஒருவர் கூட, இந்தப் பக்கங்களைப் படித்து, தன் சொந்தப் பங்கை வேறு கண்களால் பார்க்க முடிவெடுத்தால் — ஏறி இறங்கும் ஒரு பங்காக மட்டும் அல்லாமல், நினைவுகூரப்படத் தகுதியான ஒரு மனிதக் கதையின் உயிருள்ள பகுதியாக — இந்தப் புத்தகமும், அதைச் சாத்தியமாக்கிய வாழ்நாள் உழைப்பும், தங்கள் நோக்கத்தை அடைந்திருக்கும்.

மரியாதையுடனும், எப்போதும் போலவே அதே விசுவாசத்துடனும்,

ஆசிரியர்

குறிப்பு

“ஒரு மனிதப் படைப்பு அதன் படைப்பாளரைவிட மிக நீண்ட காலம் வாழும்போது அதற்கு என்ன நடக்கிறது?” இந்தப் புத்தகத்தைப் படித்த பிறகு, எப்போதும், நீங்கள் தொடர்ந்து உங்களிடம் கேட்டுக்கொண்டிருக்கும் கேள்வி இதுவாக இருக்கும்; அதற்கான பதில் எப்போதும் ஒன்றே ஒன்றாக இருக்கும்: தவறுகளைச்

செய்தவரிடம் கேளுங்கள் — அவர்களால் மட்டுமே
உங்களுக்குச் சொல்ல முடியும்.

Ferdinando Frega