

LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

TUSIJE TUKASAHAU

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS 05

Bidhaa, hataza, msimbo wa kundi, majaribio ya kipofu, bei ya uhamisho, kiwango cha faida ya uendeshaji, gawio. Mnyororo mzima wa viwanda ukifuatwa hadi mwisho wake, ukihitimishwa kwa barua kwa wanahisa inayokataa kulainisha chochote kati ya hayo.

Yaliyomo

Watu daima hukutana na watu wengine. Hiyo ndiyo sheria ya kwanza, kabla ya nyingine zote. Kabla ya pesa, kabla ya mamlaka, kabla ya kila biashara itakayojijenga juu ya sheria hii bila kuitaja kamwe kwa jina.

Na katika mkutano huu usio na mwisho, hatima tofauti hujitokeza. Wapo wanaokuwa watu mashuhuri, na wapo wanaobaki wakiota hilo kwa mbali, bila kuvuka kamwe kizingiti hicho. Kisha wanakuja maskini, wanaoota utajiri kana kwamba ni mlango uliofungwa unaopaswa kuvunjwa. Na wanafika matajiri, ambao, wakishaingia ndani ya mlango huo, hugundua njaa nyingine: wanaota mamlaka, ambayo ni utajiri wa wale ambao hawahitaji tena pesa lakini bado hawajui jinsi ya kuacha kuhitaji.

Umashuhuri, umaskini, utajiri, mamlaka: yanaonekana kuwa hatima nne tofauti, barabara nne zisizokutana kamwe. Lakini mwishowe, yeyote anayezitembea zote hugundua kwamba zinaongoza mahali pamoja, na hapo kinabaki kitu kimoja tu, kitu pekee kisichotumika kikaisha kamwe wala kubadilishwa kamwe: watu.

Watu ambao tunajitoa kwao maisha yetu yote — baba, mama, mtoto, yule aliyetufundisha bila kukusudia, yule aliyetusubiri bila kusema — si hatua ya safari. Wao ndio kinachobaki safari ikishaisha, na pia ndio waliotufanya, bila sisi kutambua, kuwa jinsi tulivyo, siku moja baada ya nyingine, hata kabla hatujachagua tuwe nani.

Ilani hii imezaliwa kutokana na hilo. Si kutokana na wazo dhahania la mafanikio, bali kutokana na kutambua kwamba kila umashuhuri, kila bahati, kila mamlaka iliyojengwa na binadamu hubeba ndani yake alama ya mtu mwingine — mtu ambaye mtu alijitoa kwake, mara nyingi bila kujua, mara nyingi akiwa amechelewa mno kusema hivyo.

Anayeisahau sheria hii hujenga biashara, himaya, mali zinazoonekana kuwa zake ilhali kamwe si zake kweli. Anayeikumbuka hujenga kitu ambacho, kwa jina lolote kitakalobeba, daima hubaki kuwa tendo la kujitoa lililorudishwa.

Biashara haizaliwi kutokana na mtaji. Huzaliwa kutokana na nia.

Mtu fulani, katika wakati fulani, aliamua kwamba kitu fulani kinapaswa kuwepo — si kwa sababu soko lilikiomba, bali kwa sababu utashi ulikisukuma kiwepo. Utashi huo ndio mwanahisa wa kwanza wa kweli, kabla hata mtu yeyote hajahesabu pesa.

Kitu hiki, kikishapata umbo, daima huwa na jina: kinaitwa bidhaa. Hata kinapoitwa huduma, kiini chake hakibadiliki. Huduma si kitu kingine ila bidhaa inayotumiwa katika papo hapo inapotolewa — huenda isionekane, huenda isishikike, lakini kwa sababu hiyo si halisi kidogo katika lengo lake. Iwe ni kitu kinachobaki mikononi mwa anayekipokea, au ishara inayofanywa na kuisha katika papo hapo inapotokea, mantiki haibadiliki: daima kuna umbo, na umbo hilo daima linaelekezwa kwa mtu mwingine. Hakuna bidhaa

ambayo, mwishowe, si huduma iliyotolewa. Na hakuna huduma isiyoacha, kwa anayeipokea, kitu kinachofanana na bidhaa: kumbukumbu, manufaa, alama.

Hili ndilo lengo ambalo kwalo biashara huzaliwa. Si faida — ambayo ni matokeo, si chanzo — bali kumfikishia umbo hili yeyote anayelihitaji au anayepata thamani kutoka kwalo.

Kila kinachofuata — miundo, ngazi za madaraka, mizania, chapa — ni jukwaa la ujenzi. Ni la lazima, wakati mwingine hata zuri, lakini mara nyingi hudhaniwa kuwa ndiyo nyumba yenyewe. Jukwaa si nyumba. Nyumba ni lengo: bidhaa ile, huduma ile, ikifikishwa kwa nia ile ile ambayo kwayo ilifikiriwa mara ya kwanza.

Na lengo halijiendeshi lenyewe. Huishi tu muda wote ambao mtu — mtu mmoja, au zaidi ya mmoja — anaendelea kulibeba, anaendelea kukumbuka kwa nini uamuzi wa kwanza ulifanywa, na kwa nini umbo lile lilipaswa kumfikia mtu mwingine. Mara utashi huo unapotoweka, biashara inaendelea kusonga, lakini haijui tena inakwenda wapi. Inaendelea kuzalisha, lakini haijui tena inamzalishia nani. Inakuwa na ufanisi bila kuwa hai.

Huu ndio mgogoro wa kimya wa mashirika mengi: si uhaba wa rasilimali, bali uhaba wa kumbukumbu. Utashi wa mwanzilishi hujipunguza wenyewe, kizazi baada ya kizazi, ajira baada ya ajira, hadi kinachobaki ni mashine inayofanya ishara ambazo sababu yake imepotea — inayoendelea kutengeneza au kuhudumia, bila kujua tena kwa nini kitu kile, kitu kile hasa, kilipaswa kuwepo. Ilani hii imeandikwa kwa ajili ya yeyote ambaye, ndani ya muundo wowote anaoishi, anaendelea kuuliza: kwa nini kitu hiki kipo, kimetengenezwa kwa ajili ya nani, na je, bado ninaitumikia sababu ile — au kivuli chake tu?

Si mali ya biashara moja, sekta moja, zama moja. Ni mali ya yeyote aliyewahi kuhisi pengo kati ya kile shirika linachofanya na kile lilichozaliwa kufanya — na ameamua, kimya kimya au kwa sauti kubwa, kulifunga.

Sikuandika kitabu hiki ili kuzungumza na wakurugenzi watendaji, wala na marais. Wao ni waajiriwa — hata wanapobeba cheo kinachosikika kama mamlaka, wanawajibika kwa mtu mwingine, wanatekeleza agizo ambalo hawakulichagua peke yao na ambalo wanaweza kulipoteza kesho asubuhi. Kuzungumza nao ni kuzungumza na wale wanaosimamia, si na wale wanaomiliki lengo.

Niliandika kitabu hiki kwa ajili ya wanahisa. Si kwa ajili ya kazi yao — kura katika mkutano mkuu wa mwaka, gawio linalotarajiwa, sehemu yao katika jalada la uwekezaji — bali kwa ajili ya mtu anayesimama nyuma ya kazi hiyo, yule ambaye mfumo umeshamvisha jukumu kabla hata ya kumruhusu kusema.

Kwa sababu jamii, ya kiuchumi na ya kiraia, humpa kila mtu kielelezo kabla hata ya kumjua. Kwa mwanahisa hutoa kielelezo cha mwekezaji mwenye busara, yule anayeangalia tarakimu tu na kuchukulia kila kitu kengine kama kelele. Kwa mwajiriwa hutoa kielelezo cha yule anayetekeleza. Kwa mwanzilishi hutoa kielelezo cha mwonaji, mara nyingi ambaye tayari amehifadhiwa kama maiti iliyopakwa dawa ndani ya wasifu ulioandikwa na wengine. Hizi ni suti zilizoshonwa tayari, zilizoshonwa kwa wingi, zinazovaliwa kabla mtu hajachagua kama zinamkaa.

Nataka kuzungumza na yeyote anayesimama chini ya kielelezo hicho. Kwa sababu uhalisia, ule wa kweli, ni tofauti kabisa na kile ambacho kielelezo kinakuruhusu kuona. Mwanahisa anayeonekana kuangalia tarakimu tu mara nyingi hubeba, akiwa ameizika mahali fulani, swali lile lile bubu la yule aliyeianzisha

biashara: kwa nini kitu hiki kipo, na je, bado ninaitumikia sababu ile? Isipokuwa hakuna aliyewahi kumruhusu kuliuliza, kwa sababu jukumu alilopewa lilikuwa jingine.

Kitabu hiki hakipiti katika njia rasmi za mamlaka — si kupitia wale wanaosimamia, si kupitia wale wanaowasiliana kwa niaba ya wengine, si kupitia wale wanaochuja habari kabla hazijamfikia yule anayeamua kwa mtaji wake mwenyewe. Kinasafiri moja kwa moja. Kutoka kwa yule aliyeishi kiini hadi kwa yule anayemiliki lengo, kwenye karatasi.

Kwa sababu ikiwa hata mwanahisa mmoja tu, akisoma haya, ataacha kwa muda kuwa kazi na kuwa tena mtu anayeuliza kwa nini aliwekeza alichowekeza — basi kitabu hiki kimeshafanya kile kilichoandikiwa kufanya.

Kitabu hiki hakina msuko wa hadithi. Hakisimulii hadithi yenye mwanzo, kati na mwisho, wala hakiombi kisomwe kwa mpangilio maalum. Kimeundwa kwa sura fupi, kila moja ikiwekwa wakfu kwa neno, dhana, gia ya biashara ya kisasa — bidhaa, hataza, uongozi, mizania, soko la hisa — na kila moja, ikichukuliwa peke yake, inaweza kusomwa kama wazo kamili.

Lakini chini ya mgawanyiko huu unaoonekana, kuna uzi mmoja unaopita katika kila ukurasa, kuanzia wa kwanza hadi wa mwisho: umbali unaozidi kukua kati ya nia inayoizaa biashara na muundo ambao nia hiyo, karibu kila mara, huishia kujijengea kuizunguka. Kila sura inauangalia umbali huu kutoka pembe tofauti — wakati mwingine ya kiufundi, wakati mwingine ya kibinadamu, wakati mwingine karibu isiyo na huruma katika uaminifu wake — lakini swali la msingi linabaki lile lile kila mahali: je, kitu hiki bado kipo kwa sababu ile kilichozaliwa nayo?

Hutapata, katika kurasa hizi, jina la kampuni yoyote halisi. Hii si bahati mbaya, wala hata tahadhari ya kisheria: ni uchaguzi. Kitabu hiki hakizungumzii biashara moja mahususi kwa sababu kinazungumzia zote, na hakuna hata moja hasa — kila muundo ambao binadamu amewahi kutaka kuuleta duniani, na ambao baadaye umehatarisha, kadiri muda unavyopita, kusahau kwa nini ulizaliwa. Yeyote aliyefanya kazi ndani ya biashara kwa miaka mingi, katika sekta yoyote, atatambua katika sura hizi kitu alichokiishi yeye mwenyewe. Si kwa sababu kitabu kinazungumzia kampuni yake mahususi, bali kwa sababu kinazungumzia mantiki inayopita, kwa tofauti ndogo sana, katika karibu zote.

Kitabu hiki hakikuandikwa kwa ajili ya wale wanaosimamia biashara kutoka juu — watendaji wakuu, marais, wakurugenzi watendaji — ingawa nao wanaweza kukisoma na kujitambua katika kurasa zake nyingi. Kimeandikwa, zaidi ya yote, kwa ajili ya yeyote anayemiliki sehemu ya kitu bila kuona kamwe kiini chake chote: wanahisa, wakubwa na wadogo, wanaopokea tarakimu na mara chache hadithi iliyo nyuma ya tarakimu hiyo. Ni kwao, zaidi ya mtu mwingine yeyote, ambapo kitabu hiki kinaomba wasimame kwa muda na kuuangalia mnyororo mzima — kuanzia bidhaa hadi gawio lao wenyewe — kabla ya kuendelea kumiliki kitu bila kujua, hasa, wanamiliki nini.

Hiki si kitabu kinachotoa suluhisho rahisi, wala si mwongozo unaoahidi kurekebisha kile unachokieleza. Ni, kwa unyenyekevu zaidi, mwaliko wa kuuliza swali — lile lile, likirudiwa katika maumbo thelathini tofauti — na kulibeba nawe, wakati ujao utakapoangalia mizania, kusoma taarifa kwa vyombo vya habari, kupokea gawio, au kwa urahisi kuingia ofisini asubuhi: je, kitu hiki bado kipo kwa sababu ile kilichozaliwa nayo, au ninatumikia tu, bila kujua, kivuli chake?

Bidhaa

Kila biashara, ikivuliwa kila kitu kingine, hupungua hadi kubaki kitu kimoja tu: bidhaa.

Haijalishi unaitaje. Huduma, uzoefu, suluhisho, thamani iliyoongezwa — haya ni maneno ambayo lugha ya masoko imeyazidisha ili kufanya kionekane kipya kile ambacho daima kimekuwa ishara ile ile ya kale: mtu hufanya kitu, na mtu mwingine hukipokea. Bidhaa ni mabadilishano haya yaliyofanywa kuwa thabiti, yanayoweza kurudiwa, yanayotambulika. Ni nia ya mwanzilishi iliyopata umbo linaloweza kuishi zaidi ya wakati ule ambao ilizaliwa.

Lakini bidhaa, ikishazaliwa, huingia katika hatari ambayo hakuna mwanzilishi anayeiona mwanzoni: huanza kuishi maisha yake yenyewe. Inakuwa tarakimu kabla ya kukumbukwa kama ishara. Inakuwa sehemu ya soko kabla ya kukumbukwa kama ahadi. Na hapa usaliti wa kwanza wa kimya wa kila biashara inayokua hutimia: bidhaa huacha kuwa jibu kwa hitaji na kuwa kisingizio cha muundo ambao, kufikia sasa, lazima tu uendelee kuuza ili uendelee kuwepo.

Yeyote anayefanya kazi ndani ya biashara kwa miaka, si miezi, hulishuhudia badiliko hili kwa karibu. Huiona siku ambayo mkutano huacha kuzungumzia nani ataipokea bidhaa na kuanza kuzungumzia tu kiasi gani chake kinaweza kuzalishwa. Si siku iliyowekwa alama katika kalenda yoyote. Hakuna anayeitangaza. Lakini kuanzia siku hiyo, bidhaa imeacha kuwa zawadi iliyofanywa kushikika, na imekuwa kisingizio.

Na bado bidhaa ya kweli huendelea kubeba ndani yake alama ya nia ya kwanza — hata pale muundo unaoizalisha umeisahau. Kitu kilichotengenezwa vizuri, ishara iliyofanywa vizuri, huendelea

kubeba katika umbo lake alama ya yule aliyekifikiria kwanza, hata pale anayekizalisha sasa hajui tena alikuwa nani.

Kuirudisha bidhaa mahali pake pa asili — si uzalishaji, si mapato, bali jibu kwa hitaji halisi la binadamu halisi — huenda ndilo tendo pekee la kimapinduzi lililobaki leo kwa yeyote anayefanya kazi ndani ya shirika lolote. Hakuna haja ya kubadilisha bidhaa. Kuna haja ya kukumbuka ilifikiriwa kwa ajili ya nani.

Hataza

Hataza huzaliwa ili kulinda wazo. Lakini kwa kweli inalinda umbo lake tu — kamwe si nia iliyolizaa.

Unaweza kupata hataza ya utaratibu wa mashine, fomula, mchakato. Huwezi kupata hataza ya sababu iliyomfanya mtu atake kuuvumbua. Na bado ni sababu hiyo hasa, si utaratibu wenyewe, ambayo ni sehemu ya thamani zaidi na dhaifu zaidi ya kila uvumbuzi — na kitu pekee ambacho hakuna ofisi ya hataza duniani inayojua jinsi ya kukiweka katika hati.

Hili huzaa udanganyifu hatari: anayeshikilia hataza huamini kwamba anamiliki wazo. Lakini anamiliki tu haki ya kisheria ya kuwazuia wengine wasiliige — si haki ya kimaadili ya kusema alilizaa kwa sababu zile zile ambazo kwazo lilibuniwa. Kampuni inaweza kurithi hataza kupitia ununuzi wa kampuni, kupitia muungano, kupitia ununuzi wa kawaida sokoni, na kuanzia wakati huo ikazungumzia uvumbuzi kana kwamba ni wake — ilhali utashi uliouzaa mara nyingi umebaki kichwani mwa mtu mmoja ambaye hafanyi kazi pale tena, au hayupo hai tena.

Ni kitendawili cha kimya cha kila muundo unaokua kwa kulimbikiza badala ya kuendeleza: hokusanya hataza jinsi mtu anavyokusanya vikombe vya ushindi, lakini hupoteza, moja baada

ya nyingine, sababu ambazo kwazo vikombe hivyo vilipatikana. Hataza hubaki. Kumbukumbu ya kwa nini haibaki.

Kuna tofauti kali kati ya anayeshikilia hataza na aliyeistahili. Wa kwanza alinunua haki. Wa pili aliishi na tatizo kwa muda wa kutosha hadi akastahili haki ya kulitatua. Kampuni zinazochanganya hao wawili huishia kutetea kisheria kitu ambacho hazijui tena kukieleza kwa maneno ya kibinadamu — na uvumbuzi ambao hakuna anayeweza kuueleza tena, hata ukilindwa vizuri kiasi gani, tayari umekufa nusu.

Huenda hataza ya kweli, ile ambayo hakuna sheria inayoweza kuisajili, ni uwezo wa kukumbuka kwa nini kitu kilivumbuliwa. Anayeupoteza bado anaweza kushinda mahakamani. Lakini ameshapoteza kile kilichokuwa na maana.

Msimbo, Kundi, Kiwanda

Siku moja mtu aliamua kwamba kila kinachozalishwa kinapaswa kubeba namba. Si jina, namba. Tarakimu kumi na tatu, zinazosomwa na mashine kwa sehemu ya kumi ya sekunde, zenye uwezo wa kusema kila kitu isipokuwa kwa nini kitu kile kipo.

Msimbo pau hausemi uongo: huenda ndio uvumbuzi wa kisasa mwaminifu kuliko yote, kwa sababu haujifanyi kuwa kitu kingine zaidi ya kile ulicho. Hausimulii hadithi yoyote. Unatambulisha, unaorodhesha, unaruhusu kitu kusafiri duniani bila mtu yeyote kulazimika kuuliza nani alikitengeneza au kwa nini. Ni kutojulikana kulikofanywa kuwa na ufanisi, nia ya mwanzilishi iliyotafsiriwa kuwa mfuatano unaosomeka tu na mashine — kamwe si na jicho la binadamu.

Na kisha kuna kundi la uzalishaji. Kundi ndilo kumbukumbu ndogo kabisa ambayo biashara hukubali kuitunza: halimkumbuki mtu aliyefanya kazi siku ile, halikumbuki zamu, juhudi, kosa

lililonaswa kwa wakati au lile lililogunduliwa likiwa limechelewa mno. Hukumbuka tu kwamba, katika wakati fulani, kundi fulani la vitu lilitoka pamoja kwenye mstari ule ule wa uzalishaji. Ndiyo aina pekee ya historia ambayo mfumo wa viwanda hujiruhusu kujiandikia wenyewe: historia iliyoundwa kwa namba zinazofuatana, inayofaa tu kurudishwa sokoni pale kunapokuwa na kasoro, kamwe si kusimuliwa pale kunapokuwa na mafanikio.

Na kiwanda, hatimaye, ndipo mahali ambapo yote haya hupata mwili wa kimaumbile. Kuta, mashine, zamu, mabanda. Kiwanda ndipo nia ya mwanzilishi huacha kuwa wazo na kuwa kelele, joto, harufu ya chuma au ya plastiki, mikono inayosogea kwa namna ile ile maelfu ya mara. Ndipo mahali palipo karibu zaidi na ukweli wa biashara — kwa sababu pale bidhaa haiwezi tena kujifanya kuwa dhana: lazima iwepo, iwe na uzito, itoke mlangoni juu ya godoro la mizigo.

Msimbo, kundi, kiwanda: hizi ndizo njia tatu ambazo kwazo biashara hujihakikishia kwamba inadhibiti kile inachozalisha. Na kwa namna fulani inadhibiti — inajua wapi, lini, kiasi gani. Lakini hakuna hata kimoja kati ya hivyo vitatu kinachoweza kusema kwa nini. Hakuna msimbo pau unaobeba nia ya kwanza. Hakuna namba ya kundi inayokumbuka utashi ulioleta mstari ule wa uzalishaji duniani. Hakuna kiwanda, hata kikiwa kamilifu kiasi gani, kinachokumbuka chenyewe nani alitaka kiwepo.

Yeyote anayefanya kazi ndani ya dunia hizi tatu kwa maisha yake yote hujifunza kitu ambacho hakuna mwongozo unaofundisha: kudhibiti tarakimu kamwe si kudhibiti maana. Unaweza kujua kila kitu kuhusu kundi moja na usijue tena chochote kuhusu kwa nini bidhaa ile ilipaswa kuwepo. Hapa ndipo biashara huhatarisha kujipoteza — si kwa ukosefu wa usahihi, bali kwa wingi wake

kupita kiasi, pale usahihi unapochukua nafasi ya kumbukumbu badala ya kuitumikia.

Chapa, Jina, Suti

Chapa huzaliwa kama sahihi. Huwa, karibu mara moja, suti. Na huishia, mara nyingi mno, kuwa kitu pekee kinachobaki pale aliyeivaa ameshaondoka.

Jina ndilo la zamani zaidi kati ya hayo matatu. Lilichaguliwa mara moja, na mtu fulani, kwa sababu mahususi — jina la ukoo la familia, neno lililokuwa na maana fulani, wakati mwingine hata ubunifu usio na maana ambao muda uliujaza umuhimu. Jina, mwanzoni, bado limefungamana na mtu. Bado unaweza kumwonyesha nani alilichagua na kwa nini.

Chapa ndicho kinachotokea kwa jina pale linapoacha kuwa mali ya mtu na kuanza kuwa mali ya soko. Chapa husajiliwa, hulindwa, huthaminishwa katika mizania kama rasilimali — ina bei, inaweza kununuliwa na kuuzwa, huhamishwa kutoka kwa mmiliki mmoja hadi mwingine bila hata koma moja ya sura yake kulazimika kubadilika. Ndio wakati kamili ambapo jina huacha kuwa sahihi na kuwa uso wa juu tu.

Suti, hatimaye, ni kila kitu kilichojengwa juu ya uso huo: nembo, rangi, aina ya herufi, sauti ya matangazo, namna kifungashio kinavyopaswa kufunguliwa. Suti husanifiwa, hujaribiwa, hupimwa hadi milimita — kwa sababu lazima ifanye jambo moja tu: kufanya kile ambacho huenda tayari ni kitupu ndani kionekane hai, chenye mshikamano, cha makusudi. Suti iliyoshonwa vizuri inaweza kufunika, kwa miaka, kutokuwepo kwa utashi uliopaswa kuikalia.

Hii ndiyo hatari ambayo hakuna biashara inayojikiri yenyewe: unaweza kubadilisha kabisa kilicho ndani — watu, umiliki, nia, hata bidhaa — huku ukiacha jina, chapa na suti vikiwa sawa

kabisa. Umma utaendelea kuvitambua, kuviamini, kuvinunua kwa mazoea, bila kujua kwamba ndani ya suti ile hatembe tena utashi ule ule ulioishona mara ya kwanza.

Huu si lazima uwe udanganyifu. Ni tu kile kinachotokea pale biashara inapoishi zaidi ya watu walioitaka. Lakini yeyote anayejua hili — yeyote aliyeshuhudia suti ikibaki ile ile huku kila kitu kingine kikibadilika — hubeba jukumu ambalo wengine wachache wanalo: anajua kwamba chapa, hata ikiwa imara kiasi gani, hata ikipendwa kiasi gani, ni suti tu. Na suti, hata ikiwa nzuri kiasi gani, haijawahi kutembea yenyewe. Daima ni mtu fulani, ndani, anayeifanya isogee.

Majaribio ya Kipofu, Bei, Soko

Kuna wakati, katika kila biashara inayostahili jina lake, ambapo bidhaa huvuliwa jina lake na kuwekwa mbele ya mgeni bila lebo. Huitwa jaribio la kipofu, na kwa dakika chache kitu adimu hutokea: bidhaa inalazimika kusimama yenyewe, bila suti, bila chapa, bila hadithi ambayo mtu alijenga kuizunguka. Huenda ndio wakati pekee wa ukweli ambao mfumo mzima wa viwanda hujipa kwa hiari — na si bahati mbaya kwamba huandaliwa katika maabara, kwa vigezo vinavyodhibitiwa, kana kwamba ukweli ni hatari mno kuachwa huru katika dunia halisi.

Jaribio la kipofu humwambia anayeliagiza kitu kisichostarehesha: wakati mwingine bidhaa bora zaidi si ile inayouzwa zaidi, na ile inayouzwa zaidi si bora zaidi. Ladha, hisia, ubora unaohisiwa katika giza la jaribio mara nyingi havilingani na orodha za mauzo katika mwanga wa mchana. Pengo hili kati ya kile ambacho tungechagua tukiwa tumefumba macho na kile tunachonunua tukiwa tumefumbua macho ndicho kipimo kamili cha jinsi chapa, suti, hadithi vinavyokuwa na uzito zaidi kuliko kitu chenyewe.

Kisha inakuja bei. Bei inapaswa kuwa tafsiri ya uaminifu ya thamani kuwa tarakimu inayoshirikiwa. Lakini bei, karibu kila mara, haipimi thamani: inapima kiasi gani watu wako tayari kuamini kwamba thamani hiyo ipo. Bidhaa mbili zinazotoka sawa kabisa katika jaribio lile lile la kipofu zinaweza kubeba bei zinazotofautiana sana, na pengo hilo halikuambii chochote kuhusu tofauti ya ubora — linakuambia kuhusu tofauti ya simulizi. Bei, kwa maana hii, kamwe si ukweli wa kihisabati. Ni tendo la imani lililogeuzwa kuwa tarakimu.

Na hatimaye soko, mahali ambapo yote haya huchanganyika na kuhukumiwa kama kitu kimoja: bidhaa, chapa, bei, mtazamo. Soko si lazima lizawadie kilicho bora zaidi. Huzawadia kile kinachofaulu kujifanya kichaguliwe, ambacho ni jambo tofauti, wakati mwingine kinyume chake. Biashara inaweza kuwa na bidhaa mwaminifu zaidi katika sekta yake na bado ikashindwa na mshindani ambaye alisimulia tu hadithi yenye kushawishi zaidi. Soko si hakimu asiyepeendelea wa ubora: ni kioo cha pamoja cha kiasi gani watu, kwa jumla, wanajua au hawajui kutofautisha kiini na simulizi.

Yeyote aliyefanya kazi muda wa kutosha ndani ya mfumo huu hubeba maarifa ambayo karibu ni mzigo: anajua kwamba jaribio la kipofu husema ukweli, bei husema imani, na soko hukuambia tu nani alishinda — kamwe si nani alikuwa sahihi. Kuishi na tofauti hii, na bado kuamini kwamba bidhaa ya uaminifu inastahili kushinda, labda ndiyo aina ya mwisho ya udhanifu iliyobaki kwa wale walioona mfumo kutoka ndani.

Matangazo, Malengo, Bajeti

Kila mwaka, katika wakati fulani unaotabirika wa kalenda ya kampuni, mtu huketi chumbani na kuamua itagharimu kiasi gani

kukumbukwa.

Hii, hatimaye, ndiyo maana halisi ya bajeti ya matangazo: si gharama ya bidhaa, ni bei inayolipwa ili kubaki katika akili ya mtu ambaye hakuwahi kuomba kufikiria jambo hilo. Upangaji wa matangazo huzaliwa kama sayansi — chati, mikunjo ya kupenya soko, marudio bora ya kuonekana — lakini katika kiini chake cha ndani kabisa ni kitendo cha ung’ang’anizi uliopangwa. Huuomba ulimwengu, kwa utaratibu na kwa pesa, utoe nafasi kwa wazo ambalo vinginevyo lisingewahi kuwepo.

Malengo yanayoambatanishwa na bajeti hiyo karibu kila mara huchukua umbo lilelile: asilimia za ukuaji, sehemu za soko za kutekwa, ufahamu wa kujengwa kwa idadi lengwa ya watu. Ni malengo halali, yanayopimika, yanayoweza kutetewa katika mkutano. Lakini pia, karibu kila mara, ni malengo yatima, yasiyo na swali linalopaswa kuyatangulia: ukuaji ukilinganishwa na nini, ili kufika wapi, ili kumtumikia nani. Namba inakuwa lengo lenyewe. Sababu ya namba hiyo kuwa na maana hupotea, robo baada ya robo, katika mbio za kuifikia.

Bajeti, mwishowe, ndiyo ushahidi wa uaminifu zaidi wa vipaumbele halisi vya kampuni — wa kweli zaidi kuliko tamko lolote la dhamira lililochapishwa ukutani. Unaweza kuandika sentensi yoyote upendayo kuhusu maadili ya shirika, lakini ni pale pesa zinapokwenda ndipo kweli panakuambia kinachojalisha. Kampuni inayosema inaiamini bidhaa na kutumia sehemu kubwa ya bajeti yake kuifanya ionekane tofauti na ilivyo tayari imejibu, bila kukusudia, swali ambalo hakuna aliyeiuliza moja kwa moja: unaamini nini hasa.

Kuna swali ambalo huulizwa mara chache katika mikutano hii, na labda ndilo pekee linalojalisha: kama bidhaa kweli ingekuwa kile tunachoahidi, je, tungehitaji kutumia haya yote ili ijulikane?

Matangazo, katika umbo lake safi kabisa, yangepaswa kuwa tu mwangwi wa thamani ambayo tayari ipo. Mara nyingi mno, yanakuwa jaribio la kutengeneza mwangwi kwa thamani ambayo bado haijapiga kelele yoyote yenyewe.

Yeyote aliyepanga bajeti kwa miaka mingi anajua kwamba nyuma ya kila namba kuna dau la kimya: kwamba kurudia jambo mara za kutosha, kwa watu wa kutosha, katalifanya kuwa kweli. Wakati mwingine hufanikiwa. Lakini linapofanikiwa bila bidhaa kustahili kweli, mafanikio hayo si ushindi wa kampuni. Ni ushahidi tu kwamba nia ya binadamu, ikitumiwa kwa ung'ang'anizi wa kutosha, inaweza kumfanya mtu yeyote aamini chochote — hata yenyewe.

Mauzo, Uzinduzi, Maagizo ya Awali

Kabla hata bidhaa haijawepo kweli madukani, tayari namba ipo: kiasi gani kitauzwa. Upangaji wa mauzo ni, kwa maana hii, kitendo cha imani kilichovaa sura ya sayansi — wakati ujao hutabiriwa kana kwamba tayari umetokea, na mwaka uliobaki hutumika kujaribu kuufanya uhalisia ulingane na utabiri huo, kwa gharama yoyote ile ili utimie.

Uzinduzi ni wakati imani hii inapokuwa ya hadharani. Ni siku inayojengwa kwa uangalifu uleule ambao mtu huweka katika kujenga sherehe — kwa sababu kwa kiini chake ndivyo ilivyo: ibada ya pamoja ambapo kampuni hutangaza kwa ulimwengu kwamba kitu kipya kiko tayari kupokelewa. Lakini nyuma ya taa za uzinduzi karibu kila mara kuna wasiwasi wa zamani zaidi, usiozungumzika kirahisi: kutaka kujua, hata kabla umma haujajibu, kama namba iliyotabiriwa miezi kadhaa iliyopita katika chumba kilichofungwa itasimama au itaporomoka katika wiki za kwanza za kweli.

Na kisha maagizo ya awali — takwimu ya kwanza ya kweli, kabla ya mauzo halisi, kabla bidhaa haijagusa hata mikono ya yule atakayeipokea kweli. Maagizo ya awali ni mapigo ya moyo yaliyopimwa mapema mno: yanakuambia kiasi gani cha tamaa kipo kabla ya uzoefu, si kiasi gani cha thamani kitakuwepo baadaye. Kampuni inaweza kusherehekea idadi kubwa mno ya maagizo ya awali na kugundua, miezi kadhaa baadaye, kwamba tamaa hiyo haikustahimili kukutana na kitu halisi. Kinyume chake, mara chache zaidi, ni kweli vilevile: bidhaa zilizozaliwa kimyakimya, bila maagizo ya awali ya kuzihalalisha, ambazo baadaye zilipata zenyewe, polepole, imani ambayo hakuna ofisi ya mauzo iliyowahi kuitabiri.

Kuna kitu cha kibinadamu sana, na wakati huohuo cha ukatili mkubwa, katika mfumo huu wote: namba inaombwa kutangulia tamaa ya watu ambao bado hawajakutana na kitu chenyewe. Ukaribisho hupangwa kabla ya kujua kama kutakuwa na chochote cha kukaribisha. Na namba isipolingana, lawama mara chache humwangukia aliyefanya utabiri — humwangukia aliyezalisha, aliyewasiliana, yule aliyekuwa karibu zaidi na kitu halisi na mbali zaidi na jedwali la hesabu.

Yeyote aliyepitia uzinduzi wa kutosha kujua mdundo wake anajua kwamba siku ya uzinduzi kamwe si siku ya ukweli. Ni siku ya kwanza tu ambapo utabiri huanza, polepole, kukutana na kile watu wanachotaka kweli — mkutano ambao hakuna bajeti, hakuna mpango, hakuna takwimu ya maagizo ya awali inayoweza kamwe kuuchukua nafasi yake kweli.

Bei ya Uhamisho, Faida, Kiwango cha Faida ya Uendeshaji

Bei ya uhamisho ni namba ya kwanza ya uaminifu katika mnyororo mzima, na pia iliyofichwa zaidi. Ndiyo kile kampuni inachokusanya kweli kwa kila kipande kinachouzwa kwa msambazaji wake, kabla bei ya rejareja haijapandishwa kwa nyongeza, faida za wengine, mitazamo iliyojengwa. Ni namba ambayo hakuna tangazo litakaloionyesha kamwe, kwa sababu haisimulii ndoto yoyote: inasimulia gharama, pamoja na faida, pamoja na kuendelea kuishi kwa muundo.

Faida ni kile kinachobaki cha namba hiyo baada ya kila kitu kingine kulipwa — watu, malighafi, kodi za majengo, mashine, riba, kodi za serikali. Faida, yenyewe, si nzuri wala mbaya: ni ushahidi tu kwamba shirika lilitumia kidogo kuliko lilivyopata, na likaishi mwaka mwingine. Tatizo kamwe si faida yenyewe. Tatizo huanza pale faida inapoacha kuwa matokeo ya bidhaa iliyotengenezwa vizuri na kuwa lengo pekee linalohalalisha kila uamuzi wa juu yake — hata ile ambayo bidhaa, au watu wanaoitengeneza, huilipia kimyakimya.

Kiwango cha faida ya uendeshaji ndilo toleo baridi zaidi na la uaminifu zaidi la mazungumzo haya yote: asilimia, inayokokotolewa robo baada ya robo, inayokuambia kampuni inavyobadilisha mapato kuwa faida kwa ufanisi kiasi gani. Ni namba ambayo wachambuzi huitazama kabla ya nyingine yoyote, kwa sababu haidanganyi kuhusu nia — inapima matokeo tu. Lakini kwa sababu hiyohiyo, kiwango cha faida ya uendeshaji kinaweza kuwa udhalimu wa kimya kuliko yote: asilimia ya kutetewa robo baada ya robo, hata pale kuitetea kunapomaanisha kukata kile kisichoonekana mara moja katika namba — ubora, matengenezo,

watu, muda ambao bidhaa ingehitaji ili itengenezwe vizuri badala ya kutengenezwa haraka.

Kuna swali ambalo namba hizi tatu, zikichukuliwa pamoja, haziulizi kamwe: kiwango cha faida tunachokitetea — je, tunakitetea ili kuendelea kufanya kile tulichozaliwa kufanya, au ili kuendelea kuwepo tu kama muundo? Haya ni majibu mawili tofauti, na la pili, linaposhinda bila mtu yeyote kugundua, ndilo hatua ya mwisho ya mgogoro wa kimya ambao kitabu hiki kinauzungumzia: kampuni iliyoacha kujiuliza kwa nini ipo, na inajiwekea mipaka ya kulinda, robo baada ya robo, haki ya kuendelea kufanya hivyo.

Yeyote aliyeziona namba hizi kwa karibu, kwa miaka mingi, anajua jambo ambalo husemwa kwa sauti mara chache: bei ya uhamisho, faida, kiwango cha faida ya uendeshaji daima hukuambia afya ya muundo. Kamwe hazikuambii, zenyewe, kama muundo huo bado unaitumikia sababu ambayo ulizaliwa kwayo. Jibu hilo halijaandikwa katika mizania yoyote. Lazima litafutwe mahali pengine — kwa watu wanaobaki muda wa kutosha kuikumbuka, na wenye uaminifu wa kutosha kuisema.

Viwanda na Uzalishaji wa Kilichokwisha Kuuzwa

Kuna tofauti ambayo watu wachache nje ya kampuni wanaijua, na ambayo yeyote anayefanya kazi ndani yake hujifunza mapema na kwa gharama yake mwenyewe: huzalishi kinachohitajika, unazalisha kilichokwisha kuuzwa. Kiwanda hakifukuzi hitaji. Kinafukuza agizo lililokwisha kusainiwa, namba iliyokwisha kuahidiwa kwa mteja, msambazaji, soko lililosema ndiyo kabla kipande cha kwanza hakijatengenezwa.

Hili kimyakimya hupindua maana yenyewe ya uzalishaji. Bidhaa, ambayo asili yake ilikuwa jibu kwa hitaji lililowaziwa, inakuwa

kiwandani matokeo ya kimitambo ya mkataba uliokwisha kufungwa. Swali linaloongoza kila zamu, kila mstari, kila mpango wa wiki si tena “ulimwengu unahitaji nini” bali “tumekwisha kuahidi kuwasilisha kiasi gani.” Kiwanda hakina muda wala mamlaka ya kuuliza kitu kingine chochote.

Na ndani ya mfumo huu, uzalishaji wa kilichokwisha kuuzwa unakuwa mbio zisizo na mwisho: uzalishaji hufanyika ili kuheshimu kilichokwisha kuuzwa, na zaidi huuzwa kwa sababu kiwanda, kikishaanzishwa, kinahitaji kuendelea kwenda ili kujihalalisha. Mstari uliosimama hugharimu kama ule unaozalisha — mara nyingi zaidi — na hili huzaa shinikizo la kimya, lisilotajwa kamwe katika hati yoyote rasmi, la kuuza si kwa sababu ulimwengu unahitaji, bali kwa sababu kiwanda kinahitaji kuendelea kuzalisha.

Hapa ndipo bidhaa inapohatarisha usaliti wake wa pili, baada ya ule uliokwisha kusimuliwa mahali pengine katika kurasa hizi: haitoshi tena kwamba ijibu hitaji la kweli. Lazima ijibu, kwanza kabisa, hitaji la kukiweka kiwanda kikifanya kazi. Yeyote anayefanya kazi ndani ya mfumo huu kwa miaka mingi hujifunza kutambua wakati mpangilio wa mambo ulipopinduka — pale vitu haviuzwi tena kwa sababu kitu chenye manufaa kilitengenezwa, bali kitu kinatengenezwa kwa sababu tayari kimeuzwa kitu ambacho muundo, kwa sasa, hauwezi kumudu kutokiwasilisha.

Hii si hukumu dhidi ya kiwanda chenyewe. Kiwanda, kikichukuliwa peke yake, ni mwili tu unaotii amri. Usaliti, unapotokea, hutokea juu zaidi — katika umbali unaoongezeka kati ya yule anayeamua kiasi cha kuuza na yule ambaye, kiwandani, lazima augeuze uamuzi huo kuwa saa, malighafi, zamu, uchovu halisi wa watu halisi. Namba iliyouzwa daima hufika kama amri kutoka juu. Gharama ya kibinadamu ya kuizalisha, badala yake,

daima hubaki chini — pale ambapo hakuna chati ya mauzo inayoionyesha kamwe.

Mauzo, Gharama na Manufaa

Kila mwezi, katika kila kampuni inayojiheshimu, mtu hufungua tena jedwali lilelile la hesabu na kulinganisha safu mbili: kilichoingia, kilichotoka. Ni desturi inayorudiwa sana kiasi kwamba inaonekana kuwa isiyo na upande, karibu ya kisayansi. Lakini ndani ya ulinganisho huo hujificha mojawapo ya maamuzi ya kimya zaidi na yenye uzito mkubwa zaidi ya shirika lolote: nini kinahesabiwa kama gharama, na nini kinahesabiwa kama manufaa.

Uchambuzi wa mauzo husema, kwa usahihi, kilichosogea: vipande vingapi, kwa nani, wapi, lini. Ni data ya uaminifu kwa juu juu yake — haiachi nafasi ya tafsiri, namba ni kama zilivyo. Lakini uaminifu uleule unaoifanya data iaminike pia huifanya kipofu: uchambuzi wa mauzo kamwe hautofautishi kati ya mtu aliyenunua kwa hitaji la kweli na mtu aliyenunua kwa mazoea, kati ya atakayerudi na asiyerudi kamwe, kati ya mteja aliyevutwa kweli na mteja ambaye tu bado hajakatishwa tamaa.

Kisha huja uchambuzi wa gharama na manufaa, unaoahidi kuwa chumba chenye mantiki zaidi katika kampuni nzima — mahali ambapo kila uamuzi hatimaye hupunguzwa kuwa ulinganisho kati ya namba zinazolinganishika. Lakini mantiki hii huficha uchaguzi uliotangulia, ambao karibu kamwe haujadiliwi waziwazi: nani anaamua kinachoingia katika safu ya gharama na kinachoingia katika safu ya manufaa. Muda wa mtu unaweza kuhesabiwa kama gharama. Mzigo wake wa kisaikolojia, karibu kamwe. Madhara ya muda mrefu kwa sifa yanaweza kuhesabiwa kama manufaa yaliyokosekana. Uchakavu wa kibinadamu ulioepukwa kwa

kuyazuia, karibu kamwe. Uchambuzi unaonekana usio na upendeleo kwa sababu unatumia namba, lakini namba hupima tu kile ambacho mtu, kabla, aliamua kinapimika.

Hili ndilo eneo la upofu la hatari zaidi katika kila mpango wa kampuni: unaweza kujenga uchambuzi wenye mantiki kamili, unaoshikamana ndani yake, unaoweza kutetewa mbele ya bodi yoyote ya wakurugenzi — na bado ukawa umeondoa, tangu mwanzo kabisa, kigezo muhimu zaidi, kwa sababu tu kigezo hicho hakikuwa na kisanduku kilichoandaliwa katika jedwali la hesabu. Gharama ya kibinadamu ya uamuzi, manufaa ya kutimiza ahadi hata pale isipolipa tena, thamani ya uhusiano uliojengwa kwa miaka na kuharibiwa katika robo moja tu: hakuna kati ya mambo haya yanayoingia kirahisi katika safu. Na kisichoingia katika safu, katika kampuni nyingi mno, hakipo tu.

Yeyote aliyefanya uchambuzi huu kwa miaka mingi anajua kwamba namba ya mwisho, hata iwe ya makini kiasi gani, daima husimulia hadithi isiyo kamili — si kwa sababu ni ya uongo, bali kwa sababu tayari iliamua, kabla hata kuhesabu hakujaanza, kipi kilitahili kuhesabiwa. Uchambuzi wa kweli wa gharama na manufaa, ule ambao hakuna jedwali la hesabu linaloweza kuufanya lenyewe, ni kujiuliza ni nini ulichagua kutokitazama, na kwa nini.

Matokeo na Faida

Daima kuna siku maalum kwenye kalenda ambapo matokeo husomwa kwa sauti. Chumba, skrini, mfululizo wa namba zinazoonyeshwa ambazo huamua, kwa dakika chache, kama mwaka ulikuwa wa mafanikio au wa kushindwa — bila kujali kila kilichotokea kweli katika miezi kumi na miwili ambayo namba hiyo inaifupisha.

Matokeo ya mauzo yana nguvu ambayo hakuna takwimu nyingine ya kampuni inayomiliki: hufuta muktadha. Hayakuambii ni mara ngapi mtu alitatusa tatizo ambalo hakuna ripoti ingelipima kamwe, hayakuambii kuhusu mteja aliyebaki mwaminifu licha ya kosa, hayakuambii kuhusu juhudi zilizotumika ili kutovunja ahadi iliyotolewa miaka kadhaa kabla. Yanakuambia tu kama namba ilipanda au ilishuka ikilinganishwa na namba nyingine — ya mwaka uliopita, au ile ya bajeti. Kila kitu kingine, hata kiwe cha kweli kiasi gani, cha kibinadamu kiasi gani, kamwe hakionekani kwenye slaidi.

Na kisha faida, inayosomwa mara baada ya hapo, ambayo ingepaswa kuwa muhtasari wa haya yote — lakini kwa kweli ni mwangwi wa mwisho tu wa maamuzi elfu yaliyofanywa miezi kadhaa kabla, mengine mazuri, mengine mabaya, mengine sahihi kwa sababu zisizo sahihi na mengine yasiyo sahihi kwa sababu sahihi. Faida ya mwaka hubeba mamlaka yaleyale ya hukumu na upofu uleule wa hukumu: huhukumu matokeo, si njia. Kampuni inaweza kuwa na mwaka wa faida bora uliojengwa juu ya maamuzi yatakayogharimu sana baada ya miaka mitatu, na mwaka wa faida ya kukatisha tamaa uliojengwa juu ya maamuzi yatakayoleta thamani ambayo bado hakuna atakayejua kuitambua.

Kuna kitu karibu cha kidini katika jinsi takwimu hizi mbili — mauzo na faida — zinavyosubiriwa kila mwaka: ndizo hukumu ya mwisho, uamuzi unaoliachilia huru au kulihukumu shirika zima, mara nyingi bila kujali ni kiasi gani cha kazi ya uaminifu, kiasi gani cha juhudi za kweli, kiasi gani cha uaminifu kwa sababu ya kuanzishwa kilichopita katika mwaka ambao umemalizika hivi punde. Kampuni ambayo kimyakimya imesaliti kusudi lake yenyewe inaweza kutangaza matokeo bora. Kampuni iliyobaki mwaminifu kwalo inaweza kutangaza ya kukatisha tamaa. Namba peke yake kamwe haizitofautishi hizo mbili.

Yeyote aliyeyasubiri matokeo haya mwaka baada ya mwaka, chumba baada ya chumba, anajua kwamba siku yanaposomwa kamwe si siku ambayo ukweli wa kampuni hugunduliwa. Ni siku tu unapogundua ukweli huo, uwe wowote ule, unageuka kuwa namba kiasi gani ambayo kila mtu anaweza kuisoma kwa namna ileile — hata pale namba hiyo, yenyewe, haijawahi kuweza kusema jambo pekee linalojalisha kweli: kama kampuni bado inafanya kile ilichozaliwa kufanya.

Faida, Wanahisa na Gawio

Mwishoni mwa kila mnyororo — bidhaa, kiwanda, mauzo, faida — huja wakati ambapo mapato hugawanywa. Si yote yanayotumiwa, si yote yanayowekezwa tena: sehemu hurudishwa kwa yule aliyetoa mtaji, kwa namna ya gawio. Ni kiungo cha mwisho cha mnyororo, na wakati huohuo cha kimya zaidi, kwa sababu karibu hakuna mtu nje ya chumba cha bodi anayejua kweli takwimu hiyo inavyofikiwa.

Gawio lingepaswa kuwa, katika umbo lake safi kabisa, asante iliyotolewa kwa namba: mtu aliamini nia kabla haijazaa matunda, aliweka pesa hatarini bila dhamana yoyote, na sasa anapokea sehemu ya kile nia hiyo ilichozalisha. Lakini kati ya nia ya asili na gawio la leo, mara nyingi, hakuna tena uzi wa moja kwa moja. Mwanahisa anayepokea hundi huenda hakuwahi kujua, wala kutaka kujua, kwa nini kampuni hiyo ilizaliwa. Alinunua hisa, si hadithi. Anapokea tunda bila kuwahi kuujua mti.

Hili huzaa umbali ambao hakuna mizania inayourekodi: umbali kati ya yule anayefanya kazi kuzalisha mapato na yule anayeyapokea bila kuwahi kupita kiwandani, katika juhudi, katika uaminifu wa kila siku kwa sababu ya kuanzishwa. Hili si dhuluma lenyewe — mtaji daima umekuwa na mapatano haya na wakati:

huhatarisha leo, huvuna kesho, hata bila kuwepo katika kesho ambayo uliwezesha. Lakini ni mapatano ambayo, yakirudiwa kwa miongo, kupitia vizazi vya wanahisa wanaofuatana bila kuwahi kuuliza swali, mwishowe huyamaliza mapato maana yake ya asili. Yanakuwa pato la kudumu. Na pato la kudumu, kwa ufafanuzi wake, haliulizi tena kwa nini — huuliza tu kiasi gani, na lini.

Na bado ni hapa hasa, katika hatua hii karibu iliyosahaulika ya mnyororo, ambapo kitabu kinaomba kurudi. Si kumshtaki anayepokea gawio kwamba hastahili anachopokea. Bali kumkumbusha — yeye, kabla ya mtu mwingine yeyote — kwamba nyuma ya namba hiyo bado kuna, mahali fulani, nia ya binadamu iliyotaka kitu kiwepo kwa sababu mahususi. Mwanahisa aliyesimama kwa muda mfupi kujiuliza sababu hiyo ilikuwa nini, kabla ya kutazama tu takwimu iliyowekwa, angekuwa anafanya kitu ambacho hakuna mkutano wa mwaka uliowahi kumwomba kweli: angekuwa anarudi kuwa mtu, si tu mmiliki wa hisa.

Hii ndiyo, hatimaye, anwani ya mwisho ya kitabu hiki. Si wafanyakazi wanaotekeleza, si watendaji wanaosimamia — bali yule anayemiliki, kwenye karatasi, kusudi ambalo kwa ajili yake haya yote yalianza. Kwake, zaidi ya mtu mwingine yeyote, ni mali swali ambalo hakuna gawio linaloweza kamwe kulijibu lenyewe: je, bado ninaitumikia sababu ambayo kitu hiki kilizaliwa kwayo, au mavuno yake tu?

Ripoti ya Robo Mwaka

Kila miezi mitatu, kampuni husimama na kusimulia hadithi yake yenyewe. Si kwa maneno huru, bali ndani ya muundo maalum, unaofanana kwa kila kampuni duniani inayowajibika kwa soko la umma: mapato, gharama, viwango vya faida, utabiri wa robo ijayo. Ni desturi fupi sana — wiki chache za maandalizi, saa moja ya

uwasilishaji — kiasi kwamba inaonekana karibu isiyo na madhara. Lakini huenda ndiyo desturi iliyobadilisha, kuliko nyingine yoyote, jinsi kampuni inavyojifikiria yenyewe kwa muda.

Kabla ya wajibu huu kuwepo, biashara ingeweza kujifikiria kwa miongo. Mwanzilishi angeweza kupanda mbegu akijua ingezaa matunda baada ya miaka kumi, na hakuna ambaye angemuuliza kila miezi mitatu imekua kiasi gani. Ripoti ya robo mwaka ilibadilisha kipimo cha wakati wa kampuni: kutoka miaka hadi miezi, kutoka miradi hadi mizunguko, kutoka maono hadi utabiri unaothibitishika mara moja. Haya si mabadiliko yasiyo na upande. Ni mageuzi ya namna yenyewe ambayo nia ya binadamu inaruhusiwa kuufikiria wakati ujao.

Kwa sababu uamuzi ambao ungehitaji miaka mitatu ili kuzaa matunda yake ya kweli unakuwa, ndani ya mdundo wa robo mwaka, karibu hauwezekani kuutetea: anayeufanya lazima auhalalishe kila siku tisini, aonyeshe maendeleo yanayopimika hata pale asili yenyewe ya uamuzi ingehitaji subira, ukimya, muda ambao kalenda ya kifedha haitoi. Hivyo, polepole, kampuni hujifunza kuchagua tu kile kinachoweza kuonyeshwa kwa wakati wa ripoti ijayo — si lazima kile kinachohitajika kweli, bali kile kinachoweza kusimuliwa katika slaidi ndani ya miezi mitatu.

Kwa maana hii, ripoti ya robo mwaka haipimi matokeo tu: inafundisha, robo baada ya robo, aina ya fikra ambayo kampuni bado inaweza kuwa nayo. Anayeishi ndani ya mdundo huu kwa miaka hujifunza kufikiri kwa vipindi vya siku tisini, hata pale upande wake ulio mwaminifu zaidi unapojua kwamba mambo fulani — bidhaa iliyotengenezwa vizuri, uhusiano na mteja uliojengwa kwa muda, kumbukumbu ya kwa nini kampuni ilizaliwa — hayapimwi wala hayajengwi katika robo moja ya mwaka.

Kuna swali ambalo mara chache huingia katika ripoti hizi, na huenda ndilo pekee ambalo kitabu hiki kinaendelea kuuliza kutoka kurasa zake: tungefanya nini tofauti, robo hii, kama hakuna mtu angetutaka tuthibitishe ndani ya siku tisini? Jibu la swali hilo, ambalo karibu kila mara hubaki bila kutamkwa, linasema mengi zaidi kuhusu roho ya kampuni kuliko namba yoyote iliyokwisha kuchapishwa itakavyowahi kusema.

Uongozi

Usimamizi huzaliwa kama neno la kitaalamu na huwa, karibu bila mtu yeyote kugundua, tabaka la aina yake. Si tena kitendo cha kusimamia tu — kupanga rasilimali, kuratibu watu, kufanya maamuzi kuelekea lengo la pamoja. Huwa utambulisho, taaluma, lugha yake yenyewe inayofundishwa katika shule maalum hata kabla mtu hajawahi kugusa kwa mikono yake mwenyewe bidhaa ambayo siku moja atalazimika kuisimamia.

Huu ndio mkanganyiko wa kimya wa usimamizi wa kisasa: unaweza kuwa hodari kupita kiasi katika kusimamia bila kamwe kukipenda, wala hata kukijua kwa kweli, kitu unachokisimamia. Meneja anaweza kuhama kutoka sekta moja hadi nyingine — kutoka chakula hadi fedha, kutoka mitindo hadi dawa — akibeba mbinu zilezile, majedwali yaleyale, lugha ileile ya malengo na viashiria, kwa sababu usimamizi, katika umbo lake safi kabisa, umejiaminisha kuwa ni sayansi ya ulimwengu wote, inayoweza kutumika kwa maudhui yoyote bila kujali maudhui hayo yana maana gani kwa wale wanaoyaishi.

Lakini kampuni kamwe si mkusanyiko tu wa michakato ya kuboreshwa. Ni dhamira ya asili, iliyojidhihirisha katika bidhaa, inayobebwa mbele na watu ambao, mara nyingi, hawakuichagua dhamira hiyo — waliirithi, waliipokea, waliitia saini katika

mkataba. Usimamizi, unapolisahau hili, huanza kuiendesha kampuni kana kwamba inaweza kubadilishana na nyingine yoyote: KPI zilezile, mifano ileile ya uongozi, mipango ileile ya kupanga upya iliyonakiliwa kutoka kwenye mwongozo uliofanya kazi kwingine, katika mazingira mengine, kwa sababu nyingine ya kuanzishwa iliyo tofauti kabisa.

Meneja stadi zaidi, katika mfumo huu, si kila mara yule anayeielewa vizuri zaidi sababu ya asili ya kampuni. Mara nyingi ni yule anayejua vizuri zaidi jinsi ya kujongea ndani ya muundo wenyewe — jinsi ya kusoma mkutano, jinsi ya kutabiri hatari ya kisiasa, jinsi ya kuwasilisha matokeo katika mwanga unaopendeza zaidi. Hizi ni stadi halisi, wakati mwingine zenye thamani. Lakini ni stadi kuhusu muundo, si kuhusu kusudi. Na pale shirika linapompandisha cheo, kizazi baada ya kizazi, yule anayejua kujongea ndani ya muundo kuliko yule anayelikumbuka kusudi, usimamizi huacha kuitumikia dhamira ya kuanzishwa na polepole huanza kuichukua nafasi yake.

Kuna tofauti iliyo wazi, ambayo watu wachache hujifunza kuiona mpaka waiishi kwa karibu, kati ya kuisimamia kampuni na kuitumikia. Wa kwanza huboresha chochote anachokikuta. Wa pili huuliza kila mara, kabla ya kuboresha kitu chochote, kama kile anachokaribia kukiboresha bado ni mwaminifu kwa sababu ambayo kila kitu kilianza. Usimamizi, katika ubora wake, ungepaswa kuwa daima jambo hili la pili lililovikwa vazi la mbinu. Mara nyingi mno, kwa kupita kwa muda, hubaki mbinu tu — yatima wa lile swali lililoifanya iwe ya lazima tangu mwanzo.

Watendaji Wakuu, Mameneja wa Kati, Wafanyakazi

Kila kampuni, ikishapita ukubwa fulani, hujipanga katika matabaka. Juu, watendaji wakuu, wanaoamua mwelekeo. Katikati,

mameneja wa kati, wanaotafsiri mwelekeo huo kuwa kazi halisi. Chini, wafanyakazi, wanaotekeleza kazi hizo karibu bila kamwe kuuona, kwa ukamilifu, mwelekeo zilikotoka. Ni piramidi yenye ufanisi, iliyochunguzwa kwa miongo na shule za usimamizi wa mashirika. Lakini pia, kimyakimya, ni mashine inayozidisha umbali kati ya yule anayeamua na yule anayebeba uamuzi.

Mtendaji mkuu mara nyingi huishi katika lugha tofauti na ile ya bidhaa. Huzungumza juu ya mkakati, juu ya nafasi sokoni, juu ya maono ya muda mrefu — dhana za lazima, lakini zinazoweza kubaki zikielea kwa miaka juu ya uhalisia halisi bila kamwe kuugusa kwa kweli. Mtendaji mkuu anaweza kumaliza taaluma nzima bila kamwe kuishika mikononi mwake bidhaa ambayo kampuni yake inauza, bila kamwe kuzungumza na mtu atakayeitumia. Huamua kwa msingi wa ripoti ambazo wengine walimwandalia, wa namba ambazo wengine walimkusanyia. Umbali wake na ardhi si kasoro ya kibinafsi: ni matokeo ya kawaida ya nafasi anayoishika.

Meneja wa kati ndiye mhusika mwenye msiba mkubwa zaidi wa piramidi hii, kwa sababu huishi hasa mahali penye mvutano mkubwa kabisa: lazima atafsiri kuwa malengo halisi mwelekeo ambao mara nyingi hakuuchagua na hauudhibiti, na lazima afanye hivyo mbele ya watu — wafanyakazi walio chini yake — ambao watalipa kwa juhudi zao za kila siku kila uamuzi uliofanywa mahali pengine. Meneja wa kati anazijua lugha zote mbili, ile ya mkakati na ile ya utekelezaji, na kwa sababu hiyo hubeba mzigo mzito kuliko wote: anajua kinachoombwa kutoka juu, na anajua kwa kweli kinagharimu nini kukitimiza chini. Huishi katika ujia mwembamba kati ya walimwengu wawili ambao mara chache huzungumza moja kwa moja.

Mfanyakazi, hatimaye, ni yule anayeigusa kazi kwa mikono yake mwenyewe kila siku — simu, fomu, mstari wa uzalishaji, mteja anayesubiri. Ndiye mtu aliye karibu zaidi na kiini halisi cha kampuni, na wakati huohuo aliye mbali zaidi na mamlaka yoyote ya kukibadilisha. Wafanyakazi hutekeleza mwelekeo ulioamuliwa na mtu ambaye, karibu kwa hakika, hajui jina lao. Na kama mwelekeo huo umepoteza uhusiano na sababu ya kuanzishwa kwa kampuni, ni mfanyakazi anayegundua hilo kwanza, kila siku, katika kitendo halisi anachotakiwa kukirudia — bila kuwa na mamlaka yoyote ya kweli ya kukirekebisha.

Piramidi hii — watendaji wakuu, mameneja wa kati, wafanyakazi — hufanya kazi vizuri ilimradi sababu ya kuanzishwa inatiririka kwa uhuru kutoka juu kwenda chini, ikiliweka kila tabaka mwaminifu kwa nia moja ya pamoja. Lakini mara sababu hiyo inapodhoofika juu, piramidi haiachi kufanya kazi — inaendelea kuzalisha, kuamua, kutekeleza. Inaacha tu kujua, katika kila tabaka lake, kwa nini inaendelea kufanya hivyo. Na mtengano huu, unapotokea, kamwe hauanzii chini. Daima huanzia juu, na hushuka, tabaka baada ya tabaka, mpaka unakuwa mzigo wa kimya wa yule ambaye, mwishoni mwa piramidi, hakuwahi kuwa na sauti katika jambo lolote — isipokuwa katika jambo moja tu alilobakiziwa: kuendelea kuamini katika kile anachokifanya, au kuacha.

Wajiriwa na Ngazi

Kila mwajiriwa, katika siku yake ya kwanza kazini, hupokea kitu hata kabla ya kupokea kazi: ngazi. Herufi, namba, daraja la kimkataba linalosema, kabla hajasema neno moja kuhusu nafsi yake, saa yake ina thamani gani, anaweza kupanda hadi wapi, ataruhusiwa kufika umbali gani ndani ya muundo huo. Ni mara ya

kwanza mtu anakutana, kwa umbo la wazi, na lile umbizo ambalo kitabu hiki kimelizungumzia tangu kurasa zake za mwanzo.

Ngazi ina kazi ya kivitendo isiyokanushika: hupanga, hulinganisha, huliwezesha shirika la maelfu ya watu kufanya kazi bila kulazimika kujadili kila uhusiano mmoja mmoja kuanzia sifuri. Lakini ngazi, mara inapotolewa, huanza kufanya kitu ambacho hakuna mkataba unakitamka wazi: huanza kufafanua si tu kile mtu anachofanya, bali kile mtu alichochoni pa muundo. Ngazi ya chini haisemi tu “kazi hii ina thamani ndogo zaidi.” Inasema, kimyakimya, “mtu huyu ana uzito mdogo zaidi” — hata pale mtu huyo anapobeba, katika juhudi zake za kila siku, uaminifu uleule kwa sababu ya kuanzishwa kama yule aliye na ngazi ya juu kabisa.

Hapa inachezwa mojawapo ya dhuluma zisizotamkwa zaidi za ulimwengu wa kazi: ngazi hupima nafasi ya mtu katika daraja la mamlaka, si ukaribu wake na maana. Kuna waajiriwa wa ngazi za chini ambao wameelewa, vizuri kuliko watendaji wakuu wengi, kwa nini kampuni ile ipo na inamfanyia kazi nani. Na kuna waajiriwa wa ngazi za juu walioacha zamani kujiuliza swali hilo, wakilindwa na ngazi yao wenyewe wasilazimike kamwe kuliuliza. Mfumo wa ngazi haukubuniwa kupima hili — hauwezi, kwa sababu kupima uaminifu kwa kusudi si katika asili yake. Hupima tu nafasi ya mtu kwenye kipimo ambacho mtu mwingine alikichora kabla hata ya kumjua mtu ambaye angekikalia.

Na kisha kuna muda — ukongwe kazini, miaka iliyopita, vyeo vilivyotarajiwa na wakati mwingine havikuwahi kufika — unaosukana na ngazi kwa namna ambayo waajiriwa wachache, mwanzoni mwa taaluma, hufaulu kuiona mapema. Ngazi, ikishatolewa, huelekea kuwa utambulisho unaodumu kuliko kazi yenyewe: mtu hubaki “ngazi ile” hata kazi inapobadilika, hata

majukumu yanapokua haraka kuliko namba iliyoandikwa kwenye hati ya mshahara. Kwa ufupi, ngazi huanza kama kipimo na huishia, kwa wengi, kama majaliwa.

Aliyetumia miaka ya kutosha ndani ya muundo wa ngazi anajua kitu ambacho hakuna chati ya shirika inakitamka wazi kamwe: ngazi inakuambia mtu aliwekwa wapi, si mtu huyo alikuwa nani alipokuwa akibaki ndani yake. Na kila mara kampuni inaposahau tofauti hii — ikiichukulia ngazi kana kwamba ni thamani halisi ya mtu, badala ya kisanduku cha kawaida katika muundo — hupoteza kitu ambacho hakuna nyongeza ya mshahara inaweza kukirejesha kamwe: imani ya yule ambaye, siku baada ya siku, aliendelea kufanya kazi yake kwa kujitolea kulekule kama wale walio juu zaidi, akijua kwamba kamwe hangeonekana kwa kweli kwa ukamilifu.

Watoa Huduma

Kila kampuni, hata iwe kubwa kiasi gani, kamwe haifanyi kila kitu peke yake. Kuzunguka mwili wake mkuu huzunguka ulimwengu mzima wa watoa huduma — wanaosafisha ofisi, wanaosafirisha bidhaa, wanaoendesha mifumo ya TEHAMA, wanaojibu simu kwa niaba yake, wanaoleta milo kwenye mkahawa wa wafanyakazi. Ni uwepo wa kila siku, mara nyingi wa kudumu zaidi kuliko waajiriwa wengi wa ndani, na hata hivyo karibu kila mara hubaki nje ya hadithi ambayo kampuni inasimulia kuhusu nafsi yake. Hawaonekani kwenye chati ya shirika. Hawaalikwi kwenye sherehe za kampuni zinazoadhimisha kumbukumbu za miaka. Rasmi, wao si kampuni — hata pale ambapo kampuni, bila wao, ingeacha kufanya kazi katika siku moja tu.

Mtoa huduma huishi katika hali ya pekee: yumo ndani ya maisha ya kila siku ya shirika, anazijua korido zake, midundo yake, wakati

mwingine hata siri zisizotamkwa ambazo hujitokeza tu kwa mtu anayekaa muda wa kutosha katika nafasi zilezile — lakini hubaki, kwa mkataba na kwa utamaduni, mtu wa nje. Umbali huu rasmi huiruhusu kampuni kitu ambacho mara chache huwa inakitamka wazi: inaweza kumwomba mtoa huduma kile ambacho kamwe isingemwomba mwajiriwa wake mwenyewe — punguzo za haraka zaidi, masharti magumu zaidi, kubadilishwa bila taarifa — kwa sababu mtoa huduma si “mmoja wetu.” Yeye ni huduma, ndiyo hasa, si mtu ambaye kampuni imechagua kumkaribisha ndani ya hadithi yake yenyewe.

Lakini huduma, ili itolewe, daima inahitaji mtu wa kuitekeleza. Na mtu huyo hubeba heshima ileile, juhudi ileile, wakati mwingine kujitolea kulekule kama yule anayefanya kazi ndani ya kampuni chini ya mkataba tofauti. Mtoa huduma anayesafisha ofisi zilezile kila jioni anazijua nafasi hizo vizuri kuliko mameneja wengi wanaopita tu mchana. Fundi anayerekebisha mashine ileile kila wiki anajua kasoro zake vizuri kuliko yule aliyeinunua. Na hata hivyo hubaki, katika mtazamo wa pamoja wa kampuni, pembezoni — wenye manufaa, wasioweza kukosekana, na wakati huohuo wasioonekana.

Kutoonekana huku si bahati mbaya. Ni uamuzi wa kimuundo unaoilinda kampuni dhidi ya wajibu mpana zaidi: kama mtoa huduma angehesabiwa kuwa sehemu ya familia ya kampuni, kampuni ingelazimika kujibu kwa ajili ya mazingira yake ya kazi, usalama wake, mwendelezo wake kwa muda. Kumweka nje ya mipaka rasmi huiwezesha kampuni kunufaika na kazi yake bila kubeba uzito wake wa kimaadili — utoaji kazi nje ambao si wa kiuchumi tu, bali pia, kimyakimya, wa kimaadili.

Aliyefanya kazi muda wa kutosha ndani ya kampuni hujifunza kutambua nyuso za watoa huduma sawasawa na zile za wenzake

wa kazi — wakati mwingine vizuri zaidi, kwa sababu wao ni wa kudumu zaidi, wapo zaidi, hawaathiriwi sana na mzunguko wa taaluma za ndani. Na hujifunza pia kitu ambacho hakuna mkataba wa usambazaji unakikiri kwa maandishi kamwe: sababu ya kuanzishwa kwa kampuni, ile ambayo kitabu hiki kinaendelea kuizungumzia, haikomei kwenye mpaka wa mkataba wa ajira. Kama ni ya kweli, kama bado iko hai, ingepaswa kuwajumuisha hata wale ambao, bila kuwa rasmi “mmoja wao,” husaidia kila siku kuiweka imesimama nyumba ambayo sababu hiyo ilijenga.

Mawakala wa Mauzo

Wakala wa mauzo hushika nafasi ambayo hakuna mhusika mwingine wa kampuni anaijua kikamilifu: si mwajiriwa, si mtoa huduma, si mteja. Yeye ni daraja hai kati ya kampuni na eneo, mtu anayebeba jina, bidhaa, ahadi ya shirika hadi mahali ambapo kampuni yenyewe, kutoka makao yake makuu, kamwe haitapaona kwa kweli.

Wakala huishi mkanganyiko wa kimuundo ambao majukumu mengine machache huvumilia kwa nguvu ileile: huiwakilisha kampuni ambayo hajaajiriwa nayo, hushiriki hatari yake ya kibiashara bila kushiriki usalama wake wa kimkataba, huitetea bidhaa yake bila kila mara kuwa na sauti katika jinsi bidhaa hiyo inavyoamuliwa, inavyopangiwa bei, inavyotangazwa. Hupokea mamlaka ya uwakilishi, si mshahara wa kudumu. Huishi kwa kamisheni — yaani, kwa imani inayofanywa upya kila mwezi katika eneo lake mwenyewe, bila kinga za yule anayeketi ndani ya chati ya shirika.

Lakini pia, mara nyingi, yeye ndiye mhusika anayejua vizuri kuliko mtu mwingine yeyote umbali kati ya kile kampuni inachoamini kuwa nacho na kile ambacho eneo kwa kweli linakiona. Wakala

humwona mteja halisi, husikia lalamiko ambalo hakuna ripoti ya kampuni inalirekodi kamwe, hugundua wakati kamili ambapo ahadi iliyotolewa makao makuu inaacha kusimama mbele ya yule anayepaswa kuiuza mlango kwa mlango. Yeye ni kiungo cha mwisho kabla ya soko halisi, na kwa sababu hiyo hubeba uzito ambao usimamizi wa makao makuu mara chache huuelewa kikamilifu: lazima aiadini bidhaa kiasi cha kuitetea kila siku, hata pale ambapo yeye, kabla ya wote, ndiye anayeona nyufa zake.

Kuna upweke wa pekee katika kazi ya wakala, unaozaliwa hasa kutokana na nafasi hii ya mpakani: kamwe hawi kikamilifu mali ya yule anayemwakilisha, na kamwe hawi kikamilifu mali ya eneo analolihudumia. Anarudi kampuni na anaonekana kama “yule wa eneo.” Anarudi eneo na anaonekana kama “yule wa kampuni.” Huishi daima katika uwanja wa katikati, na labda kwa sababu hiyo, anapobaki mwaminifu kwa sababu ya kuanzishwa kwa bidhaa anayoiwakilisha, hufanya hivyo kwa uaminifu wenye ufahamu zaidi kuliko waajiriwa wengi wa ndani: hakuna anayemlazimisha kuadini. Huichagua kila siku moja, akisimama mbele ya mteja ambaye angeweza kusema hapana.

Aliyetumia miaka katika eneo, akibeba jina ambalo halikuwa lake hadi katika nyumba, maduka, ofisi asizozijua, hujifunza ukweli ambao mara chache hufika kwenye ghorofa za juu za kampuni anayoiwakilisha: bidhaa haiishi kwa kweli mpaka ikutane na mtu halisi anayepaswa kuamua kuinunua. Na katika kukutana huko, kitu pekee ambacho kwa kweli ni muhimu si chapa, si bajeti ya matangazo iliyo nyuma yake, si muundo ulioitengeneza — ni imani ambayo wakala mwenyewe alifaulu kuijenga, eneo moja baada ya jingine, mteja mmoja baada ya mwingine, mara nyingi peke yake, bila chochote isipokuwa nguvu ya neno lake mwenyewe.

Wateja na Mipango ya Promosheni

Mteja, katika nadharia ya kila kampuni, ndiye kusudi la mwisho la kila kitu kilichosimuliwa hadi sasa — bidhaa ipo kwa ajili yake, bei imebuniwa kwa ajili yake, wakala hubeba jina la kampuni hadi kumfikia yeye. Lakini katika utendaji wa kila siku, mara nyingi mteja huwa kitu kingine: namba ya kufikiwa, lengo la kushawishiwa, kigezo cha kusogezwa kwa nyenzo zinazotabirika. Mpango wa promosheni ndio mahali hasa ambapo mabadiliko haya hutokea, kwa ufanisi wa juu kabisa na ushairi wa chini kabisa.

Punguzo la bei, nunua moja upate mbili, bonasi ya kiasi: hizi ni nyenzo zisizo na kasoro kitaalamu, zilizojengwa juu ya mahesabu sahihi ya unyumbufu wa mahitaji, faida iliyotolewa sadaka, kiasi cha mauzo kinachotarajiwa kurudi. Lakini nyuma ya kila mpango wa promosheni kuna swali ambalo mara chache huulizwa kwa sauti: je, tunampa thamani halisi yule anayepokea ofa hii, au tunanunua tu tabia yake kwa muda mfupi? Tofauti ni ndogo kwenye karatasi na kubwa mno katika kiini. Mteja aliyevutwa na thamani halisi hubaki kwa sababu amepata kitu anachokihitaji. Mteja aliyevutwa na promosheni hubaki tu ilimradi promosheni inadumu, na huondoka, bila kinyongo na bila uaminifu, mara mshindani anapotoa inayofuata.

Mpango wa promosheni, ukirudiwa robo baada ya robo, kimyakimya humfundisha mteja kujenga uhusiano unaotegemea kusubiri punguzo badala ya imani katika bidhaa. Na hili, kwa muda, hubadilisha asili yenyewe ya uhusiano: mteja huacha kuuliza “je, bidhaa hii kweli inanifaa?” na huanza kuuliza tu “ofa inayofuata itakuja lini?” Kampuni, kwa upande wake, huacha kulazimika kuhoji thamani halisi inayoitoa, kwa sababu imepata

utaratibu rahisi zaidi, wa papo hapo zaidi, wa kusogeza kiasi cha mauzo: si kuiboresha bidhaa, bali kushusha bei yake kwa muda.

Hili halimfanyi mteja kuwa mjinga, wala kampuni kuwa ya kibeuzi kwa asili yake — ni utaratibu tu unaojijenga wenyewe pale pande mbili, kwa muda, zinapozoea kukutana kupitia kichujio cha ofa peke yake. Mteja huwa mtaalamu wa kutambua ni lini inafaa kununua. Kampuni huwa mtaalamu wa kukokotoa ni punguzo kiasi gani linavumilika kabla ya kuila faida. Lakini swali rahisi kuliko yote — kwa nini bidhaa hii ikuvutie hata bila punguzo — hubaki, katika mipango mingi mno ya promosheni, bila jibu.

Aliyejenga mipango ya promosheni kwa miaka anajua kwamba thamani ya kweli ya mteja kamwe haipimwi kwa kiasi anachoitikia ofa, bali kwa kiasi ambacho angebaki mwaminifu hata siku ambayo ofa isingekuwepo tena. Na labda hili ndilo swali la uaminifu zaidi ambalo kampuni ingepaswa kujiuliza kabla ya kuzindua promosheni inayofuata: kama tungeondoa punguzo, je, bado kungekuwa na kitu kinachostahili kununuliwa?

Biashara, Aina, Uainishaji

Kila kampuni, kabla haijawahi kusimuliwa, huainishwa. Sekta, ukubwa, muundo wa kisheria, soko lengwa, msimbo wa kitakwimu unaoiweka katika kundi moja kati ya maelfu ya mengine yanayofanana nayo. Ni kitendo cha kwanza cha kiurasimu ambacho kila biashara hupitia tangu kuzaliwa kwake hasa: kuwekwa katika kisanduku, hata kabla haijawahi kuonyesha ni nini hasa.

Uainishaji una kazi isiyokanushika: huwezesha kulinganisha, kupima, kuiweka kampuni ndani ya mandhari mapana zaidi, kuelewa kama inakua haraka au polepole kuliko wenzake. Lakini kila uainishaji, ili uwe na manufaa, lazima urahisishe — na kila

urahisishaji, ili ufanikiwe, lazima ukate kile kinachoifanya kampuni ile isiweze kurudiwa. Biashara ndogo iliyoanzishwa na dhamira moja ya ukaidi huishia katika kundi lilelile la kitakwimu kama kampuni ya kimataifa iliyozaliwa kutokana na muungano wa mifuko ya uwekezaji. Msimbo hautofautishi. Hupima tu ukubwa, mapato, sekta ya viwanda — kamwe si sababu ya kitu kile kuzaliwa.

Kuna hatari ya kimya katika utaratibu huu: kampuni zenyewe zinaweza kuishia kujifikiria kupitia kundi zilimowekwa, badala ya kupitia hadithi yao wenyewe ya asili. Biashara iliyoainishwa kama “kampuni ya ukubwa wa kati katika sekta X” huanza, kwa muda, kutenda jinsi kampuni ya ukubwa wa kati katika sekta X inavyotarajiwa kutenda — ikinakili mikakati ya wenzake, ikikimbiza viashiria vilevile, ikiogopa hatari zilezile, kwa sababu tu kundi linapendekeza tabia inayotarajiwa. Uainishaji, uliokusudiwa kueleza, huishia kuamuru.

Na kisha kuna aina ya ndani zaidi, ambayo hakuna msimbo wa kitakwimu unaiandikisha: tofauti kati ya kampuni ambayo bado ipo kwa ajili ya sababu iliyoifanya izaliwe, na kampuni ambayo ipo tu kwa sababu imeacha kuuliza kwa nini na inaendelea, kwa mazoea, kufanya kile ambacho imekuwa ikifanya daima. Tofauti hii haionekani katika hifadhidata yoyote, haina kisanduku maalum katika daftari lolote la usajili wa biashara. Na hata hivyo ndiyo uainishaji pekee ambao, mwishowe, kwa kweli ni muhimu — zaidi sana kuliko ukubwa, sekta, au mapato yaliyotangazwa.

Yeyote aliyeona biashara za kila aina na kila ukubwa, kwa miaka mingi, hujifunza kutoziamini kategoria rasmi anapotaribu kuelewa kiini halisi cha shirika. Biashara mbili zinaweza kuwa na msimbo uleule, sekta ileile, ukubwa uleule kwenye karatasi — na bado moja ikawa hai, mwaminifu kwa asili yake, wakati nyingine tayari ni

muundo tu unaoigiza, kwa ufanisi mkubwa, roho ambayo haina tena.

Mshahara, Viwango vya Msingi, Malipo ya Ziada ya Kiwango, Bonasi, Vivutio

Kila hati ya mshahara husimulia, bila kukusudia, hadithi ndefu kuliko nambari zinavyoonyesha. Kuna kiwango cha chini cha mkataba, kilichowekwa na makubaliano ya pamoja ambayo hakuna upande ulio ndani ya kampuni uliyajadili ana kwa ana — sakafu iliyoamuliwa mahali pengine, kwenye meza ya mbali, inayowahusu maelfu ya watu ambao hawajawahi kuiona meza hiyo. Kisha kuna nyongeza juu ya kiwango, sehemu ambayo biashara huiongeza kwa hiari yake, na hapa ndipo inapoanza sehemu nyeti zaidi ya jambo zima: nyongeza juu ya kiwango haidaiwi kisheria, inatolewa, na chochote kinachotolewa daima hubeba pamoja nacho mamlaka ya kimya juu ya anayekipokea.

Nyongeza juu ya kiwango ingepaswa kuwa utambuzi wa thamani mahususi — ujuzi adimu, wajibu wa ziada, uaminifu uliojengwa kwa muda. Lakini katika mashirika mengi mno, inakuwa chombo cha usimamizi zaidi kuliko cha haki: kitu kinachoweza kutolewa ili kumbakiza mtu, kuzuiliwa ili kumdhibiti, kuahidiwa ili kumhamasisha, daima kwa hiari ya yule mwenye mamlaka ya kukiamua. Watu wawili wenye nafasi ileile, juhudi ileile, mchango uleule wa kila siku wanaweza kupokea nyongeza tofauti — si kwa sababu ya tofauti halisi ya sifa, bali kwa sababu ya tofauti ya majadiliano, ya wakati walipoajiriwa, ya kiasi ambacho mtu huyo alijua, au aliweza, kujisimamia.

Bonasi na motisha huisukuma mantiki hii mbali zaidi: huunganisha pesa na tabia mahususi, inayopimika, inayoweza kurudiwa. Zinafanya kazi — hili lazima lisemwe kwa uaminifu —

kwa sababu watu huitikia motisha; ni mojawapo ya sheria chache karibu za ulimwengu wote za tabia ya binadamu ndani ya shirika. Lakini kila motisha, ili iwe na ufanisi, lazima irahisishwe kazi tata kuwa kiashiria kinachopimika, na katika urahisishaji huo daima kuna kitu kinachopotea. Muuzaji anayepewa motisha kwa wingi atauza wingi, hata pale mteja angehitaji kidogo, si zaidi. Meneja anayepewa motisha kwa faida ya robo mwaka atakata kile ambacho faida ya robo mwaka haiwezi kukiona, hata pale ukataji huo utakapogharimu sana baada ya miaka miwili.

Kuna swali ambalo mfumo mzima wa malipo — pamoja na usanifu wake wa viwango vya chini, nyongeza juu ya kiwango, bonasi na motisha — huliepuka kwa utaratibu kujiuliza: je, tunamlipa mtu huyu kwa uaminifu wake kwa sababu ambayo biashara hii ipo, au tunamlipa kwa tabia ambazo, zikijumlishwa, hutumika tu kuweka nambari za robo mwaka katika mizani? Haya ni mambo mawili tofauti, na mfumo wa motisha uliojengwa vizuri unaweza kupata matokeo bora kabisa katika la pili huku ukimomonyoa kimyakimya la kwanza.

Yeyote aliyeishi kwa miaka ndani ya mifumo hii, pande zote mbili za meza — akiamua malipo na akiyapokea — anajua kwamba pesa, ndani ya biashara, kamwe si pesa tu. Ni lugha ambayo kwayo shirika humwambia kila mtu, kila mwezi, ana thamani gani machoni pake. Na lugha hiyo inapoacha kuwa ya kweli — nyongeza juu ya kiwango inapotuza ustadi wa kujadiliana zaidi ya uwezo wa kuchangia, motisha inapotuza nambari zaidi ya kiini ambacho nambari hiyo inapaswa kuwakilisha — mshahara unaendelea kufika kwa wakati, lakini kitu fulani, katika imani kati ya mtu na shirika linalomlipa, kinaanza kimyakimya kupasuka.

Marupurupu

Marupurupu huzaliwa na ahadi laini: si mshahara peke yake unaohesabika, biashara inakujali hata nje ya pesa. Gari la kampuni, bima ya afya, simu, kuponi ya chakula, uanachama wa ukumbi wa mazoezi, orodha ya ustawi wa kampuni ya kuchagua kama menyu. Kwa sura, haya ni matendo ya kujali. Kwa kiini, ni pia kitu kingine, ambacho mara chache husemwa kwa sauti wakati uleule marupurupu yanapotolewa.

Marupurupu hufunga. Zaidi ya nyongeza ya mshahara, ambayo ikishapokelewa ni mali kamili ya anayeipokea, marupurupu daima hubaki, kimsingi, mali ya biashara inayoyatoa. Gari hurudishwa uhusiano unapoisha. Bima ya afya hulinda tu wakati ungali mwajiriwa, si siku moja zaidi. Kwa ufupi, marupurupu kamwe si zawadi kwa maana kamili ya neno — ni mkopo wa muda mrefu, wenye sharti la kubaki, unaofanya iwe ghali zaidi, kihisia na kivitendo, kuamua kuondoka.

Hii haimaanishi kwamba marupurupu hutolewa kwa nia mbaya. Biashara nyingi huyatoa kwa nia ya dhati, ili kweli kuboresha maisha ya wanaofanya kazi humo. Lakini muundo wenyewe wa marupurupu — uliofungamana na mkataba, unaoweza kufutwa, mara nyingi kulingana na ngazi aliyonayo mtu badala ya hitaji halisi — huyafanya kuwa chombo chenye pande mbili: hujali na hubakiza kwa ishara ileile. Mwajiriwa mwenye marupurupu makubwa atafikiri mara mbili kabla ya kubadilisha kazi, hata pale kazi yenyewe imeacha kumridhisha, kwa sababu gharama ya kuondoka si mshahara tu tena: ni kila kitu ambacho marupurupu yamejenga kimyakimya kuzunguka maisha yake ya kila siku.

Hapa pia kuna daraja lililofichika, linaloakisi kwa uaminifu lile lililokwisha kujadiliwa kuhusu ngazi: marupurupu ya ukarimu zaidi karibu daima huenda kwa yule ambaye tayari yuko kwenye

nafasi ya juu, si kwa yule anayeyahitaji zaidi. Mtendaji mkuu hupokea bima ya afya kamili zaidi, gari la heshima zaidi, kifurushi kipana zaidi cha ustawi. Mfanyakazi aliye chini ya piramidi hupokea, kwa bahati nzuri, kiwango cha chini kinachotakiwa na makubaliano ya pamoja. Marupurupu, ambayo kinadharia yangepaswa kuwa ishara ya kumjali mtu, huishia kugawanywa kwa mantiki ileile ya madaraka inayotawala kila kitu kingine — kujali kunakolingana na mamlaka ambayo mtu tayari anayo, si na hitaji halisi.

Yeyote aliyepokea marupurupu kwa miaka, na akaona wengine wakipokea zaidi au pungufu kwa sababu ambazo hazikuhusiana sana na sifa, hujifunza kutazama zaidi ya uso laini wa neno hilo. Marupurupu ya kweli, yale ambayo biashara ingepaswa kuyatoa kama kweli ingekuwa mwaminifu kwa sababu yake ya kuanzishwa, yasingepaswa kuwa mnyororo wa dhahabu wa kumbakiza yule ambaye tayari ana thamani inayotambuliwa. Yangepaswa kuwa njia ya kweli ya kusema: tunakujali zaidi ya kazi unayoifanya — na yangepaswa kutumika kwa namna ileile, kwa sababu ileile, kwa aliye juu na aliye chini ya muundo uleule.

Hisa na Haki za Kununua Hisa

Kuna wakati, katika historia ya taaluma nyingi, malipo yanapoacha kuwa pesa ya sasa tu na kuwa dau juu ya siku zijazo. Ni wakati hisa, au chaguo juu yake, zinapofika: sikulipi tu kwa kazi ya leo, nakupa sehemu ya kile ambacho biashara inaweza kuwa na thamani kesho. Ni, kwa mtazamo wa kwanza, ishara maridadi zaidi ambayo shirika linaweza kumfanyia anayefanya kazi humo — kumgeuza mwajiriwa kuwa aina ya mmiliki mdogo, kuonisha maslahi yake na yale ya biashara yenyewe.

Lakini hisa, tofauti na mshahara, hubeba sifa inayobadilisha kila kitu: thamani yake haitegemei kiasi cha kazi ya kweli inayofanywa leo, inategemea kiasi ambacho soko litaamini kwamba kazi hiyo ina thamani kesho. Na soko, kama kitabu hiki kilivyokwisha kusimulia katika kurasa nyingine, halituzi kiini kila mara — mara nyingi hutuza simulizi, mtazamo, matarajio ya pamoja. Kwa hiyo anayepokea chaguo za hisa hapewi motisha tu ya kufanya kazi vizuri. Anapewa motisha, kimyakimya, ya kulifanya soko liamini kwamba anafanya kazi vizuri — na tofauti kati ya hayo mawili, shinikizo linapongezeka, inaweza kuwa nyembamba kwa hatari.

Hii huzaa mvutano ambao wachache huukiri waziwazi: anayemiliki hisa nyingi huanza kutazama kila uamuzi wa kampuni si tu kupitia swali “je, hili linaisaidia bidhaa, mteja, sababu tuliyojaliwa nayo?” bali kupitia swali la pili, mara nyingi lenye nguvu kuliko la kwanza: “je, hili litazipandisha au kuzishusha hisa zangu?” Maswali hayo mawili, katika hali bora, hulingana. Lakini yanapoacha kulingana — pale ambapo kile bidhaa inachohitaji kweli kingehitaji uwekezaji ambao soko lisingeutuza kwa muda mfupi — swali la pili karibu daima hushinda, kwa sababu ndilo linalogusa moja kwa moja utajiri binafsi wa yule anayeamua.

Zaidi ya hayo, chaguo za hisa hugawa faida yake kwa daraja lilelile lililokwisha kuonekana kwa marupurupu na nyongeza juu ya kiwango: nyingi juu, mara nyingi hakuna chini. Yule mwenye mamlaka ya kuamua mikakati itakayopandisha au kushusha thamani ya biashara karibu daima ndiye yuleyule anayemiliki hisa zinazokusudiwa kunufaika nayo. Ni mzunguko mfupi ambao lugha ya kampuni huuita “uoanishaji wa maslahi,” lakini ambao wakati mwingine unastahili jina la kweli zaidi: uwezekano wa kutuzwa kwa maamuzi ambayo wengine, wasio na hisa, watalazimika tu kuyatekeleza na kuyavumilia.

Yeyote aliyeishi karibu na mantiki ya hisa — akiwaona wenzake wa kazi wakitajirika mno kwa miaka michache kutokana na bei ya hisa inayopanda, na wengine, wanaostahili vilevile, wakiachwa nje ya bahati hiyohiyo kwa sababu walifika mwaka mmoja baadaye au walijajiriwa kwenye ngazi ya chini — anajua kwamba hisa kamwe si tuzo ya sifa tu. Ni dau la pamoja juu ya siku zijazo, linalogawanywa kulingana na mamlaka ambayo mtu tayari anayo sasa. Na kama kila dau, linaweza kuwalipa washindi kwa ukarimu, na kuwaacha wengine wote kimyakimya wakijiuliza kwa nini halikuwahi kuwa uwezekano wa kweli kwao pia.

Upunguzaji na Uwekezaji

Kila biashara, katika kila wakati wa maisha yake, inafanya moja kati ya mambo mawili: inakata, au inawekeza. Hizi ndizo njia mbili pekee zinazowezekeka mtaji unaposogea, na pia, karibu daima, ndizo ishara ya kweli zaidi ya kile ambacho biashara hiyo inaamini kweli kuhusu mustakabali wake — si kile inachotangaza katika mahojiano, bali kile inachoamua kufanya na pesa zake wakati hakuna anayetazama zaidi ya mizania.

Ukataji una mantiki ya papo hapo, karibu daima inayoweza kutetewa kwa muda mfupi: gharama hushuka, faida huboreka mara moja, robo mwaka ijayo inaonekana imara zaidi. Ndiyo njia rahisi zaidi kuitetea katika mkutano, kwa sababu huzaa matokeo yanayoonekana kwa muda mfupi sana. Lakini ukataji, karibu daima, hufanya kazi juu ya kile ambacho tayari kimejengwa — hupunguza, hubana, huondoa kitu kilichokuwepo kabla uamuzi haujafanywa. Kukata wafanyakazi, kukata matengenezo, kukata utafiti: zote ni sura za ishara ileile, ile ya kuufanya mwepesi mwili ambao, hadi muda mfupi uliopita, ulibeba uzito huo kwa sababu mahususi — hata kama sababu hiyo, wakati wa ukataji, ghafla inaacha kuwa na maana.

Uwekezaji ni njia nyingine, isiyo ya papo hapo, isiyotuliza sana kwa muda mfupi, kwa sababu inahitaji kuamini kitu ambacho bado hakipo. Kuwekeza maana yake ni kutumia leo kwa faida itakayofika, labda, baada ya miezi au miaka — na pengo hili la muda ndilo hasa linalofanya uwekezaji kuwa chaguo adimu zaidi ndani ya mashirika yanayotawaliwa na mdundo wa robo mwaka uliokwisha kujadiliwa katika kurasa hizi. Anayewekeza huweka dau juu ya siku zijazo bila kuweza kulithibitisha mara moja. Anayekata huboresha sasa bila kulazimika kulitetea zaidi ya robo mwaka ya sasa. Si ajabu kwamba, akipewa chaguo, njia ya pili huchaguliwa mara nyingi zaidi kuliko ya kwanza.

Lakini hapa ndipo ilipo njia panda yenye uamuzi zaidi katika kitabu kizima: biashara inayokata kile inachohitaji ili kuiweka hai sababu yake ya kuanzishwa — watu wanaoikumbuka, ubora unaoiwakilisha, muda unaohitajika kufanya mambo vizuri — inachagua kuendelea kuishi kwa nambari badala ya kuendelea kuishi kwa maana. Biashara inayowekeza katika maana hiyohiyo, hata inapogharimu, hata pale soko lisipoituzwa mara moja, inafanya jambo pekee linaloliwezesha shirika kubaki hai zaidi ya muundo wake: kulisha kile ilichozaliwa kwa ajili yake, si tu kile kinachoiweka katika mizani kwa muda mfupi.

Si kila ukataji ni usaliti, na si kila uwekezaji ni tendo la imani linalostahiliwa. Kuna mapunguzo ya lazima, yanayoondoa tu kile kilichokuwa cha ziada. Na kuna uwekezaji uliopotea, uliofanywa kwa majivuno au kwa mtindo wa wakati huo, bila uhusiano wowote wa kweli na lengo la asili. Tofauti haiko katika neno — ukataji au uwekezaji — bali katika swali ambalo mikutano michache kweli huuliza kabla ya kuidhinisha uamuzi: je, mwendo huu wa mtaji unatusogeza karibu na, au mbali na, sababu ambayo biashara hii ilizaliwa nayo? Yeyote aliyeona biashara za kutosha zikikata na kuwekeza kwa miaka anajua kwamba swali hili, jepesi

kadiri lilivyo lisilostarehesha, lina thamani kuliko uchambuzi wowote wa kifedha uliojengwa ili kuliepuka.

Mizania na Makosa

Mizania daima hujitokeza na mamlaka ya hati ya mwisho: nambari zilizofungwa, zilizohakikiwa, zilizothibitishwa na wakaguzi wa nje wanaoweka sahihi zao kama dhamana ya usahihi. Ni hati ambayo biashara huionyesha dunia kama ushahidi wa mwisho wa uimara wake — na kwa sababu hiyohiyo, wachache husimama kujiuliza ni kiasi gani, chini ya usahihi huo unaoonekana, kumejificha maamuzi, makadirio, na wakati mwingine makosa ambayo hakuna sahihi ya mkaguzi inayoweza kamwe kuyaondoa kabisa.

Mizania kamwe si ukweli mtupu. Ni tafsiri — halali, iliyodhibitiwa, lakini bado ni tafsiri — ya matukio ambayo mara nyingi hayana thamani halisi ya kupewa. Chapa iliyojengwa kwa miaka thelathini ina thamani gani? Uhusiano na mteja mwaminifu, ambao unaweza kuisha kesho au kudumu milele, una thamani gani? Mashine ina maisha ya manufaa kiasi gani kweli, na ni kiasi gani cha makadirio hayo ni utabiri wa busara badala ya tamaa iliyojificha kama hesabu? Kila mizania imejaa nambari zinazoonekana kama ukweli na ambazo, kwa kiini, ni maamuzi — yaliyofanywa kwa nia njema, karibu daima, lakini bado maamuzi, yanayobeba kiwango cha kosa ambacho hati ya mwisho kamwe haionyeshi waziwazi.

Kisha kuna makosa halisi, yale yanayotokea hata katika mashirika yenye uaminifu zaidi: ankara iliyorekodiwa katika kipindi kisicho sahihi, gharama iliyowekwa chini ya kichwa kisicho sahihi, tengu lililokokotolewa juu ya dhana itakayobainika, miezi kadhaa baadaye, kuwa si sahihi. Mfumo wa uhasibu umejenga, kwa muda, mbinu za hali ya juu za kupunguza makosa haya — ukaguzi maradufu, ukaguzi huru, kanuni za uhasibu zenye undani zaidi na

zaidi — lakini hakuna mfumo, hata uliosafishwa kiasi gani, unaoondoa kabisa uwezekano kwamba nambari iliyochapishwa hailingani kikamilifu na uhalisia inaopaswa kuuwakilisha.

Kuna tofauti kubwa mno ya kimaadili, ambayo mara nyingi hupuuza na anayetazama mizania kutoka nje, kati ya kosa la kweli na udanganyifu wa makusudi. Kosa la kweli huzaliwa kutokana na utata wenyewe wa kupima shirika hai kwa vyombo ambavyo, kwa lazima, vinapaswa kurahisisha. Udanganyifu huzaliwa badala yake kutokana na uchaguzi: kuamua kuzifanya nambari ziseme kitu ambacho ukweli, peke yake, usingesema. Vyote viwili huzaa mizania inayoachana na uhalisia. Ni kimoja tu kati ya hivyo viwili kilicho usaliti.

Yeyote aliyesoma na kujenga mizania kwa miaka anajua kwamba nambari ya mwisho, hata iliyothibitishwa kiasi gani, hata inayotuliza kiasi gani kwa usahihi wake wa desimali mbili, daima hubaki kuwa hadithi — sahihi kadiri iwezekanavyo, lakini bado ni hadithi iliyojengwa na watu, pamoja na makadirio, maamuzi, na wakati mwingine makosa ambayo kila hadithi ya binadamu bila shaka hubeba. Kuiamini mizania bila kuuliza, kana kwamba ni picha halisi ya uhalisia, ni kusahau kwamba nyuma ya kila tarakimu daima kuna mtu aliyelazimika kuamua jinsi ya kuihesabu — na anayeamua jinsi ya kuhesabu kitu, hata kwa nia njema kabisa, tayari, kwa kiasi fulani, anachagua ukweli upi wa kuonyesha.

Wachambuzi wa Nje

Mchambuzi wa nje huishi kwa ahadi mahususi: kuitazama biashara kutoka nje, bila maslahi ya wanaofanya kazi ndani yake, na kuliambia soko thamani yake halisi. Ni mhusika aliyebuniwa kuhakikisha kutopendelea — mtu asiye na cha kupoteza kwa

kusema ukweli, kwa sababu sarafu yake pekee ni uaminifu wa hukumu yake. Lakini umbali huu, ambao ungepaswa kuwa nguvu yake, ndio pia kikomo kirefu zaidi cha kazi yake: mchambuzi daima huhukumu kutoka nje kitu ambacho kinaweza kujulikana kweli kutoka ndani tu.

Mchambuzi husoma mizania, husikiliza mikutano ya simu ya robo mwaka, hulinganisha viashiria na washindani, hujenga mifano ya utabiri inayotegemea kile kinachopimika na kilicho wazi kwa umma. Haya yote huzaa hukumu iliyo imara kitaalamu, inayoweza kutetewa, mara nyingi yenye manufaa. Lakini haiwezi kamwe kunasa kitu kimoja ambacho kitabu hiki kinaendelea kukitafuta katika kila ukurasa: kama biashara hiyo bado ni mwaminifu kwa sababu iliyozaliwa nayo. Hakuna mfano wa kifedha wenye kisanduku cha swali hili. Hakuna mchambuzi, hata awe na ujuzi kiasi gani, anayeweza kuona kutoka nje kama nia ya asili ya biashara bado iko hai, au kama kimebaki tu muundo mtupu, ambao bado huzaa nambari zinazokubalika.

Hii huzaa kitendawili cha kimya: hukumu ya mchambuzi, hasa kwa sababu imejengwa tu juu ya kinachopimika, huishia kuimarisha hasa mantiki ambayo kitabu hiki kinaihoji. Ikiwa kitu pekee kinachohesabika katika kutathmini biashara ni mapato, faida, ukuaji wa robo mwaka, basi kila biashara — mwaminifu au si mwaminifu kwa asili yake — itahukumikiwa kwa namna ileile, kwa vyombo vilevile, kwa msingi wa nambari zilezile. Mchambuzi, bila kukusudia, hulifundisha soko zima kutazama tu kile ambacho mfano wake unaweza kupima, na kupuza kila kitu kinachoukwepa mfano huo — ambacho, karibu daima, ndicho sehemu ya kibinadamu zaidi na ya kweli zaidi ya biashara.

Pia kuna mwenendo mwingine, usiosema sana lakini halisi vilevile: mchambuzi kamwe hana upande wowote kikamilifu kama

kazi yake ingetaka uamini. Mara nyingi hufanya kazi kwa taasisi zenye mahusiano ya kibiashara na biashara zilezile anazoitathmini, hupokea fursa ya pekee ya kupata taarifa kwa kubadilishana na tathmini zinazopendelea zaidi, hujenga sifa yake ya kitaaluma juu ya utabiri ambao, ukikosea mara nyingi mno, ungemgharimu uaminifu na kazi yake. Hukumu yake, hata iwe makini kitaalamu kiasi gani, daima huzaliwa ndani ya mfumo wa motisha usiotengana kabisa na kile anachokihukumu.

Yeyote aliyeona kwa miaka biashara zikitathminiwa kutoka nje — wakati mwingine zikisifiwa isivyo haki, wakati mwingine zikiadhibiwa isivyo haki — anajua kwamba hukumu ya wachambuzi, hata iwe na ushawishi kiasi gani juu ya bei ya hisa kwa muda mfupi, haijawahi kuwa na neno la mwisho juu ya ukweli wa ndani wa shirika. Biashara inaweza kupokea tathmini zenye shauku kubwa zaidi wakati tayari imepoteza, ndani yake, sababu iliyozaliwa nayo. Na biashara inaweza kupokea tathmini za vuguvugu au za mashaka huku ikibaki, katika kiini ambacho hakuna mfano wa kifedha unaoweza kupima, mwaminifu kikamilifu kwa nafsi yake.

Soko la Hisa na Hisa

Soko la hisa lilizaliwa kutokana na wazo jepesi na karibu tukufu: kumruhusu yeyote, si waanzilishi wachache au mabenki tu, kumiliki sehemu ndogo ya biashara na kushiriki katika majaliwa yake. Hisa, awali, ilikusudiwa kuwa hivi — mlango wa kidemokrasia wa kuingia katika umiliki wa shughuli ambayo vinginevyo ingebaki imefungwa kwa yeyote ambaye hakuwa tayari na mtaji na uhusiano. Kununua hisa kulimaanisha, kinadharia, kuwa mshiriki katika nia ya kuanzishwa, hata kama sehemu yako ilikuwa ndogo kiasi gani.

Lakini soko la hisa, kwa muda, liliacha kuwa hivi tu. Likawa pia, na labda zaidi ya yote, soko lenyewe kwa nafsi yake — mahali ambapo hisa huuzwa na kununuliwa si kwa hamu ya kushiriki katika biashara, bali kwa hesabu ya thamani ambayo kipande hicho cha karatasi kitakuwa nayo baada ya saa moja, siku moja, wiki moja. Hisa ileile inayowakilisha umiliki halisi katika kiwanda, katika bidhaa, katika maelfu ya watu wanaokwenda kazini kila asubuhi kwa sababu mahususi, inakuwa alama ya bei inayopanda na kushuka, inayosomwa na algorithimu zisizojua, na zisizohitaji kujua, biashara hiyo inazalisha nini hasa au kwa nini ilizaliwa.

Mtengano huu pengine ndio mkali zaidi katika kitabu chote: bei ya hisa, katika dakika yoyote ile, inaweza kuwa karibu haina uhusiano wowote na afya halisi ya kampuni inayoiwakilisha. Inaweza kupanda kwa sababu ya uvumi, tangazo, mwenendo wa jumla wa soko usiohusiana kabisa na biashara hiyo mahususi. Inaweza kushuka kwa sababu ya utabiri uliokosa lengo kwa asilimia chache tu, hata pale bidhaa inapoendelea kutengenezwa kwa uangalifu ule ule kama siku zote. Soko la hisa hupima matarajio ya pamoja, si kiini — na ni umbali huu hasa unaoifanya hisa inayouzwa sokoni kuwa kitu tofauti, wakati mwingine kinyume, na kampuni halisi iliyosimama nyuma yake.

Anayemiliki hisa alizonunua sokoni mara nyingi huishi umbali huu bila kuutambua: anaamini anamiliki kipande cha kampuni, na kwa namna fulani ni kweli — lakini kwa uhalisia zaidi, anamiliki dhamana ambayo thamani yake inategemea soko lililojengwa kwa matarajio, si uaminifu wa kila siku wa wale wanaofanya kazi ndani ya shirika hilo kwa sababu iliyolizaa. Mwanahisa wa soko la hisa, tofauti na mwanzilishi, karibu hajawahi kuona kiwanda, hajawahi kumpa mkono anayezalisha, hajawahi kuhisi uzito halisi wa uamuzi uliofanywa robo mwaka iliyopita. Amenunua namba

inayopanda na kushuka, akitumaini kwamba itapanda zaidi kuliko itakavyoshuka.

Na hapa duara linafungwa juu ya kila kitu ambacho kitabu hiki kimesimulia hadi sasa: kutoka bidhaa iliyozaliwa kwa nia, hadi hisa inayouzwa ndani ya sekunde chache na mtu asiyejua chochote kuhusu nia hiyo. Soko la hisa halina hatia kwa mtengano huu — ni kioo chake chaminifu zaidi tu cha kiasi gani, katika kila hatua ya mnyororo, maana ya asili ya kampuni inavyoweza kupungua nguvu, hatua baada ya hatua, hadi inakuwa namba inayoyumbayumba, inayosomwa na mamilioni ya watu ambao hawajawahi kuuliza, na huenda hawatauliza kamwe, kwa nini kampuni hiyo ipo kweli.

Kile Wanahisa Wasichokijua

Kuna umbali ambao hakuna ripoti ya mwaka, hakuna mkutano wa wanahisa, hakuna simu ya mkutano wa kila robo mwaka inayowahi kuufunga kweli: umbali kati ya kile mwanahisa anachosoma kuhusu kampuni na kile kampuni hiyo ilivyo hasa, kila siku, kwa wale wanaofanya kazi ndani yake.

Mwanahisa karibu hajui kamwe jina la mtu aliyetatua tatizo zito Ijumaa jioni, bila mtu yeyote kumwomba waziwazi, kwa sababu tu alihisi kwamba tatizo hilo lilihitaji kutatuliwa. Hajui ni mara ngapi ahadi aliyopewa mteja ilitimizwa kwa gharama ya kibinadamu ambayo hakuna kiwango cha faida ya uendes haji kinachowahi kuisimulia. Hajui uzito halisi anaoubeba kila siku meneja wa ngazi ya kati, aliyebanwa kati ya mwelekeo ulioamuliwa mahali pengine na watu wanaopaswa kuugeuza mwelekeo huo kuwa juhudi halisi. Haya yote yapo, yanatokea, yanajenga kimya kimya thamani halisi ya kampuni — lakini hayaonekani kamwe katika slaidi yoyote anayoonyeshwa.

Mwanahisa mara nyingi hajui kama bidhaa ambayo kampuni inauza bado ni aminifu kwa nia iliyoizaa, au kama tayari imekuwa tu kitu kinachozalishwa tena na tena ili kuhalalisha muundo unaopaswa kuendelea kuwepo. Hajui kama uongozi, unapokata au unapowekeza, hufanya hivyo ili kutumikia sababu ya kuanzishwa au ili tu kuifanya namba ya robo mwaka itoke sawa. Hajui ni kiasi gani cha imani iliyojengwa na wakala kwenye eneo lake, kiasi gani cha kujitolea kimya kwa mfanyakazi wa ngazi ya chini, kiasi gani cha uaminifu wa mteja ambaye angeweza kuchagua kwingine, kinachoshikilia kweli jengo ambalo thamani yake anaiona ikiwa imefupishwa katika bei ya hisa inayopanda au kushuka.

Kutojua huku karibu kamwe si kosa la mtu binafsi. Ni matokeo yasiyoepukika ya mfumo uliojengwa, hatua baada ya hatua — kutoka bidhaa hadi hataza, kutoka uongozi hadi ngazi, kutoka mizania hadi wachambuzi, kutoka soko la hisa hadi hisa — ili kuugeuza uhalisia wa kibinadamu na tata, uliojengwa kwa watu na nia, kuwa namba inayoweza kusomwa ndani ya sekunde chache. Kila hatua ya mnyororo huu imeondoa kitu cha kweli ili kuongeza kitu kinachoweza kupimwa. Na mwanahisa, mwishoni mwa mnyororo, hupokea kiungo cha mwisho tu: bei, gawio, mapato — karibu bila kuona kamwe kila kitu kilichoachwa nyuma ili kifike kwake kwa urahisi namna hiyo.

Kitabu hiki kiliandikwa hasa kwa ajili ya umbali huu. Si ili kumshtaki mwanahisa kwa kutojua — asingeweza kujua, hakuna mtu aliyewahi kumwonyesha kwa namna hii. Bali ili kumpa, pengine kwa mara ya kwanza, nafasi ya kuuona mnyororo mzima ulio nyuma ya namba anayoimiliki: bidhaa, kiwanda, wakala, mfanyakazi, meneja wa ngazi ya kati, kiongozi mkuu, mizania, mchambuzi, bei ya hisa. Na, akiyaona yote kwa pamoja, hatimaye ajiulize swali ambalo hakuna ripoti iliyowahi kumwuliza: je, kitu hiki ninachomiliki sehemu yake bado kipo kwa sababu

kilichozaliwa nayo — au ninamiliki tu, bila kujua, kivuli cha nia ambayo mtu mwingine, muda mrefu kabla yangu, aliitaka kweli?

Ununuzi wa Makampuni na Mauzo

Kuna wakati, katika maisha ya makampuni mengi, ambapo nia ya kuanzishwa haifi kwa mmomonyoko wa polepole bali kwa tendo mahususi, lililotiwa saini siku maalum: kampuni inanunuliwa, au inauzwa. Katika wakati huo, kile kilichozaliwa kutokana na utashi wa kibinadamu hupita kutoka mkono mmoja hadi mwingine kama kitu — kinathaminiwa, kinapangiwa bei, kinajadiliwa — na tangu siku hiyo ni mali ya mtu ambaye, karibu kila mara, hakuwepo pale utashi huo ulipoamua kwa mara ya kwanza kwamba kitu hicho kinapaswa kuwepo.

Ununuzi wa kampuni husimuliwa kila mara kwa lugha ya ushirikiano wenye manufaa, ya ukuaji, ya fursa kwa pande zote mbili. Taarifa mbili kwa vyombo vya habari, tabasamu mbili katika picha rasmi, tangazo linalozungumzia maono yanayoendana na mustakabali imara zaidi kwa pamoja. Lakini nyuma ya lugha hii ya kifahari karibu kila mara hujificha ukweli rahisi zaidi, mgumu zaidi: mtu fulani aliamua kwamba bei iliyotolewa ilikuwa na thamani kubwa kuliko mwendelezo wa kile alichokuwa akiuza. Huu si usaliti lazima — wakati mwingine ni hekima, wakati mwingine ni ulazima, wakati mwingine ndiyo njia pekee ya kuokoa kile ambacho vinginevyo kingetoweka kabisa. Lakini unabaki, kwa vyovyote vile, uhamisho: utashi wa kuanzishwa hupita kutoka kwa aliyeuzaa hadi kwa yule ambaye, mara nyingi zaidi, anaununua kwa ajili ya thamani tu anayoweza kuitoa ndani yake.

Anayenunua kampuni karibu kila mara hununua bidhaa, chapa, wateja, viwanda, hataza. Lakini hawezi kununua, kwa mkataba wowote hata uwe wa kina namna gani, sababu ya asili iliyokizaa

kitu hicho. Sababu hiyo, isipolindwa kwa makusudi na wale wanaobaki ndani ya shirika baada ya ununuzi, hupotea tu kama mvuke — si kwa uovu wa mnunuzi, bali kwa sababu hakuna hati ya kisheria inayoweza kuhamisha kumbukumbu inayoishi tu ndani ya watu walioishi wao wenyewe.

Na huu ndio wakati ambapo tofauti kati ya kampuni-kama-mwili na kampuni-kama-roho, inayozungumziwa tangu Msingi wa kitabu hiki, inaonekana waziwazi zaidi. Mwili huuzwa kwa urahisi: una thamani ya soko, kizidisho cha mapato, uchunguzi wa kina unaoupima katika kila undani. Roho, kama bado ipo, haionekani katika yoyote kati ya tathmini hizi — na kwa sababu hiyo hasa, mara nyingi mno, haitafutwi hata kabla ya kutia saini. Mwili hununuliwa, kwa matumaini kwamba roho itabaki kwa mazoea. Lakini roho, karibu kila mara, hubaki tu kwa muda ambao watu walioibeba wanabaki — na ununuzi, kwa asili yake yenyewe, huelekea kuwabadilisha watu hao hasa kwa wengine wanaoendana zaidi na mmiliki mpya.

Aliyeishi ununuzi wa kampuni kutoka ndani — si kwa kuusoma gazetini, bali kwa kuuhisi katika korido, katika nyuso za wenzake wa kazi, katika ukimya wa ghafla wa mtu ambaye hajui tena kwa kweli anawajibika kwa nani — anajua kwamba siku ya kutia saini kamwe si siku ngumu zaidi. Siku ngumu zaidi huja baadaye, polepole, unapotambua kwamba bidhaa imebaki ile ile, chapa pia, na wateja vilevile — lakini sababu iliyofanya yote hayo yazaliwe hapo mwanzo, hiyo haijabaki. Iliondoka pamoja na wale walioikumbuka, na hakuna mkataba wa ununuzi uliowahi kuihesabu kama sehemu ya makubaliano.

Bodi ya Mauzo

Bodi ya mauzo hukutana kwa mdundo unaokaribia kuwa wa kiibada — kila wiki, kila mwezi, kila robo mwaka — kuzunguka kitu kimoja tu cha kuabudiwa: namba ya mauzo. Ni chumba ambamo kampuni nzima, kwa nadharia, hukutana kuelekea uthibitisho wake halisi zaidi: tumeuza kiasi gani, tutauza kiasi gani, tunapaswa kufanya nini ili tarakimu hiyo ipande kabla ya mkutano ujao.

Katika chumba hiki, lugha hubadilika ukilinganisha na kila sehemu nyingine ya kampuni iliyosimuliwa hadi sasa. Hakuzungumzwi tena kuhusu nia ya kuanzishwa, kuhusu sababu iliyoizaa bidhaa, kuhusu utashi uliovipa uhai vitu vingine vyote. Kunazungumzwa kuhusu mfululizo wa mikataba inayotarajiwa, kuhusu utabiri, kuhusu mapengo ya kuziba, kuhusu maeneo ya kufikiwa, kuhusu wateja wa kufunga nao mikataba kabla ya mwisho wa mwezi. Ni lugha yenye ufanisi, ya moja kwa moja, karibu ya kijeshi katika uharaka wake — na kwa sababu hiyo hasa, yenye uwezo wa kuwafanya watu wasahau, mkutano baada ya mkutano, kwamba nyuma ya kila namba inayojadiliwa kuna mawakala halisi, wafanyakazi halisi, wateja halisi, kila mmoja na hadithi yake ambayo bodi huipunguza, kwa ulazima wa kiutendaji, kuwa mstari katika jedwali.

Bodi ya mauzo huishi chini ya shinikizo la pekee: ndiyo sehemu ambapo ahadi iliyotolewa kwa wanahisa, iliyojadiliwa katika mipango iliyofanywa ghorofa za juu, inapaswa kugeuka kuwa hatua halisi kwenye maeneo ya kazi, mara nyingi kwa muda mfupi mno kuliko uhalisia wa soko ungeruhusu. Ikiwa robo mwaka iliyopita iliahidi ukuaji wa asilimia kumi, bodi ya mauzo haina anasa ya kuuliza kama asilimia hizo kumi zilikuwa na maana: inapaswa kutafuta njia ya kuzifikia, kwa gharama yoyote ile —

promosheni mpya, shinikizo kwa mawakala, punguzo zinazomomonyoa kiwango cha faida, msukumo kwa wateja ambao huenda hawakuwa bado tayari kununua kiasi hicho.

Hili huzaa upotoshaji wa kimya ambao wachache ndani ya chumba hukiri waziwazi: bodi ya mauzo polepole huacha kuuliza soko linahitaji nini kweli, na huanza kuuliza tu jinsi ya kufikia namba iliyokwisha kuahidiwa mahali pengine. Mwelekeo wa swali hupinduka — huuzi tena kinachohitajika, unamtafuta kwa hamu kubwa yeyote anayeweza kununua kile ambacho tayari kimeamuliwa kitauzwa. Ni utaratibu ule ule uliokwisha kuonekana katika kiwanda kinachozalisha kile ambacho tayari kimeuzwa, lakini umesogezwa chumba kimoja mbele, hadi mahali ambapo mauzo hayo bado ni ahadi tu na yanapaswa kufanywa kuwa halisi kwa gharama yoyote.

Aliyeketi katika vyumba hivi kwa miaka — akiripoti namba, akihalalisha mapungufu, akipendekeza mbinu mpya za kuziba pengo ambalo halikuwepo mwezi uliopita — anajua kwamba bodi ya mauzo, katika ubora wake, ingepaswa kuwa mahali ambapo kampuni husikiliza kwa makini zaidi soko lake halisi. Na kwamba mara nyingi mno, badala yake, huwa mahali ambapo kampuni hujifunza kulipinda soko halisi liingie katika namba iliyokwisha kuamuliwa mahali pengine, kabla mtu yeyote hajajisumbua kuliuliza soko lenyewe lilitaka nini kweli.

Hatua ya Kutorudi Nyuma

Kuna wakati, katika kila kampuni inayopoteza polepole sababu yake ya kuanzishwa, ambao hakuna kalenda inayouweka alama na hakuna hati inayouandika — na bado upo, sahihi kama tarehe, hata kama hakuna anayeutambua unapotokea. Ni wakati ambapo muundo hupoteza uwezo wa kurudi nyuma. Si kwa sababu mtu

yeyote ameamua hivyo. Bali kwa sababu, kwa urahisi tu, hakuna tena mtu aliyebaki anayeikumbuka vizuri vya kutosha njia ulipoanzia.

Hadi hapo, kila mkengeuko bado unaweza kurekebisha. Ukataji usio sahihi unaweza kusahihishwa. Uongozi uliopotea njia unaweza kurudishwa na yule ambaye bado anakumbuka. Bidhaa iliyopotoshwa inaweza kurudi, kwa utashi wa kutosha, kwenye nia yake ya asili. Muda wote ambao, mahali fulani ndani ya shirika, yupo hata mtu mmoja tu anayebeba hai kumbukumbu ya kwa nini — mwanzilishi ambaye bado yupo, mfanyakazi wa muda mrefu, hata mteja mwaminifu anayekumbuka jinsi mambo yalivyokuwa — njia ya kurudi inabaki wazi, hata iwe nyembamba kiasi gani.

Mahali pasipo na kurudi hufika pale mtu huyo wa mwisho anapoondoka, na hakuna aliyepokea kutoka kwake kumbukumbu hiyo hiyo kabla hajaondoka. Hufika pale kiongozi mkuu wa mwisho aliyemfahamu mwanzilishi anapostaafu bila kuwahi kuwaambia wanaobaki kwa nini kampuni hiyo ilizaliwa. Hufika pale mfanyakazi wa mwisho aliyeikumbuka bidhaa ya kwanza, yenye kasoro lakini ya kweli, anapompisha mtu ambaye amewahi kujua tu toleo lililokwisha kung'arishwa, lililokwisha kuboreshwa, lililokwisha kuwa mbali na asili. Tangu wakati huo, kampuni inaendelea kuwepo — kuzalisha, kuuza, kulipa magawio — lakini imekuwa, milele, kitu kingine. Mwili unaofanya kazi kikamilifu ambao umepoteza, bila maombolezo kwa sababu hakuna tena kumbukumbu iliyobaki, roho iliyofanya usogee mara ya kwanza.

Ndiyo sababu kumbukumbu, katika kila shirika, si anasa ya kihisia bali ndiyo kinga pekee ya kweli dhidi ya kisichoweza kurekebisha. Kampuni inaweza kustahimili miaka ya makosa, ya ukataji usio sahihi, ya uongozi ulio mbali na lengo — inaweza kujisahihisha, ikiwa atabaki mtu wa kuikumbuka njia. Lakini

haiwezi kunusurika kupotea kabisa kwa kumbukumbu yake ya kuanzishwa. Siku hiyo, hata kama hakuna anayeitangaza, hata kama namba zinaendelea kuchapishwa kwa utaratibu ule ule kama siku zote, kuna kitu kimefungwa milele.

Aliyeona mahali hapa pakikaribia — katika kampuni yake mwenyewe, au katika nyingine alizozitazama kutoka nje katika maisha yake yote — hutambua ishara rahisi, karibu ya kawaida mno katika uwazi wake: siku ambayo hakuna mtu, katika chumba chochote, katika ngazi yoyote ya piramidi, anayeuliza tena kwa nini kitu hiki kipo. Ukimya huo, si mizania hasi, si bei ya hisa inayoshuka, ndiyo ishara ya kweli kwamba mahali pasipo na kurudi tayari pamevukwa. Na tangu siku hiyo, kila kitu ambacho kampuni hufanya — hata kiwe na ufanisi kiasi gani, hata kiwe na faida kiasi gani — kitakuwa tu mwendo wa mazoea wa mwili ulioacha kujua, muda fulani kabla, kwa nini unasogea.

Mtindo na Hadhi: Tofauti Kati ya Biashara

Kuna makampuni yanayofanana kwa namba zao na yaliyo, kwa kiini, mbali kabisa kama dunia mbili. Mapato yale yale, sekta ile ile, ukubwa ule ule kwenye karatasi — na bado anayepita ndani yake, hata kwa siku moja tu, mara moja huhisi tofauti ambayo hakuna mizania inayoweza kuipima. Tofauti hii ina jina la zamani, karibu limepitwa na wakati katika lugha ya kisasa ya uongozi: inaitwa mtindo. Na umbo lake adimu zaidi, gumu zaidi kujengwa na rahisi zaidi kupotea, linaitwa hadhi.

Mtindo wa kampuni si nembo yake, si sauti ya matangazo yake, wala hata si ubora halisi wa bidhaa yake. Ni jinsi shirika hilo linavyoshughulikia kile ambacho lingeweza kukishughulikia kwa uzembe na linachagua, badala yake, kukishughulikia kwa uangalifu. Ni msambazaji anayelipwa kwa wakati hata pale sheria

ingeruhusu kuchelewa. Ni mteja anayesikilizwa hadi mwisho hata pale malalamiko yake hayataleta mauzo yoyote ya haraka. Ni undani unaotunzwa hata pale ambapo hakuna mtu, pengine, atakayeona kamwe. Mtindo huishi katika maamuzi ambayo hakuna kiashiria kinachoyapima, yanayofanywa pale ambapo hakuna anayetazama.

Hadhi ni mtindo uliopita mtihani wa wakati na wa ugumu. Kampuni yoyote inaweza kuonyesha mtindo mambo yanapokwenda vizuri, viwango vya faida vinapokuwa vipana na wateja wameridhika. Hadhi huonekana mambo yanapokwenda vibaya: katika jinsi kampuni inavyoshughulikia ukataji wa lazima, katika jinsi inavyomtendea yule anayepaswa kuondoka katika shirika bila kosa lake mwenyewe, katika jinsi inavyokiri kosa lake badala ya kulificha nyuma ya taarifa kwa vyombo vya habari iliyoandikwa vizuri. Hadhi ni mtindo unaodumishwa pale kuudumisha kunapogharimu kitu halisi — muda, pesa, kiburi.

Na ni hapa ambapo tofauti kali zaidi kati ya makampuni mawili yanayoonekana sawa hujitokeza: moja, likiwa chini ya shinikizo, hufichua kwamba lilijenga mtindo wake kama tabaka la rangi tu juu ya muundo ambao haukuwahi kuushikilia kweli — na rangi, katika ugumu wa kwanza wa kweli, hubanduka, ikifichua mantiki ile ile ya kibezi ya muundo wowote unaofikiria namba tu. Lingine, chini ya shinikizo lile lile, hugundua kwamba kweli lilikuwa nao, katika misingi yake, uangalifu ule ulioonekana kuwa wa mapambo tu — na huudumisha, hata pale unapogharimu, hata pale ambapo hakuna mchambuzi wa nje angelipa sifa yoyote katika mizania ya robo mwaka.

Aliyefanya kazi katika makampuni tofauti katika kipindi cha maisha yake hujifunza kuitambua tofauti hii muda mrefu kabla ya kuiona imeandikwa katika mizania. Huihisi katika jinsi

anavyopokewa siku ya kwanza. Huihisi katika jinsi kosa lililofanywa kwa nia njema linavyoshughulikiwa. Huihisi, zaidi ya yote, katika jinsi kampuni inavyomtendea yule ambaye hana tena cha kuipa — mfanyakazi anayezeeka, mteja ambaye hatanunua tena, msambazaji anayekaribia kubadilishwa. Ni katika nyakati hizo, pale manufaa yanapoacha kudai uangalifu, ndipo unapoona kama kampuni kweli ina hadhi, au kama ilikuwa nao tu, kwa muda fulani, mtindo wa kuonekana kuwa nayo.

Faida

Faida pengine ndilo neno lisiloeleweka vizuri zaidi katika msamiati wote wa makampuni — si kwa sababu ni gumu kuelewa, bali kwa sababu wengi mno hulichukulia kana kwamba ni lengo, ilhali tangu zamani limekuwa, katika asili yake ya uaminifu zaidi, matokeo tu.

Kampuni haizaliwi ili kupata faida, kama vile mtu hazaliwi ili kupumua. Mtu hupumua ili aishi, haishi ili apumue. Faida ni pumzi ya shirika: ya lazima, muhimu kwa uhai, ukosefu wake huleta kifo kwa muda mfupi — lakini hakuna mtu, akiwa na afya njema, anayeamka asubuhi akifikiri kwamba lengo la siku yake ni kupumua. Mtu hufanya hivyo kwa sababu kunatumikia kitu kingine. Siku ambayo kampuni huanza kuwepo ili kupata faida, badala ya kupata faida ili iendelee kuwepo, kitu cha msingi tayari kimejipindua.

Mpinduko huu karibu hauonekani unapotokea, kwa sababu lugha haibadiliki: watu wanaendelea kuzungumzia bidhaa, wateja, dhamira. Lakini maamuzi, kimya kimya, huanza kujibu swali moja tu — je, hili linaongeza au linapunguza faida — badala ya swali la asili: je, hili bado linatumikia sababu tuliyojaliwa nayo. Faida, kutoka kuwa matokeo ya kazi iliyofanywa vizuri, inakuwa kigezo

kinachoamua kama kazi hiyo inastahili kufanywa hata kidogo. Na kigezo kinapokuwa lengo, kila kitu kingine — watu, ubora, muda, uangalifu — huacha kuwa na thamani yake yenyewe na huanza kuwa na thamani ya chini tu: kiasi kinachochangia kwenye namba ya mwisho.

Na bado faida, ikichukuliwa katika umbo lake safi zaidi, haijawahi kuwa adui ambaye kitabu hiki kinamzungumzia. Kampuni isiyopata faida hufa, na pamoja nayo hufa nia ya kuanzishwa ambayo ingetaka kuendelea kutumikia. Faida ya uaminifu — ile inayozalishwa na bidhaa iliyotengenezwa vizuri, inayouzwa kwa bei ya haki, kwa watu wanaopata thamani halisi kutoka kwayo — ndiyo uthibitisho halisi zaidi kwamba nia imepata njia ya kujikimu kwa muda. Si kosa. Ni, inapochipuka kutoka kwenye mzizi huu, karibu baraka: uthibitisho kwamba kufanya jambo sahihi na kunusurika si, lazima, njia mbili zinazopingana.

Tofauti kati ya aina mbili za faida — ile ambayo bado ni pumzi na ile ambayo tayari imekuwa lengo — haionekani kamwe katika mizania, kwa sababu namba, ikichukuliwa peke yake, ni ile ile katika hali zote mbili. Huonekana tu unapotazama juu kuelekea chanzo: ni nini kilitolewa kafara ili kuipata, na ni nini kingetolewa kafara kama namba hiyo isingefika. Kampuni iliyo tayari kupoteza faida kidogo badala ya kuisaliti bidhaa yake bado ina, mahali fulani, roho ambayo kitabu hiki kinaizungumzia. Kampuni iliyo tayari kutoa kafara kitu chochote — watu, ubora, ahadi — badala ya kupoteza pointi moja ya kiwango cha faida, tayari, kwa muda fulani, imeacha kupumua ili iishi. Imeanza, bila kumwambia mtu yeyote, kuishi ili ipumue tu.

Anguko la Kampuni

Kuporomoka kwa kampuni, kukitazamwa kutoka nje, daima huonekana kuwa kwa ghafla. Bei ya hisa inayoanguka kwa kasi, ufilisi unaotangazwa, maelfu ya watu wanaogundua katika siku moja kwamba hawana tena kazi. Magazeti husimulia kuporomoka kama tukio — tarehe mahususi, habari inayofika bila onyo. Lakini yeyote aliyeishi nyakati hizi kutoka ndani anajua jambo tofauti, na lisilostarehesha zaidi: kuporomoka hakufiki kamwe siku kunapotangazwa. Hufika mapema zaidi, kimyakimya, na siku ile iliyotangazwa ni wakati tu ambapo uhalisia, ambao kufikia hapo hauvumiliki tena, hatimaye unashindwa kuendelea kufichwa.

Kila kuporomoka kwa kampuni kunakochunguzwa kwa karibu husimulia hadithi ileile kwa namna tofauti: hakukuwa kamwe radi kutoka angani isiyo na mawingu, daima kulikuwa kutokwa damu polepole ambako mtu fulani, ndani ya shirika, alikuwa ameuona ukija miaka kadhaa kabla — mfanyakazi anayeona ubora ukishuka, wakala anayehisi eneo lake likipoa, meneja wa ngazi ya kati anayetazama maamuzi yaleyale mabaya yakijirudia robo mwaka baada ya robo mwaka. Sauti hizi karibu daima zipo. Tatizo si kamwe kutokuwepo kwake. Ni kwamba, ndani ya muundo ambao tayari umepoteza sababu yake ya kuanzishwa, sauti hizo hazimpatii tena mtu aliye tayari kuzisikiliza kikamilifu — kwa sababu kusikiliza kungehitaji kusimama, na kusimama hakuendani na mfumo uliojengwa ili kuendelea kukimbia robo mwaka baada ya robo mwaka.

Kuporomoka, kwa maana hii, si kamwe chanzo. Ni matokeo ya mwisho tu, yanayoonekana, ya ile hatua ya kutorudi nyuma iliyokwisha kuzungumziwa katika kurasa hizi — wakati ambapo kumbukumbu ya mwisho ya sababu ya kuanzishwa iliondoka, bila mtu yeyote kugundua kwa wakati ili kuzuia kile ambacho

kingefuata. Kati ya hatua hiyo na kuporomoka hadharani, miaka inaweza kupita — miaka ambayo kampuni inaendelea kuzalisha, kuuza, hata kulipa gawio, huku chini ya uso kila kitu kilichoishikilia kweli kikiwa tayari kimekwisha kumwagika.

Na hapa ndipo ukweli wa mwisho, mchungu kuliko yote, wa safari hii nzima ulipo: wakati wa kuporomoka, gharama kubwa zaidi karibu kamwe hailipwi na watu walewale waliofanya maamuzi yaliyosababisha kuporomoka huko. Kiongozi aliyeongoza punguzo zisizo sahihi anaondoka na kifurushi cha kiinua mgongo.

Mchambuzi aliyeithaminisha hisa kupita kiasi anabadilisha tu utabiri wake na kuhamia kwenye unaofuata. Mwanahisa aliyeuza kwa wakati anaondoka na faida. Wanaobaki, karibu daima, ni wafanyakazi, mawakala, watoa huduma — watu walio karibu zaidi na kiini halisi, walio mbali zaidi na mamlaka ya kuamua, na wa kwanza kujua, miezi au miaka kabla, kwamba kuna kitu hakiko sawa.

Yeyote aliyeona kuporomoka kwa karibu — si kwa kusoma habari zake magazetini, bali kwa kukuishi katika korido, katika nyuso za wenzake wa kazi, katika ukimya wa ghafla wa ofisi ambayo hadi muda mfupi kabla ilionekana isiyoweza kuangamizwa — hubeba swali ambalo hakuna uchambuzi wa baada ya tukio unaoweza kulijibu kikamilifu: kama mtu fulani, aliye juu vya kutosha, mapema vya kutosha, angezisikiliza sauti zilizokuwa tayari zinajua — je, pengine isingetosha, kwa urahisi tu, kukumbuka kwa nini kampuni ile ilizaliwa?

Machaguo na Maamuzi

Kila ukurasa wa kitabu hiki, hadi sasa, umesimulia jinsi nia njema inavyoweza kupotea — hatua kwa hatua, chumba kwa chumba, namba kwa namba. Lakini itakuwa si uaminifu kukuacha uamini

kwamba njia hii haiepukiki, sheria ya kimaumbile ambayo hakuna kampuni inayoweza kuikwepa. Sivyo. Kwa sababu katika kila hatua moja ya mnyororo huu — bidhaa, bei, usimamizi, mizania, ubao wa mauzo — daima kuna, mwishoni, mtu anayechagua. Na palipo na chaguo, pia kuna uwezekano kwamba mambo yangeweza kwenda tofauti.

Tofauti kati ya uamuzi na mwitikio tu ni nyembamba kuliko inavyoonekana, na ni muhimu zaidi kuliko mtu anavyoweza kudhani. Mwitikio hujibu tu shinikizo la wakati huo: robo mwaka inayofungwa, hatua ya mshindani, namba isiyolingana. Ni wa haraka, wa kujiendesha, karibu daima unaweza kuhalalishwa kwa dharura. Uamuzi, badala yake, husimama kwa kitambo kabla ya kutenda na kuuliza swali ambalo kitabu hiki kimelirudia katika kila sura: je, hatua hii inanisogeza karibu, au mbali zaidi, na sababu ambayo kwa ajili yake haya yote yalizaliwa? Kituo hicho, hata kikiwa kifupi namna gani, ndiyo nafasi pekee ambamo utashi wa binadamu kweli unarudi kuwa mhusika mkuu, badala ya kuburutwa na muundo ambao unapaswa kuutumikia.

Si kila chaguo linahitaji kuwa la kishujaa ili liwe na maana. Maamuzi mengi yanayoiweka hai roho ya kampuni ni madogo, karibu yasiyoonekana: mtoa huduma aliyelipwa kwa wakati hata pale malipo yangeweza kucheleweshwa, mteja aliyesikilizwa hata pale ambapo hilo halitaleta mauzo ya papo hapo, mwenzako wa kazi aliyetetewa hata pale ambapo ingestarehesha zaidi kunyamaza. Hakuna chaguo lolote kati ya haya linalobadilisha mizania ya robo mwaka. Lakini yakijumlishwa kwa muda, ndiyo hasa yanayotenganisha kampuni ambayo bado ina roho na ile iliyosahau kwamba iliwahi kuwa nayo.

Kuna jukumu ambalo kitabu hiki kinamtwika, kwa uzito uleule, yule aliye juu na yule aliye chini ya muundo wowote: hakuna mtu

ambaye kamwe hana chaguo kabisa, hata nafasi yake ya kujongea ikiwa ndogo namna gani. Kiongozi anaweza kuchagua jinsi ya kutangaza punguzo lisilokwepeka. Mfanyakazi anaweza kuchagua ni umakini kiasi gani aweke katika tendo ambalo hakuna atakayewahi kulikagua kwa karibu. Mwanahisa anaweza kuchagua kujielimisha kuhusu kile anachokimiliki kweli, badala ya kutazama tu bei ikipanda au kushuka. Hakuna chaguo lolote kati ya haya, peke yake, linaloiokoa kampuni. Lakini kutokuwepo kwake, kukirudiwa kwa muda mrefu vya kutosha na watu wengi vya kutosha, ndiyo hasa mbinu inayoongoza kwenye ile hatua ya kutorudi nyuma iliyokwisha kusimuliwa.

Yeyote aliyeishi muda mrefu vya kutosha ndani ya muundo ili kuuona ukipita katika nyakati ngumu anajua jambo ambalo hakuna mwongozo wa usimamizi unaolifundisha waziwazi vya kutosha: sababu ya kuanzishwa kwa kampuni haihifadhiwi kwa mkakati ulioandikwa katika chumba cha bodi. Huhifadhiwa, siku baada ya siku, katika mamia ya machaguo madogo ambayo kila mtu, katika kila ngazi, hufanya wakati hakuna anayetazama. Ni pale, katika nafasi ile ndogo kabisa, ya kila siku, kati ya kile ambacho kingestarehesha zaidi kufanya na kile kinachobaki mwaminifu kwa chimbuko, ndipo inapoamuliwa kweli kama kampuni bado inastahili kuwepo.

Uongozi Hubadilisha Kampuni

Kuna mwenendo wa kimya unaopita katika ulimwengu wa kazi wa leo, wa kawaida mno kiasi kwamba hauonekani tena hata kustahili kutajwa: uongozi huhama kutoka kampuni moja hadi nyingine kwa wepesi ambao hakuna mhusika mwingine wa kampuni anao kwa namna ileile. Kiongozi aliyeendesha kampuni ya vyakula kwa miaka mingi anaweza, ndani ya miezi michache, kujikuta akiendesha kampuni ya dawa, kisha ya teknolojia, kisha ya fedha

— akibeba mbinu ileile, lugha ileile ya viashiria na malengo, ikitumika kwa maudhui anayoyaelewa kwa kina kidogo zaidi kila mara.

Mwenendo huu unazaliwa kutokana na imani mahususi, leo karibu isiyohojiwa katika shule za usimamizi: kwamba usimamizi ni ujuzi mtambuka, unaoweza kutenganishwa na maudhui mahususi unayotumika juu yake. Unaweza kusimamia vizuri, inasemwa, bila kujali unasimamia nini — watu, michakato, bajeti, malengo ni makundi ya kiulimwengu, na yeyote anayeyamudu anaweza kuyatumia katika sekta yoyote kwa matokeo yaleyale. Ni wazo linalovutia, lenye ufanisi, na kwa sehemu ni la kweli. Lakini lina gharama isiyopimwa mara nyingi: umbali unaoongezeka kati ya yule anayeamua na kiini halisi cha kile anachokiamua.

Kiongozi anayebadilisha kampuni kila baada ya miaka michache hapati kamwe muda wa kufyonza sababu ya kina ya kuanzishwa kwa shirika lolote kati ya yale anayoyaongoza. Anafika, anasoma namba, anatumia mbinu iliyokwisha kutumika mahali pengine, anazalisha matokeo yanayopimika ndani ya muda wa dhamana yake mwenyewe, na anaondoka kabla matokeo ya polepole zaidi ya maamuzi yake hayajapata muda wa kujitokeza kikamilifu. Yeyote anayebaki kukusanya matokeo hayo — wafanyakazi, mameneja wa ngazi ya kati, wateja, watoa huduma — hakuwahi kuwa na sauti katika uamuzi, na karibu kwa hakika hatapata kamwe nafasi ya kumwambia yule aliyeufanya, ambaye sasa yuko mahali pengine, akiendesha kitu kingine.

Hili huzaa mpasuko wa kimya katika mnyororo wa kumbukumbu ambao kitabu hiki kimeuzungumzia tangu kurasa zake za mwanzo: kama uongozi unabadilisha kampuni kwa kasi zaidi kuliko kampuni inavyobadilisha sababu yake ya kuanzishwa, ni nani anayebaki kuilinda sababu hiyo? Hawezi kuwa uongozi wenyewe,

ambao kwa asili yake daima unapita tu. Lazima awe mtu mwingine — yule anayekaa muda mrefu zaidi, yule aliyeishi chimbuko, yule anayebeba mwilini mwake, si tu katika CV yake, kumbukumbu ya kwa nini kitu kile kilizaliwa. Lakini kwa kiasi kinachoongezeka, watu hawa hawana mamlaka ya kuamua. Ni yule tu ambaye, kwa kazi yake, anapita, ndiye mwenye mamlaka hayo.

Yeyote aliyetazama mfululizo wa viongozi tofauti wakipita katika kampuni yake mwenyewe, kila mmoja akiwa na mbinu mpya, kila mmoja akiwa na hakika ya ufanisi wake wa kiulimwengu, hujifunza somo chungu lakini lenye thamani: ujuzi wa kusimamia, hata ukiwa halisi na wa lazima namna gani, kamwe hauchukui nafasi ya kukijua kwa undani kile mtu anachokisimamia. Kampuni inayokabidhi kumbukumbu yake ya kuanzishwa kwa yule tu ambaye, kwa muundo wa kazi yake, amekusudiwa kuiacha ndani ya miaka michache, tayari imechagua, bila kusema waziwazi, kukabidhi mustakabali wake kwa mtu ambaye hatakuwepo kamwe muda mrefu vya kutosha kuwajibika kwa maamuzi yake mwenyewe.

Mwanahisa Asiye na Mamlaka wala Pesa

Kuna kundi la wanahisa ambalo kitabu hiki bado hakijalizungumzia, na pengine ndilo kubwa kuliko yote kwa idadi: yule anayemiliki hisa chache, zilizonunuliwa kwa akiba ya maisha yote, bila mamlaka yoyote halisi ya kuathiri maamuzi ya kampuni ambayo yeye, kwenye karatasi, ni mmiliki mwenza wake. Mweka akiba mdogo aliyejiwekea kitu kwa ajili ya kustaafu, mfanyakazi aliyepokea hisa kama sehemu ya mshahara wake, mtu wa kawaida aliyeamini kampuni fulani na kununua kiganja cha hisa zake: wao ni wanahisa kwa kila hali, na bado neno “mwanahisa” karibu daima huleta, katika fikra za watu wengi, mtu mwingine — wale wanaoketi kwenye bodi, wale wanaohamisha mabilioni, wale

wanaoamua miungano na ununuzi wa makampuni. Mwanahisa mdogo anaishi katika hali ambayo hakuna sheria ya makampuni inayoikiri waziwazi: ana haki kwenye karatasi, na karibu hana mamlaka yoyote katika uhalisia.

Kura katika mkutano wa wanahisa, ambayo inapaswa kuwa chombo ambacho kwacho kila mwanahisa anashiriki katika maamuzi ya kampuni, inakuwa kwake tendo karibu la kiishara tu: hisa yake, ikiongezwa kwenye mamilioni ya hisa nyingine ndogo kama yake, ina uzito wa sehemu ndogo mno ukilinganisha na wawekezaji wakubwa wa kitaasisi wanaoweza kubadilisha matokeo ya kura yoyote kwa uamuzi mmoja tu. Mwanahisa mdogo anaweza kuzungumza, lakini ni nadra kuweza kuathiri kweli. Anapokea taarifa, ripoti za robo mwaka, matamko rasmi — lakini daima huzipokea baada ya maamuzi halisi kuwa tayari yamefanywa mahali pengine, katika vyumba ambavyo hakuwahi kuruhusiwa kuingia.

Na hapa inaguswa sehemu isiyostarehesha zaidi ya hali hii: mwanahisa mdogo hana hata pesa za kufidia ukosefu wake wa mamlaka. Yule anayemiliki kiasi kikubwa cha hisa anaweza kumudu kupoteza kwenye hisa moja, kutawanya uwekezaji, kusubiri miaka mingi uwekezaji urejee. Yule aliyewekeza akiba yake, mara nyingi ikiwa imejikita katika kampuni chache zilizochaguliwa kwa imani zaidi kuliko kwa mkakati, hana nafasi hii. Kampuni ikienda vibaya, hapotezi sehemu isiyo na maana ya utajiri uliotawanyika katika uwekezaji mia tofauti — anapoteza, wakati mwingine, kile alichokuwa amejikeka kwa maisha yote, bila kuwahi kuwa na sauti yoyote katika maamuzi yaliyoleta matokeo hayo.

Huu pengine ndio udhalimu wa kimya kuliko yote katika mfumo mzima ambao kitabu hiki kinaueleza: mwanahisa mdogo

anaombwa kushiriki hatari kamili ya biashara — kupoteza kila kitu mambo yakienda vibaya — bila kupewa, kwa malipo, sehemu yoyote halisi ya mamlaka ya kuamua jinsi mambo hayo yanavyosimamiwa. Anashiriki dau, si mkono unaocheza karata. Ni mmiliki kwenye karatasi, mtazamaji kwa kiini. Yeyote aliyeishi hali hii, pengine akitazama thamani ya akiba iliyojengwa kwa miaka mingi ikinywea kwa sababu ya maamuzi yaliyofanywa na wengine, katika vyumba asivyowahi kuviona, kwa sababu ambazo hazikuwahi kushirikishwa kweli, hubeba swali ambalo kitabu hiki, tangu kurasa zake za mwanzo, kimemwelekezea moja kwa moja: kama unamiliki sehemu ya kitu bila kuweza kuathiri kweli hatima yake, unamiliki nini hasa? Pengine si mamlaka ambayo neno “mwanahisa” linadokeza. Lakini angalau, kama kitabu hiki kimefaulu katika nia yake, uwezekano wa hatimaye kuuona kwa ukamilifu mnyororo ambao yeye ni sehemu yake — na wa kuchagua, akiwa na ufahamu huo, kama abaki, kama ajifunze zaidi, kama adai, pamoja na wengine kama yeye, kwamba mnyororo huo siku moja uwe wa haki zaidi kuliko alivyoukuta.

Hitimisho na Maoni

Yeyote anayefika kwenye kurasa hizi amesafiri katika mnyororo mzima: bidhaa na hataza, kiwanda na soko, usimamizi na ngazi zake, mizania na soko la hisa, hadi kwa mwanahisa anayepokea, mwisho wa yote, namba tu. Hapakuwa na nia, katika safari hii, ya kulaani hatua yoyote kati ya zile zilizopitiwa. Kila gurudumu lililoelezwa — msimbopau, ubao wa mauzo, hisa, mchambuzi wa nje — lipo kwa sababu halali ya kiufundi, na hakuna gurudumu lolote kati ya haya, likichukuliwa peke yake, lenye hatia ya jambo lolote.

Usaliti, unapotokea, haupo kamwe katika hatua moja. Upo katika mlimbikizo wa kimya wa maelfu ya umbali mdogo, kila mmoja

ukiweza kuhalalishwa peke yake, ambao kwa pamoja huitenganisha kampuni na chimbuko lake yenyewe bila mtu yeyote kuwahi kuamua, katika siku moja mahususi, kuisaliti. Kitabu hiki hakikwenda kumtafuta mwenye hatia. Kilitafuta kuifanya ionekane mbinu ambayo, vinginevyo, hubaki isiyoonekana hasa kwa sababu imetawanyika katika mikono mingi mno kiasi kwamba haiwezi kuhusishwa na mkono mmoja tu.

Kwa maoni ambayo kitabu hiki kitazua — na kitayazua, kwa sababu kinagusa mishipa ambayo ni nadra kuguswa kwa sauti katika vyumba ambamo mambo haya hutokea kweli — inafaa kujibu mapema kwa jambo moja: hili si shtaka dhidi ya ubepari, dhidi ya biashara, dhidi ya faida yenyewe. Ni wito wa kumbukumbu. Ubepari, biashara, faida ni zana — zenye nguvu mno, zinazoweza kuzalisha thamani halisi kwa mamilioni ya watu zinapobaki waaminifu kwa chimbuko lake, na zinazoweza kujimwaga maana yote zinapolisahau. Kitabu hiki hakiombi zana hizi ziachwe. Kinaomba tukumbuke, kila siku, kwa nini tulizichagua mara ya kwanza.

Yeyote aliyefanya kazi maisha yote ndani ya miundo hii, na ameona uaminifu na usaliti vyote vikitokea mbele ya macho yake mwenyewe, anajua kwamba hakuna mageuzi ya kisheria, hakuna kiashiria kipya cha mizania, hakuna cheti kipya cha maadili kitakachowahi kuchukua nafasi ya kinga ile moja ya kweli dhidi ya mkengeuko unaosimuliwa katika kurasa hizi: mtu fulani, katika kila muundo, anayeendelea kuuliza kwa nini.

Tafakari na Shukrani

Kila neno lililoandikwa katika kurasa hizi lilizaliwa kutokana na maisha yote ya kutazama, si kutokana na nadharia iliyosomwa mezani. Yeyote aliyetembea kwa miongo mingi katika korido za

kampuni — si kama mgeni, si kama mshauri anayepita, bali kama mtu aliyeishi korido hizo kila siku, kwa juhudi ileile na uaminifu uleule kama mtu mwingine yeyote — hubeba mamlaka ambayo hakuna cheo cha kitaaluma kinachoweza kuchukua nafasi yake: ile ya kuwa ameona, kwa karibu, ukuu na mkengeuko vyote viwili ambavyo kitabu hiki kinavizungumzia.

Kitabu hiki kisingewezekana bila wale ambao, kabla yangu, walinifundisha — si kwa masomo bali kwa mfano wa kila siku — maana ya kubaki mwaminifu kwa nia hata pale ambapo ingekuwa rahisi zaidi kuacha kuuliza swali. Kwao linakwenda wazo la kwanza la kurasa hizi, hata pale ambapo hawatajwi moja kwa moja: wapo katika kila sura, katika kila mstari unaozungumzia kujitolea kwa kimya, umakini ambao hakuna anayeupima, kazi iliyoifanywa vizuri hata pale ambapo hakuna aliyekuwa akitazama.

Wazo pia linakwenda kwa yeyote anayesoma kurasa hizi na kujitambua katika mmoja wa wahusika wengi waliosimuliwa hapa — mfanyakazi, wakala, meneja wa ngazi ya kati, mwanahisa mdogo asiye na mamlaka. Kama hata mmoja wa watu hawa, akifunga kitabu, anahisi kwa mara ya kwanza ameonwa kwa ukamilifu — si kupunguzwa kuwa ngazi, kiashiria, mstari katika jedwali — basi kitabu hiki kitakuwa kimefanya kile kilichoandikiwa kufanya.

Na wazo la mwisho, kwa yeyote mwenye ujasiri wa kuendelea kuuliza swali linalopita katika kila ukurasa wa kitabu hiki, hata pale ambapo kuliuliza kunagharimu kitu — muda, starehe, wakati mwingine hata nafasi ya mtu mwenyewe katika muundo ambao ungependelea kutolisikia likiulizwa. Wao, kuliko mtu mwingine yeyote, ndio wanaoiweka hai roho ambayo kitabu hiki kimeizungumzia tangu mwanzo hadi mwisho. Kitabu hiki kimeandikwa kwa ajili yao, na kwa shukrani kwao.

Wapendwa wanahisa,

Siwaandikii kama msimamizi, wala kama kiongozi, wala kama mtu anayewadai hesabu ya robo mwaka. Nawaandikia kama mtu aliyetumia maisha yote ndani ya kiini cha kampuni — si katika taswira yake magazetini, si katika bei ya hisa zake, bali katika korido zake, katika viwanda vyake, katika nyuso za watu wanaoifanya iwepo kweli kila siku.

Nataka kuwaambia jambo ambalo hakuna mizania itakayowahi kuwaambia: hisa mnazomiliki si namba tu inayopanda au kushuka. Ni sehemu, ndogo au kubwa, ya nia ya kibinadamu ambayo mtu fulani, zamani sana, aliitaka kwa nguvu ya kutosha ili kuileta duniani. Nyuma ya kila gawio mnalopokea kuna bidhaa iliyobuniwa kwa ajili ya mtu fulani, mfanyakazi aliyeitengeneza kwa umakini, mteja aliyechagua kuiamini. Kitabu hiki kimewabeba katika mnyororo mzima unaounganisha hisa zenu na nia ile ya asili — wakati mwingine bado hai, wakati mwingine tayari imesahaulika, karibu daima iko mbali zaidi kuliko ripoti ya robo mwaka ingewaruhusu kukisia.

Siwaombi muache kutazama namba. Namba ni muhimu, na hakuna anayeweza kusimamia utajiri huku akizipuza. Nawaomba, kwa urahisi tu, mtazame pia ng'ambo yake. Mara ijayo mtakaposoma ripoti ya robo mwaka, jaribuni kujiuliza si tu kama namba imekua, bali kama kile kilichoizalisha bado ni mwaminifu kwa sababu ambayo kampuni ile ilizaliwa. Si swali ambalo mtawahi kulikuta limeandikwa katika hati yoyote rasmi. Ni swali ambalo ninyi tu, kama wamiliki, mna haki — na pengine pia wajibu — wa kuliuliza.

Kujua hili hakutawapa mamlaka zaidi ya yale mliyo nayo tayari. Lakini kutawapa kitu ambacho mamlaka peke yake hayahakikishi kamwe: ufahamu wa kile mnachokimiliki kweli. Na kama hata

mmoja wenu, akisoma kurasa hizi, ataamua kuzitazama hisa zake kwa macho tofauti — si tena kama hisa inayoyumba tu, bali kama sehemu hai ya hadithi ya kibinadamu inayostahili kukumbukwa — basi kitabu hiki, na maisha yote ya kazi yaliyokiwezesha, vitakuwa vimefikia lengo lake.

Kwa heshima, na kwa uaminifu uleule kama siku zote,

Mwandishi

Dokezo

“Nini hutokea kwa uumbaji wa binadamu unapoishi muda mrefu mno baada ya muumbaji wake?” Hili litakuwa swali utakaloendelea kujiuliza, daima, baada ya kusoma kitabu hiki, na jibu litakuwa daima moja tu: muulize yule aliyefanya makosa — ni yeye tu anayeweza kukuambia.

Ferdinando Frega