

LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

تاکہ ہم نہ بھولیں

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS 05

پروڈکٹ، پیٹنٹ، بیج کوڈ، بلائینڈ ٹیسٹ، ٹرانسفر پرائس، آپریٹنگ مارجن، ڈیویڈنڈ۔ پوری صنعتی زنجیر اپنے انجام تک، اور آخر میں شیئر ہولڈرز کے نام ایک خط جو اس میں سے کچھ بھی نرم کرنے سے انکار کرتا ہے۔

فہرست

لوگ ہمیشہ دوسرے لوگوں سے ملتے ہیں۔ یہ پہلا قانون ہے، ہر دوسرے قانون سے پہلے۔ پیسے سے پہلے، طاقت سے پہلے، ہر اُس ادارے سے پہلے جو اسی قانون پر اپنی عمارت کھڑی کرے گا اور کبھی اس کا نام نہیں لے گا۔ اور اس نہ ختم ہونے والی ملاقات میں مختلف تقدیریں شکل پاتی ہیں۔ کچھ وہ ہیں جو شخصیت بن جاتے ہیں، اور کچھ وہ جو دور سے اس کا خواب دیکھتے رہ جاتے ہیں اور کبھی اُس دہلیز کو پار نہیں کرتے۔ پھر غریب آتے ہیں، جو دولت کا خواب یوں دیکھتے ہیں جیسے وہ کوئی بند دروازہ ہو جسے زور لگا کر کھولنا ہو۔ اور امیر آتے ہیں، جو اُس دروازے کے اندر پہنچ کر ایک اور بھوک دریافت کرتے ہیں: وہ طاقت کا خواب دیکھتے ہیں، جو اُن کی دولت بے جنہیں اب پیسے کی ضرورت نہیں رہی مگر جو ابھی یہ نہیں جانتے کہ ضرورت سے دستبردار کیسے ہوا جائے۔

شخصیت، غربت، دولت، طاقت: یہ چار مختلف تقدیریں لگتی ہیں، چار راستے جو کبھی ایک دوسرے کو نہیں کاٹتے۔ مگر آخر میں جو ان سب پر چلتا ہے وہ دریافت کرتا ہے کہ یہ ایک ہی نقطے تک لے جاتے ہیں، اور وہاں صرف ایک چیز باقی رہتی ہے، وہ واحد چیز جو کبھی ختم نہیں ہوتی اور جس کی جگہ کبھی کوئی نہیں لیتا: لوگ۔

وہ لوگ جن کے لیے ہم ساری زندگی وقف رہتے ہیں — ایک باپ، ایک ماں، ایک بچہ، وہ جس نے ارادے کے بغیر ہمیں سکھایا، وہ جس نے کہے بغیر ہمارا انتظار کیا — سفر کا کوئی پڑاؤ نہیں۔ وہ وہ ہیں جو سفر ختم ہونے پر باقی رہ جاتے ہیں، اور وہی ہیں جنہوں نے، ہمارے دھیان دیے بغیر، ہمیں وہ بنایا

جو ہم ہیں، ایک ایک دن کر کے، اس سے بھی پہلے کہ ہم یہ چنتے کہ ہمیں کیا بننا ہے۔

یہ منشور اسی سے پیدا ہوا ہے۔ کامیابی کے کسی تجریدی تصور سے نہیں، بلکہ اس اعتراف سے کہ ہر شخصیت، ہر دولت، ہر طاقت جو کسی انسان نے بنائی، اپنے اندر کسی اور کا نقش لیے ہوئے ہے — کسی ایسے کا جس کے لیے وہ وقف تھا، اکثر جانے بغیر، اکثر اتنی دیر سے کہ یہ کہہ نہ سکا۔

جو اس قانون کو بھول جاتا ہے وہ ادارے، سلطنتیں، دولتیں کھڑی کرتا ہے جو اُس کی اپنی لگتی ہیں اور کبھی سچ مچ اُس کی نہیں ہوتیں۔ جو اسے یاد رکھتا ہے وہ کچھ ایسا بناتا ہے جو، چاہے اس کا نام کچھ بھی ہو، ہمیشہ لوٹائی ہوئی وابستگی کا ایک عمل رہتا ہے۔

ادارہ سرمائے سے پیدا نہیں ہوتا۔ وہ ایک نیت سے پیدا ہوتا ہے۔

کسی نے، کسی خاص لمحے، فیصلہ کیا کہ ایک چیز کو وجود میں آنا چاہیے — اس لیے نہیں کہ منڈی نے اس کا تقاضا کیا، بلکہ اس لیے کہ ایک ارادے نے اسے وجود کی طرف دھکیلا۔ وہی ارادہ پہلا حقیقی شیئر ہولڈر ہے، اس سے بھی پہلے کہ کوئی پیسے گئے۔

یہ چیز، جب شکل اختیار کر لیتی ہے، اس کا ہمیشہ ایک نام ہوتا ہے: اسے پروڈکٹ کہتے ہیں۔ جب اسے سروس کہا جائے تب بھی اصل نہیں بدلتی۔ سروس اور کچھ نہیں، ایک ایسی پروڈکٹ ہے جو عین اُسی لمحے صرف ہو جاتی ہے جب دی جاتی ہے — شاید نظر نہ آنے والی، شاید چھوٹی نہ جا سکنے والی، مگر اس وجہ سے اپنے مقصد میں کم ٹھوس نہیں۔ چاہے وہ کوئی شے ہو جو لینے والے کے ہاتھوں میں رہ جائے، یا کوئی عمل جو عین اُسی لمحے انجام پا کر ختم ہو جائے جب ہوتا ہے، منطق نہیں بدلتی: ہمیشہ ایک صورت ہوتی ہے، اور وہ صورت ہمیشہ کسی اور کی طرف رُخ کیے ہوتی ہے۔ کوئی پروڈکٹ ایسی نہیں جو آخر کار ایک دی گئی خدمت نہ ہو۔ اور کوئی خدمت ایسی نہیں جو لینے والے میں پروڈکٹ جیسی کوئی چیز نہ چھوڑ جائے: ایک یاد، ایک فائدہ، ایک نشان۔

یہی وہ مقصد ہے جس کے لیے ادارہ پیدا ہوتا ہے۔ منافع نہیں — جو نتیجہ ہے، سبب نہیں — بلکہ یہ صورت اُس تک پہنچانا جسے اس کی ضرورت ہے یا جو اس سے قدر حاصل کرتا ہے۔

جو کچھ اس کے بعد آتا ہے — ڈھانچے، درجہ بندیاں، بیلنس شیٹیں، برانڈ — سب پاڑ ہے۔ ضروری، کبھی کبھی خوب صورت بھی، مگر اکثر خود گھر سمجھ لی جاتی ہے۔ پاڑ گھر نہیں ہوتی۔ گھر مقصد ہے: وہ پروڈکٹ، وہ خدمت، اُسی نیت سے پہنچائی گئی جس سے پہلی بار اس کا تصور کیا گیا تھا۔

اور مقصد اپنا انتظام خود نہیں کرتا۔ وہ صرف تب تک زندہ رہتا ہے جب تک کوئی — ایک شخص، یا ایک سے زیادہ — اسے اٹھائے رکھتا ہے، یاد رکھتا ہے کہ پہلا فیصلہ کیوں کیا گیا تھا، اور وہ صورت کسی اور تک کیوں پہنچنی تھی۔ جس لمحے وہ ارادہ غائب ہوتا ہے، ادارہ چلتا رہتا ہے، مگر اب نہیں جانتا کہ کدھر۔ پیداوار جاری رکھتا ہے، مگر اب نہیں جانتا کہ کس کے لیے۔ وہ زندہ ہوئے بغیر مستعد بن جاتا ہے۔

یہی بہت سی تنظیموں کا خاموش بحران ہے: وسائل کی کمی نہیں، یادداشت کی کمی۔ بانی ارادہ نسل در نسل، بھرتی در بھرتی، پتلا ہوتا جاتا ہے، یہاں تک کہ جو باقی رہ جاتا ہے وہ ایک مشین ہے جو ایسی حرکتیں کرتی ہے جن کی وجہ کھو چکی ہے — جو بناتی یا خدمت کرتی رہتی ہے، اب یہ جانے بغیر کہ وہ چیز، وہی خاص چیز، کیوں وجود میں آئی تھی۔ یہ منشور اُس کے لیے لکھا گیا ہے جو، جس بھی ڈھانچے میں رہتا ہو، پوچھتا رہتا ہے: یہ چیز کیوں موجود ہے، کس کے لیے بنی ہے، اور کیا میں اب بھی اُس وجہ کی خدمت کر رہا ہوں — یا صرف اُس کے سائے کی؟

یہ کسی ایک ادارے، کسی ایک شعبے، کسی ایک زمانے کا نہیں۔ یہ ہر اُس شخص کا ہے جس نے کبھی اُس فاصلے کو محسوس کیا ہو جو ایک تنظیم کے کام اور اُس مقصد کے درمیان ہوتا ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوئی تھی — اور جس نے، خاموشی سے یا بلند آواز سے، اسے پاٹنے کا فیصلہ کیا ہو۔

میں نے یہ کتاب سی ای اوز سے بات کرنے کے لیے نہیں لکھی، نہ صدور سے۔ وہ ملازم ہیں — جب وہ کوئی ایسا عہدہ رکھتے ہوں جو طاقت جیسا سنائی دے، تب بھی وہ کسی اور کو جواب دہ ہیں، وہ ایک ایسا مینڈیٹ پورا کرتے ہیں جو انہوں نے اکیلے نہیں چنا اور جو کل صبح کھو بھی سکتے ہیں۔ اُن سے بات کرنا اُن سے بات کرنا ہے جو انتظام چلاتے ہیں، اُن سے نہیں جو مقصد کے مالک ہیں۔

میں نے یہ کتاب شیئر ہولڈرز کے لیے لکھی ہے۔ اُن کے فریضے کے لیے نہیں — سالانہ اجلاس میں ووٹ، متوقع ڈیویڈنڈ، پورٹ فولیو میں حصہ — بلکہ اُس فرد کے لیے جو اُس فریضے کے پیچھے کھڑا ہے، جسے نظام نے بولنے دینے سے پہلے ہی ایک کردار پہنا دیا ہے۔

کیونکہ معاشرہ، معاشی بھی اور شہری بھی، ہر ایک کو جاننے سے پہلے ہی ایک سانچہ دے دیتا ہے۔ شیئر ہولڈر کو وہ معقول سرمایہ کار کا سانچہ دیتا ہے، جو صرف اعداد کو دیکھتا ہے اور باقی سب کو شور سمجھتا ہے۔ ملازم کو وہ عمل کرنے والے کا سانچہ دیتا ہے۔ بانی کو وہ صاحب بصیرت کا سانچہ دیتا ہے، جو اکثر دوسروں کی لکھی ہوئی سوانح میں پہلے ہی حنوط ہو چکا ہوتا ہے۔ یہ سلع سلائے لباس ہیں، تھوک میں کاٹے ہوئے، جو فرد کے یہ چننے سے پہلے پہن لیے جاتے ہیں کہ وہ اُس پر جتے بھی ہیں یا نہیں۔

میں اُس سے بات کرنا چاہتا ہوں جو اُس سانچے کے نیچے کھڑا ہے۔ کیونکہ حقیقت، اصل حقیقت، اُس سے بالکل مختلف ہے جو سانچہ دیکھنے دیتا ہے۔ وہ شیئر ہولڈر جو صرف عدد کو دیکھتا ہوا لگتا ہے، اکثر کہیں دفن کیے ہوئے وہی گونگا سوال اٹھائے پھرتا ہے جو ادارے کی بنیاد رکھنے والے کا تھا: یہ چیز کیوں موجود ہے، اور کیا میں اب بھی اُس وجہ کی خدمت کر رہا ہوں؟ بس کسی نے کبھی اُسے یہ پوچھنے کی اجازت نہیں دی، کیونکہ اُس کا مقرر کردہ کردار کچھ اور تھا۔

یہ کتاب طاقت کے سرکاری راستوں سے سفر نہیں کرتی — نہ اُن کے ذریعے جو انتظام چلاتے ہیں، نہ اُن کے ذریعے جو دوسروں کی طرف سے بات کرتے ہیں، نہ اُن کے ذریعے جو خبر کو اُس تک پہنچنے سے پہلے چھان لیتے ہیں جو اپنے سرمائے سے فیصلہ کرتا ہے۔ یہ سیدھی سفر کرتی ہے۔ اُس سے جس نے اصل کو جیا ہے، اُس تک جو کاغذ پر مقصد کا مالک ہے۔

کیونکہ اگر ایک بھی شیئر ہولڈر، یہ پڑھ کر، ایک لمحے کے لیے فریضہ ہونا چھوڑ دے اور پھر سے ایک ایسا فرد بن جائے جو پوچھے کہ اُس نے جو لگایا وہ کیوں لگایا — تو یہ کتاب پہلے ہی وہ کر چکی ہے جس کے لیے لکھی گئی تھی۔

اس کتاب کا کوئی پلاٹ نہیں۔ یہ کوئی کہانی نہیں سناتی جس کا آغاز، وسط اور انجام ہو، اور یہ کسی مقررہ ترتیب میں پڑھے جانے کا تقاضا نہیں

کرتی۔ یہ چھوٹے ابواب سے بنی ہے، ہر ایک کسی ایک لفظ، ایک تصور، آج کے ادارے کے کسی ایک پرزے کے لیے وقف — پروڈکٹ، پیٹنٹ، مینجمنٹ، بیلنس شیٹ، اسٹاک مارکیٹ — اور ہر ایک، اکیلے لیا جائے تو، ایک مکمل خیال کے طور پر پڑھا جا سکتا ہے۔

مگر اس ظاہری بکھراؤ کے نیچے ایک ہی دھاگا ہر صفحے سے گزرتا ہے، پہلے سے آخری تک: وہ مسلسل بڑھتا فاصلہ جو اُس نیت کے درمیان ہے جو ادارے کو جنم دیتی ہے اور اُس ڈھانچے کے درمیان جو وہ نیت، تقریباً ہمیشہ، آخرکار اپنے گرد کھڑا کر لیتی ہے۔ ہر باب اس فاصلے کو ایک مختلف زاویے سے دیکھتا ہے — کبھی تکنیکی، کبھی انسانی، کبھی اپنی دیانت میں تقریباً بے رحم — مگر بنیادی سوال ہر جگہ ایک ہی رہتا ہے: کیا یہ چیز اب بھی اُسی وجہ سے موجود ہے جس کے لیے پیدا ہوئی تھی؟

تمہیں ان صفحات میں کسی حقیقی کمپنی کا نام نہیں ملے گا۔ یہ اتفاق نہیں، نہ ہی کوئی قانونی احتیاط: یہ ایک انتخاب ہے۔ یہ کتاب کسی ایک مخصوص ادارے کی بات نہیں کرتی کیونکہ یہ اُن سب کی بات کرتی ہے، اور کسی خاص کی نہیں — ہر اُس ڈھانچے کی جسے کسی انسان نے کبھی وجود میں لانا چاہا، اور جو پھر، وقت کے ساتھ، یہ بھول جانے کے خطرے میں پڑ گیا کہ وہ کیوں پیدا ہوا تھا۔ جس نے برسوں کسی ادارے کے اندر کام کیا ہے، کسی بھی شعبے میں، وہ ان ابواب میں کچھ ایسا پہچانے گا جو اُس نے خود جیا ہے۔ اس لیے نہیں کہ کتاب اُس کی خاص کمپنی کی بات کر رہی ہے، بلکہ اس لیے کہ یہ اُس منطق کی بات کرتی ہے جو، معمولی فرق کے ساتھ، تقریباً سب میں چلتی ہے۔

یہ کتاب اُن کے لیے نہیں لکھی گئی جو کسی ادارے کا اوپر سے انتظام چلاتے ہیں — ایگزیکٹوز، صدور، سی ای او — اگرچہ وہ بھی اسے پڑھ سکتے ہیں اور اس کے بہت سے صفحات میں خود کو پہچان سکتے ہیں۔ یہ سب سے بڑھ کر اُس کے لیے لکھی گئی ہے جو کسی چیز کے ایک حصے کا مالک ہے مگر اُس کی پوری اصل کبھی نہیں دیکھتا: شیئر ہولڈرز، بڑے اور چھوٹے، جنہیں ایک عدد ملتا ہے اور شاذ ہی اُس عدد کے پیچھے کی کہانی۔ اُنہی سے، کسی اور سے زیادہ، یہ کتاب کہتی ہے کہ ایک لمحے کو رکو اور پوری زنجیر کو دیکھو — پروڈکٹ سے لے کر اپنے ڈیویڈنڈ تک — اس سے پہلے کہ کسی

ایسی چیز کے مالک بنے رہو جس کے بارے میں ٹھیک ٹھیک نہیں جانتے کہ وہ کیا ہے۔

یہ کوئی ایسی کتاب نہیں جو آسان حل پیش کرے، نہ کوئی کتابچہ جو جس چیز کو بیان کرتا ہے اسے ٹھیک کرنے کا وعدہ کرے۔ یہ، زیادہ انکسار ہے، ایک سوال پوچھنے کی دعوت ہے — وہی ایک سوال، تیس مختلف صورتوں میں دہرایا ہوا — اور اسے ساتھ لیے پھرنے کی، اگلی بار جب تم کوئی بیلنس شیٹ دیکھو، کوئی پریس ریلیز پڑھو، کوئی ڈیویڈنڈ وصول کرو، یا بس صبح کسی دفتر میں داخل ہو: کیا یہ چیز اب بھی اُسی وجہ سے موجود ہے جس کے لیے پیدا ہوئی تھی، یا میں، جانے بغیر، صرف اُس کے سائے کی خدمت کر رہا ہوں؟

پروڈکٹ

ہر ادارہ، باقی سب کچھ اتار دیا جائے تو، ایک ہی چیز تک سمٹ جاتا ہے: ایک پروڈکٹ۔

اس سے فرق نہیں پڑتا کہ تم اسے کیا کہتے ہو۔ سروس، تجربہ، حل، اضافی قدر — یہ وہ الفاظ ہیں جنہیں مارکیٹنگ کی زبان نے کئی گنا بڑھا دیا ہے تاکہ اُس چیز سے کچھ نیا سا بنا دیا جائے جو ہمیشہ سے وہی قدیم عمل رہی ہے: کوئی کچھ کرتا ہے، اور کوئی اور اسے وصول کرتا ہے۔ پروڈکٹ یہی لین دین ہے جسے پائیدار، دہرانے کے قابل، پہچانے جانے کے قابل بنا دیا گیا ہو۔ یہ وہ بانی نیت ہے جس نے ایک ایسی صورت اختیار کر لی جو اُس لمحے کے بعد بھی زندہ رہ سکے جس میں وہ پیدا ہوئی تھی۔

مگر پروڈکٹ، ایک بار پیدا ہو جائے تو، ایک ایسے خطرے سے گزرتی ہے جس کا کوئی بانی شروع میں اندازہ نہیں کرتا: وہ اپنی ایک الگ زندگی جینے لگتی ہے۔ ایک عمل کے طور پر یاد کیے جانے سے پہلے وہ ایک عدد بن جاتی ہے۔ ایک وعدے کے طور پر یاد کیے جانے سے پہلے وہ مارکیٹ شیئر بن جاتی ہے۔ اور یہیں ہر بڑھتے ہوئے ادارے کی پہلی خاموش غداری انجام پاتی ہے: پروڈکٹ کسی ضرورت کا جواب نہیں رہتی اور ایک ایسے ڈھانچے کا جواز بن جاتی ہے جسے اب، وجود میں رہنے کے لیے، بس بیچتے رہنا ہے۔

جو کسی ادارے کے اندر برسوں کام کرتا ہے، مہینوں نہیں، وہ اس تبدیلی کو قریب سے دیکھتا ہے۔ وہ وہ دن دیکھتا ہے جب کوئی میٹنگ یہ بات کرنا

چھوڑ دیتی ہے کہ پروڈکٹ کسے ملے گی اور صرف یہ بات کرنے لگتی ہے کہ اس کی کتنی پیداوار ہو سکتی ہے۔ یہ کسی کیلنڈر پر نشان زدہ دن نہیں۔ کوئی اس کا اعلان نہیں کرتا۔ مگر اُس دن سے پروڈکٹ ٹھوس بنا ہوا تحفہ نہیں رہتی، اور ایک بہانہ بن جاتی ہے۔

اور پھر بھی حقیقی پروڈکٹ اپنے اندر پہلی نیت کا نشان لیے رہتی ہے — اُس وقت بھی جب اسے بنانے والا ڈھانچہ اسے بھول چکا ہو۔ اچھی طرح بنی ہوئی کوئی شے، اچھی طرح انجام دیا گیا کوئی عمل، اپنی صورت میں اُس کی چھاپ لیے رہتا ہے جس نے پہلی بار اس کا سوچا تھا، اُس وقت بھی جب اب اسے بنانے والا یہ نہیں جانتا کہ وہ کون تھا۔

پروڈکٹ کو اُس کی اصل جگہ پر لوٹانا — نہ آؤٹ پٹ، نہ آمدنی، بلکہ ایک حقیقی انسان کی حقیقی ضرورت کا جواب — شاید وہ واحد انقلابی عمل ہے جو آج بھی کسی بھی تنظیم کے اندر کام کرنے والے ہر شخص کے بس میں ہے۔ پروڈکٹ بدلنے کی ضرورت نہیں۔ یاد رکھنے کی ضرورت ہے کہ وہ کس کے لیے سوچی گئی تھی۔

پیٹنٹ

پیٹنٹ ایک خیال کی حفاظت کے لیے پیدا ہوتا ہے۔ مگر حقیقت میں وہ صرف اُس کی صورت کی حفاظت کرتا ہے — کبھی اُس نیت کی نہیں جس نے اسے جنم دیا۔

تم کسی میکانزم، کسی فارمولے، کسی طریقہ کار کا پیٹنٹ کروا سکتے ہو۔ تم اُس وجہ کا پیٹنٹ نہیں کروا سکتے جس کی بنا پر کسی نے اسے ایجاد کرنا چاہا۔ اور پھر بھی ٹھیک یہی وجہ، میکانزم نہیں، ہر ایجاد کا سب سے قیمتی اور سب سے نازک حصہ ہے — اور وہ واحد چیز جسے دنیا کا کوئی پیٹنٹ دفتر کسی دستاویز میں ڈالنا نہیں جانتا۔

اس سے ایک خطرناک فریب پیدا ہوتا ہے: جس کے پاس پیٹنٹ ہے وہ سمجھتا ہے کہ وہ خیال کا مالک ہے۔ مگر وہ صرف دوسروں کو نقل کرنے سے روکنے کے قانونی حق کا مالک ہے — یہ کہنے کے اخلاقی حق کا نہیں کہ اُس نے اسے اُنہی وجوہات سے جنم دیا جن سے اس کا تصور کیا گیا تھا۔ ایک کمپنی کسی پیٹنٹ کو خریداری کے ذریعے، انضمام کے ذریعے، منڈی سے ایک سادہ سودے کے ذریعے ورثے میں پا سکتی ہے، اور اُس لمحے سے ایجاد کی

بات یوں کر سکتی ہے جیسے وہ اُس کی اپنی ہو — جبکہ جس ارادے نے اسے جنم دیا وہ اکثر ایک ایسے اکیلے شخص کے ذہن میں رہ گیا ہوتا ہے جو اب وہاں کام نہیں کرتا، یا اب زندہ نہیں۔

یہ ہر اُس ڈھانچے کا خاموش تضاد ہے جو تسلسل کے بجائے انبار لگا کر بڑھتا ہے: وہ پیٹنٹ یوں جمع کرتا ہے جیسے کوئی ٹرافیاں جمع کرتا ہے، مگر ایک کے بعد ایک وہ وجوہات کھو دیتا ہے جن کی بنا پر وہ ٹرافیاں جیتی گئی تھیں۔ پیٹنٹ رہ جاتا ہے۔ یہ یاد کہ کیوں، باقی نہیں رہتی۔

جس کے پاس پیٹنٹ ہے اور جس نے اسے کمایا ہے، ان کے درمیان گہرا فرق ہے۔ پہلے نے ایک حق خریدا۔ دوسرا اُس مسئلے کے ساتھ اتنی دیر جیا کہ اسے حل کرنے کا حق کما لیا۔ جو کمپنیاں ان دونوں کو گڈمڈ کرتی ہیں وہ آخرکار قانونی طور پر کسی ایسی چیز کا دفاع کرتی رہ جاتی ہیں جسے وہ اب انسانی الفاظ میں سمجھا نہیں سکتیں — اور ایک ایسی ایجاد جسے اب کوئی سمجھا نہ سکے، چاہے کتنی ہی اچھی طرح محفوظ ہو، آدھی مر چکی ہوتی ہے۔

شاید حقیقی پیٹنٹ، وہ جسے کوئی قانون رجسٹر نہیں کر سکتا، یہ یاد رکھنے کی صلاحیت ہے کہ کوئی چیز کیوں ایجاد کی گئی۔ جو اسے کھو دیتا ہے وہ عدالت میں اب بھی جیت سکتا ہے۔ مگر وہ اُس چیز کو پہلے ہی ہار چکا ہوتا ہے جو اہم تھی۔

کوڈ، بیچ، کارخانہ

ایک دن کسی نے فیصلہ کیا کہ جو کچھ بھی تیار ہو اُس پر ایک عدد ہونا چاہیے۔ نام نہیں، عدد۔ تیرہ ہندسے، جنہیں ایک مشین سیکنڈ کے دسویں حصے میں پڑھ لیتی ہے، جو سب کچھ بتا سکتے ہیں سوائے اس کے کہ وہ چیز کیوں موجود ہے۔

بارکوڈ جھوٹ نہیں بولتا: یہ شاید جدید ایجادات میں سب سے دیانت دار ہے، کیونکہ یہ جو ہے اُس کے سوا کچھ اور ہونے کا دکھاوا نہیں کرتا۔ یہ کوئی کہانی نہیں سناتا۔ یہ شناخت کرتا ہے، فہرست میں درج کرتا ہے، ایک شے کو دنیا میں گھومنے دیتا ہے بغیر اس کے کہ کسی کو پوچھنا پڑے کہ اسے کس نے بنایا یا کیوں۔ یہ مستعد بنائی گئی گمنامی ہے، بانی نیت جسے ایک

ایسی ترتیب میں ترجمہ کر دیا گیا جو صرف مشین پڑھ سکتی ہے — کبھی انسانی آنکھ نہیں۔

اور پھر بیچ ہے۔ بیچ وہ کم سے کم یادداشت ہے جسے رکھنے پر ادارہ راضی ہوتا ہے: یہ اُس شخص کو یاد نہیں رکھتا جس نے اُس دن کام کیا، شفٹ کو یاد نہیں رکھتا، نہ محنت کو، نہ وقت پر پکڑی گئی غلطی کو نہ بہت دیر سے دریافت ہونے والی غلطی کو۔ یہ صرف یہ یاد رکھتا ہے کہ ایک خاص لمحے، چیزوں کا ایک خاص مجموعہ ایک ہی لائن سے اکٹھا نکلا۔ یہ تاریخ کی وہ واحد صورت ہے جو صنعتی نظام اپنے بارے میں لکھنے کی خود کو اجازت دیتا ہے: ترتیب وار اعداد سے بنی تاریخ، جو صرف خرابی کی صورت میں واپس منگوانے کے کام آتی ہے، کامیابی کی صورت میں سنائے جانے کے کبھی نہیں۔

اور کارخانہ، آخرکار، وہ جگہ ہے جہاں یہ سب ایک جسمانی وجود پاتا ہے۔ دیواریں، مشینیں، شفٹیں، شیڈ۔ کارخانہ وہ جگہ ہے جہاں بانی نیت خیال نہیں رہتی اور شور بن جاتی ہے، حرارت، دھات یا پلاسٹک کی بو، ہاتھ جو ہزاروں بار ایک ہی طرح حرکت کرتے ہیں۔ یہ کسی ادارے کی سچائی کے سب سے قریب کی جگہ ہے — کیونکہ وہاں پروڈکٹ اب کوئی تصور ہونے کا دکھاوا نہیں کر سکتی: اسے موجود ہونا ہے، وزن رکھنا ہے، کسی پیلٹ پر ایک دروازے سے باہر نکلنا ہے۔

کوڈ، بیچ، کارخانہ: یہ وہ تین طریقے ہیں جن سے ادارہ خود کو تسلی دیتا ہے کہ جو کچھ وہ بناتا ہے اُس پر اس کا قابو ہے۔ اور ایک لحاظ سے ہے بھی — وہ جانتا ہے کہاں، کب، کتنا۔ مگر ان تینوں میں سے کوئی یہ نہیں بتا سکتا کہ کیوں۔ کسی بارکوڈ میں پہلی نیت نہیں ہوتی۔ کوئی بیچ نمبر اُس ارادے کو یاد نہیں رکھتا جو وہ پیداواری لائن وجود میں لایا۔ کوئی کارخانہ، چاہے کتنا ہی کامل ہو، خود سے یہ یاد نہیں رکھتا کہ کس نے اسے وجود میں لانا چاہا تھا۔

جو ان تین دنیاؤں کے اندر پوری زندگی کام کرتا ہے وہ کچھ ایسا سیکھتا ہے جو کوئی کتابچہ نہیں سکھاتا: اعداد پر قابو کبھی معنی پر قابو نہیں ہوتا۔ تم کسی بیچ کے بارے میں سب کچھ جان سکتے ہو اور یہ بالکل نہ جانو کہ وہ پروڈکٹ کیوں وجود میں آئی تھی۔ یہیں ادارہ خود کو کھو دینے کے خطرے میں ہوتا ہے — درستی کی کمی سے نہیں، بلکہ اس کی زیادتی

ہے، جب درستی یادداشت کی خدمت کرنے کے بجائے اس کی جگہ لے لیتی ہے۔

برانڈ، نام، لباس

برانڈ ایک دستخط کے طور پر پیدا ہوتا ہے۔ تقریباً فوراً وہ ایک لباس بن جاتا ہے۔ اور اکثر وہ آخرکار وہ واحد چیز رہ جاتا ہے جو باقی بچتی ہے جب اسے پہننے والا جا چکا ہوتا ہے۔

نام ان تینوں میں سب سے پرانا ہے۔ اسے ایک بار، کسی نے، ایک واضح وجہ سے چنا تھا — خاندانی نام، کوئی لفظ جس کا کوئی مطلب تھا، کبھی کبھی ایک بے معنی گھڑت بھی جسے وقت نے مفہوم سے بھر دیا۔ نام، شروع میں، اب بھی کسی شخص سے بندھا ہوتا ہے۔ تم اب بھی بتا سکتے ہو کہ اسے کس نے چنا اور کیوں۔

برانڈ وہ ہے جو نام کے ساتھ ہوتا ہے جب وہ کسی شخص کا نہیں رہتا اور منڈی کا ہونے لگتا ہے۔ برانڈ رجسٹر ہوتا ہے، محفوظ کیا جاتا ہے، بیلنس شیٹ پر ایک اثاثے کے طور پر اس کی قدر لگائی جاتی ہے — اس کی ایک قیمت ہے، اسے خریدا اور بیچا جا سکتا ہے، وہ ایک مالک سے دوسرے کو منتقل ہوتا ہے بغیر اس کے کہ اس کی ظاہری صورت کا ایک نقطہ بھی بدلے۔ یہ ٹھیک وہ لمحہ ہے جب نام دستخط نہیں رہتا اور ایک سطح بن جاتا ہے۔

لباس، آخرکار، وہ سب کچھ ہے جو اُس سطح کے اوپر بنایا جاتا ہے: لوگو، رنگ، حروف کی وضع، اشتہار میں آواز کا لہجہ، وہ طریقہ جس سے پیکنگ کھولی جانی چاہیے۔ لباس ڈیزائن کیا جاتا ہے، آزمایا جاتا ہے، ملی میٹر تک ناپا جاتا ہے — کیونکہ اسے صرف ایک کام کرنا ہے: جو چیز شاید اندر سے پہلے ہی کھوکھلی ہو اسے زندہ، مربوط، بامقصد دکھانا۔ ایک اچھا بنا ہوا لباس برسوں تک اُس ارادے کی غیر موجودگی کو ڈھانپ سکتا ہے جسے اس میں بسنا تھا۔

یہ ہے وہ خطرہ جسے کوئی ادارہ خود سے تسلیم نہیں کرتا: تم اندر کی ہر چیز پوری طرح بدل سکتے ہو — لوگ، ملکیت، نیتیں، حتیٰ کہ پروڈکٹ بھی — اور نام، برانڈ اور لباس کو بالکل ویسا ہی رہنے دے سکتے ہو۔ عوام انہیں پہچانتے رہیں گے، اُن پر بھروسا کرتے رہیں گے، عادت سے انہیں خریدتے رہیں گے،

یہ جانے بغیر کہ اُس لباس کے اندر اب وہ ارادہ نہیں چلتا جس نے پہلی بار اسے سیا تھا۔

یہ ضروری نہیں کہ دھوکا ہو۔ یہ بس وہ ہے جو تب ہوتا ہے جب کوئی ادارہ اُن لوگوں کے بعد بھی جیتا رہتا ہے جنہوں نے اسے چاہا تھا۔ مگر جو یہ جانتا ہے — جس نے لباس کو ویسا ہی رہتے دیکھا ہے جبکہ باقی سب کچھ بدل گیا — وہ اپنے ساتھ ایک ایسی ذمہ داری لیے پھرتا ہے جو بہت کم لوگوں کے پاس ہوتی ہے: وہ جانتا ہے کہ برانڈ، چاہے کتنا ہی مضبوط ہو، کتنا ہی محبوب ہو، صرف ایک لباس ہے۔ اور لباس، چاہے کتنا ہی خوب صورت ہو، کبھی خود سے نہیں چلا۔ ہمیشہ کوئی ہوتا ہے، اندر، جو اسے حرکت دیتا ہے۔

بلائنڈ ٹیسٹ، قیمت، منڈی

ہر اُس ادارے میں جو اپنے نام کے لائق ہو، ایک لمحہ آتا ہے جب پروڈکٹ سے اس کا نام اتار لیا جاتا ہے اور اسے بغیر لیبل کے کسی اجنبی کے سامنے رکھ دیا جاتا ہے۔ اسے بلائینڈ ٹیسٹ کہتے ہیں، اور چند منٹ کے لیے کچھ نادر ہوتا ہے: پروڈکٹ کو اپنے بل پر کھڑا ہونا پڑتا ہے، لباس کے بغیر، برانڈ کے بغیر، اُس کہانی کے بغیر جو کسی نے اس کے گرد بُنی تھی۔ یہ شاید سچائی کا وہ واحد لمحہ ہے جو پورا صنعتی نظام اپنی مرضی سے خود کو دیتا ہے — اور یہ اتفاق نہیں کہ اسے ایک تجربہ گاہ میں، قابو میں رکھے گئے متغیرات کے ساتھ، سجایا جاتا ہے، جیسے سچائی اتنی خطرناک ہو کہ اسے حقیقی دنیا میں کھلا نہ چھوڑا جا سکے۔

بلائنڈ ٹیسٹ اسے کروانے والے کو ایک ناگوار بات بتاتا ہے: کبھی کبھی بہترین پروڈکٹ سب سے زیادہ بکنے والی نہیں ہوتی، اور سب سے زیادہ بکنے والی بہترین نہیں ہوتی۔ ذائقہ، احساس، ٹیسٹ کے اندھیرے میں محسوس کیا گیا معیار اکثر دن کی روشنی میں فروخت کی درجہ بندی سے میل نہیں کھاتا۔ یہ فاصلہ، اُس کے درمیان جو ہم آنکھیں بند کر کے چنیں گے اور اُس کے درمیان جو ہم آنکھیں کھول کر خریدتے ہیں، ٹھیک ٹھیک یہ ناپتا ہے کہ برانڈ، لباس، کہانی خود اُس چیز سے کتنا زیادہ وزن رکھتے ہیں۔

پھر قیمت آتی ہے۔ قیمت کو قدر کا ایک مشترکہ عدد میں دیانت دار ترجمہ ہونا چاہیے۔ مگر قیمت، تقریباً ہمیشہ، قدر کو نہیں ناپتی: وہ یہ ناپتی ہے کہ لوگ یہ ماننے کو کتنا تیار ہیں کہ قدر موجود ہے۔ دو پروڈکٹس

جو ایک ہی بلائنڈ ٹیسٹ سے یکساں نکلیں، بے حد مختلف قیمتیں رکھ سکتی ہیں، اور یہ فرق تمہیں معیار کے فرق کے بارے میں کچھ نہیں بتاتا — یہ بیانیے کے فرق کے بارے میں بتاتا ہے۔ قیمت، اس معنی میں، کبھی ریاضیاتی سچائی نہیں ہوتی۔ یہ عدد میں بدلا ہوا ایمان کا ایک عمل ہے۔

اور آخر میں منڈی، وہ جگہ جہاں یہ سب آپس میں گھل مل جاتا ہے اور ایک ساتھ پرکھا جاتا ہے: پروڈکٹ، برانڈ، قیمت، تاثر۔ منڈی لازمی طور پر اُسے انعام نہیں دیتی جو بہترین ہو۔ وہ اُسے انعام دیتی ہے جو خود کو چنوا لینے میں کامیاب ہو جائے، جو ایک مختلف چیز ہے، کبھی کبھی بالکل الٹ۔ ایک ادارے کے پاس اپنے شعبے کی سب سے دیانت دار پروڈکٹ ہو سکتی ہے اور پھر بھی وہ ایسے حریف سے ہار سکتا ہے جس نے بس زیادہ قائل کرنے والی کہانی سنائی۔ منڈی معیار کی غیر جانب دار منصف نہیں: یہ ایک اجتماعی آئینہ ہے کہ لوگ، مجموعی طور پر، اصل کو بیانیے سے الگ پہچاننا کتنا جانتے ہیں یا نہیں جانتے۔

جو کوئی اس نظام کے اندر کافی عرصہ کام کر چکا ہو، وہ ایک ایسا علم اٹھائے پھرتا ہے جو تقریباً ایک بوجھ ہے: وہ جانتا ہے کہ اندھا ٹیسٹ سچ بتاتا ہے، قیمت ایک عقیدہ بتاتی ہے، اور مارکیٹ صرف یہ بتاتی ہے کہ کون جیتا — یہ کبھی نہیں کہ کون صحیح تھا۔ اس فرق کے ساتھ جینا، اور پھر بھی یہ یقین رکھنا کہ دیانت دار پروڈکٹ جیتنے کا حق دار ہے، شاید آئیڈیلزم کی وہ آخری صورت ہے جو اُن کے لیے بچی ہے جنہوں نے نظام کو اندر سے دیکھا ہے۔

اشتہار، اہداف، بجٹ

ہر سال، کارپوریٹ کیلنڈر کے کسی متوقع موڑ پر، کوئی ایک کمرے میں بیٹھتا ہے اور طے کرتا ہے کہ یاد رکھے جانے کی کتنی قیمت ہوگی۔

آخرکار اشتہاری بجٹ کا اصل مطلب یہی ہے: یہ کسی پروڈکٹ کی لاگت نہیں، یہ وہ قیمت ہے جو کسی ایسے شخص کے ذہن میں موجود رہنے کے لیے ادا کی جاتی ہے جس نے کبھی اس بارے میں سوچنے کو نہیں کہا۔ اشتہاری منصوبہ بندی ایک سائنس کے طور پر جنم لیتی ہے — چارٹ، رسائی کے خطوط، نمائش کی بہترین تعدد — مگر اپنے گہرے جوہر میں یہ

منظم اصرار کا ایک عمل ہے۔ یہ دنیا سے، طریقے اور پیسے کے ساتھ، کہتی ہے کہ ایک ایسے خیال کے لیے جگہ بنائے جو ورنہ کبھی وجود میں نہ آتا۔

اس بجٹ سے جڑے اہداف تقریباً ہمیشہ ایک ہی شکل اختیار کرتے ہیں: ترقی کی شرحیں، جیتنے کے لیے مارکیٹ شیئر، لوگوں کی ایک مقررہ تعداد میں پیدا کی جانے والی آگاہی۔ یہ جائز اہداف ہیں، ناپے جا سکنے والے، کسی میٹنگ میں قابل دفاع۔ مگر یہ تقریباً ہمیشہ اُس سوال سے محروم یتیم اہداف بھی ہیں جو ان سے پہلے آنا چاہیے: کس کے مقابلے میں ترقی، کہاں پہنچنے کے لیے، کس کی خدمت کے لیے۔ عدد بذات خود مقصد بن جاتا ہے۔ وہ وجہ جس کی بنا پر اس عدد کو اہم ہونا چاہیے، سہ ماہی در سہ ماہی، اس تک پہنچنے کی دوڑ میں کھو جاتی ہے۔

آخر میں، بجٹ کسی ادارے کی اصل ترجیحات کا سب سے دیانت دار ثبوت ہے — دیوار پر چھپے کسی بھی مشن اسٹیٹمنٹ سے زیادہ دیانت دار۔ تم تنظیم کی اقدار کے بارے میں جو چاہو جملہ لکھ سکتے ہو، مگر پیسہ جہاں جاتا ہے وہی تمہیں صحیح بتاتا ہے کہ کیا اہم ہے۔ جو ادارہ کہتا ہے کہ وہ پروڈکٹ پر یقین رکھتا ہے اور اپنے بجٹ کا بڑا حصہ اسے اُس سے مختلف دکھانے پر خرچ کرتا ہے جو وہ ہے، وہ انجانے میں اُس سوال کا جواب دے چکا ہے جو کسی نے اس سے براہ راست نہیں پوچھا: تم واقعی کس چیز پر یقین رکھتے ہو۔

ان میٹنگوں میں ایک سوال شاذ ہی پوچھا جاتا ہے، اور شاید وہی واحد سوال ہے جو اہم ہے: اگر پروڈکٹ واقعی وہ ہوتا جس کا ہم وعدہ کرتے ہیں، تو کیا ہمیں اسے متعارف کرانے کے لیے یہ سب خرچ کرنا پڑتا؟ اشتہار، اپنی خالص ترین صورت میں، صرف ایک ایسی قدر کی گونج ہونا چاہیے جو پہلے سے موجود ہو۔ مگر اکثر وہ ایک ایسی قدر کے لیے گونج گھڑنے کی کوشش بن جاتا ہے جس نے ابھی خود سے کوئی آواز ہی پیدا نہیں کی۔

جو برسوں بجٹ بنا چکا ہو وہ جانتا ہے کہ ہر عدد کے پیچھے ایک خاموش شرط چھپی ہوتی ہے: کہ کسی بات کو کافی بار، کافی لوگوں کے سامنے دہرانا اسے سچ بنا دے گا۔ کبھی کبھی یہ کام کر جاتا ہے۔ مگر جب یہ اس کے بغیر کام کرے کہ پروڈکٹ واقعی اس کا حق دار ہو، تو وہ کامیابی ادارے کی فتح نہیں۔ وہ صرف اس بات کا ثبوت ہے کہ انسانی ارادہ، کافی اصرار

کے ساتھ لاگو کیا جائے تو کسی کو بھی کسی بھی چیز کا یقین دلا سکتا ہے — خود اپنے آپ کو بھی۔

فروخت، لانچ، پیشگی آرڈر

اس سے بھی پہلے کہ پروڈکٹ شیلفوں پر واقعی موجود ہو، ایک عدد پہلے سے موجود ہوتا ہے: اس کی کتنی فروخت ہوگی۔ فروخت کی منصوبہ بندی، اس معنی میں، سائنس کا لباس پہنے ایمان کا ایک عمل ہے — مستقبل کو یوں پیش کیا جاتا ہے جیسے وہ ہو چکا ہو، اور باقی سال حقیقت کو اس پیش گوئی کے مطابق ڈھالنے کی کوشش میں گزرتا ہے، اسے سچ کر دکھانے کے لیے جو بھی کرنا پڑے۔

لانچ وہ لمحہ ہے جب یہ ایمان عوامی بن جاتا ہے۔ یہ ایک ایسا دن ہے جو اسی احتیاط سے بنایا جاتا ہے جس سے کوئی تقریب بنائی جاتی ہے — کیونکہ جوہر میں وہ ایک تقریب ہی ہے: ایک اجتماعی رسم جس میں ادارہ دنیا کے سامنے اعلان کرتا ہے کہ کوئی نئی چیز قبول کیے جانے کو تیار ہے۔ مگر لانچ کی روشنیوں کے پیچھے تقریباً ہمیشہ ایک پرانی، کم قابلِ بیان بے چینی ہوتی ہے: عوام کے جواب دینے سے پہلے ہی یہ جاننا کہ مہینوں پہلے ایک بند کمرے میں لگایا گیا عدد پہلے حقیقی ہفتوں میں قائم رہے گا یا ڈھ جائے گا۔

اور پھر پیشگی آرڈر — پہلا حقیقی عدد، اصل فروخت سے پہلے، اس سے بھی پہلے کہ پروڈکٹ اُن ہاتھوں کو چھوئے جو اسے واقعی وصول کریں گے۔ پیشگی آرڈر بہت جلد لی گئی نبض ہیں: وہ بتاتے ہیں کہ تجربے سے پہلے کتنی خواہش موجود ہے، یہ نہیں کہ بعد میں کتنی قدر موجود ہوگی۔ ایک ادارہ پیشگی آرڈروں کی بہت بڑی تعداد کا جشن منا سکتا ہے اور مہینوں بعد دریافت کر سکتا ہے کہ خواہش اصل چیز سے ملاقات کے بعد زندہ نہ رہی۔ اس کا الٹ، کم ہی سہی، اتنا ہی سچ ہے: خاموشی میں پیدا ہونے والے پروڈکٹ، جن کے جواز کے لیے کوئی پیشگی آرڈر نہ تھا، جنہوں نے بعد میں خود ہی، آہستہ آہستہ، ایک ایسا اعتماد پا لیا جس کی کسی سیلر آفس نے کبھی پیش گوئی نہیں کی تھی۔

اس پورے نظام میں کوئی گہری انسانی چیز ہے، اور ساتھ ہی گہری بے رحم بھی: ایک عدد سے کہا جاتا ہے کہ وہ ایک ایسی خواہش کا پیشگی

اندازہ لگائے جو اُن لوگوں کی ہے جو ابھی اس چیز سے ملے ہی نہیں۔ استقبال کی منصوبہ بندی یہ جانے بغیر کی جاتی ہے کہ استقبال کرنے کو کچھ ہوگا بھی یا نہیں۔ اور جب عدد پورا نہیں اترتا تو الزام شاذ ہی پیش گوئی کرنے والے پر آتا ہے — وہ اُس پر آتا ہے جس نے پیدا کیا، اُس پر جس نے بات پہنچائی، اُس پر جو اصل چیز سے زیادہ قریب اور اسپریڈشیٹ سے زیادہ دور تھا۔

جو کوئی اتنے لانچ دیکھ چکا ہو کہ اُن کی لے جانتا ہو، وہ جانتا ہے کہ لانچ کا دن کبھی سچ کا دن نہیں ہوتا۔ یہ تو صرف پہلا دن ہے جب پیش گوئی، آہستہ آہستہ، اُس سے ملنے لگتی ہے جو لوگ واقعی چاہتے ہیں — ایک ایسی ملاقات جس کی جگہ کوئی بجٹ، کوئی منصوبہ، پیشگی آرڈروں کا کوئی عدد کبھی واقعی نہیں لے سکتا۔

ٹرانسفر پرائس، منافع، آپریٹنگ مارجن

ٹرانسفر پرائس پوری زنجیر کا پہلا دیانت دار عدد ہے، اور سب سے چھپا ہوا بھی۔ یہ وہ رقم ہے جو ادارہ اپنے ڈسٹری بیوٹر کو بیچی گئی ہر اکائی پر واقعی وصول کرتا ہے، اس سے پہلے کہ ریٹیل قیمت مارک اپ، دوسروں کے مارجن اور گھڑے ہوئے تاثرات سے پھول جائے۔ یہ وہ عدد ہے جو کوئی اشتہار کبھی نہیں دکھائے گا، کیونکہ یہ کوئی خواب نہیں سناتا: یہ ایک لاگت سناتا ہے، جمع ایک مارجن، جمع ایک ڈھانچے کی بقا۔

منافع اس عدد کا وہ حصہ ہے جو باقی سب کچھ ادا ہو جانے کے بعد بچتا ہے — لوگ، خام مال، کرائے، مشینیں، سود، ٹیکس۔ منافع بذاتِ خود نہ اچھا ہے نہ برا: یہ صرف اس بات کا ثبوت ہے کہ ایک تنظیم نے جتنا کمایا اس سے کم خرچ کیا، اور ایک اور سال زندہ رہی۔ مسئلہ کبھی منافع بطور منافع نہیں ہوتا۔ مسئلہ تب شروع ہوتا ہے جب منافع ایک اچھی طرح بنائے گئے پروڈکٹ کا نتیجہ ہونا چھوڑ دیتا ہے اور وہ واحد مقصد بن جاتا ہے جو اوپر کے ہر فیصلے کو جائز ٹھہراتا ہے — اُن فیصلوں کو بھی جن کی قیمت پروڈکٹ، یا اسے بنانے والے لوگ، خاموشی سے چکاتے ہیں۔

آپریٹنگ مارجن اس پوری گفتگو کا سب سے سرد اور سب سے دیانت دار روپ ہے: ایک فیصد، جو سہ ماہی در سہ ماہی نکالا جاتا ہے، جو بتاتا ہے کہ کوئی ادارہ کتنی مہارت سے آمدنی کو منافع میں بدلتا ہے۔ یہ وہ عدد

ہے جسے تجزیہ کار کسی بھی دوسرے سے پہلے دیکھتے ہیں، کیونکہ یہ ارادوں کے بارے میں جھوٹ نہیں بولتا — یہ صرف نتیجہ ناپتا ہے۔ مگر عین اسی وجہ سے آپریٹنگ مارجن سب سے خاموش آمریت بن سکتا ہے: ایک فیصد جس کا سہ ماہی در سہ ماہی دفاع کرنا ہے، تب بھی جب اس کے دفاع کا مطلب اُس چیز کو کاٹنا ہو جو فوراً عدد میں نظر نہیں آتی — معیار، دیکھ بھال، لوگ، وہ وقت جو کسی پروڈکٹ کو جلدی میں بنانے کے بجائے اچھی طرح بنانے کے لیے درکار ہوتا۔

ایک سوال ہے جو یہ تینوں عدد، ایک ساتھ لیے جائیں تو بھی، کبھی نہیں پوچھتے: جس مارجن کا ہم دفاع کر رہے ہیں — کیا ہم اس کا دفاع اس لیے کر رہے ہیں کہ وہی کرتے رہیں جس کے لیے ہم پیدا ہوئے تھے، یا محض ایک ڈھانچے کے طور پر موجود رہنے کے لیے؟ یہ دو مختلف جواب ہیں، اور دوسرا، جب کسی کے دھیان میں آئے بغیر غالب آ جائے، تو اُس خاموش بحران کا آخری مرحلہ ہے جس کی یہ کتاب بات کرتی ہے: ایک ادارہ جس نے یہ پوچھنا چھوڑ دیا ہے کہ وہ کیوں موجود ہے، اور خود کو، سہ ماہی در سہ ماہی، ایسا کرتے رہنے کے حق کی حفاظت تک محدود رکھتا ہے۔

جس نے یہ عدد برسوں قریب سے دیکھے ہوں وہ ایک ایسی بات جانتا ہے جو کم ہی بلند آواز میں کہی جاتی ہے: ٹرانسفر پرائس، منافع، آپریٹنگ مارجن ہمیشہ تمہیں ایک ڈھانچے کی صحت بتاتے ہیں۔ وہ اپنے طور پر کبھی نہیں بتاتے کہ آیا وہ ڈھانچہ اب بھی اُس وجہ کی خدمت کر رہا ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوا تھا۔ وہ جواب کسی بیلنس شیٹ میں لکھا نہیں۔ اسے کہیں اور تلاش کرنا پڑتا ہے — اُن لوگوں میں جو اتنی دیر ٹھہرتے ہیں کہ اسے یاد رکھیں، اور اتنے دیانت دار ہوتے ہیں کہ اسے کہہ دیں۔

کارخانے اور پہلے سے بکے ہوئے کی پیداوار

ایک فرق ہے جسے ادارے کے باہر کم لوگ جانتے ہیں، اور جو اس کے اندر کام کرنے والا جلد اور اپنی قیمت پر سیکھ لیتا ہے: تم وہ پیدا نہیں کرتے جس کی ضرورت ہے، تم وہ پیدا کرتے ہو جو پہلے ہی بک چکا ہے۔ فیکٹری کسی ضرورت کا پیچھا نہیں کرتی۔ وہ ایک پہلے سے دستخط شدہ آرڈر کا پیچھا کرتی ہے، ایک ایسا عدد جس کا وعدہ پہلے ہی کسی گاہک، کسی ڈسٹری

بیوٹر، کسی مارکیٹ سے کیا جا چکا ہے جس نے پہلی اکائی بننے سے پہلے ہی ہاں کہہ دی تھی۔

یہ خاموشی سے پیداوار کے مطلب ہی کو الٹ دیتا ہے۔ پروڈکٹ، جو اپنی اصل میں ایک تصور کی گئی ضرورت کا جواب تھا، فیکٹری میں ایک پہلے سے طے شدہ معاہدے کا میکانیکی نتیجہ بن جاتا ہے۔ ہر شفٹ، ہر لائن، ہر ہفتہ وار منصوبے کی رہنمائی کرنے والا سوال اب ”دنیا کو کس چیز کی ضرورت ہے“ نہیں بلکہ ”ہم کتنا پہنچانے کا وعدہ کر چکے ہیں“ ہے۔ فیکٹری کے پاس نہ وقت ہے نہ اختیار کہ کچھ اور پوچھے۔

اور اس نظام کے اندر، پہلے سے بکی ہوئی چیز کی پیداوار ایک نہ ختم ہونے والا تعاقب بن جاتی ہے: پیداوار اس لیے ہوتی ہے کہ جو پہلے ہی بک چکا ہے اسے نبھایا جائے، اور اس سے بھی زیادہ بیچا جاتا ہے کیونکہ فیکٹری، ایک بار حرکت میں آ جائے، تو خود کو جائز ٹھہرانے کے لیے اسے چلتے رہنا پڑتا ہے۔ ایک بیکار کھڑی لائن کی لاگت اتنی ہی ہوتی ہے جتنی پیداوار کرتی لائن کی — اکثر زیادہ — اور یہ ایک خاموش دباؤ پیدا کرتا ہے، جو کسی سرکاری دستاویز میں کبھی بیان نہیں ہوتا، کہ بیچا جائے اس لیے نہیں کہ دنیا کو ضرورت ہے، بلکہ اس لیے کہ فیکٹری کو پیداوار جاری رکھنی ہے۔

یہیں پروڈکٹ اپنی دوسری غداری کا خطرہ مول لیتا ہے، اُس پہلی کے بعد جو ان صفحات میں کہیں اور بیان ہو چکی ہے: اب یہ کافی نہیں کہ وہ کسی حقیقی ضرورت کا جواب دے۔ اسے سب سے پہلے فیکٹری کو چلتا رکھنے کی ضرورت کا جواب دینا ہے۔ جو اس نظام کے اندر برسوں کام کرتا ہے وہ اُس لمحے کو پہچاننا سیکھ لیتا ہے جب چیزوں کی ترتیب الٹ گئی — جب چیزیں اس لیے نہیں بکتیں کہ کوئی مفید چیز بنائی گئی، بلکہ کچھ اس لیے بنایا جاتا ہے کہ کچھ ایسا پہلے ہی بیچا جا چکا ہے جسے نہ پہنچانا اب ڈھانچہ برداشت نہیں کر سکتا۔

یہ بذاتِ خود فیکٹری کی مذمت نہیں۔ فیکٹری، اکیلے دیکھی جائے، تو بس احکامات ماننے والا ایک جسم ہے۔ غداری، جب ہوتی ہے، تو اور اوپر ہوتی ہے — اُس بڑھتے فاصلے میں جو اُس کے درمیان ہے جو طے کرتا ہے کہ کتنا بیچنا ہے اور اُس کے جسے فیکٹری میں اس فیصلے کو گھنٹوں، مواد، شفٹوں، حقیقی لوگوں کی حقیقی تھکن میں ڈھالنا ہوتا ہے۔ بیچا گیا عدد ہمیشہ اوپر سے حکم بن کر آتا ہے۔ اسے پیدا کرنے کی انسانی قیمت اس کے

برعکس ہمیشہ نیچے رہتی ہے — جہاں کوئی سیلز چارٹ اسے کبھی نہیں دکھاتا۔

فروخت، لاگتیں اور فوائد

ہر مہینے، ہر باعزت ادارے میں، کوئی وہی اسپریڈشیٹ دوبارہ کھولتا ہے اور دو کالموں کا موازنہ کرتا ہے: کیا آیا، کیا گیا۔ یہ رسم اتنی بار دہرائی جاتی ہے کہ غیر جانب دار، تقریباً سائنسی لگتی ہے۔ مگر اس موازنے کے اندر کسی بھی تنظیم کے سب سے خاموش اور سب سے فیصلہ کن انتخابوں میں سے ایک چھپا ہے: کیا لاگت میں گنا جاتا ہے، اور کیا فائدے میں۔

فروخت کا تجزیہ، درستی کے ساتھ، بتاتا ہے کہ کیا حرکت میں آیا: کتنی اکائیاں، کس کو، کہاں، کب۔ اپنی سطح پر یہ دیانت دار ڈیٹا ہے — یہ تشریح کی کوئی گنجائش نہیں چھوڑتا، عدد وہی ہیں جو ہیں۔ مگر وہی دیانت جو ڈیٹا کو قابل اعتماد بناتی ہے، اسے اندھا بھی بناتی ہے: فروخت کا تجزیہ کبھی اُس میں فرق نہیں کرتا جس نے حقیقی ضرورت سے خریدا اور جس نے عادت سے، اُس میں جو لوٹ آئے گا اور جو کبھی نہیں آئے گا، ایک واقعی جیتے گئے گاہک اور ایک ایسے گاہک میں جو بس ابھی مایوس نہیں ہوا۔

پھر لاگت اور فوائد کا تجزیہ آتا ہے، جو پورے ادارے کا سب سے معقول کمرہ ہونے کا وعدہ کرتا ہے — وہ جگہ جہاں ہر فیصلہ آخرکار قابل موازنہ اعداد کے موازنے تک محدود ہو جاتا ہے۔ مگر یہ معقولیت ایک پیشگی انتخاب کو چھپاتی ہے، جس پر کھل کر تقریباً کبھی بات نہیں ہوتی: کون طے کرتا ہے کہ لاگت کے کالم میں کیا جائے گا اور فوائد کے کالم میں کیا۔ کسی شخص کا وقت لاگت میں گنا جا سکتا ہے۔ اس کا نفسیاتی دباؤ، تقریباً کبھی نہیں۔ طویل مدتی ساکھ کا نقصان ایک کھوئے ہوئے فائدے کے طور پر گنا جا سکتا ہے۔ اسے روک کر بچائی گئی انسانی ٹوٹ پھوٹ، تقریباً کبھی نہیں۔ تجزیہ معروضی لگتا ہے کیونکہ وہ اعداد استعمال کرتا ہے، مگر اعداد صرف وہی ناپتے ہیں جسے کسی نے پہلے سے ناپنے کے لائق طے کیا تھا۔

یہ ہر کارپوریٹ منصوبے کا سب سے خطرناک اندھا گوشہ ہے: تم ایک ایسا تجزیہ بنا سکتے ہو جو مکمل طور پر منطقی ہو، اندر سے مربوط ہو، کسی

بھی بورڈ آف ڈائریکٹرز کے سامنے قابلِ دفاع ہو — اور پھر بھی شروع ہی سے سب سے اہم متغیر کو باہر رکھ چکے ہو، صرف اس لیے کہ اسپریڈشیٹ میں اس متغیر کے لیے کوئی بنا بنایا خانہ نہیں تھا۔ کسی فیصلے کی انسانی قیمت، ایک وعدہ نبھانے کا فائدہ تب بھی جب وہ فائدہ مند نہ رہا ہو، برسوں میں بنے اور ایک ہی سہ ماہی میں تباہ ہو جانے والے رشتے کی قدر: ان میں سے کوئی چیز آسانی سے کسی کالم میں نہیں سماتی۔ اور جو کالم میں نہیں سماتا، بہت سے اداروں میں، وہ بس موجود ہی نہیں ہوتا۔

جو برسوں یہ تجزیے کر چکا ہو وہ جانتا ہے کہ آخری عدد، کتنا ہی سخت کیوں نہ ہو، ہمیشہ ایک ادھوری کہانی سناتا ہے — اس لیے نہیں کہ وہ جھوٹا ہے، بلکہ اس لیے کہ گنتی شروع ہونے سے پہلے ہی وہ طے کر چکا تھا کہ کیا گئے جانے کے لائق ہے۔ اصل لاگت اور فائدے کا تجزیہ، وہ جو کوئی اسپریڈشیٹ اپنے طور پر نہیں کر سکتی، یہ پوچھنا ہے کہ تم نے کس چیز کو نہ دیکھنے کا انتخاب کیا، اور کیوں۔

نتائج اور منافع

کیلنڈر پر ہمیشہ ایک مقررہ دن ہوتا ہے جب نتائج بلند آواز میں پڑھے جاتے ہیں۔ ایک کمرہ، ایک اسکرین، پروجیکٹ کیے گئے اعداد کا ایک سلسلہ جو چند منٹوں میں طے کر دیتا ہے کہ سال کامیاب رہا یا ناکام — اس سب سے قطع نظر جو اُن بارہ مہینوں میں واقعی ہوا جن کا خلاصہ وہ عدد کرتا ہے۔

فروخت کے نتائج کے پاس ایک ایسی طاقت ہے جو کسی اور کارپوریٹ عدد کے پاس نہیں: وہ سیاق و سباق مٹا دیتے ہیں۔ وہ تمہیں یہ نہیں بتاتے کہ کسی شخص نے کتنی بار ایک ایسا مسئلہ حل کیا جسے کوئی رپورٹ کبھی نہ ناپتی، وہ تمہیں اُس گاہک کے بارے میں نہیں بتاتے جو ایک غلطی کے باوجود وفادار رہا، وہ تمہیں اُس محنت کے بارے میں نہیں بتاتے جو برسوں پہلے کیے گئے وعدے کو نہ توڑنے میں لگی۔ وہ صرف یہ بتاتے ہیں کہ عدد کسی دوسرے عدد کے مقابلے میں اوپر گیا یا نیچے — پچھلے سال کے، یا بجٹ والے کے۔ باقی سب کچھ، کتنا ہی سچا، کتنا ہی انسانی، کبھی سلائیڈ پر نہیں آتا۔

اور پھر منافع، جو فوراً بعد پڑھا جاتا ہے، جسے اس سب کا نچوڑ ہونا چاہیے — مگر جو دراصل مہینوں پہلے کیے گئے ہزار فیصلوں کی آخری گونج ہے،

کچھ اچھے، کچھ برے، کچھ غلط وجوہات سے درست اور کچھ درست وجوہات سے غلط۔ سالانہ منافع میں ایک عدالتی فیصلے جیسا اختیار ہوتا ہے اور ایک عدالتی فیصلے جیسا اندھا پن: وہ نتیجے کو پرکھتا ہے، راستے کو نہیں۔ ایک ادارے کا منافع کا سال شاندار ہو سکتا ہے جو ایسے انتخابوں پر کھڑا ہو جن کی تین سال میں بھاری قیمت چکانی پڑے گی، اور منافع کا سال مایوس کن ہو سکتا ہے جو ایسے انتخابوں پر کھڑا ہو جو ایسی قدر دیں گے جسے ابھی کوئی پہچانتا نہیں جانتا ہوگا۔

جس طرح ہر سال ان دو اعداد — فروخت اور منافع — کا انتظار کیا جاتا ہے اس میں کچھ تقریباً مذہبی ہے: وہ آخری فیصلہ ہیں، وہ حکم جو پوری تنظیم کو بری کرتا ہے یا مجرم ٹھہراتا ہے، اکثر اس سے قطع نظر کہ ابھی ختم ہونے والے سال میں کتنا دیانت دار کام، کتنی حقیقی محنت، بانی وجہ سے کتنی وفاداری شامل رہی۔ ایک ادارہ جس نے خاموشی سے اپنے ہی مقصد سے غداری کی ہو شاندار نتائج دکھا سکتا ہے۔ ایک ادارہ جو اس سے وفادار رہا ہو مایوس کن نتائج دکھا سکتا ہے۔ اکیلا عدد کبھی دونوں میں فرق نہیں کرتا۔

جس نے سال بہ سال، کمرہ بہ کمرہ ان نتائج کا انتظار کیا ہو وہ جانتا ہے کہ جس دن انہیں پڑھا جاتا ہے وہ کبھی وہ دن نہیں ہوتا جب کسی ادارے کا سچ دریافت ہوتا ہے۔ یہ صرف وہ دن ہے جب تم دریافت کرتے ہو کہ وہ سچ، جو بھی ہو، کتنا ایک ایسے عدد میں بدلتا ہے جسے ہر کوئی ایک ہی طرح پڑھ سکتا ہے — تب بھی جب وہ عدد، اپنے طور پر، کبھی وہ واحد بات نہیں کہہ سکا جو واقعی اہم ہے: کیا ادارہ اب بھی وہی کر رہا ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوا تھا۔

منافع، شیئر ہولڈرز اور ڈیویڈنڈ

ہر زنجیر کے آخر میں — پروڈکٹ، فیکٹری، فروخت، منافع — وہ لمحہ آتا ہے جب کمائی تقسیم کی جاتی ہے۔ ساری خرچ نہیں ہوتی، ساری دوبارہ نہیں لگائی جاتی: ایک حصہ ڈیویڈنڈ کی صورت میں اُسے لوٹایا جاتا ہے جس نے سرمایہ لگایا تھا۔ یہ زنجیر کی آخری کڑی ہے، اور ساتھ ہی سب سے خاموش، کیونکہ بورڈ روم کے باہر تقریباً کوئی واقعی نہیں جانتا کہ وہ عدد کیسے طے ہوتا ہے۔

ڈیویڈنڈ کو، اپنی خالص ترین صورت میں، اعداد میں ادا کیا گیا ایک شکریہ ہونا چاہیے: کسی نے ایک ارادے پر اس کے پھل دینے سے پہلے یقین کیا، بغیر کسی ضمانت کے پیسہ خطرے میں ڈالا، اور اب اُس کا ایک حصہ پاتا ہے جو اس ارادے نے پیدا کیا۔ مگر اصل ارادے اور آج کے ڈیویڈنڈ کے درمیان، اکثر، اب کوئی براہ راست دھاگا نہیں رہتا۔ چیک بھنانے والے شیئر ہولڈر نے شاید کبھی نہ جانا ہو، یا جاننا نہ چاہا ہو، کہ وہ ادارہ کیوں پیدا ہوا تھا۔ اس نے ایک حصہ خریدا، کہانی نہیں۔ وہ درخت کو کبھی جانے بغیر پھل پاتا ہے۔

یہ ایک ایسا فاصلہ پیدا کرتا ہے جو کوئی بیلنس شیٹ درج نہیں کرتی: اُس کے درمیان جو کمائی پیدا کرنے کے لیے کام کرتا ہے اور اُس کے جو اسے فیکٹری، محنت، بانی وجہ سے روزانہ کی وفاداری سے کبھی گزرے بغیر وصول کرتا ہے۔ یہ بذاتِ خود ناانصافی نہیں — سرمائے کا وقت کے ساتھ ہمیشہ سے یہی معاہدہ رہا ہے: وہ آج خطرہ مول لیتا ہے، کل وصول کرتا ہے، اُس کل میں موجود ہوئے بغیر بھی جسے اس نے ممکن بنایا۔ مگر یہ ایک ایسا معاہدہ ہے جو دہائیوں تک دہرایا جائے، شیئر ہولڈروں کی اُن نسلوں میں جو سوال پوچھے بغیر ایک دوسرے کے بعد آتی ہیں، تو آخر کار کمائی کو اس کے اصل معنی سے کھوکھلا کر دیتا ہے۔ وہ ایک بندھی آمدنی بن جاتی ہے۔ اور بندھی آمدنی، اپنی تعریف ہی سے، اب کیوں نہیں پوچھتی — وہ صرف یہ پوچھتی ہے کہ کتنا، اور کب۔

اور پھر بھی عین یہیں، زنجیر کے اس تقریباً بھولے ہوئے نقطے پر، کتاب لوٹنے کو کہتی ہے۔ ڈیویڈنڈ پانے والے پر یہ الزام لگانے کے لیے نہیں کہ وہ جو پاتا ہے اس کا حق دار نہیں۔ بلکہ اسے یاد دلانے کے لیے — اسے، کسی اور سے پہلے — کہ اس عدد کے پیچھے اب بھی، کہیں نہ کہیں، ایک انسانی ارادہ ہے جس نے چاہا تھا کہ کوئی چیز ایک خاص وجہ سے وجود میں آئے۔ ایک شیئر ہولڈر جو صرف جمع شدہ رقم دیکھنے سے پہلے ایک لمحے کو رک کر پوچھے کہ وہ وجہ کیا تھی، وہ کچھ ایسا کر رہا ہوگا جو کسی سالانہ اجلاس نے کبھی اس سے واقعی نہیں مانگا: وہ دوبارہ ایک انسان بن رہا ہوگا، محض حصص کا حامل نہیں۔

آخر کار اس کتاب کا آخری مخاطب یہی ہے۔ عمل درآمد کرنے والے ملازم نہیں، انتظام چلانے والے ایگزیکٹو نہیں — بلکہ وہ جو، کاغذ پر، اُس مقصد کا مالک ہے جس کے لیے یہ سب شروع ہوا تھا۔ اُنہی کا، کسی اور سے زیادہ، وہ

سوال ہے جس کا کوئی ڈیویڈنڈ اپنے طور پر کبھی جواب نہیں دے سکتا: کیا میں اب بھی اُس وجہ کی خدمت کر رہا ہوں جس کے لیے یہ چیز پیدا ہوئی تھی، یا صرف اس کے حاصل کی؟

سہ ماہی رپورٹ

ہر تین مہینے بعد ایک ادارہ رکتا ہے اور اپنی کہانی سناتا ہے۔ آزاد الفاظ میں نہیں، بلکہ ایک مقررہ سانچے کے اندر، جو دنیا کی ہر اُس کمپنی کے لیے یکساں ہے جو کسی عوامی مارکیٹ کو جواب دہ ہے: آمدنی، لاگت، مارجن، اگلی سہ ماہی کی پیش گوئیاں۔ یہ اتنی مختصر رسم ہے — چند ہفتوں کی تیاری، ایک گھنٹے کی پیشکش — کہ تقریباً بے ضرر لگتی ہے۔ مگر شاید یہی وہ رسم ہے جس نے، کسی بھی دوسری سے زیادہ، یہ بدل دیا ہے کہ ایک ادارہ وقت کے ساتھ اپنے بارے میں کیسے سوچتا ہے۔

اس پابندی کے وجود سے پہلے، ایک کاروبار اپنے بارے میں دہائیوں میں سوچ سکتا تھا۔ ایک بانی یہ جانتے ہوئے بیچ بو سکتا تھا کہ وہ دس سال میں پھل دے گا، اور کوئی اس سے ہر تین مہینے بعد نہ پوچھتا کہ وہ کتنا بڑھا۔ سہ ماہی رپورٹ نے کارپوریٹ وقت کی ناپ کی اکائی بدل دی: برسوں سے مہینوں تک، منصوبوں سے چکروں تک، بصیرت سے فوراً قابل تصدیق پیش گوئی تک۔ یہ غیر جانب دار تبدیلی نہیں۔ یہ اُس طریقے ہی کی تبدیلی ہے جس سے ایک انسانی ارادے کو مستقبل کے بارے میں سوچنے کی اجازت دی جاتی ہے۔

کیونکہ جس فیصلے کو اپنا اصل پھل دینے کے لیے تین سال درکار ہوں، سہ ماہی لے کے اندر اس کا دفاع تقریباً ناممکن ہو جاتا ہے: جو اسے کرتا ہے اسے ہر نوے دن بعد اس کا جواز دینا پڑتا ہے، قابل پیمائش پیش رفت دکھانی پڑتی ہے تب بھی جب فیصلے کی فطرت ہی صبر، خاموشی، اور اُس وقت کا تقاضا کرتی ہو جو مالیاتی کیلنڈر نہیں دیتا۔ یوں، آہستہ آہستہ، ادارے صرف وہی چننا سیکھ لیتے ہیں جو اگلی رپورٹ تک دکھایا جا سکے — ضروری نہیں کہ وہ جو واقعی درکار ہے، بلکہ وہ جو تین مہینوں کے اندر ایک سلائڈ میں سنایا جا سکے۔

اس معنی میں سہ ماہی رپورٹ صرف نتائج نہیں ناپتی: وہ سہ ماہی در سہ ماہی اُس طرز فکر کی تربیت کرتی ہے جس کی صلاحیت ایک ادارے

میں ابھی باقی ہے۔ جو برسوں اس تال کے اندر جیتا ہے وہ نوے دن کے خانوں میں سوچنا سیکھ لیتا ہے، اُس وقت بھی جب اُس کا زیادہ دیانت دار حصہ جانتا ہے کہ کچھ چیزیں — ایک اچھی طرح بنی ہوئی مصنوعات، وقت کے ساتھ بنایا گیا گاہک سے رشتہ، اس بات کی یاد کہ ادارہ کیوں پیدا ہوا تھا — نہ ایک سہ ماہی میں ناپی جاتی ہیں نہ بنائی جاتی ہیں۔

ایک سوال ہے جو ان رپورٹوں میں شاذ ہی داخل ہوتا ہے، اور شاید یہی وہ واحد سوال ہے جو یہ کتاب اپنے صفحات سے بار بار پوچھتی ہے: اگر کوئی ہم سے نوے دن میں ثابت کرنے کو نہ کہہ رہا ہوتا تو اس سہ ماہی میں ہم کیا مختلف کر رہے ہوتے؟ اس سوال کا جواب، جو تقریباً ہمیشہ آن کہا رہ جاتا ہے، کسی ادارے کی روح کے بارے میں اُس سے زیادہ بتاتا ہے جتنا پہلے سے شائع شدہ کوئی بھی عدد کبھی بتا سکے گا۔

مینجمنٹ

مینجمنٹ ایک تکنیکی لفظ کے طور پر پیدا ہوتا ہے اور تقریباً کسی کے دھیان دیے بغیر ایک الگ طبقہ بن جاتا ہے۔ اب یہ صرف انتظام کرنے کا عمل نہیں رہتا — وسائل کو منظم کرنا، لوگوں کو ہم آہنگ کرنا، ایک مشترکہ مقصد کی طرف فیصلے کرنا۔ یہ ایک شناخت بن جاتا ہے، ایک کیریئر، ایک اپنی زبان جو مخصوص اسکولوں میں سیکھی جاتی ہے، اُس سے بھی پہلے کہ اُس مصنوعات کو کبھی اپنے ہاتھوں سے چھوا ہو جس کا ایک دن انتظام کرنا ہوگا۔

جدید مینجمنٹ کا یہی خاموش تضاد ہے: تم انتظام کرنے میں بے حد ماہر بن سکتے ہو بغیر اس کے کہ تم نے کبھی اُس چیز سے محبت کی ہو، یا اسے سچ مچ جانا بھی ہو، جس کا تم انتظام کرتے ہو۔ ایک مینیجر ایک شعبے سے دوسرے میں جا سکتا ہے — خوراک سے مالیات تک، فیشن سے دواسازی تک — وہی تکنیکیں، وہی اسپریڈ شیٹس، اہداف اور اشاریوں کی وہی زبان ساتھ لیے ہوئے، کیونکہ مینجمنٹ نے اپنی خالص ترین صورت میں خود کو یقین دلا لیا ہے کہ وہ ایک آفاقی علم ہے، جو کسی بھی مواد پر لاگو ہو سکتا ہے، چاہے وہ مواد اُن لوگوں کے لیے کچھ بھی معنی رکھتا ہو جو اسے جیتے ہیں۔

لیکن ادارہ کبھی صرف بہتر بنائے جانے والے عملوں کا مجموعہ نہیں ہوتا۔ وہ ایک اصل ارادہ ہے، جو ایک مصنوعات میں مجسم ہے، اور جسے ایسے لوگ آگے لے جاتے ہیں جنہوں نے زیادہ تر صورتوں میں وہ ارادہ چُنا نہیں تھا — اُنہیں وہ وراثت میں ملا، اُنہوں نے اسے اپنا لیا، ایک معاہدے میں اس پر دستخط کر دیے۔ مینجمنٹ جب یہ بھول جاتا ہے تو ادارے کو ایسے چلانے لگتا ہے جیسے وہ کسی بھی دوسرے ادارے سے بدلا جا سکتا ہو: وہی KPIs، قیادت کے وہی نمونے، وہی تنظیم نو جو کسی ایسے دستی کتابچے سے نقل کی گئی جو کہیں اور، کسی اور سیاق میں، ایک بالکل مختلف تاسیسی وجہ کے لیے کارگر رہا تھا۔

اس نظام میں سب سے ماہر مینیجر ہمیشہ وہ نہیں ہوتا جو ادارے کے اصل "کیوں" کو سب سے بہتر سمجھتا ہو۔ اکثر وہ ہوتا ہے جو خود ڈھانچے کے اندر چلنا سب سے بہتر جانتا ہو — میٹنگ کو کیسے پڑھنا ہے، سیاسی خطرے کو پہلے سے کیسے بھانپنا ہے، نتیجے کو سب سے موافق روشنی میں کیسے پیش کرنا ہے۔ یہ حقیقی مہارتیں ہیں، کبھی کبھی قیمتی بھی۔ لیکن یہ ڈھانچے کے بارے میں مہارتیں ہیں، مقصد کے بارے میں نہیں۔ اور جب کوئی تنظیم نسل در نسل اُس کو ترقی دیتی ہے جو ڈھانچے کے اندر چلنا جانتا ہے، اُس سے زیادہ جو مقصد کو یاد رکھتا ہے، تو مینجمنٹ تاسیسی ارادے کی خدمت کرنا چھوڑ دیتا ہے اور آہستہ آہستہ اُس کی جگہ لینے لگتا ہے۔

ایک واضح فرق ہے، جسے بہت کم لوگ اُس وقت تک دیکھنا سیکھتے ہیں جب تک اسے قریب سے جی نہ لیں، کسی ادارے کا انتظام کرنے اور اُس کی خدمت کرنے کے درمیان۔ پہلا جو کچھ پاتا ہے اسے بہتر بناتا ہے۔ دوسرا کچھ بھی بہتر بنانے سے پہلے ہمیشہ پوچھتا ہے کہ جو وہ بہتر بنانے والا ہے کیا وہ ابھی تک اُس وجہ کا وفادار ہے جس سے سب کچھ شروع ہوا تھا۔ مینجمنٹ کو اپنی بہترین صورت میں ہمیشہ یہی دوسری چیز ہونا چاہیے، تکنیک کا لباس پہنے ہوئے۔ مگر وقت کے ساتھ اکثر صرف تکنیک باقی رہ جاتی ہے — اُس سوال سے یتیم جس نے اسے سب سے پہلے ضروری بنایا تھا۔

ایگزیکٹوز، درمیانی مینیجرز، عملہ

ہر ادارہ ایک خاص حجم کے بعد خود کو تہوں میں منظم کر لیتا ہے۔ چوٹی پر ایگزیکٹوز، جو سمت طے کرتے ہیں۔ درمیان میں درمیانی مینیجرز، جو اُس سمت کو ٹھوس کاموں میں ڈھالتے ہیں۔ بنیاد پر عملہ، جو کام انجام دیتا ہے اور تقریباً کبھی پوری طرح وہ سمت نہیں دیکھتا جہاں سے وہ کام آئے۔ یہ ایک مؤثر اہرام ہے، جس کا تنظیمی انتظام کے اسکولوں نے دہائیوں تک مطالعہ کیا ہے۔ لیکن یہ خاموشی سے ایک ایسی مشین بھی ہے جو فیصلہ کرنے والے اور فیصلے کا بوجھ اٹھانے والے کے درمیان فاصلے کو کئی گنا بڑھا دیتی ہے۔

ایگزیکٹو اکثر مصنوعات کی زبان سے مختلف زبان میں جیتا ہے۔ وہ حکمتِ عملی کی بات کرتا ہے، مارکیٹ میں مقام کی، طویل مدتی بصیرت کی — ضروری زمرے، لیکن ایسے جو برسوں ٹھوس حقیقت کے اوپر معلق رہ سکتے ہیں اور اسے کبھی سچ مچ چھوٹے نہیں۔ ایک ایگزیکٹو پورا کیریئر گزار سکتا ہے بغیر کبھی اپنے ہاتھوں میں وہ مصنوعات تھامے جو اُس کی کمپنی بیچتی ہے، بغیر کبھی اُس شخص سے بات کیے جو اسے استعمال کرے گا۔ وہ اُن رپورٹوں کی بنیاد پر فیصلہ کرتا ہے جو دوسروں نے اُس کے لیے تیار کیں، اُن اعداد کی بنیاد پر جو دوسروں نے اُس کے لیے جمع کیے۔ زمین سے اُس کا فاصلہ کوئی ذاتی عیب نہیں: یہ اُس عہدے کا فطری نتیجہ ہے جس پر وہ فائز ہے۔

درمیانی مینیجر اس اہرام کا سب سے المناک کردار ہے، کیونکہ وہ ٹھیک اُس نقطے پر جیتا ہے جہاں تناؤ سب سے زیادہ ہے: اسے ایک ایسی سمت کو ٹھوس اہداف میں ڈھالنا ہوتا ہے جو اکثر اُس نے چنی نہیں اور جس پر اُس کا اختیار نہیں، اور یہ کام اسے اُن لوگوں کے سامنے کرنا ہوتا ہے — اپنے نیچے کے عملے کے سامنے — جو کہیں اور کیے گئے ہر انتخاب کی قیمت اپنی روزانہ محنت سے چکائیں گے۔ درمیانی مینیجر دونوں زبانیں جانتا ہے، حکمتِ عملی کی بھی اور عمل درآمد کی بھی، اور اسی لیے سب سے بھاری بوجھ اٹھاتا ہے: وہ جانتا ہے کہ اوپر سے کیا مانگا جا رہا ہے، اور وہ جانتا ہے کہ نیچے اسے پورا کرنے کی اصل قیمت کیا ہے۔ وہ دو دنیاؤں کے درمیان ایک تنگ راہداری میں جیتا ہے جو شاذ ہی ایک دوسرے سے براہِ راست بات کرتی ہیں۔

آخر میں عملے کا رکن وہ ہے جو ہر روز اپنے ہاتھوں سے کام کو چھوٹا ہے — فون کال، فارم، پیداواری لائن، انتظار کرتا گاہک۔ وہ ادارے کے اصل جوہر کے سب سے قریب شخص ہے، اور ساتھ ہی اسے بدلنے کے کسی بھی اختیار سے سب سے ڈور۔ عملہ ایک ایسی سمت پر عمل کرتا ہے جو کسی ایسے شخص نے طے کی جو تقریباً یقیناً اُس کا نام نہیں جانتا۔ اور اگر اُس سمت کا ادارے کی تاسیسی وجہ سے رابطہ ٹوٹ چکا ہو، تو عملے کا رکن ہی اسے سب سے پہلے دریافت کرتا ہے، ہر روز، اُس ٹھوس عمل میں جسے دہرانے کو اس سے کہا جاتا ہے — بغیر اسے درست کرنے کا کوئی حقیقی اختیار رکھے۔

یہ اہرام — ایگزیکٹوز، درمیانی مینیجرز، عملہ — اُس وقت تک اچھا چلتا ہے جب تک تاسیسی وجہ اوپر سے نیچے آزادی سے بہتی رہے، اور ہر تہہ کو ایک ہی مشترکہ نیت کا وفادار رکھے۔ لیکن جس لمحے وہ وجہ چوٹی پر کمزور پڑتی ہے، اہرام کام کرنا بند نہیں کرتا — وہ پیدا کرتا رہتا ہے، فیصلے کرتا رہتا ہے، عمل کرتا رہتا ہے۔ وہ صرف اپنی ہر تہہ پر یہ جاننا چھوڑ دیتا ہے کہ وہ ایسا کیوں کرتا جا رہا ہے۔ اور یہ ٹوٹا ہوا رابطہ، جب ہوتا ہے، کبھی نیچے سے شروع نہیں ہوتا۔ یہ ہمیشہ اوپر سے شروع ہوتا ہے، اور تہہ در تہہ اترتا ہے، یہاں تک کہ اُس شخص کا خاموش بوجھ بن جائے جس کی، اہرام کے آخر میں، کبھی کسی بات میں کوئی رائے نہیں تھی — سوائے اُس ایک چیز کے جو اس کے پاس رہ گئی: جو وہ کرتا ہے اس پر یقین رکھتے رہنا، یا چھوڑ دینا۔

ملازمین اور درجے

ہر ملازم، کام کے پہلے دن، کوئی کام ملنے سے بھی پہلے ایک چیز وصول کرتا ہے: ایک درجہ۔ ایک حرف، ایک عدد، ایک معاہداتی خانہ جو، اس سے پہلے کہ اُس نے اپنے بارے میں ایک لفظ بھی کہا ہو، بتا دیتا ہے کہ اُس کے ایک گھنٹے کی قیمت کیا ہے، وہ کتنا اوپر جا سکتا ہے، اس ڈھانچے کے اندر اسے کبھی کتنی ڈور تک جانے کی اجازت ہوگی۔ یہ پہلی بار ہوتا ہے کہ کوئی شخص واضح صورت میں اُس سانچے سے ملتا ہے جس کی بات یہ کتاب اپنے ابتدائی صفحات سے کرتی آئی ہے۔

درجے کا ایک ناقابل انکار عملی کام ہے: وہ ترتیب دیتا ہے، موازنہ کرتا ہے، ہزاروں لوگوں کی تنظیم کو ہر ایک رشتے پر صفر سے سودا کیے بغیر چلنے دیتا ہے۔ لیکن درجہ، جس لمحے دیا جاتا ہے، کچھ ایسا کرنے لگتا ہے جو

کوئی معاہدہ کھل کر نہیں کہتا: وہ صرف یہ طے کرنے نہیں لگتا کہ کوئی شخص کیا کرتا ہے، بلکہ یہ کہ ڈھانچے کی نظر میں وہ شخص کیا ہے۔ نچلا درجہ صرف یہ نہیں کہتا کہ ”اس کام کی قیمت کم ہے۔“ وہ خاموشی سے کہتا ہے کہ ”یہ شخص کم اہم ہے“ — اُس وقت بھی جب وہ شخص اپنی روزانہ محنت میں تاسیسی وجہ سے وہی وفاداری اٹھائے ہوئے ہو جو سب سے اونچے درجے والا رکھتا ہے۔

یہیں کام کی دنیا کی سب سے آن کہی ناانصافیوں میں سے ایک کھیلی جاتی ہے: درجہ درجہ بندی میں مقام ناپتا ہے، معنی سے قربت نہیں۔ نچلے درجے کے ایسے ملازم ہیں جنہوں نے بہت سے ایگزیکٹوز سے بہتر سمجھ لیا ہے کہ وہ ادارہ کیوں موجود ہے اور کس کے لیے کام کرتا ہے۔ اور اونچے درجے کے ایسے ملازم ہیں جنہوں نے بہت پہلے خود سے یہ سوال پوچھنا چھوڑ دیا، اپنے ہی درجے کی پناہ میں کہ اسے کبھی پوچھنا نہ پڑے۔ درجوں کا نظام یہ ناپنے کے لیے نہیں بنایا گیا تھا — وہ ناپ ہی نہیں سکتا، کیونکہ کسی مقصد سے وفاداری ناپنا اُس کی فطرت میں نہیں۔ وہ صرف ایک ایسے پیمانے پر مقام ناپتا ہے جو کسی اور نے اُس شخص کو جاننے سے پہلے ہی کھینچ دیا تھا جو اس پر بیٹھے گا۔

اور پھر وقت ہے — ملازمت کی مدت، گزرے ہوئے برس، وہ ترقیاں جن کی امید تھی اور جو کبھی کبھی آئیں ہی نہیں — جو درجے کے ساتھ ایسے گتھ جاتا ہے جس کا اندازہ کیریئر کے آغاز میں بہت کم ملازم لگا پاتے ہیں۔ ایک بار دیا گیا درجہ ایسی شناخت بننے لگتا ہے جو خود کام سے زیادہ دیر زندہ رہتی ہے: آدمی ”وہی درجہ“ رہتا ہے اُس وقت بھی جب نوکری بدل جائے، اُس وقت بھی جب ذمہ داریاں تنخواہ کی پرچی پر لکھے عدد سے زیادہ تیزی سے بڑھیں۔ مختصر یہ کہ درجہ ایک پیمائش کے طور پر شروع ہوتا ہے اور بہت سوں کے لیے ایک تقدیر بن کر ختم ہوتا ہے۔

جس نے کسی درجہ بند ڈھانچے کے اندر کافی برس گزارے ہوں وہ ایک بات جانتا ہے جو کوئی تنظیمی چارٹ کبھی کھل کر نہیں کہتا: درجہ تمہیں بتاتا ہے کہ کسی شخص کو کہاں رکھا گیا، یہ نہیں کہ اس کے اندر رہتے ہوئے وہ شخص کیا بن گیا۔ اور ہر بار جب کوئی ادارہ یہ فرق بھول جاتا ہے — درجے کو یوں برتتا ہے جیسے وہ کسی شخص کی اصل قیمت ہو، نہ کہ کسی ڈھانچے کا ایک سادہ خانہ — تو وہ کچھ ایسا کھو دیتا ہے جو کوئی تنخواہ

میں اضافہ کبھی واپس نہیں لا سکتا: اُس شخص کا اعتماد جو دن بہ دن اپنا کام اُسی لگن سے کرتا رہا جس سے اوپر والے کرتے ہیں، یہ جانتے ہوئے کہ اسے کبھی پوری طرح دیکھا نہیں جائے گا۔

خدمات فراہم کرنے والے

ہر ادارہ، کتنا ہی بڑا کیوں نہ ہو، کبھی سب کچھ اکیلا نہیں کرتا۔ اُس کے مرکزی جسم کے گرد فراہم کنندگان کی ایک پوری کائنات گھومتی ہے — وہ جو دفتروں کی صفائی کرتے ہیں، وہ جو سامان ڈھوتے ہیں، وہ جو IT کے نظام چلاتے ہیں، وہ جو اُس کی طرف سے فون کا جواب دیتے ہیں، وہ جو کینٹین تک کھانا پہنچاتے ہیں۔ یہ روز کی موجودگیاں ہیں، اکثر بہت سے اندرونی ملازمین سے زیادہ مستقل، اور پھر بھی تقریباً ہمیشہ اُس کہانی سے باہر رہتی ہیں جو ادارہ اپنے بارے میں سناتا ہے۔ وہ تنظیمی چارٹ پر نظر نہیں آتے۔ انہیں سالگریں منانے والی کمپنی کی تقریبات میں نہیں بلایا جاتا۔ سرکاری طور پر وہ ادارہ نہیں ہیں — اُس وقت بھی جب ادارہ اُن کے بغیر ایک ہی دن میں کام کرنا بند کر دے۔

خدمات فراہم کرنے والا ایک خاص حالت میں جیتا ہے: وہ تنظیم کی روزمرہ زندگی کے اندر ہے، اُس کی راہداریاں جانتا ہے، اُس کی تال، کبھی کبھی وہ اُن کہے راز بھی جو صرف اُس پر کھلتے ہیں جو کافی دیر ایک ہی جگہوں میں رہے — لیکن وہ معاہدے اور ثقافت دونوں کی رُو سے باہر کا آدمی رہتا ہے۔ یہ رسمی فاصلہ ادارے کو ایک ایسی چیز کی اجازت دیتا ہے جو وہ شاذ ہی کھل کر کہتا ہے: وہ فراہم کنندہ سے وہ مانگ سکتا ہے جو اپنے ملازم سے کبھی نہ مانگے — زیادہ تیز گٹوتیاں، زیادہ سخت شرائط، بغیر اطلاع کے تبدیلیاں — کیونکہ فراہم کنندہ "ہم میں سے" نہیں۔ وہ ٹھیک ٹھیک ایک خدمت ہے، کوئی ایسا شخص نہیں جسے ادارے نے اپنی کہانی میں خوش آمدید کہنے کے لیے چُنا ہو۔

لیکن ایک خدمت، انجام پانے کے لیے، ہمیشہ کسی شخص کی محتاج ہوتی ہے جو اسے انجام دے۔ اور وہ شخص وہی وقار، وہی محنت، کبھی کبھی وہی لگن رکھتا ہے جو کسی مختلف معاہدے پر ادارے کے اندر کام کرنے والا رکھتا ہے۔ جو فراہم کنندہ ہر شام انہی دفتروں کی صفائی کرتا ہے وہ اُن جگہوں کو اُن بہت سے مینیجرز سے بہتر جانتا ہے جو دن میں صرف وہاں سے

گزرتے ہیں۔ جو ٹیکنیشن ہر ہفتے اُسی مشین کی مرمت کرتا ہے وہ اُس کی خامیاں اُس سے بہتر جانتا ہے جس نے اسے خریدا۔ اور پھر بھی وہ ادارے کے اجتماعی تصور میں حاشیے پر رہتے ہیں — مفید، ناگزیر، اور ساتھ ہی اُن دیکھے۔

یہ اُن دیکھا پن کوئی اتفاق نہیں۔ یہ ایک ڈھانچہ جاتی انتخاب ہے جو ادارے کو ایک وسیع تر ذمہ داری سے بچاتا ہے: اگر فراہم کنندہ کو کمپنی کے خاندان کا حصہ سمجھا جاتا، تو ادارے کو اُس کے کام کے حالات، اُس کی حفاظت، وقت کے ساتھ اُس کے تسلسل کا جواب دینا پڑتا۔ اسے سرکاری حدود سے باہر رکھنا ادارے کو اُس کے کام سے فائدہ اٹھانے دیتا ہے بغیر اُس کا اخلاقی بوجھ اٹھائے — ایک ایسی آؤٹ سورسنگ جو صرف معاشی نہیں، بلکہ خاموشی سے اخلاقی بھی ہے۔

جس نے کسی ادارے کے اندر کافی دیر کام کیا ہو وہ فراہم کنندگان کے چہرے بھی ساتھیوں کے چہروں کی طرح پہچاننا سیکھ لیتا ہے — کبھی کبھی بہتر، کیونکہ وہ زیادہ مستقل ہیں، زیادہ موجود، اندرونی کیریئرز کی آمد و رفت کے کم تابع۔ اور وہ ایک ایسی بات بھی سیکھتا ہے جو کوئی فراہمی کا معاہدہ کبھی تحریری طور پر تسلیم نہیں کرتا: ادارے کی تاسیسی وجہ، وہی جس کی بات یہ کتاب کرتی رہتی ہے، کسی ملازمت کے معاہدے کی سرحد پر نہیں رکتی۔ اگر وہ حقیقی ہے، اگر ابھی زندہ ہے، تو اسے اُنہیں بھی شامل کرنا چاہیے جو رسمی طور پر ”اُن میں سے“ نہ ہوتے ہوئے بھی ہر روز اُس گھر کو کھڑا رکھنے میں مدد کرتے ہیں جو اُس وجہ نے بنایا تھا۔

سیلز ایجنٹ

سیلز ایجنٹ ایک ایسے مقام پر ہے جسے کوئی دوسرا کمپنی کا کردار پوری طرح نہیں جانتا: نہ ملازم، نہ فراہم کنندہ، نہ گاہک۔ وہ ادارے اور علاقے کے درمیان ایک زندہ پُل ہے، کوئی ایسا جو کسی تنظیم کا نام، مصنوعات اور وعدہ اُن جگہوں تک لے جاتا ہے جنہیں ادارہ خود اپنے صدر دفتر سے کبھی سچ مچ نہیں دیکھے گا۔

ایجنٹ ایک ڈھانچہ جاتی تضاد جیتا ہے جسے کم ہی دوسرے کردار اتنی شدت سے سہتے ہیں: وہ ایک ایسے ادارے کی نمائندگی کرتا ہے جس کا وہ ملازم نہیں، اُس کا تجارتی خطرہ بانٹتا ہے مگر اُس کا معاہداتی تحفظ

نہیں، اُس کی مصنوعات کا دفاع کرتا ہے بغیر ہمیشہ اس بات میں رائے رکھے کہ وہ مصنوعات کیسے طے ہوتی ہے، اُس کی قیمت کیسے مقرر ہوتی ہے، اُس کا ابلاغ کیسے ہوتا ہے۔ اسے ایک اختیار نامہ ملتا ہے، مقررہ تنخواہ نہیں۔ وہ کمیشن پر جیتا ہے — یعنی اُس اعتماد پر جو ہر مہینے اُس کے اپنے علاقے میں نئے سرے سے حاصل ہو، اُن حفاظتوں کے بغیر جو تنظیمی چارٹ کے اندر بیٹھے لوگوں کو ملتی ہیں۔

لیکن وہ اکثر وہ کردار بھی ہوتا ہے جو کسی اور سے بہتر جانتا ہے کہ ادارہ خود کو جو سمجھتا ہے اور علاقہ اسے حقیقت میں جیسا محسوس کرتا ہے، ان کے درمیان کتنا فاصلہ ہے۔ ایجنٹ اصل گاہک کو دیکھتا ہے، وہ شکایت سنتا ہے جو کمپنی کی کوئی رپورٹ کبھی درج نہیں کرتی، وہ ٹھیک وہ لمحہ پہچانتا ہے جب صدر دفتر میں کیا گیا وعدہ اُس کے سامنے ٹھہر نہیں پاتا جسے اسے گھر گھر بیچنا ہے۔ وہ اصل منڈی سے پہلے کی آخری کڑی ہے، اور اسی لیے ایک ایسا بوجھ اٹھاتا ہے جسے مرکزی مینجمنٹ شاذ ہی پوری طرح سمجھتا ہے: اسے ایک مصنوعات پر اتنا یقین ہونا چاہیے کہ ہر روز اس کا دفاع کرے، اُس وقت بھی جب سب سے پہلے وہی اُس کی دراڑیں دیکھ رہا ہو۔

ایجنٹ کے پیشے میں ایک خاص تنہائی ہے، جو ٹھیک اسی سرحدی مقام سے پیدا ہوتی ہے: وہ کبھی پوری طرح اُن کا نہیں ہوتا جن کی وہ نمائندگی کرتا ہے، اور کبھی پوری طرح اُس علاقے کا نہیں جس کی وہ خدمت کرتا ہے۔ وہ کمپنی میں لوٹتا ہے تو اسے ”علاقہ والا“ سمجھا جاتا ہے۔ وہ علاقے میں لوٹتا ہے تو اسے ”کمپنی والا“ سمجھا جاتا ہے۔ وہ مسلسل ایک درمیانی زمین پر جیتا ہے، اور شاید اسی لیے، جب وہ اپنی نمائندگی کردہ مصنوعات کی تاسیسی وجہ کا وفادار رہتا ہے، تو بہت سے اندرونی ملازمین سے زیادہ شعوری وفاداری کے ساتھ رہتا ہے: کوئی اسے اس پر یقین کرنے پر مجبور نہیں کرتا۔ وہ ہر ایک دن اسے چُنتا ہے، ایک ایسے گاہک کے سامنے کھڑا ہو کر جو انکار کر سکتا ہے۔

جس نے برس علاقے میں گزارے ہوں، ایک ایسا نام اٹھائے جو اُس کا اپنا نہیں تھا، اجنبی گھروں، دکانوں، دفاتروں میں، وہ ایک ایسی سچائی سیکھتا ہے جو نمائندگی کردہ ادارے کی بالائی منزلوں تک شاذ ہی پہنچتی ہے: مصنوعات اُس وقت تک سچ مچ زندہ نہیں ہوتی جب تک اُس اصل شخص

سے نہ ملے جسے اسے خریدنے کا فیصلہ کرنا ہے۔ اور اُس ملاقات میں واحد چیز جو سچ مچ اہم ہے وہ برانڈ نہیں، اُس کے پیچھے کا اشتہاری بجٹ نہیں، اسے بنانے والا ڈھانچہ نہیں — وہ اعتماد ہے جو ایجنٹ نے خود بنایا، ایک وقت میں ایک علاقہ، ایک وقت میں ایک گاہک، اکثر اکیلے، اپنے لفظ کی طاقت کے سوا کچھ پاس رکھے بغیر۔

گاہک اور تشہیری منصوبے

ہر ادارے کے نظریے میں گاہک اب تک بیان کی گئی ہر چیز کا آخری مقصد ہے — مصنوعات اُس کے لیے موجود ہے، قیمت اُس کے لیے سوچی گئی ہے، ایجنٹ ادارے کا نام اُس تک پہنچاتا ہے۔ لیکن روزمرہ عمل میں گاہک اکثر کچھ اور بن جاتا ہے: پہنچنے کا ایک عدد، قائل کرنے کا ایک ہدف، قابل پیش گوئی لیوروں سے ہلایا جانے والا ایک متغیر۔ تشہیری منصوبہ ٹھیک وہ جگہ ہے جہاں یہ تبدیلی ہوتی ہے، زیادہ سے زیادہ کارکردگی اور کم سے کم شاعری کے ساتھ۔

ایک رعایت، ایک کے ساتھ ایک مفت، مقدار پر بونس: یہ تکنیکی طور پر بے عیب اوزار ہیں، جو طلب کی لچک، قربان کیے گئے منافع اور بدلے میں متوقع حجم کے درست حسابات پر بنے ہیں۔ لیکن ہر تشہیری منصوبے کے پیچھے ایک سوال ہے جو شاذ ہی بلند آواز میں پوچھا جاتا ہے: کیا ہم اس پیشکش کو پانے والے کو حقیقی قدر دے رہے ہیں، یا محض ایک محدود وقت کے لیے اُس کا رویہ خرید رہے ہیں؟ کاغذ پر فرق باریک ہے اور جوہر میں بہت بڑا۔ حقیقی قدر سے جیتا گیا گاہک رہتا ہے کیونکہ اسے وہ چیز ملی جس کی اسے ضرورت ہے۔ تشہیر سے جیتا گیا گاہک صرف اُس وقت تک رہتا ہے جب تک تشہیر چلے، اور جس لمحے کوئی حریف اگلی پیشکش کرے، بغیر کسی رنجش اور بغیر کسی وفاداری کے چلا جاتا ہے۔

تشہیری منصوبہ، سہ ماہی در سہ ماہی دہرایا جائے تو، خاموشی سے گاہک کو سکھاتا ہے کہ رشتہ مصنوعات پر اعتماد پر نہیں بلکہ رعایت کے انتظار پر بنائے۔ اور یہ، وقت کے ساتھ، خود رشتے کی فطرت بدل دیتا ہے: گاہک یہ پوچھنا چھوڑ دیتا ہے کہ "کیا یہ مصنوعات سچ مچ میرے کام کی ہے؟" اور صرف یہ پوچھنے لگتا ہے کہ "اگلی پیشکش کب آئے گی؟" ادارہ، اپنی طرف سے، اُس حقیقی قدر پر سوال اٹھانے کی ضرورت سے آزاد ہو جاتا ہے جو وہ

پیش کرتا ہے، کیونکہ اسے حجم ہلانے کا ایک زیادہ سادہ، زیادہ فوری طریقہ مل گیا ہے: مصنوعات کو بہتر بنانا نہیں، بلکہ عارضی طور پر اُس کی قیمت گھٹانا۔

یہ نہ گاہک کو بھولا بناتا ہے، نہ ادارے کو تعریف کے لحاظ سے کانیاں — یہ محض وہ طریقہ ہے جو خود بخود بن جاتا ہے جب دو فریق، وقت کے ساتھ، صرف ایک پیشکش کے چھلنے سے ملنے کے عادی ہو جائیں۔ گاہک یہ پہچانے کا ماہر بن جاتا ہے کہ کب خریدنا فائدے کا ہے۔ ادارہ یہ حساب لگانے کا ماہر بن جاتا ہے کہ منافع کو گھسائے بغیر کتنی رعایت برداشت کی جا سکتی ہے۔ لیکن سب سے سادہ سوال — یہ مصنوعات رعایت کے بغیر بھی تمہاری دلچسپی کیوں ہونی چاہیے — بہت سے تشہیری منصوبوں میں بے جواب رہ جاتا ہے۔

جس نے برسوں تشہیری منصوبے بنائے ہوں وہ جانتا ہے کہ کسی گاہک کی اصل قدر کبھی اس سے نہیں ناپی جاتی کہ وہ کسی پیشکش پر کتنا رد عمل دیتا ہے، بلکہ اس سے کہ وہ اُس دن بھی کتنا وفادار رہے گا جب پیشکش باقی نہ رہے۔ اور شاید یہی وہ سب سے دیانت دار سوال ہے جو کسی ادارے کو اگلی تشہیر شروع کرنے سے پہلے خود سے پوچھنا چاہیے: اگر ہم رعایت ہٹا دیں، تو کیا پھر بھی کچھ ایسا ہوگا جو خریدنے کے قابل ہو؟

ادارہ، قسم، درجہ بندی

ہر ادارہ، اس سے پہلے کہ اُس کی کہانی کبھی سنائی جائے، درجہ بند کیا جاتا ہے۔ شعبہ، حجم، قانونی صورت، ہدف منڈی، ایک شماریاتی کوڈ جو اسے ہزاروں ملتے جلتے اداروں کے درمیان ایک زمرے میں رکھ دیتا ہے۔ یہ پہلا دفتری عمل ہے جس سے ہر کاروبار اپنی پیدائش ہی سے گزرتا ہے: ایک خانے میں داخل کیا جانا، اس سے بھی پہلے کہ وہ کبھی دکھا سکے کہ وہ سچ مچ کیا ہے۔

درجہ بندی کا ایک ناقابل انکار کام ہے: وہ موازنہ کرنے، ناپنے، کسی ادارے کو ایک وسیع تر منظر میں رکھنے، یہ سمجھنے کی اجازت دیتی ہے کہ وہ اپنے ہم پلہ اداروں سے تیز بڑھ رہا ہے یا آہستہ۔ لیکن ہر درجہ بندی، مفید ہونے کے لیے، سادہ بنانے پر مجبور ہے — اور ہر سادگی، مؤثر ہونے کے لیے، اُس چیز کو کاٹ دینے پر مجبور ہے جو اُس ادارے کو ناقابل تکرار بناتی ہے۔

ایک واحد ضدی ارادے سے قائم ہونے والا چھوٹا کاروبار اُسی شماریاتی زمرے میں جا پہنچتا ہے جس میں سرمایہ کاری فنڈز کے انضمام سے پیدا ہونے والی ملٹی نیشنل۔ کوڈ فرق نہیں کرتا۔ وہ صرف حجم، آمدنی، صنعتی شعبہ ناپتا ہے — کبھی وہ وجہ نہیں جس سے وہ چیز پیدا ہوئی۔

اس طریقے میں ایک خاموش خطرہ ہے: ادارے خود اپنے بارے میں اُس زمرے کے ذریعے سوچنے لگ سکتے ہیں جس میں انہیں رکھا گیا ہے، نہ کہ اپنی اصل کہانی کے ذریعے۔ ایک کاروبار جسے ”شعبہ X کی درمیانے حجم کی کمپنی“ کے طور پر درجہ بند کیا گیا، وقت کے ساتھ ویسا ہی برتاؤ کرنے لگتا ہے جیسا شعبہ X کی درمیانے حجم کی کمپنی سے توقع کی جاتی ہے — اپنے ہم پلہ اداروں کی حکمتِ عملیاں نقل کرتا ہے، وہی اشاریے دوڑ کر پکڑتا ہے، وہی خطرے ڈرتا ہے، محض اس لیے کہ زمرہ بتاتا ہے کہ کس رویے کی توقع ہے۔ درجہ بندی، جس کا کام بیان کرنا تھا، حکم دینے پر ختم ہوتی ہے۔

اور پھر ایک گہری قسم بندی ہے، جسے کوئی شماریاتی کوڈ درج نہیں کرتا: ایک ایسے ادارے کے درمیان فرق جو ابھی تک اُس وجہ کے لیے موجود ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوا تھا، اور ایک ایسے ادارے کے درمیان جو صرف اس لیے موجود ہے کہ اُس نے ”کیوں“ پوچھنا چھوڑ دیا ہے اور جمود کے زور پر وہی کرتا چلا جا رہا ہے جو ہمیشہ کرتا آیا۔ یہ امتیاز کسی ڈیٹا بیس میں نظر نہیں آتا، کسی کاروباری رجسٹر میں اس کا کوئی مخصوص خانہ نہیں۔ اور پھر بھی یہی واحد درجہ بندی ہے جو آخرکار سچ اہم ہے — حجم، شعبے یا اعلان کردہ آمدنی سے کہیں زیادہ۔

جس نے برسوں تک ہر قسم اور ہر حجم کے کاروباری ادارے دیکھے ہوں، وہ کسی تنظیم کی اصل حقیقت سمجھنے کی کوشش میں سرکاری درجہ بندیوں پر شک کرنا سیکھ جاتا ہے۔ دو اداروں کا ایک ہی کوڈ، ایک ہی شعبہ، کاغذ پر ایک ہی حجم ہو سکتا ہے — اور پھر بھی ایک زندہ ہو سکتا ہے، اپنی اصل سے وفادار، جبکہ دوسرا اب محض ایک ڈھانچہ رہ گیا ہو جو بڑی مہارت سے ایک ایسی روح کا سوانگ بھرتا ہے جو اب اس کے پاس نہیں رہی۔

تنخواہ، بنیادی شرحیں، اسکیل سے زائد تنخواہ، بونس، ترغیبات

ہر تنخواہ کی پرچی، انجانے میں، اُس سے لمبی کہانی سناتی ہے جتنی اس کے ہندسے ظاہر کرتے ہیں۔ ایک معاہداتی کم از کم ہے، جو ایک ایسے اجتماعی معاہدے سے طے ہوا جس پر کمپنی میں موجود دونوں فریقوں میں سے کسی نے خود بات چیت نہیں کی — ایک ایسی نچلی حد جو کہیں اور، ایک دور کی میز پر طے ہوئی، اُن ہزاروں لوگوں کے لیے لاگو جنہوں نے وہ میز کبھی نہیں دیکھی۔ اور پھر اسکیل سے زائد تنخواہ ہے، وہ حصہ جو ادارہ اپنی مرضی سے شامل کرتا ہے، اور یہیں سے اس سارے معاملے کا سب سے نازک حصہ شروع ہوتا ہے: اسکیل سے زائد تنخواہ قانوناً واجب نہیں، یہ عطا کی جاتی ہے، اور جو چیز عطا کی جاتی ہے وہ ہمیشہ اپنے ساتھ لینے والے پر ایک خاموش اختیار لیے آتی ہے۔

اسکیل سے زائد تنخواہ کو کسی خاص قدر کا اعتراف ہونا چاہیے — نایاب مہارت، اضافی ذمہ داری، وقت کے ساتھ بنی وفاداری۔ لیکن بہت سی تنظیموں میں یہ انصاف سے زیادہ انتظام کا آلہ بن جاتی ہے: ایک ایسی چیز جو روکے رکھنے کے لیے دی جا سکتی ہے، قابو میں رکھنے کے لیے روکی جا سکتی ہے، حوصلہ بڑھانے کے لیے اس کا وعدہ کیا جا سکتا ہے، ہمیشہ اُس کی صوابدید پر جس کے پاس اس کا فیصلہ کرنے کا اختیار ہو۔ ایک ہی عہدے، ایک ہی محنت، ایک ہی روزانہ حصے والے دو لوگ اسکیل سے زائد مختلف رقمیں پا سکتے ہیں — قابلیت میں کسی معروضی فرق کی وجہ سے نہیں، بلکہ مول تول میں فرق کی وجہ سے، اُس لمحے کی وجہ سے جب انہیں بھرتی کیا گیا، اس وجہ سے کہ وہ شخص اپنا حق جتنا کتنا جانتا تھا، یا جتا سکا۔

بونس اور ترغیبات اس منطق کو اور بھی آگے لے جاتی ہیں: یہ پیسے کو ایک خاص، قابلِ پیمائش، قابلِ تکرار روپے سے باندھ دیتی ہیں۔ یہ کام کرتی ہیں — یہ ایمانداری سے کہنا چاہیے — کیونکہ لوگ ترغیبات کا جواب دیتے ہیں؛ یہ کسی تنظیم کے اندر انسانی روپے کے اُن چند قوانین میں سے ہے جو تقریباً ہر جگہ لاگو ہوتے ہیں۔ لیکن ہر ترغیب کو، مؤثر ہونے کے لیے، پیچیدہ کام کو ایک قابلِ پیمائش اشاریے میں سمیٹنا پڑتا ہے، اور اس سمیٹنے میں ہمیشہ کچھ کھو جاتا ہے۔ مقدار پر ترغیب پانے والا سلیزمین مقدار بیچے گا، تب بھی جب گاہک کو کم کی ضرورت ہو، زیادہ کی نہیں۔ سہ ماہی منافع

پر ترغیب پانے والا مینیجر وہ کاٹے گا جو سہ ماہی منافع کو نظر نہیں آتا، تب بھی جب وہ کٹوتی دو برس بعد بہت مہنگی پڑے گی۔

ایک سوال ہے جو معاوضے کا پورا نظام — کم از کم، اسکیل سے زائد تنخواہ، بونس اور ترغیبات کی اپنی ساری عمارت کے ساتھ — باقاعدگی سے خود سے پوچھنے سے کتراتا ہے: کیا ہم اس شخص کو اُس وجہ سے وفاداری کا معاوضہ دے رہے ہیں جس کے لیے یہ ادارہ موجود ہے، یا ہم اسے اُن رویوں کا معاوضہ دے رہے ہیں جو، جمع ہو کر، صرف سہ ماہی کے ہندسوں کو توازن میں رکھنے کے کام آتے ہیں؟ یہ دو مختلف چیزیں ہیں، اور ترغیبات کا ایک اچھا بنا ہوا نظام دوسری پر شاندار نتائج دے سکتا ہے جبکہ پہلی کو خاموشی سے کھوکھلا کرتا رہے۔

جس نے برسوں ان طریقوں کے اندر گزارے ہوں، میز کی دونوں طرف — معاوضے کا فیصلہ کرتے ہوئے بھی اور اسے پاتے ہوئے بھی — وہ جانتا ہے کہ کسی ادارے میں پیسہ کبھی صرف پیسہ نہیں ہوتا۔ یہ ایک زبان ہے جس کے ذریعے تنظیم ہر شخص کو، ہر مہینے، بتاتی ہے کہ اس کی نظر میں وہ کتنے کا ہے۔ اور جب یہ زبان ایماندار نہیں رہتی — جب اسکیل سے زائد تنخواہ حصہ ڈالنے کی صلاحیت سے زیادہ مول تول کی مہارت کا انعام بن جائے، جب ترغیب اُس حقیقت سے زیادہ ہندسے کا انعام دے جس کی نمائندگی اس ہندسے کو کرنی تھی — تو تنخواہ کی پرچی وقت پر آتی رہتی ہے، لیکن کچھ، اُس شخص اور اسے تنخواہ دینے والی تنظیم کے درمیان اعتماد میں، خاموشی سے دراڑ کھانے لگتا ہے۔

مراعات

مراعت ایک نرم وعدے کے ساتھ جنم لیتی ہے: صرف تنخواہ اہم نہیں، ادارہ پیسے سے آگے بھی تمہارا خیال رکھتا ہے۔ کمپنی کی گاڑی، صحت کا بیمہ، فون، کھانے کا واؤچر، جم کی رکنیت، کارپوریٹ فلاح کا کیٹلاگ جس میں سے مینو کی طرح چننا ہو۔ صورت میں یہ توجہ کے اقدامات ہیں۔ حقیقت میں یہ کچھ اور بھی ہیں، جو اُسی لمحے شاذ ہی بلند آواز میں کہا جاتا ہے جب مراعت دی جاتی ہے۔

مراعت باندھ لیتی ہے۔ تنخواہ میں اضافے سے کہیں زیادہ، جو ایک بار مل جائے تو پوری طرح لینے والے کا ہو جاتا ہے، مراعت ہمیشہ، بنیادی طور پر،

اُس ادارے کی ملکیت رہتی ہے جو اسے دیتا ہے۔ تعلق ختم ہونے پر گاڑی واپس کر دی جاتی ہے۔ صحت کا بیمہ صرف تب تک تحفظ دیتا ہے جب تک تم ملازم ہو، ایک دن بھی زیادہ نہیں۔ مختصر یہ کہ مراعت لفظ کے پورے معنی میں کبھی سچ مچ تحفہ نہیں ہوتی — یہ ایک طویل مدتی قرض ہے، رُکے رہنے سے مشروط، جو جانے کا فیصلہ کرنا، جذباتی اور عملی طور پر، زیادہ مہنگا بنا دیتا ہے۔

اس کا مطلب یہ نہیں کہ مراعات بدنیتی سے دی جاتی ہیں۔ بہت سے ادارے انہیں سچی نیت سے دیتے ہیں، وہاں کام کرنے والوں کی زندگی واقعی بہتر بنانے کے لیے۔ لیکن مراعت کی ساخت ہی — معاہدے سے بندھی، واپس لی جا سکے والی، اکثر حقیقی ضرورت کے بجائے عہدے کے درجے کے تناسب سے — اسے ایک دو رُخا آلہ بنا دیتی ہے: یہ ایک ہی اشارے میں خیال بھی رکھتی ہے اور روکے بھی رکھتی ہے۔ کسی بڑی مراعت والا ملازم نوکری بدلنے سے پہلے دو بار سوچے گا، تب بھی جب کام خود اسے مطمئن کرنا چھوڑ چکا ہو، کیونکہ جانے کی قیمت اب صرف تنخواہ نہیں رہی: یہ وہ سب کچھ ہے جو مراعت نے خاموشی سے اس کی روزمرہ زندگی کے گرد کھڑا کر دیا ہے۔

یہاں بھی ایک چھپی ہوئی درجہ بندی ہے، جو اُس درجہ بندی کا وفادار عکس ہے جس کا ذکر عہدوں کے بارے میں پہلے ہو چکا: سب سے فراخ مراعات تقریباً ہمیشہ اُسے ملتی ہیں جو پہلے ہی اونچے عہدے پر ہو، اُسے نہیں جسے ان کی سب سے زیادہ ضرورت ہو۔ ایگزیکٹو کو سب سے مکمل صحت کا بیمہ، سب سے باوقار گاڑی، سب سے وسیع فلاحی پیکیج ملتا ہے۔ اہرام کی بنیاد پر کھڑے عملے کے رکن کو، زیادہ سے زیادہ، وہ کم از کم ملتا ہے جو اجتماعی معاہدہ لازم کرتا ہے۔ مراعت، جو نظریے میں شخص کی طرف توجہ کی علامت ہونی چاہیے، آخرکار اُسی درجہ وار منطق کے مطابق بانٹی جاتی ہے جو باقی ہر چیز پر حاکم ہے — توجہ پہلے سے حاصل طاقت کے تناسب سے، حقیقی ضرورت کے نہیں۔

جس نے برسوں مراعات پائی ہوں، اور دوسروں کو ایسی وجوہات سے زیادہ یا کم پائے دیکھا ہو جن کا قابلیت سے کم ہی تعلق تھا، وہ اس لفظ کی نرم سطح سے پرے دیکھنا سیکھ جاتا ہے۔ سچی مراعت، وہ جو کوئی ادارہ پیش کرے اگر وہ واقعی اپنی بنیادی وجہ سے وفادار ہو، پہلے سے تسلیم شدہ

قدر والوں کو روکے رکھنے کی سنہری زنجیر نہیں ہونی چاہیے۔ اسے یہ کہنے کا ایک ایماندار طریقہ ہونا چاہیے: ہمیں تمہاری فکر اُس کام سے آگے بھی بے جو تم انجام دیتے ہو — اور اسے ایک ہی ڈھانچے کی چوٹی پر کھڑے اور بنیاد پر کھڑے، دونوں پر، ایک ہی طرح، ایک ہی وجہ سے لاگو ہونا چاہیے۔

حصص اور اسٹاک آپشنز

بہت سے کیریئرز کی تاریخ میں ایک لمحہ آتا ہے جب معاوضہ صرف موجودہ پیسہ نہیں رہتا اور مستقبل پر ایک داؤ بن جاتا ہے۔ یہ وہ لمحہ ہے جب حصص آتے ہیں، یا ان پر ایک آپشن: میں تمہیں صرف آج کے کام کا معاوضہ نہیں دے رہا، میں تمہیں اُس کا ایک حصہ پیش کر رہا ہوں جتنا یہ ادارہ کل کے دن قیمت رکھ سکتا ہے۔ پہلی نظر میں یہ سب سے نفیس اشارہ ہے جو کوئی تنظیم وہاں کام کرنے والوں کی طرف کر سکتی ہے — ایک ملازم کو ایک طرح کا چھوٹا مالک بنا دینا، اس کے مفاد کو خود ادارے کے مفاد سے ہم آہنگ کر دینا۔

لیکن حصص، تنخواہ کے برعکس، ایک ایسی خصوصیت رکھتے ہیں جو سب کچھ بدل دیتی ہے: ان کی قیمت اس پر منحصر نہیں کہ آج کتنا ایماندار کام ہوا، اس پر منحصر ہے کہ مارکیٹ کل یہ مانے گی کہ وہ کام کتنے کا ہے۔ اور مارکیٹ، جیسا کہ یہ کتاب دوسرے صفحات میں بتا چکی ہے، ہمیشہ حقیقت کا انعام نہیں دیتی — اکثر وہ بیانیے، تاثر، اجتماعی توقع کا انعام دیتی ہے۔ اس لیے جسے اسٹاک آپشنز ملتے ہیں، اسے صرف اچھا کام کرنے کی ترغیب نہیں ملتی۔ ایسے، خاموشی سے، مارکیٹ کو یہ یقین دلانے کی ترغیب ملتی ہے کہ وہ اچھا کام کر رہا ہے — اور ان دونوں کا فرق، جب دباؤ بڑھتا ہے، خطرناک حد تک باریک ہو سکتا ہے۔

اس سے ایک ایسا تناؤ پیدا ہوتا ہے جسے کم ہی لوگ کھل کر مانتے ہیں: جس کے پاس قابل ذکر حصص ہوں وہ ہر کارپوریٹ فیصلے کو صرف اس سوال سے نہیں دیکھنے لگتا کہ ”کیا یہ پروڈکٹ، گاہک، اُس وجہ کے کام آتا ہے جس کے لیے ہم پیدا ہوئے؟“ بلکہ ایک دوسرے سوال سے بھی، جو اکثر پہلے سے زیادہ طاقتور ہوتا ہے: ”کیا اس سے میرے حصص اوپر جائیں گے یا نیچے؟“ بہترین صورت میں دونوں سوال ایک ہو جاتے ہیں۔ لیکن جب وہ ایک نہیں رہتے — جب پروڈکٹ کی حقیقی ضرورت ایک ایسی سرمایہ کاری مانگے

جس کا مارکیٹ مختصر مدت میں انعام نہ دے — تو دوسرا سوال تقریباً ہمیشہ جیت جاتا ہے، کیونکہ یہی وہ سوال ہے جو فیصلہ کرنے والے کی ذاتی دولت کو براہ راست چھوتا ہے۔

مزید یہ کہ اسٹاک آپشنز اپنا فائدہ اُسی درجہ بندی کے ساتھ بانٹتے ہیں جو مراعات اور اسکیل سے زائد تنخواہ میں پہلے دیکھی جا چکی: چوٹی پر بہت، نیچے اکثر کچھ نہیں۔ جس کے پاس وہ حکمتِ عملیاں طے کرنے کا اختیار ہو جن سے ادارے کی قیمت بڑھے یا گرے، وہ تقریباً ہمیشہ وہی شخص ہوتا ہے جس کے پاس وہ حصص ہوتے ہیں جنہیں اس سے فائدہ اٹھانا ہے۔ یہ ایک شارٹ سرکٹ ہے جسے کارپوریٹ زبان ”مفادات کی ہم آہنگی“ کہتی ہے، لیکن جو کبھی کبھی ایک زیادہ ایماندار نام کا حق دار ہے: اُن فیصلوں کا انعام پانے کا امکان جنہیں دوسرے، جن کے پاس کوئی حصص نہیں، بس نافذ کریں گے اور جھیلیں گے۔

جو حصص کی منطق کے قریب رہا ہو — ساتھیوں کو چند برسوں میں چڑھتی ہوئی شیئر کی قیمت کی بدولت بے پناہ امیر ہوتے دیکھا ہو، اور دوسروں کو، جو اتنے ہی حق دار تھے، اُسی خوش قسمتی سے باہر رہتے دیکھا ہو کیونکہ وہ ایک سال بعد آئے یا نچلے درجے پر بھرتی ہوئے — وہ جانتا ہے کہ حصص کبھی محض قابلیت کا انعام نہیں ہوتے۔ یہ مستقبل پر ایک اجتماعی داؤ ہیں، جو حال میں پہلے سے حاصل طاقت کے مطابق بانٹا جاتا ہے۔ اور ہر داؤ کی طرح، یہ جیتنے والوں کو فراخی سے لوٹا سکتا ہے، اور باقی سب کو خاموشی سے یہ سوچتا چھوڑ سکتا ہے کہ یہ اُن کے لیے بھی کبھی سچ مچ ایک امکان کیوں نہیں تھا۔

گٹوتیاں اور سرمایہ کاریاں

ہر ادارہ، اپنی زندگی کے ہر لمحے، دو میں سے ایک کام کر رہا ہوتا ہے: گٹوتی، یا سرمایہ کاری۔ جب سرمایہ حرکت کرتا ہے تو یہی دو ممکنہ سمتیں ہیں، اور یہی، تقریباً ہمیشہ، اس بات کی سب سے ایماندار علامت بھی ہیں کہ وہ ادارہ اپنے مستقبل کے بارے میں سچ مچ کیا مانتا ہے — وہ نہیں جو وہ انٹرویوز میں اعلان کرتا ہے، بلکہ وہ جو وہ اپنے پیسے کے ساتھ کرنے کا فیصلہ کرتا ہے جب بیلنس شیٹ سے آگے کوئی نہیں دیکھ رہا ہوتا۔

کٹوتی کی ایک فوری منطق ہے، جس کا دفاع مختصر مدت میں تقریباً ہمیشہ ہو سکتا ہے: ایک لاگت گھٹتی ہے، منافع فوراً بہتر ہوتا ہے، اگلی سہ ماہی زیادہ مضبوط دکھائی دیتی ہے۔ میٹنگ میں جواز دینے کے لیے یہ سب سے آسان سمت ہے، کیونکہ یہ بہت کم وقت میں ایک دکھائی دینے والا نتیجہ دیتی ہے۔ لیکن کٹوتی، تقریباً ہمیشہ، اُس پر عمل کرتی ہے جو پہلے سے بنا ہوا ہے — یہ کسی ایسی چیز کو گھٹاتی، دباتی، ختم کرتی ہے جو فیصلہ ہونے سے پہلے موجود تھی۔ عملے میں کٹوتی، دیکھ بھال میں کٹوتی، تحقیق میں کٹوتی: یہ سب ایک ہی اشارے کی صورتیں ہیں، ایک ایسے جسم کو ہلکا کرنے کا اشارہ جو، ایک لمحہ پہلے تک، وہ بوجھ ایک خاص وجہ سے اٹھائے ہوئے تھا — چاہے وہ وجہ، کٹوتی کے لمحے، اچانک اہم نہ رہے۔

سرمایہ کاری دوسری سمت ہے، کم فوری، مختصر مدت میں کم تسلی بخش، کیونکہ یہ کسی ایسی چیز پر یقین مانگتی ہے جو ابھی موجود نہیں۔ سرمایہ کاری کا مطلب ہے آج کسی ایسے فائدے کے لیے خرچ کرنا جو، شاید، مہینوں یا برسوں میں آئے گا — اور وقت کا یہی فاصلہ ہے جو سرمایہ کاری کو اُن تنظیموں کے اندر نایاب انتخاب بناتا ہے جن پر وہ سہ ماہی تال حاکم ہے جس کا ذکر ان صفحات میں پہلے ہو چکا۔ جو سرمایہ کاری کرتا ہے وہ مستقبل پر داؤ لگاتا ہے، فوراً اسے ثابت کیے بغیر۔ جو کٹوتی کرتا ہے وہ حال کو بہتر کرتا ہے، موجودہ سہ ماہی سے آگے اس کا جواز دیے بغیر۔ کوئی حیرت نہیں کہ، انتخاب ملنے پر، دوسرا راستہ پہلے سے کہیں زیادہ بار چنا جاتا ہے۔

لیکن یہیں پوری کتاب کا سب سے فیصلہ کن دورا ہا ہے: جو ادارہ اُس چیز میں کٹوتی کرتا ہے جس کی اسے اپنی بنیادی وجہ زندہ رکھنے کے لیے ضرورت ہے — وہ لوگ جو اسے یاد رکھتے ہیں، وہ معیار جو اس کی نمائندگی کرتا ہے، چیزوں کو اچھی طرح کرنے کے لیے درکار وقت — وہ معنی کی بقا پر ہندسے کی بقا کو چن رہا ہے۔ جو ادارہ اُسی معنی میں سرمایہ کاری کرتا ہے، تب بھی جب یہ مہنگا پڑے، تب بھی جب مارکیٹ فوراً اس کا انعام نہ دے، وہ وہی ایک کام کر رہا ہے جو کسی تنظیم کو اپنے ڈھانچے سے آگے زندہ رہنے دیتا ہے: اُس چیز کی پرورش جس کے لیے وہ پیدا ہوا، صرف اُس کی نہیں جو مختصر مدت میں اس کا حساب برابر کر دے۔

ہر کٹوتی غداری نہیں، اور ہر سرمایہ کاری ایمان کا کوئی حق دار عمل نہیں۔ ضروری کٹوتیاں بھی ہوتی ہیں، جو صرف اُسے ختم کرتی ہیں جو فالتو ہو چکا تھا۔ اور ضائع شدہ سرمایہ کاریاں بھی ہوتی ہیں، جو خودنمائی یا وقتی فیشن کے لیے کی گئیں، اصل مقصد سے کسی حقیقی تعلق کے بغیر۔ فرق لفظ میں نہیں — کٹوتی یا سرمایہ کاری — بلکہ ایک ایسے سوال میں ہے جو کم ہی میٹنگیں فیصلے پر دستخط سے پہلے سچ مچ پوچھتی ہیں: کیا سرمائے کی یہ حرکت ہمیں اُس وجہ کے قریب لے جاتی ہے، یا اس سے دور، جس کے لیے یہ ادارہ پیدا ہوا؟ جس نے برسوں میں کافی اداروں کو کٹوتی اور سرمایہ کاری کرتے دیکھا ہو، وہ جانتا ہے کہ یہ سوال، جتنا سادہ اتنا ہی ناگوار، ہر اُس مالیاتی تجزیے سے زیادہ قیمتی ہے جو اس سے بچنے کے لیے بنایا گیا ہو۔

بیلنس شیٹیں اور غلطیاں

بیلنس شیٹ ہمیشہ ایک حتمی دستاویز کے اختیار کے ساتھ سامنے آتی ہے: بند، جانچے ہوئے ہندسے، بیرونی آڈیٹروں کے تصدیق شدہ جو درستی کی ضمانت کے طور پر اپنے دستخط ثبت کرتے ہیں۔ یہ وہ دستاویز ہے جو کوئی ادارہ دنیا کو اپنی مضبوطی کے آخری ثبوت کے طور پر دکھاتا ہے — اور ٹھیک اسی وجہ سے، کم ہی لوگ رک کر پوچھتے ہیں کہ اس ظاہری درستی کے نیچے کتنے انتخاب، اندازے، اور کبھی کبھی غلطیاں چھپی ہیں جنہیں کسی آڈیٹر کا دستخط کبھی پوری طرح ختم نہیں کر سکتا۔

بیلنس شیٹ کبھی خالص حقیقت نہیں ہوتی۔ یہ ایک تعبیر ہے — جائز، باضابطہ، لیکن پھر بھی ایک تعبیر — اُن واقعات کی جن کی اکثر کوئی معروضی قیمت مقرر کرنے کو نہیں ہوتی۔ تیس برسوں میں بنا ایک برانڈ کتنے کا ہے؟ ایک وفادار گاہک سے تعلق کتنے کا ہے، جو کل ختم ہو سکتا ہے یا ہمیشہ رہ سکتا ہے؟ ایک مشین کی کارآمد زندگی سچ مچ کتنی ہے، اور اس اندازے کا کتنا حصہ معقول پیش گوئی ہے اور کتنا حساب کے بھیس میں ایک خواہش؟ ہر بیلنس شیٹ ایسے ہندسوں سے بھری ہوتی ہے جو حقائق لگتے ہیں اور حقیقت میں فیصلے ہیں — نیک نیتی سے کیے گئے، تقریباً ہمیشہ، لیکن پھر بھی فیصلے، جو اپنے ساتھ غلطی کی ایک گنجائش لیے ہوتے ہیں جسے حتمی دستاویز کبھی کھل کر نہیں دکھاتی۔

اور پھر حقیقی غلطیاں ہیں، وہ جو سب سے ایماندار تنظیموں میں بھی ہو جاتی ہیں: غلط مدت میں درج ایک انوائس، غلط مد میں ڈالی گئی ایک لاگت، ایک ایسے مفروضے پر حساب کیا گیا ایک پروویژن جو، مہینوں بعد، غلط نکلے گا۔ حساب داری کے نظام نے، وقت کے ساتھ، ان غلطیوں کو کم کرنے کے لیے نفیس طریقے بنائے ہیں — دوہری جانچ، آزاد آڈٹ، روز بروز زیادہ تفصیلی حساب داری کے اصول — لیکن کوئی نظام، چاہے کتنا ہی نفیس ہو، اس امکان کو پوری طرح ختم نہیں کرتا کہ کوئی شائع شدہ ہندسہ اُس حقیقت سے پوری طرح مطابقت نہ رکھے جس کی اسے نمائندگی کرنی ہے۔

ایک ایماندار غلطی اور جان بوجھ کر کی گئی پیرا پھیری کے درمیان ایک بہت بڑا اخلاقی فرق ہے، جسے باہر سے بیلنس شیٹ دیکھنے والے اکثر نظر انداز کر دیتے ہیں۔ ایماندار غلطی ایک زندہ تنظیم کو ایسے آلات سے ناپنے کی پیچیدگی ہی سے جنم لیتی ہے جنہیں، مجبوراً، چیزوں کو سادہ کرنا پڑتا ہے۔ پیرا پھیری اس کے برعکس ایک انتخاب سے جنم لیتی ہے: یہ فیصلہ کہ ہندسوں سے وہ کہلویا جائے جو حقائق، اپنے طور پر، نہ کہتے۔ دونوں ایک ایسی بیلنس شیٹ پیدا کرتی ہیں جو حقیقت سے ہٹ جاتی ہے۔ ان دونوں میں سے صرف ایک غداری ہے۔

جس نے برسوں بیلنس شیٹیں پڑھی اور بنائی ہوں، وہ جانتا ہے کہ آخری ہندسہ، چاہے کتنا ہی تصدیق شدہ، اپنی دو اعشاریوں کی درستی میں کتنا ہی تسلی بخش ہو، ہمیشہ ایک کہانی رہتا ہے — جتنی ممکن ہو درست، لیکن پھر بھی لوگوں کی بنائی ہوئی کہانی، اُن اندازوں، فیصلوں، اور کبھی کبھی غلطیوں کے ساتھ جو ہر انسانی کہانی لازماً اپنے ساتھ لاتی ہے۔ کسی بیلنس شیٹ پر آنکھیں بند کر کے بھروسا کرنا، گویا وہ حقیقت کی معروضی تصویر ہو، یہ بھول جانا ہے کہ ہر عدد کے پیچھے ہمیشہ کوئی ہوتا ہے جسے فیصلہ کرنا پڑا کہ اسے کیسے گنا جائے — اور جو یہ فیصلہ کرتا ہے کہ کسی چیز کو کیسے گنا جائے، پوری نیک نیتی سے بھی، وہ پہلے ہی، کسی حد تک، یہ چن رہا ہوتا ہے کہ کون سا سچ دکھایا جائے۔

بیرونی تجزیہ کار

بیرونی تجزیہ کار ایک واضح وعدے پر جیتا ہے: کسی ادارے کو باہر سے دیکھنا، اندر کام کرنے والوں کے مفادات کے بغیر، اور مارکیٹ کو بتانا کہ وہ سچ مچ کتنے کا ہے۔ یہ ایک ایسا کردار ہے جو معروضیت کی ضمانت کے لیے بنایا گیا — کوئی ایسا جس کے پاس سچ بولنے سے کھونے کو کچھ نہیں، کیونکہ اس کی واحد کرنسی اپنے فیصلے کی ساکھ ہے۔ لیکن یہی فاصلہ، جو اس کی طاقت ہونا چاہیے، اس کے پیشے کی سب سے گہری حد بھی ہے: تجزیہ کار ہمیشہ باہر سے ایک ایسی چیز پر فیصلہ دیتا ہے جسے سچ مچ صرف اندر سے جانا جا سکتا ہے۔

ایک تجزیہ کار بیلنس شیٹیں پڑھتا ہے، سہ ماہی کانفرنس کالز سنتا ہے، اشاریوں کا حریفوں سے موازنہ کرتا ہے، پیش گوئی کے ایسے ماڈل بناتا ہے جو قابل پیمائش اور عوامی چیزوں پر قائم ہوں۔ یہ سب ایک ایسا فیصلہ پیدا کرتا ہے جو تکنیکی طور پر مضبوط، قابل دفاع، اکثر مفید ہوتا ہے۔ لیکن یہ کبھی وہ ایک چیز نہیں پکڑ سکتا جسے یہ کتاب ہر صفحے پر تلاش کرتی رہتی ہے: کیا وہ ادارہ اب بھی اُس وجہ سے وفادار ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوا۔ کسی مالیاتی ماڈل میں اس سوال کا خانہ نہیں۔ کوئی تجزیہ کار، چاہے کتنا ہی قابل ہو، باہر سے نہیں دیکھ سکتا کہ کسی ادارے کا اصل ارادہ اب بھی زندہ ہے، یا صرف خالی ڈھانچہ باقی ہے، جو اب بھی قابل قبول ہندسے پیدا کر رہا ہے۔

اس سے ایک خاموش تضاد پیدا ہوتا ہے: تجزیہ کار کا فیصلہ، ٹھیک اس لیے کہ وہ صرف قابل پیمائش پر بنا ہے، آخرکار ٹھیک اُسی منطق کو مضبوط کر دیتا ہے جس پر یہ کتاب سوال اٹھاتی ہے۔ اگر کسی ادارے کی جانچ میں واحد اہم چیز آمدنی، منافع، سہ ماہی ترقی ہے، تو ہر ادارہ — اپنی اصل سے وفادار ہو یا بے وفا — ایک ہی طرح جانچا جائے گا، ایک ہی آلات سے، ایک ہی ہندسوں کی بنیاد پر۔ تجزیہ کار، انجانے میں، پوری مارکیٹ کو سکھا دیتا ہے کہ صرف وہی دیکھے جو اس کا ماڈل ناپ سکتا ہے، اور اُس سب کو نظر انداز کرے جو ماڈل کی گرفت سے نکل جاتا ہے — جو، تقریباً ہمیشہ، ادارے کا سب سے انسانی اور سب سے سچا حصہ ہوتا ہے۔

ایک اور حرکیات بھی ہے، کم کہی جانے والی لیکن اتنی ہی حقیقی: تجزیہ کار کبھی اتنا پوری طرح غیر جانبدار نہیں ہوتا جتنا اس کا منصب باور کراتا

ہے۔ وہ اکثر ایسے اداروں کے لیے کام کرتا ہے جن کے اُنہی کمپنیوں سے تجارتی تعلقات ہوتے ہیں جن کی وہ جانچ کرتا ہے، زیادہ موافق کوریج کے بدلے معلومات تک خصوصی رسائی پاتا ہے، اپنی پیشہ ورانہ ساکھ ایسی پیش گوئیوں پر بناتا ہے جو، اگر بہت بار غلط نکلیں، تو اسے ساکھ اور کیریئر سے محروم کر دیں۔ اس کا فیصلہ، چاہے تکنیکی طور پر کتنا ہی سخت ہو، ہمیشہ ترغیبات کے ایک ایسے نظام کے اندر جنم لیتا ہے جو اُس چیز سے بالکل بے تعلق نہیں جس پر وہ فیصلہ دے رہا ہے۔

جس نے برسوں اداروں کو باہر سے جانچے جاتے دیکھا ہو — کبھی ناحق سراہے جاتے، کبھی ناحق سزا پاتے — وہ جانتا ہے کہ تجزیہ کاروں کا فیصلہ، کسی شیئر کی مختصر مدتی قیمت پر چاہے کتنا ہی اثر رکھتا ہو، کسی تنظیم کے گہرے سچ پر کبھی آخری لفظ نہیں رہا۔ ایک ادارہ سب سے پُرجوش جائزے پا سکتا ہے جبکہ وہ اپنے اندر پہلے ہی وہ وجہ کھو چکا ہو جس کے لیے وہ پیدا ہوا۔ اور ایک ادارہ پھیکے یا شکی جائزے پا سکتا ہے جبکہ وہ، ایک ایسی حقیقت میں جسے کوئی مالیاتی ماڈل نہیں ناپ سکتا، پوری طرح اپنے آپ سے وفادار رہے۔

اسٹاک مارکیٹ اور حصص

اسٹاک مارکیٹ ایک سادہ اور تقریباً شریفانہ خیال سے پیدا ہوئی: کسی کو بھی، صرف چند بانیوں یا بینکاروں کو نہیں، کسی کاروبار کا ایک چھوٹا حصہ رکھنے اور اس کی تقدیر میں شریک ہونے کی اجازت دینا۔ ایک شیئر کو، اصل میں، یہی ہونا تھا — کسی سرگرمی کی ملکیت میں ایک جمہوری داخلہ جو بصورتِ دیگر اُن کے لیے بند رہتی جن کے پاس پہلے سے سرمایہ اور تعلقات نہ ہوں۔ شیئر خریدنے کا مطلب تھا، نظریے میں، ایک بنیادی ارادے میں شریک بن جانا، چاہے اپنا حصہ کتنا ہی چھوٹا ہو۔

لیکن اسٹاک مارکیٹ، وقت کے ساتھ، صرف یہ نہیں رہی۔ یہ اور بھی بن گئی، اور شاید سب سے بڑھ کر، اپنے آپ میں ایک بازار — ایک ایسی جگہ جہاں حصص کا لین دین کسی کاروبار میں شریک ہونے کی خواہش سے نہیں، بلکہ اس حساب سے ہوتا ہے کہ کاغذ کا وہ ٹکڑا ایک گھنٹے، ایک دن، ایک ہفتے بعد کتنے کا ہوگا۔ وہی شیئر جو ایک کارخانے میں، ایک پروڈکٹ میں، اُن ہزاروں لوگوں میں حقیقی حصے کی نمائندگی کرتا ہے جو ہر صبح

ایک خاص وجہ سے کام پر جاتے ہیں، ایک چڑھتا اترتا ٹکر بن جاتا ہے، جسے ایسے الگورتھم پڑھتے ہیں جو نہیں جانتے، اور جنہیں جاننے کی ضرورت بھی نہیں، کہ وہ ادارہ اصل میں کیا بناتا ہے یا وہ کیوں پیدا ہوا۔

یہ دوری شاید پوری کتاب میں سب سے بنیادی ہے: کسی بھی لمحے کسی شیئر کی قیمت کا اُس کاروبار کی اصل صحت سے، جس کی وہ نمائندگی کرتا ہے، تقریباً کوئی تعلق نہیں ہوتا۔ وہ کسی افواہ پر چڑھ سکتی ہے، کسی اعلان پر، بازار کی کسی عمومی حرکت پر جس کا اُس خاص کاروبار سے کوئی لینا دینا نہیں۔ وہ چند فیصد پوائنٹس سے چوک جانے والی کسی پیش گوئی پر گر سکتی ہے، چاہے پروڈکٹ ہمیشہ کی طرح اُسی احتیاط سے بنتی رہے۔ اسٹاک مارکیٹ اجتماعی توقع کو ناپتی ہے، اصل جوہر کو نہیں — اور ٹھیک یہی فاصلہ ہے جو بازار میں بکنے والے شیئر کو اُس اصل کاروبار سے، جو اُس کے پیچھے کھڑا ہے، ایک مختلف چیز بنا دیتا ہے، کبھی کبھی اُس کی بالکل الٹ۔

جس کے پاس بازار سے خریدے ہوئے شیئر ہوں، وہ اکثر اس فاصلے کو جیتا ہے اور اسے خبر تک نہیں ہوتی: وہ سمجھتا ہے کہ وہ کاروبار کے ایک ٹکڑے کا مالک ہے، اور ایک لحاظ سے یہ سچ بھی ہے — مگر زیادہ ٹھوس انداز میں وہ ایک ایسی سیکیورٹی کا مالک ہے جس کی قدر توقعات سے بنے بازار پر منحصر ہے، نہ کہ اُس تنظیم کے اندر کام کرنے والوں کی اُس روزانہ وفاداری پر جو اُس وجہ سے ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوئی تھی۔ اسٹاک مارکیٹ کا شیئر ہولڈر، بانی کے برعکس، تقریباً کبھی فیکٹری نہیں دیکھتا، کبھی پیدا کرنے والے سے ہاتھ نہیں ملاتا، کبھی ایک سہ ماہی پہلے کیے گئے فیصلے کا اصل بوجھ محسوس نہیں کرتا۔ اُس نے ایک عدد خریدا ہے جو چڑھتا اور گرتا ہے، اس امید پر کہ وہ گرنے سے زیادہ چڑھے گا۔

اور یہاں وہ دائرہ مکمل ہو جاتا ہے جو اس کتاب نے اب تک بیان کیا ہے: کسی نیت سے پیدا ہونے والی پروڈکٹ سے لے کر اُس شیئر تک جسے چند سیکنڈ میں کوئی ایسا شخص خرید بیچ دیتا ہے جو اُس نیت کے بارے میں کچھ نہیں جانتا۔ اس دوری کی قصوروار اسٹاک مارکیٹ نہیں — وہ صرف اس بات کا سب سے وفادار آئینہ ہے کہ زنجیر کے ہر مرحلے پر کسی کاروبار کا اصل مفہوم کتنا ہلکا ہو سکتا ہے، قدم بہ قدم، یہاں تک کہ وہ ایک ڈولتا ہوا عدد بن جاتا ہے، جسے لاکھوں لوگ پڑھتے ہیں جنہوں نے کبھی نہیں

پوچھا، اور شاید کبھی نہیں پوچھیں گے، کہ وہ کاروبار حقیقت میں کیوں موجود ہے۔

شیئر ہولڈر کیا نہیں جانتے

ایک ایسا فاصلہ ہے جسے کوئی سالانہ رپورٹ، کوئی شیئر ہولڈرز کا اجلاس، کوئی سہ ماہی کانفرنس کال کبھی حقیقت میں پاٹ نہیں پاتی: وہ فاصلہ جو اُس چیز میں ہے جو ایک شیئر ہولڈر کسی کاروبار کے بارے میں پڑھتا ہے اور اُس میں جو وہ کاروبار اصل میں ہے، ہر روز، اُس کے لیے جو اُس کے اندر کام کرتا ہے۔

شیئر ہولڈر تقریباً کبھی اُس شخص کا نام نہیں جانتا جس نے جمعے کی شام ایک نازک مسئلہ حل کیا، بغیر اس کے کہ کسی نے صاف صاف کہا ہو، صرف اس لیے کہ اسے محسوس ہوا کہ وہ مسئلہ حل ہونا چاہیے۔ وہ نہیں جانتا کہ کتنی بار کسی گاہک سے کیا گیا وعدہ ایک ایسی انسانی قیمت پر نبھایا گیا جو کوئی آپریٹنگ مارجن کبھی نہیں بتاتا۔ وہ نہیں جانتا کہ ایک درمیانہ مینیجر ہر روز کتنا اصل بوجھ اٹھاتا ہے، کہیں اور طے کی گئی سمت اور اُن لوگوں کے بیچ پھنسا ہوا جنہیں اُس سمت کو ٹھوس محنت میں بدلنا ہوتا ہے۔ یہ سب موجود ہے، ہوتا ہے، خاموشی سے کاروبار کی اصل قدر بناتا ہے — مگر یہ اُسے دکھائی جانے والی کسی سلائیڈ میں کبھی نظر نہیں آتا۔

شیئر ہولڈر اکثر یہ نہیں جانتا کہ جو پروڈکٹ کاروبار بیچتا ہے وہ ابھی تک اُس نیت سے وفادار ہے جس نے اسے جنم دیا تھا، یا وہ کب کی محض ایک دہرائی جانے والی پیداوار بن چکی ہے تاکہ ایک ایسے ڈھانچے کا جواز بنے جسے بہر حال قائم رہنا ہے۔ وہ نہیں جانتا کہ انتظامیہ جب کٹوتی کرتی ہے یا سرمایہ لگاتی ہے تو بنیادی وجہ کی خدمت کے لیے کرتی ہے یا صرف اس لیے کہ کوئی سہ ماہی عدد ٹھیک بیٹھ جائے۔ وہ نہیں جانتا کہ علاقے میں کسی ایجنٹ کے بنائے ہوئے بھروسے کا کتنا حصہ، کسی نچلے درجے کے ملازم کی خاموش لگن کا کتنا حصہ، کسی ایسے گاہک کی وفاداری کا کتنا حصہ جو کہیں اور بھی جا سکتا تھا، حقیقت میں اُس عمارت کو تھامے ہوئے ہے جس کی قدر وہ ایک چڑھتی یا گرتی شیئر قیمت میں سمٹی ہوئی دیکھتا ہے۔

یہ لاعلمی تقریباً کبھی ذاتی قصور نہیں ہوتی۔ یہ ایک ایسے نظام کا ناگزیر نتیجہ ہے جو قدم بہ قدم بنایا گیا — پروڈکٹ سے پیٹنٹ تک، انتظامیہ سے درجوں تک، بیلنس شیٹوں سے تجزیہ کاروں تک، اسٹاک مارکیٹ سے شیئرز تک — تاکہ ایک انسانی، پیچیدہ حقیقت کو، جو لوگوں اور نیتوں سے بنی ہے، ایک ایسے عدد میں بدل دیا جائے جو چند سیکنڈ میں پڑھا جا سکے۔ اس زنجیر کے ہر مرحلے نے کوئی سچی چیز ہٹائی تاکہ کوئی ناپی جا سکے والی چیز جوڑ سکے۔ اور شیئر ہولڈر، زنجیر کے آخر میں، صرف آخری کڑی وصول کرتا ہے: ایک قیمت، ایک منافع، ایک واپسی — تقریباً کبھی وہ سب نہیں دیکھتا جو پیچھے چھوڑ دیا گیا تاکہ یہ اتنی آسانی سے اُس تک پہنچے۔

یہ کتاب ٹھیک اسی فاصلے کے لیے لکھی گئی ہے۔ شیئر ہولڈر پر نہ جانے کا الزام لگانے کے لیے نہیں — وہ جان ہی نہیں سکتا تھا، کسی نے اسے یہ کبھی ان الفاظ میں نہیں دکھایا۔ بلکہ اسے، شاید پہلی بار، یہ موقع دینے کے لیے کہ وہ اُس عدد کے پیچھے پوری زنجیر دیکھ سکے جس کا وہ مالک ہے: پروڈکٹ، فیکٹری، ایجنٹ، ملازم، درمیانہ مینیجر، اعلیٰ افسر، بیلنس شیٹ، تجزیہ کار، شیئر کی قیمت۔ اور یہ سب ایک ساتھ دیکھ کر، آخرکار وہ سوال پوچھنے کے لیے جو کسی رپورٹ نے کبھی اُس کے سامنے نہیں رکھا: جس چیز کے ایک حصے کا میں مالک ہوں، کیا وہ اب بھی اُس وجہ سے موجود ہے جس کے لیے وہ پیدا ہوئی تھی — یا میں، بغیر جانے، محض اُس نیت کے سائے کا مالک ہوں جسے مجھ سے بہت پہلے کسی اور نے سچ مچ چاہا تھا؟

خریداریاں اور فروخت

بہت سے کاروباروں کی زندگی میں ایک لمحہ آتا ہے جب بنیادی نیت آہستہ آہستہ گھس کر نہیں مرتی بلکہ ایک واضح عمل سے، جس پر ایک مقررہ دن دستخط ہوتے ہیں: کاروبار خریدا جاتا ہے، یا بیچا جاتا ہے۔ اُس لمحے میں جو چیز ایک انسانی ارادے سے پیدا ہوئی تھی وہ کسی شے کی طرح ہاتھوں ہاتھ منتقل ہوتی ہے — اُس کا اندازہ لگایا جاتا ہے، قیمت لگائی جاتی ہے، سودے بازی ہوتی ہے — اور اُس دن سے وہ کسی ایسے کی ملکیت ہوتی ہے جو، تقریباً ہمیشہ، اُس وقت موجود نہیں تھا جب اُس ارادے نے پہلی بار طے کیا تھا کہ یہ چیز وجود میں آئی چاہیے۔

کسی خریداری کو ہمیشہ ہم آہنگی، ترقی، باہمی موقع کی زبان میں بیان کیا جاتا ہے۔ دو پریس ریلیز، ایک سرکاری تصویر میں دو مسکراہٹیں، ایک اعلان جو ہم آہنگ نظریات اور ایک ساتھ زیادہ مضبوط مستقبل کی بات کرتا ہے۔ مگر اس شائستہ زبان کے پیچھے تقریباً ہمیشہ ایک زیادہ سادہ، زیادہ سخت حقیقت چھپی ہوتی ہے: کسی نے طے کیا کہ پیش کی گئی قیمت اُس چیز کے تسلسل سے زیادہ قیمتی ہے جو وہ بیچ رہا تھا۔ یہ لازماً غداری نہیں — کبھی یہ دانائی ہوتی ہے، کبھی مجبوری، کبھی اُس چیز کو بچانے کا واحد راستہ جو ورنہ پوری طرح مٹ جاتی۔ مگر ہر صورت میں یہ ایک منتقلی ہی رہتی ہے: بنیادی ارادہ اُس سے، جس نے اسے جنم دیا، اُس کے پاس چلا جاتا ہے جو، اکثر، اسے صرف اُس قدر کے لیے حاصل کر رہا ہوتا ہے جو وہ اس میں سے نچوڑ سکتا ہے۔

جو کسی کاروبار کو خریدتا ہے وہ تقریباً ہمیشہ پروڈکٹ، برانڈ، گاہک، فیکٹریاں، پیٹنٹ خریدتا ہے۔ مگر وہ کسی معاہدے سے، چاہے وہ کتنا ہی تفصیلی کیوں نہ ہو، وہ اصل وجہ نہیں خرید سکتا جس کے لیے وہ چیز پیدا ہوئی تھی۔ وہ وجہ، اگر خریداری کے بعد تنظیم کے اندر رہ جانے والے اسے شعوری طور پر محفوظ نہ رکھیں، بس اڑ جاتی ہے — خریدار کی بدنیتی سے نہیں، بلکہ اس لیے کہ کوئی قانونی دستاویز ایک ایسی یاد منتقل نہیں کر سکتی جو صرف اُن لوگوں میں زندہ ہے جنہوں نے اسے خود جیا۔

اور یہی وہ لمحہ ہے جہاں جسم والے کاروبار اور روح والے کاروبار کا فرق، جس کی بات اس کتاب کے پیش لفظ سے ہو رہی ہے، سب سے صاف نظر آتا ہے۔ جسم آسانی سے بک جاتا ہے: اُس کی ایک بازاری قدر ہے، کمائی کا ایک ضرب، ایک ڈیو ڈیلیجنس جو اسے ہر تفصیل میں ناپتی ہے۔ روح، اگر ابھی موجود ہو، ان میں سے کسی اندازے میں نظر نہیں آتی — اور ٹھیک اسی وجہ سے، بہت بار، دستخط سے پہلے اسے ڈھونڈا تک نہیں جاتا۔ جسم خرید لیا جاتا ہے، اس امید پر کہ روح عادتاً ٹھہری رہے گی۔ مگر روح، تقریباً ہمیشہ، صرف تب تک رہتی ہے جب تک وہ لوگ رہتے ہیں جو اسے اٹھائے ہوئے تھے — اور خریداری، اپنی فطرت میں، ٹھیک انہی لوگوں کو ایسے دوسروں سے بدل دیتی ہے جو نئے مالک سے زیادہ ہم آہنگ ہوں۔

جس نے کسی خریداری کو اندر سے جیا ہے — اخبار میں پڑھ کر نہیں، بلکہ راہداریوں میں، ساتھیوں کے چہروں پر، کسی ایسے شخص کی اچانک

خاموشی میں محسوس کر کے جو اب نہیں جانتا کہ وہ حقیقت میں کس کو جواب دہ ہے — وہ جانتا ہے کہ دستخط کا دن کبھی سب سے مشکل دن نہیں ہوتا۔ سب سے مشکل دن بعد میں آتا ہے، آہستہ آہستہ، جب تمہیں احساس ہوتا ہے کہ پروڈکٹ ویسی ہی رہی، برانڈ بھی، گاہک بھی — مگر وہ وجہ، جس کے لیے یہ سب پہلی بار پیدا ہوا تھا، وہ نہیں رہی۔ وہ اُن کے ساتھ چلی گئی جو اسے یاد رکھتے تھے، اور کسی خریداری کے معاہدے نے اسے کبھی سودے کا حصہ شمار نہیں کیا تھا۔

سیلز بورڈ

سیلز بورڈ تقریباً عبادت جیسی باقاعدگی سے بیٹھتا ہے — ہفتہ وار، ماہانہ، سہ ماہی — ایک ہی معبود کے گرد: فروخت کا عدد۔ یہ وہ کمرہ ہے جہاں، نظریے میں، پورا کاروبار اپنے سب سے ٹھوس ثبوت کی طرف سمٹ آتا ہے: ہم نے کتنا بیچا، ہم کتنا بیچیں گے، ہمیں کیا کرنا ہے کہ اگلے اجلاس سے پہلے یہ عدد اوپر جائے۔

اس کمرے میں زبان اُن تمام حصوں سے بدل جاتی ہے جن کی بات اب تک ہوئی۔ اب بنیادی نیت کی بات نہیں ہوتی، اُس وجہ کی بات نہیں ہوتی جس کے لیے پروڈکٹ پیدا ہوئی، اُس ارادے کی بات نہیں ہوتی جس نے باقی سب کو زندگی دی۔ بات ہوتی ہے پائپ لائن کی، فورکاسٹ کی، بند کیے جانے والے خلا کی، کور کیے جانے والے علاقے کی، اُن گاہکوں کی جن سے مہینے کے آخر سے پہلے سودا پکا کرنا ہے۔ یہ ایک مؤثر، سیدھی زبان ہے، اپنی عجلت میں تقریباً فوجی — اور ٹھیک اسی وجہ سے، اجلاس در اجلاس، یہ بھلا دینے کی صلاحیت رکھتی ہے کہ زیر بحث ہر عدد کے پیچھے اصلی ایجنٹ، اصلی ملازم، اصلی گاہک ہیں، ہر ایک کی اپنی کہانی، جسے بورڈ، کام کی ضرورت کے تحت، ایک جدول کی ایک سطر میں سمیٹ دیتا ہے۔

سیلز بورڈ ایک خاص دباؤ میں جیتا ہے: یہ وہ مقام ہے جہاں شیئر ہولڈروں سے کیا گیا وعدہ، جس پر اوپر کی منزلوں کے منصوبوں میں بحث ہوئی، علاقے میں ٹھوس عمل میں بدلنا ہوتا ہے، اکثر اُس سے کہیں کم وقت میں جتنا بازار کی حقیقت اجازت دیتی۔ اگر پچھلی سہ ماہی نے دس فیصد ترقی کا وعدہ کیا تھا تو سیلز بورڈ کے پاس یہ پوچھنے کی عیاشی نہیں کہ وہ دس فیصد کوئی معنی رکھتا تھا یا نہیں: اسے اسے حاصل کرنے کا راستہ

ڈھونڈنا ہوتا ہے، جو بھی قیمت ہو — نئی پروموشنیں، ایجنٹوں پر دباؤ، مارجن کھا جانے والی رعایتیں، اُن گاہکوں پر زور جو شاید ابھی اتنا خریدنے کے لیے تیار نہیں تھے۔

اس سے ایک خاموش بگاڑ پیدا ہوتا ہے جسے کمرے کے اندر کم ہی لوگ کھل کر تسلیم کرتے ہیں: سیلرز بورڈ رفتہ رفتہ یہ پوچھنا چھوڑ دیتا ہے کہ بازار کو حقیقت میں کیا چاہیے، اور صرف یہ پوچھنے لگتا ہے کہ کہیں اور پہلے سے کیے گئے وعدے کے عدد تک کیسے پہنچا جائے۔ سوال کی سمت الٹ جاتی ہے — اب وہ نہیں بیچا جاتا جس کی ضرورت ہے، بلکہ بے تابی سے اُسے ڈھونڈا جاتا ہے جو شاید وہ خرید لے جس کے بکنے کا فیصلہ پہلے ہی ہو چکا ہے۔ یہ وہی میکانزم ہے جو پہلے فیکٹری میں دیکھا جا چکا ہے، جو وہ پیدا کرتی ہے جو پہلے ہی بک چکا ہے، بس ایک کمرہ آگے سرکا ہوا، اُس جگہ پر جہاں وہ فروخت ابھی محض ایک وعدہ ہے اور اسے ہر قیمت پر حقیقت بنانا ہے۔

جو برسوں ان کمروں میں بیٹھا ہے — عدد بتاتا ہوا، کمیوں کا جواز دیتا ہوا، ایک ایسا خلا بند کرنے کے لیے نئے طریقے تجویز کرتا ہوا جو پچھلے مہینے موجود ہی نہیں تھا — وہ جانتا ہے کہ سیلرز بورڈ، اپنی بہترین صورت میں، وہ جگہ ہونی چاہیے جہاں کاروبار اپنے اصل بازار کو سب سے غور سے سنتا ہے۔ اور یہ کہ بہت بار، اس کے برعکس، یہ وہ جگہ بن جاتی ہے جہاں کاروبار اصل بازار کو کہیں اور پہلے سے طے شدہ ایک عدد کی طرف موڑنا سیکھ لیتا ہے، اس سے پہلے کہ کوئی خود بازار سے پوچھنے کی زحمت کرے کہ وہ حقیقت میں کیا چاہتا تھا۔

وہ مقام جہاں سے واپسی نہیں

ہر اُس کاروبار میں جو آہستہ آہستہ اپنی بنیادی وجہ کھو رہا ہو، ایک لمحہ آتا ہے جسے کوئی کیلنڈر نشان زد نہیں کرتا اور کوئی دستاویز درج نہیں کرتی — اور پھر بھی وہ موجود ہے، کسی تاریخ کی طرح ٹھیک ٹھیک، چاہے اس کے ہوتے وقت کوئی اسے نہ پہچانے۔ یہ وہ لمحہ ہے جب ڈھانچہ واپس مڑنے کے قابل نہیں رہتا۔ اس لیے نہیں کہ کوئی ایسا فیصلہ کرتا ہے۔ اس لیے کہ، بس، اب کوئی ایسا باقی نہیں رہا جو اُس راستے کو اچھی طرح یاد رکھتا ہو جہاں سے سفر شروع ہوا تھا۔

اُس مقام تک ہر بھٹکاؤ ابھی پلٹایا جا سکتا ہے۔ ایک غلط کٹوتی درست کی جا سکتی ہے۔ ایک انتظامیہ جو راستہ کھو بیٹھی ہو، اُسے کوئی واپس بلا سکتا ہے جو ابھی یاد رکھتا ہو۔ ایک بگڑی ہوئی پروڈکٹ، کافی ارادے کے ساتھ، اپنی اصل نیت کی طرف لوٹ سکتی ہے۔ جب تک تنظیم کے اندر کہیں، ایک اکیلا شخص بھی موجود ہو جو »کیوں« کی یاد زندہ رکھے ہوئے ہو — ابھی موجود کوئی بانی، کوئی پرانا ملازم، یہاں تک کہ کوئی وفادار گاہک جو یاد رکھتا ہو کہ پہلے کیسا تھا — واپسی کا راستہ کھلا رہتا ہے، چاہے کتنا ہی تنگ ہو۔

واپسی کے بغیر نقطہ تب آتا ہے جب وہ آخری شخص چلا جاتا ہے، اور اُس کے جانے سے پہلے کسی نے اُس سے وہی یاد وصول نہیں کی ہوتی۔ یہ تب آتا ہے جب وہ آخری اعلیٰ افسر، جس نے بانی کو جانا تھا، ریٹائر ہو جاتا ہے اور باقی رہنے والوں کو کبھی نہیں بتاتا کہ وہ کاروبار کیوں پیدا ہوا تھا۔ یہ تب آتا ہے جب وہ آخری ملازم، جسے پہلی پروڈکٹ یاد تھی، نامکمل مگر سچی، کسی ایسے کے لیے جگہ خالی کر دیتا ہے جس نے صرف پہلے سے چمکایا ہوا، پہلے سے بہتر بنایا ہوا، پہلے سے اصل سے دور نسخہ ہی دیکھا ہو۔ اُس لمحے سے کاروبار موجود رہتا ہے — پیدا کرتا ہے، بیچتا ہے، منافع بانٹتا ہے — مگر وہ، ہمیشہ کے لیے، کچھ اور بن چکا ہوتا ہے۔ ایک بالکل ٹھیک چلتا ہوا جسم جس نے، بغیر سوگ کے کیونکہ کوئی یاد باقی نہیں، وہ روح کھو دی ہے جس نے اسے پہلی بار حرکت دی تھی۔

اسی لیے یاد، ہر تنظیم میں، کوئی جذباتی عیاشی نہیں بلکہ ناقابل واپسی کے خلاف واحد سچی حفاظت ہے۔ ایک کاروبار برسوں کی غلطیاں، غلط کٹوتیاں، مقصد سے دور انتظامیہ جھیل سکتا ہے — وہ خود کو درست کر سکتا ہے، اگر کوئی راستہ یاد رکھنے کو باقی رہے۔ مگر وہ اپنی بنیادی یاد کے مکمل نقصان سے نہیں بچ سکتا۔ اُس دن، چاہے کوئی اعلان نہ کرے، چاہے عدد ہمیشہ کی سی باقاعدگی سے شائع ہوتے رہیں، کوئی چیز ہمیشہ کے لیے بند ہو چکی ہوتی ہے۔

جس نے اس نقطے کو قریب آتے دیکھا ہے — اپنے ہی کاروبار میں، یا زندگی بھر باہر سے دیکھے گئے دوسرے کاروباروں میں — وہ ایک سادہ اشارہ پہچانتا ہے، اپنی وضاحت میں تقریباً معمولی: وہ دن جب کوئی، کسی کمرے میں، اہرام کے کسی بھی درجے پر، اب یہ نہیں پوچھتا کہ یہ چیز کیوں

موجود ہے۔ وہ خاموشی، نہ کوئی منفی بیلنس شیٹ، نہ گرتی ہوئی شیئر قیمت، اس بات کی سچی علامت ہے کہ واپسی کے بغیر نقطہ پار ہو چکا ہے۔ اور اُس دن سے، کاروبار جو کچھ بھی کرتا ہے — چاہے کتنا ہی مؤثر، کتنا ہی منافع بخش — وہ محض ایک ایسے جسم کی جڑتی حرکت ہوگی جو کچھ عرصہ پہلے یہ جاننا چھوڑ چکا ہے کہ وہ کیوں حرکت کرتا ہے۔

انداز اور وقار: اداروں کے درمیان فرق

کچھ کاروبار اپنے اعداد میں ایک دوسرے جیسے ہوتے ہیں اور اپنے جوہر میں ایک دوسرے سے کوسوں دور۔ وہی آمدنی، وہی شعبہ، کاغذ پر وہی حجم — اور پھر بھی جو اُن کے اندر سے گزرتا ہے، ایک دن کے لیے بھی، فوراً ایک ایسا فرق محسوس کرتا ہے جسے کوئی بیلنس شیٹ نہیں ناپ سکتی۔ اس فرق کا ایک پرانا نام ہے، جو آج کی انتظامی زبان میں تقریباً متروک ہو چکا ہے: اسے انداز کہتے ہیں۔ اور اس کی سب سے نایاب شکل، جو بنانے میں سب سے مشکل اور کھونے میں سب سے آسان ہے، وقار کہلاتی ہے۔

کسی کاروبار کا انداز اُس کا لوگو نہیں، اُس کے اشتہارات کا لہجہ نہیں، یہاں تک کہ اُس کی پروڈکٹ کا معروضی معیار بھی نہیں۔ یہ وہ طریقہ ہے جس سے وہ تنظیم اُس چیز کے ساتھ برتاؤ کرتی ہے جسے وہ لاپرواہی سے برت سکتی تھی اور اس کے بجائے احتیاط سے برتنے کا انتخاب کرتی ہے۔ یہ وہ سپلائر ہے جسے وقت پر ادائیگی ہوتی ہے چاہے قانون تاخیر کی اجازت دیتا ہو۔ یہ وہ گاہک ہے جس کی بات پوری سنی جاتی ہے چاہے شکایت سے کوئی فوری فروخت نہ ہو۔ یہ وہ تفصیل ہے جس کا خیال رکھا جاتا ہے چاہے، غالباً، کوئی کبھی اسے نوٹس نہ کرے۔ انداز اُن فیصلوں میں زندہ رہتا ہے جنہیں کوئی اشاریہ نہیں ناپتا، جو تب کیے جاتے ہیں جب کوئی دیکھ نہیں رہا ہوتا۔

وقار وہ انداز ہے جو وقت اور مشکل کے امتحان سے گزر چکا ہو۔ کوئی بھی کاروبار انداز دکھا سکتا ہے جب حالات اچھے ہوں، جب مارجن کشادہ ہوں اور گاہک مطمئن۔ وقار تب نظر آتا ہے جب حالات بگڑتے ہیں: اس میں کہ ایک کاروبار ایک ضروری کٹوتی کو کیسے سنبھالتا ہے، اس میں کہ وہ اُس کے ساتھ کیسا برتاؤ کرتا ہے جسے اپنے کسی قصور کے بغیر تنظیم چھوڑنی پڑتی ہے، اس میں کہ وہ اپنی غلطی کیسے مانتا ہے بجائے اسے ایک خوب

لکھی ہوئی پریس ریلیز کے پیچھے چھپانے کے۔ وقار وہ انداز ہے جو تب بھی قائم رکھا جائے جب اسے قائم رکھنے کی کوئی اصل قیمت ہو — وقت، پیسہ، غرور۔

اور یہیں دو بظاہر برابر کاروباروں کے درمیان سب سے تیز فرق ظاہر ہوتا ہے: ایک، دباؤ میں، یہ ظاہر کرتا ہے کہ اُس نے اپنا انداز محض ایک ایسے ڈھانچے پر رنگ کی تہ کی طرح بنایا تھا جس نے اسے کبھی حقیقت میں سہارا نہیں دیا — اور رنگ، پہلی اصل مشکل پر، اکھڑ جاتا ہے، اور نیچے وہی بے حس منطق نظر آتی ہے جو ہر اُس ڈھانچے کی ہوتی ہے جو صرف عدد کا سوچتا ہے۔ دوسرا، اُسی دباؤ میں، دریافت کرتا ہے کہ اُس کی بنیادوں میں واقعی وہ احتیاط تھی جو محض دکھاوا لگتی تھی — اور وہ اسے قائم رکھتا ہے، چاہے قیمت چکانی پڑے، چاہے کوئی بیرونی تجزیہ کار سہ ماہی کی بیلنس شیٹ میں اسے اس کا کوئی کریڈٹ نہ دے۔

جس نے زندگی بھر مختلف کاروباروں کے لیے کام کیا ہو، وہ یہ فرق کسی بیلنس شیٹ میں لکھا دیکھنے سے بہت پہلے پہچاننا سیکھ لیتا ہے۔ وہ اسے اس میں محسوس کرتا ہے کہ پہلے دن اُس کا استقبال کیسے ہوتا ہے۔ وہ اسے اس میں محسوس کرتا ہے کہ نیک نیتی سے ہوئی غلطی کے ساتھ کیسا سلوک ہوتا ہے۔ وہ اسے، سب سے بڑھ کر، اس میں محسوس کرتا ہے کہ کاروبار اُس کے ساتھ کیسا برتاؤ کرتا ہے جس کے پاس اسے دینے کو اب کچھ نہیں بچا — ایک بوڑھا ہوتا ملازم، ایک گاہک جو اب نہیں خریدے گا، ایک سپلائر جسے بدلا جانے والا ہے۔ انہی لمحوں میں، جب فائدہ احتیاط کا تقاضا کرنا چھوڑ دیتا ہے، تم دیکھتے ہو کہ کسی کاروبار میں واقعی وقار ہے، یا اُس کے پاس، کچھ عرصے کے لیے، صرف ایسا دکھائی دینے کا انداز تھا۔

منافع

منافع شاید پوری کاروباری لغت کا سب سے زیادہ غلط سمجھا جانے والا لفظ ہے — اس لیے نہیں کہ یہ مبہم ہے، بلکہ اس لیے کہ بہت سے لوگ اسے یوں برتتے ہیں جیسے یہ کوئی مقصد ہو، جبکہ یہ ہمیشہ سے، اپنی سب سے دیانت دار فطرت میں، محض ایک نتیجہ رہا ہے۔

کوئی کاروبار منافع کمانے کے لیے پیدا نہیں ہوتا، بالکل اسی طرح جیسے کوئی انسان سانس لینے کے لیے پیدا نہیں ہوتا۔ انسان جینے کے لیے سانس لیتا ہے، سانس لینے کے لیے نہیں جیتا۔ منافع کسی تنظیم کی سانس ہے: ضروری، حیاتی، اس کی غیر موجودگی جلد موت لاتی ہے — مگر کوئی، اچھی صحت میں، صبح اٹھ کر یہ نہیں سوچتا کہ اُس کے دن کا مقصد سانس لینا ہے۔ وہ یہ کرتا ہے کیونکہ یہ کسی اور چیز کے کام آتا ہے۔ جس دن کوئی کاروبار منافع کمانے کے لیے موجود رہنے لگے، بجائے اس کے کہ موجود رہنے کے لیے منافع کمائے، اُس دن کوئی بنیادی چیز پہلے ہی الٹ چکی ہوتی ہے۔

یہ الٹ پھیر ہوتے وقت تقریباً محسوس نہیں ہوتا، کیونکہ زبان نہیں بدلتی: لوگ پروڈکٹ کی، گاہکوں کی، مشن کی بات کرتے رہتے ہیں۔ مگر فیصلے، خاموشی سے، ایک ہی سوال کا جواب دینے لگتے ہیں — کیا اس سے منافع بڑھتا ہے یا گھٹتا ہے — بجائے اصل سوال کے: کیا یہ اب بھی اُس وجہ کے کام آتا ہے جس کے لیے ہم پیدا ہوئے تھے۔ منافع، اچھے کام کے نتیجے سے، وہ کسوٹی بن جاتا ہے جو طے کرتی ہے کہ کام کرنے کے قابل بھی ہے یا نہیں۔ اور جب کسوٹی مقصد بن جاتی ہے تو باقی سب کچھ — لوگ، معیار، وقت، احتیاط — اپنی ذاتی قدر کھو دیتا ہے اور صرف ایک ماتحت قدر رکھنے لگتا ہے: یہ آخری عدد میں کتنا حصہ ڈالتا ہے۔

اور پھر بھی منافع، اپنی خالص ترین شکل میں، کبھی وہ دشمن نہیں رہا جس کی یہ کتاب بات کرتی ہے۔ جو کاروبار منافع نہیں کماتا وہ مر جاتا ہے، اور اُس کے ساتھ وہ بنیادی نیت بھی مر جاتی ہے جو خدمت جاری رکھنا چاہتی تھی۔ دیانت دار منافع — وہ جو ایک اچھی بنی ہوئی پروڈکٹ سے پیدا ہوتا ہے، منصفانہ قیمت پر، اُن لوگوں کو بیچی گئی جو اُس سے اصل فائدہ اٹھاتے ہیں — اس بات کا سب سے ٹھوس ثبوت ہے کہ کسی نیت نے وقت کے ساتھ خود کو قائم رکھنے کا راستہ ڈھونڈ لیا ہے۔ یہ کوئی قصور نہیں۔ یہ، جب اسی جڑ سے پھوٹے، تقریباً ایک نعمت ہے: اس بات کی تصدیق کہ صحیح کام کرنا اور بچے رہنا لازماً دو الٹ راستے نہیں۔

منافع کی دونوں شکلوں کا فرق — وہ جو ابھی سانس ہے اور وہ جو پہلے ہی مقصد بن چکا ہے — کبھی کسی بیلنس شیٹ میں نظر نہیں آتا، کیونکہ عدد، اکیلا دیکھا جائے تو، دونوں صورتوں میں ایک جیسا ہے۔ یہ

صرف تب نظر آتا ہے جب تم منبع کی طرف دیکھو: اسے حاصل کرنے کے لیے کیا قربان کیا گیا، اور اگر وہ عدد نہ آتا تو کیا قربان کیا جاتا۔ جو کاروبار اپنی پروڈکٹ سے غداری کرنے کے بجائے تھوڑا منافع کھونے کو تیار ہو، اُس کے پاس کہیں نہ کہیں ابھی وہ روح ہے جس کی یہ کتاب بات کرتی ہے۔ جو کاروبار مارجن کا ایک پوائنٹ کھونے کے بجائے کچھ بھی قربان کرنے کو تیار ہو — لوگ، معیار، وعدے — وہ کب کا جینے کے لیے سانس لینا چھوڑ چکا ہے۔ اُس نے، کسی کو بتائے بغیر، صرف سانس لینے کے لیے جینا شروع کر دیا ہے۔

کارپوریٹ زوال

کسی کاروبار کا زوال، باہر سے دیکھا جائے تو، ہمیشہ اچانک لگتا ہے۔ ایک شیئر کی قیمت جو دھڑام سے گرتی ہے، ایک دیوالیہ پن جس کا اعلان ہوتا ہے، ہزاروں لوگ جو ایک ہی دن میں جان لیتے ہیں کہ اب اُن کے پاس نوکری نہیں رہی۔ اخبار زوال کو ایک واقعے کی طرح سناتے ہیں — ایک مقررہ تاریخ، ایک خبر جو بغیر کسی پیشگی اطلاع کے آ پہنچتی ہے۔ مگر جس نے یہ لمحے اندر سے جیے ہوں وہ کچھ اور جانتا ہے، اور زیادہ تکلیف دہ: زوال کبھی اُس دن نہیں آتا جس دن اُس کا اعلان ہوتا ہے۔ وہ بہت پہلے آتا ہے، خاموشی میں، اور اعلان کا وہ دن صرف وہ لمحہ ہوتا ہے جب حقیقت، جو تب تک ناقابل برداشت ہو چکی ہوتی ہے، آخرکار چھپائی نہیں جا سکتی۔

ہر کارپوریٹ زوال، اگر قریب سے دیکھا جائے، الگ الگ شکلوں میں ایک ہی کہانی سناتا ہے: وہ کبھی آسمان سے گری بجلي نہیں تھا، وہ ہمیشہ ایک دھیمہ رساؤ تھا جسے تنظیم کے اندر کسی نے برسوں پہلے آتے دیکھ لیا تھا — ایک کارکن جو معیار کو گرتا محسوس کرتا ہے، ایک ایجنٹ جو علاقے کو ٹھنڈا پڑتا محسوس کرتا ہے، ایک درمیانی مینیجر جو ایک ہی غلط فیصلوں کو سہ ماہی کے بعد سہ ماہی دہراتا دیکھتا ہے۔ یہ آوازیں تقریباً ہمیشہ موجود ہوتی ہیں۔ مسئلہ کبھی اُن کی غیر موجودگی نہیں ہوتا۔ مسئلہ یہ ہے کہ ایک ایسے ڈھانچے کے اندر جو اپنی بنیادی وجہ پہلے ہی کھو چکا ہو، اُن آوازوں کو اب کوئی ایسا نہیں ملتا جو اُنہیں پوری طرح سننے کو تیار ہو — کیونکہ سننے کے لیے رکنا پڑتا ہے، اور رکنا اُس نظام سے میل نہیں کھاتا جو سہ ماہی کے بعد سہ ماہی دوڑتے رہنے کے لیے بنایا گیا ہو۔

اس معنی میں زوال کبھی سبب نہیں ہوتا۔ وہ صرف اُس واپسی نہ ہو سکے والے مقام کا آخری، دکھائی دینے والا نتیجہ ہوتا ہے جس کا ذکر ان صفحات میں پہلے ہو چکا ہے — وہ لمحہ جب بنیادی وجہ کی آخری یاد رخصت ہوئی، اور کسی نے وقت پر دھیان نہ دیا کہ آگے آنے والے کو روک سکے۔ اُس مقام اور عوامی زوال کے بیچ برس گزر سکتے ہیں — ایسے برس جن میں کاروبار پیداوار جاری رکھتا ہے، بیچتا رہتا ہے، منافع بھی بانٹتا رہتا ہے، جبکہ سطح کے نیچے وہ سب کچھ جو اُسے سچ مچ تھامے ہوئے تھا، پہلے ہی خالی ہو چکا ہوتا ہے۔

اور یہیں اس پورے سفر کی آخری اور سب سے کڑی سچائی ہے: زوال کے لمحے سب سے بڑی قیمت تقریباً کبھی وہی لوگ ادا نہیں کرتے جنہوں نے وہ فیصلے کیے جو اُس کا سبب بنے۔ جس ایگزیکٹو نے غلط کٹوتیاں کروائیں وہ علیحدگی کے معاوضے کے ساتھ چلا جاتا ہے۔ جس تجزیہ کار نے شیئر کی قیمت بڑھا چڑھا کر لگائی وہ بس اپنی پیش گوئی بدلتا ہے اور اگلی پر چلا جاتا ہے۔ جس شیئر ہولڈر نے وقت پر بیچ دیا وہ منافع لے کر نکل جاتا ہے۔ جو رہ جاتے ہیں، تقریباً ہمیشہ، وہ کارکن، ایجنٹ اور فراہم کنندگان ہوتے ہیں — وہ لوگ جو اصل جوہر کے سب سے قریب ہیں، فیصلے کی طاقت سے سب سے دور، اور جو سب سے پہلے، مہینوں یا برسوں پہلے، جان گئے تھے کہ کچھ غلط ہے۔

جس نے کوئی زوال قریب سے دیکھا ہو — اخبار میں پڑھا نہیں، بلکہ راہداریوں میں، ساتھیوں کے چہروں پر، اُس دفتر کی اچانک خاموشی میں جیا ہو جو تھوڑی دیر پہلے تک ناقابل شکست لگتا تھا — وہ اپنے ساتھ ایک ایسا سوال لیے پھرتا ہے جس کا جواب کوئی بعد از مرگ تجزیہ کبھی پوری طرح نہیں دیتا: اگر کوئی، کافی اونچائی پر، کافی جلدی، اُن آوازوں کو سن لیتا جو پہلے ہی جانتی تھیں — تو کیا شاید بس اتنا یاد رکھنا کافی نہ ہوتا کہ وہ کاروبار کیوں پیدا ہوا تھا؟

انتخاب اور فیصلے

اس کتاب کے ہر صفحے نے، اب تک، یہ سنایا ہے کہ ایک اچھی نیت کیسے کھو سکتی ہے — قدم بہ قدم، کمرہ بہ کمرہ، عدد بہ عدد۔ مگر یہ بددیانتی ہوگی کہ تمہیں یقین دلایا جائے کہ یہ راستہ ناگزیر ہے، کوئی طبعی قانون

جس سے کوئی کاروبار بچ نہیں سکتا۔ ایسا نہیں ہے۔ کیونکہ اس زنجیر کے ہر ایک قدم میں — پروڈکٹ، قیمت، انتظامیہ، بیلنس شیٹ، سیلز بورڈ — آخر میں ہمیشہ کوئی ایک شخص ہوتا ہے جو انتخاب کرتا ہے۔ اور جہاں انتخاب ہو، وہاں یہ امکان بھی ہوتا ہے کہ چیزیں کسی اور طرح ہو سکیں۔

فیصلے اور محض ردِ عمل کا فرق جتنا لگتا ہے اُس سے باریک ہے، اور جتنا سوچا جائے اُس سے زیادہ اہم۔ ردِ عمل صرف لمحے کے دباؤ کا جواب دیتا ہے: ختم ہوتی سہ ماہی، حریف کی چال، وہ عدد جو پورا نہیں بیٹھتا۔ وہ تیز ہوتا ہے، خودکار، تقریباً ہمیشہ جلدی کے بہانے جائز ٹھہرایا جا سکتا ہے۔ فیصلہ، اس کے برعکس، عمل سے پہلے ایک لمحہ رکتا ہے اور وہ سوال پوچھتا ہے جو اس کتاب نے ہر باب میں دہرایا ہے: یہ قدم مجھے اُس وجہ کے قریب لے جاتا ہے، یا اُس سے دور، جس کی خاطر یہ سب پیدا ہوا تھا؟ وہ وقفہ، چاہے کتنا ہی مختصر ہو، واحد جگہ ہے جہاں انسانی ارادہ سچ مچ پھر سے مرکزی کردار بنتا ہے، بجائے اس کے کہ اُسی ڈھانچے کے ساتھ گھسٹتا جائے جس کی اُسے خدمت کرنی چاہیے۔

ہر انتخاب کو اہم ہونے کے لیے بہادرانہ ہونے کی ضرورت نہیں۔ زیادہ تر فیصلے جو کسی کاروبار کی روح کو زندہ رکھتے ہیں چھوٹے ہوتے ہیں، تقریباً دکھائی نہ دینے والے: وہ فراہم کنندہ جسے وقت پر ادائیگی کی گئی حالانکہ ادائیگی ٹالی جا سکتی تھی، وہ گاہک جس کی بات سنی گئی حالانکہ اس سے فوری کوئی فروخت نہیں ہوگی، وہ ساتھی جس کا دفاع کیا گیا حالانکہ چپ رہنا زیادہ آسان ہوتا۔ ان میں سے کوئی انتخاب سہ ماہی بیلنس شیٹ نہیں بدلتا۔ مگر وقت کے ساتھ جمع ہو کر، یہی بالکل وہ چیز ہیں جو اُس کاروبار کو جس کی ابھی روح ہے، اُس کاروبار سے الگ کرتی ہیں جو بھول چکا ہے کہ کبھی اُس کی روح تھی۔

ایک ذمہ داری ہے جو یہ کتاب، برابر وزن کے ساتھ، کسی بھی ڈھانچے کی چوٹی پر کھڑے شخص کو بھی سونپتی ہے اور اُس کی بنیاد پر کھڑے شخص کو بھی: کوئی کبھی مکمل طور پر بے اختیار نہیں ہوتا، چاہے اُس کے پاس گنجائش کتنی ہی کم ہو۔ ایک ایگزیکٹو چن سکتا ہے کہ ایک ضروری کٹوتی کیسے بتائی جائے۔ ایک کارکن چن سکتا ہے کہ ایک ایسے کام میں کتنی احتیاط ڈالے جسے کوئی کبھی قریب سے نہیں جانچے گا۔ ایک شیئر ہولڈر چن سکتا ہے کہ وہ اُس چیز کے بارے میں جانے جس کا وہ سچ مچ

مالک ہے، بجائے اس کے کہ صرف قیمت کو چڑھتا یا گرتا دیکھے۔ ان میں سے کوئی انتخاب، اکیلا، کسی کاروبار کو نہیں بچاتا۔ مگر اُن کی غیر موجودگی، کافی لوگوں کی طرف سے کافی دیر تک دہرائی جائے، تو بالکل وہی طریقہ کار ہے جو اُس واپسی نہ ہو سکے والے مقام تک لے جاتا ہے جس کا ذکر پہلے ہو چکا ہے۔

جس نے کسی ڈھانچے کے اندر اتنا عرصہ گزارا ہو کہ اُسے مشکل لمحوں سے گزرتے دیکھا ہو، وہ ایک ایسی بات جانتا ہے جو انتظامیہ کی کوئی کتاب کافی وضاحت سے نہیں سکھاتی: کسی کاروبار کی بنیادی وجہ بورڈ روم میں لکھی گئی کسی حکمتِ عملی سے محفوظ نہیں رہتی۔ وہ محفوظ رہتی ہے، دن بہ دن، اُن سینکڑوں چھوٹے انتخابوں میں جو ہر شخص، ہر سطح پر، اُس وقت کرتا ہے جب کوئی دیکھ نہیں رہا ہوتا۔ وہیں، اُس ننھی، روزانہ کی جگہ میں جو اُس کے بیچ ہے جو کرنا زیادہ آسان ہوتا اور اُس کے جو اصل سے وفادار رہتا ہے، سچ مچ یہ طے ہوتا ہے کہ کوئی کاروبار اب بھی وجود کا حق رکھتا ہے یا نہیں۔

انتظامیہ کمپنی بدلتی ہے

آج کی کام کی دنیا میں ایک خاموش حرکت چل رہی ہے، اتنی معمول کی کہ اب وہ قابلِ ذکر بھی نہیں لگتی: انتظامیہ ایک کاروبار سے دوسرے کاروبار میں ایسی روانی سے منتقل ہوتی ہے جو کسی اور کارپوریٹ کردار کے پاس اس طرح نہیں۔ ایک ایگزیکٹو جس نے برسوں ایک فوڈ کمپنی چلائی ہو، چند مہینوں میں خود کو ایک دوا ساز کمپنی چلاتے پا سکتا ہے، پھر ایک ٹیکنالوجی کمپنی، پھر ایک مالیاتی کمپنی — اپنے ساتھ وہی طریقہ، اشاریوں اور اہداف کی وہی زبان لیے ہوئے، اُس مواد پر لاگو کرتا ہوا جسے وہ ہر بار پہلے سے کم گہرائی میں سمجھتا ہے۔

یہ حرکت ایک واضح یقین سے پیدا ہوتی ہے، جس پر آج انتظامی درس گاہوں میں تقریباً کوئی سوال نہیں اٹھاتا: کہ انتظام ایک ہمہ گیر مہارت ہے، اُس مخصوص مواد سے الگ کی جا سکے والی جس پر وہ آزمائی جاتی ہے۔ کہا جاتا ہے کہ تم اچھا انتظام کر سکتے ہو، چاہے تم کسی بھی چیز کا انتظام کر رہے ہو — لوگ، عمل، بجٹ، اہداف عالمگیر زمرے ہیں، اور جو اُن پر عبور رکھتا ہے وہ اُنہیں کسی بھی شعبے پر ایک ہی نتائج کے ساتھ لاگو

کر سکتا ہے۔ یہ ایک دلفریب، مؤثر خیال ہے، اور کسی حد تک سچ بھی۔ مگر اس کی ایک قیمت ہے جو شاذ ہی ناپی جاتی ہے: فیصلہ کرنے والے اور جس چیز کا وہ فیصلہ کر رہا ہے اُس کے اصل جوہر کے بیچ بڑھتا ہوا فاصلہ۔

جو ایگزیکٹو ہر چند برس بعد کمپنی بدلتا ہے، اُس کے پاس کبھی اتنا وقت نہیں ہوتا کہ وہ اُن میں سے کسی بھی تنظیم کی گہری بنیادی وجہ کو جذب کر سکے جن کی وہ قیادت کرتا ہے۔ وہ آتا ہے، اعداد پڑھتا ہے، وہی طریقہ لاگو کرتا ہے جو کہیں اور لاگو کر چکا ہے، اپنی مدت کے اندر ایک ناپا جا سکے والا نتیجہ پیدا کرتا ہے، اور اس سے پہلے آگے بڑھ جاتا ہے کہ اُس کے فیصلوں کے سست نتائج کو پوری طرح ظاہر ہونے کا وقت ملے۔ جو اُن نتائج کو سمیٹنے کے لیے رہ جاتا ہے — کارکن، درمیانی مینیجر، گاہک، فراہم کنندگان — اُس کی فیصلے میں کبھی کوئی رائے نہیں تھی، اور تقریباً یقیناً اُسے کبھی یہ موقع نہیں ملے گا کہ وہ فیصلہ کرنے والے کو بتا سکے، جو اب کہیں اور ہے، کچھ اور چلا رہا ہے۔

اس سے یادداشت کی اُس زنجیر میں ایک خاموش دراڑ پڑتی ہے جس کا ذکر یہ کتاب اپنے ابتدائی صفحات سے کر رہی ہے: اگر انتظامیہ اُس سے زیادہ تیزی سے کمپنی بدلتی ہے جتنی تیزی سے کوئی کاروبار اپنی بنیادی وجہ بدلتا ہے، تو اُس وجہ کی نگہبانی کے لیے کون رہ جاتا ہے؟ وہ خود انتظامیہ نہیں ہو سکتی، جو اپنی تعریف ہی میں ہمیشہ گزرتی ہوئی ہے۔ اُسے کوئی اور ہونا چاہیے — جو زیادہ دیر ٹھہرتا ہے، جس نے آغاز کو جیا ہو، جو صرف اپنی سی وی میں نہیں، اپنے جسم میں اُس بات کی یاد لیے پھرتا ہے کہ وہ چیز کیوں پیدا ہوئی تھی۔ مگر بڑھتی ہوئی حد تک، ان لوگوں کے پاس فیصلے کی کوئی طاقت نہیں۔ وہ طاقت صرف اُس کے پاس ہے جو، اپنے پیشے کی رو سے، گزر رہا ہے۔

جس نے اپنے ہی کاروبار سے مختلف ایگزیکٹوز کا ایک سلسلہ گزرتے دیکھا ہو، ہر ایک نئے طریقے کے ساتھ، ہر ایک اپنی عالمگیر تاثیر کا قائل، وہ ایک کڑوا مگر قیمتی سبق سیکھتا ہے: انتظام کی اہلیت، چاہے کتنی ہی حقیقی اور کتنی ہی ضروری ہو، کبھی اُس چیز کے گہرے علم کی جگہ نہیں لیتی جس کا انتظام کیا جا رہا ہے۔ جو کاروبار اپنی بنیادی یاد صرف اُن کے سپرد کرتا ہے جو، کیریئر کے ڈھانچے کی رو سے، چند برسوں میں اُسے چھوڑ جانے کے لیے مقدر ہیں، وہ کھل کر کہے بغیر، پہلے ہی یہ چن چکا ہے کہ اپنا

مستقبل کسی ایسے کے سپرد کرے جو کبھی اتنی دیر موجود نہیں ہوگا کہ اپنے فیصلوں کا جواب دے سکے۔

طاقت اور پیسے کے بغیر شیئر ہولڈر

شیئر ہولڈروں کا ایک ایسا طبقہ ہے جس کا ذکر اس کتاب نے ابھی تک نہیں کیا، اور شاید وہ سب سے زیادہ تعداد والا ہے: وہ جس کے پاس چند شیئر ہیں، عمر بھر کی بچت سے خریدے ہوئے، اُس کاروبار کے فیصلوں پر اثر ڈالنے کی کوئی حقیقی طاقت کے بغیر جس کا وہ کاغذ پر شریک مالک ہے۔ وہ چھوٹا بچت کرنے والا جس نے ریٹائرمنٹ کے لیے کچھ بچا رکھا، وہ ملازم جسے تنخواہ کے حصے کے طور پر شیئر ملے، وہ عام آدمی جس نے کسی کاروبار پر بھروسہ کیا اور اُس کے مٹھی بھر شیئر خرید لیے: وہ ہر لحاظ سے شیئر ہولڈر ہیں، اور پھر بھی لفظ ”شیئر ہولڈر“ عام تصور میں تقریباً ہمیشہ کسی اور کو یاد دلاتا ہے — جو بورڈوں میں بیٹھتے ہیں، جو اربوں کو حرکت دیتے ہیں، جو انضمام اور خریداری کے فیصلے کرتے ہیں۔ چھوٹا شیئر ہولڈر ایک ایسی حالت میں جیتا ہے جسے کوئی کارپوریٹ قانون کھل کر تسلیم نہیں کرتا: اُس کے حقوق کاغذ پر ہیں، اور حقیقت میں طاقت تقریباً کوئی نہیں۔

شیئر ہولڈروں کے اجلاس میں ووٹ، جو وہ ذریعہ ہونا چاہیے جس سے ہر شیئر ہولڈر کاروبار کے فیصلوں میں شریک ہو، اُس کے لیے تقریباً ایک علامتی اشارہ بن جاتا ہے: اُس کا حصہ، اُس جیسے لاکھوں دوسرے چھوٹے حصوں کے ساتھ جمع ہو کر بھی، اُن بڑے ادارہ جاتی سرمایہ کاروں کے مقابلے میں ایک انتہائی معمولی کسر وزن رکھتا ہے جو ایک ہی فیصلے سے کسی بھی ووٹ کا نتیجہ پلٹ سکتے ہیں۔ چھوٹا شیئر ہولڈر بول سکتا ہے، مگر شاذ ہی سچ مچ اثر ڈال سکتا ہے۔ اُسے معلومات ملتی ہیں، سہ ماہی رپورٹیں، سرکاری بیانات — مگر وہ اُسے ہمیشہ تب ملتی ہیں جب اصل فیصلے پہلے ہی کہیں اور، اُن کمروں میں ہو چکے ہوتے ہیں جہاں اُس کی کبھی رسائی نہیں تھی۔

اور یہاں اس حالت کا سب سے تکلیف دہ پہلو سامنے آتا ہے: چھوٹے شیئر ہولڈر کے پاس اتنا پیسہ بھی نہیں کہ اپنی طاقت کی کمی کی تلافی کر سکے۔ جس کے پاس بڑی تعداد میں شیئر ہیں وہ ایک شیئر پر نقصان

برداشت کر سکتا ہے، سرمایہ تقسیم کر سکتا ہے، برسوں انتظار کر سکتا ہے کہ کوئی سرمایہ کاری سنبھل جائے۔ جس نے اپنی بچت لگائی ہو، اکثر چند کاروباروں میں سمٹی ہوئی جنہیں حکمتِ عملی سے زیادہ بھروسے کی بنا پر چنا گیا، اُس کے پاس یہ گنجائش نہیں ہوتی۔ اگر کاروبار برا جائے، تو وہ سو مختلف سرمایہ کاریوں میں پھیلی دولت کا کوئی معمولی حصہ نہیں کھوتا — وہ کبھی کبھی وہ سب کھو دیتا ہے جو اُس نے پوری زندگی کے لیے بچا رکھا تھا، بغیر اس کے کہ اُن فیصلوں میں کبھی اُس کی کوئی رائے رہی ہو جو اُس انجام تک لے گئے۔

یہ شاید اُس پورے نظام میں ناانصافی کی سب سے خاموش شکل ہے جسے یہ کتاب بیان کرتی ہے: چھوٹے شیئر ہولڈر سے کہا جاتا ہے کہ وہ کسی کاروبار کا پورا خطرہ بانٹے — چیزیں برا جائیں تو سب کچھ کھو دے — بغیر اس کے کہ بدلے میں اُسے یہ طے کرنے کی طاقت کا کوئی حقیقی حصہ دیا جائے کہ وہ چیزیں کیسے چلائی جائیں۔ وہ شرط میں شریک ہے، اُس ہاتھ میں نہیں جو پتے کھیلتا ہے۔ وہ کاغذ پر مالک ہے، اصل میں تماشائی۔ جس نے یہ حالت جی ہو، شاید برسوں میں جمع کی گئی بچت کی قیمت کو دوسروں کے فیصلوں کی وجہ سے سکڑتے دیکھا ہو، ایسے کمروں میں جو کبھی دیکھے نہیں، ایسی وجوہ سے جو کبھی سچ مچ بتائی نہیں گئیں، وہ اپنے ساتھ ایک سوال لیے پھرتا ہے جو یہ کتاب، اپنے ابتدائی صفحات سے، براہِ راست اُسی سے پوچھتی آئی ہے: اگر تم کسی چیز کے ایک حصے کے مالک ہو مگر اُس کی قسمت پر سچ مچ اثر نہیں ڈال سکتے، تو تم واقعی کس چیز کے مالک ہو؟ شاید اُس طاقت کے نہیں جس کا لفظ ”شیئر ہولڈر“ اشارہ دیتا ہے۔ مگر کم از کم، اگر یہ کتاب اپنے مقصد میں کامیاب ہوئی ہے، تو اس امکان کے کہ آخرکار وہ اُس زنجیر کو پوری طرح دیکھ سکے جس کا وہ حصہ ہے — اور اس آگاہی کے ساتھ یہ چن سکے کہ رہے یا نہیں، مزید جانے یا نہیں، اپنے جیسے دوسروں کے ساتھ مل کر یہ مطالبہ کرے یا نہیں کہ وہ زنجیر ایک دن اُس سے زیادہ منصفانہ ہو جائے جیسی اُس نے اُسے پایا۔

اختتام اور تبصرے

جو ان صفحات تک پہنچا ہے، اُس نے پوری زنجیر طے کی ہے: پروڈکٹ اور پیٹنٹ، کارخانہ اور منڈی، انتظامیہ اور اُس کی سطحیں، بیلنس شیٹ اور اسٹاک مارکیٹ، اُس شیئر ہولڈر تک جسے آخر میں صرف ایک عدد ملتا ہے۔

اس سفر میں گزرے ہوئے کسی بھی مرحلے کی مذمت کرنے کا کوئی ارادہ نہیں تھا۔ بیان کیا گیا ہر پرزہ — بارکوڈ، سیلز بورڈ، اسٹاک، بیرونی تجزیہ کار — ایک جائز تکنیکی وجہ سے موجود ہے، اور ان میں سے کوئی پرزہ، اکیلا لیا جائے، کسی بات کا قصوروار نہیں۔

دھوکا، جب ہوتا ہے، کبھی ایک قدم میں نہیں ہوتا۔ وہ ہزار چھوٹے فاصلوں کے خاموش جمع ہونے میں ہوتا ہے، ہر ایک اپنی جگہ جائز، جو مل کر کسی کاروبار کو اُس کے اپنے آغاز سے الگ کر دیتے ہیں، بغیر اس کے کہ کسی نے کبھی، کسی ایک مقررہ دن، اُسے دھوکا دینے کا فیصلہ کیا ہو۔ یہ کتاب کسی قصوروار کی تلاش میں نہیں نکلی۔ اس نے ایک ایسے طریقہ کار کو دکھائی دینے والا بنانے کی کوشش کی جو، ورنہ، ٹھیک اسی لیے پوشیدہ رہتا ہے کہ وہ اتنے زیادہ ہاتھوں میں بکھرا ہوا ہے کہ کسی ایک کے نام نہیں لکھا جا سکتا۔

اُن تبصروں کو جو یہ کتاب ابھارے گی — اور وہ ابھارے گی، کیونکہ یہ اُن رگوں کو چھوتی ہے جنہیں اُن کمروں میں شاذ ہی بلند آواز میں چھوا جاتا ہے جہاں یہ چیزیں سچ مچ ہوتی ہیں — پیشگی ایک بات کا جواب دے دینا مناسب ہے: یہ سرمایہ داری، کاروبار یا خود منافع پر فرد جرم نہیں ہے۔ یہ یاد کی طرف ایک پکار ہے۔ سرمایہ داری، کاروبار، منافع اوزار ہیں — بے حد طاقتور اوزار، جو لاکھوں لوگوں کے لیے حقیقی قدر پیدا کر سکتے ہیں جب وہ اپنے آغاز سے وفادار رہیں، اور جو اپنے ہر معنی سے خالی ہو سکتے ہیں جب وہ اُسے بھول جائیں۔ یہ کتاب نہیں کہتی کہ یہ اوزار چھوڑ دیے جائیں۔ یہ کہتی ہے کہ ہم ہر دن یاد رکھیں کہ ہم نے پہلی بار اُنہیں کیوں چنا تھا۔

جس نے عمر بھر ان ڈھانچوں کے اندر کام کیا ہو، اور اپنی آنکھوں کے سامنے وفاداری اور دھوکا دونوں ہوتے دیکھے ہوں، وہ جانتا ہے کہ کوئی قانونی اصلاح، بیلنس شیٹ کا کوئی نیا اشاریہ، کوئی نئی اخلاقی سند کبھی اُس واحد سچے تحفظ کی جگہ نہیں لے گی جو ان صفحات میں بیان کیے گئے ہواؤ کے خلاف ہے: کوئی ایک شخص، ہر ڈھانچے میں، جو پوچھتا رہے کہ کیوں۔

غور و فکر اور اظہارِ تشکر

ان صفحات میں لکھا گیا ہر لفظ زندگی بھر کے مشاہدے سے پیدا ہوا ہے، کسی میز پر پڑھے گئے نظریے سے نہیں۔ جو دہائیوں تک کسی کاروبار کی راہداریوں میں چلا ہو — مہمان کے طور پر نہیں، گزرتے ہوئے مشیر کے طور پر نہیں، بلکہ ایسے شخص کے طور پر جس نے اُن راہداریوں کو ہر دن جیا، اُسی محنت اور اُسی وفاداری کے ساتھ جیسے کوئی اور — وہ ایک ایسا اختیار رکھتا ہے جس کی جگہ کوئی تعلیمی سند نہیں لے سکتی: یہ کہ اُس نے قریب سے وہ عظمت بھی دیکھی اور وہ بہاؤ بھی جس کی یہ کتاب بات کرتی ہے۔

یہ کتاب ممکن نہ ہوتی اُن کے بغیر جنہوں نے، مجھ سے پہلے، مجھے سکھایا — سبق سے نہیں بلکہ روز کی مثال سے — کہ کسی نیت سے وفادار رہنے کا کیا مطلب ہے، تب بھی جب سوال پوچھنا چھوڑ دینا زیادہ آسان ہوتا۔ ان صفحات کا پہلا خیال اُنہی کے نام ہے، تب بھی جب اُن کا نام براہِ راست نہیں لیا گیا: وہ ہر باب میں موجود ہیں، ہر اُس سطر میں جو خاموش لگن کی بات کرتی ہے، اُس احتیاط کی جسے کوئی نہیں ناپتا، اُس کام کی جو اچھی طرح کیا گیا تب بھی جب کوئی دیکھ نہیں رہا تھا۔

ایک خیال اُس کے لیے بھی ہے جو یہ صفحات پڑھے اور خود کو یہاں بیان کیے گئے بہت سے کرداروں میں سے کسی ایک میں پہچانے — کارکن، ایجنٹ، درمیانی مینیجر، بے اختیار چھوٹا شیئر ہولڈر۔ اگر ان میں سے ایک بھی شخص، کتاب بند کرتے ہوئے، پہلی بار خود کو پوری طرح دیکھا ہوا محسوس کرے — کسی سطح، کسی اشاریے، کسی جدول کی ایک سطر تک محدود نہیں — تو یہ کتاب وہ کر چکی ہوگی جس کے لیے لکھی گئی تھی۔

اور ایک آخری خیال، اُس کے لیے جو ہمت رکھتا ہے کہ وہ سوال پوچھتا رہے جو اس کتاب کے ہر صفحے سے گزرتا ہے، تب بھی جب اُسے پوچھنے کی کچھ قیمت ہو — وقت، آرام، کبھی کبھی کسی ایسے ڈھانچے میں اپنی جگہ بھی جو اُسے پوچھا جانا سننا پسند نہیں کرتا۔ وہی، کسی اور سے بڑھ کر، اُس روح کو زندہ رکھنے والے ہیں جس کی بات یہ کتاب شروع سے آخر تک کرتی آتی ہے۔ یہ کتاب اُنہی کے لیے لکھی گئی ہے، اور اُنہی کی بدولت۔

عزیز شیئر ہولڈرو،

میں تمہیں نہ کسی منتظم کے طور پر لکھ رہا ہوں، نہ کسی ایگزیکٹو کے طور پر، نہ کسی ایسے شخص کے طور پر جس پر تمہیں کسی سہ ماہی کا حساب دینا واجب ہو۔ میں تمہیں ایسے شخص کے طور پر لکھ رہا ہوں جس نے ایک عمر کسی کاروبار کے جوہر کے اندر گزاری ہے — اخباروں میں اُس کی تصویر میں نہیں، اُس کے شیئر کی قیمت میں نہیں، بلکہ اُس کی راہداریوں میں، اُس کے کارخانوں میں، اُن لوگوں کے چہروں میں جو ہر دن اُسے سچ مچ وجود میں رکھتے ہیں۔

میں تمہیں ایک ایسی بات بتانا چاہتا ہوں جو کوئی بیلنس شیٹ تمہیں کبھی نہیں بتائے گی: تمہارے پاس جو حصہ ہے وہ صرف ایک عدد نہیں جو چڑھتا یا گرتا ہے۔ وہ ایک انسانی نیت کا ایک حصہ ہے، چھوٹا یا بڑا، جسے کسی نے، بہت پہلے، اتنا چاہا کہ اُسے وجود میں لے آیا۔ تمہیں ملنے والے ہر منافع کے پیچھے ایک پروڈکٹ ہے جو کسی کے لیے سوچی گئی، ایک کارکن جس نے اُسے احتیاط سے بنایا، ایک گاہک جس نے اُس پر بھروسہ کرنا چنا۔ یہ کتاب تمہیں اُس پوری زنجیر سے گزار لائی ہے جو تمہارے حصے کو اُس اصل نیت سے جوڑتی ہے — کبھی ابھی زندہ، کبھی پہلے ہی بھلائی ہوئی، تقریباً ہمیشہ اُس سے زیادہ دور جتنا کوئی سہ ماہی رپورٹ تمہیں اندازہ لگانے دیتی۔

میں تم سے یہ نہیں کہہ رہا کہ اعداد کو دیکھنا چھوڑ دو۔ اعداد اہم ہیں، اور کوئی اُنہیں نظرانداز کر کے دولت کا انتظام نہیں کر سکتا۔ میں تم سے، بس، یہ کہہ رہا ہوں کہ اُن سے آگے بھی دیکھو۔ اگلی بار جب تم کوئی سہ ماہی رپورٹ پڑھو، تو خود سے صرف یہ نہ پوچھو کہ عدد بڑھا ہے یا نہیں، بلکہ یہ بھی کہ جس چیز نے اُسے پیدا کیا وہ اب بھی اُس وجہ سے وفادار ہے یا نہیں جس کی خاطر وہ کاروبار پیدا ہوا تھا۔ یہ ایسا سوال نہیں جو تمہیں کبھی کسی سرکاری دستاویز میں لکھا ملے۔ یہ ایسا سوال ہے جسے پوچھنے کا حق — اور شاید فرض بھی — صرف تمہیں، مالکوں کے طور پر، حاصل ہے۔

یہ جاننا تمہیں اُس سے زیادہ طاقت نہیں دے گا جتنی تمہارے پاس پہلے سے ہے۔ مگر یہ تمہیں کچھ ایسا دے گا جس کی ضمانت اکیلی طاقت کبھی نہیں دیتی: اس بات کی آگاہی کہ تم واقعی کس چیز کے مالک ہو۔

اور اگر تم میں سے ایک بھی، یہ صفحات پڑھتے ہوئے، اپنے حصے کو مختلف آنکھوں سے دیکھنے کا فیصلہ کرے — اب صرف ایک اتار چڑھاؤ والے شیئر کے طور پر نہیں، بلکہ ایک ایسی انسانی کہانی کے زندہ حصے کے طور پر جو یاد رکھے جانے کی حق دار ہے — تو یہ کتاب، اور وہ عمر بھر کا کام جس نے اسے ممکن بنایا، اپنے مقصد کو پہنچ چکے ہوں گے۔

احترام کے ساتھ، اور ہمیشہ والی اُسی وفاداری کے ساتھ،

مصنف

نوٹ

”ایک انسانی تخلیق کے ساتھ کیا ہوتا ہے جب وہ اپنے خالق کے بعد بہت دیر تک زندہ رہتی ہے؟“ یہی وہ سوال ہوگا جو تم یہ کتاب پڑھنے کے بعد خود سے ہمیشہ پوچھتے رہو گے، اور جواب ہمیشہ صرف ایک ہوگا: اُن سے پوچھو جنہوں نے غلطیاں کیں — صرف وہی تمہیں بتا سکتے ہیں۔

Ferdinando Frega