
THE
WALL STREET
SAGA

WALL STREET सागा

Ferdinando Frega द्वारा

अध्याय 1

यह दस्तावेज़ किसी बैंकर, फ़ंड मैनेजर, हेज फ़ंड विश्लेषक या सलाहकार की नज़र से नहीं लिखा गया है।

यह एक अलग रास्ते से निकला है।

अठारह साल मैंने Gillette के भीतर काम किया और उसके बाद दो दशक से ज़्यादा समय तक कई देशों, संस्कृतियों, मुद्राओं, राजनीतिक व्यवस्थाओं और आर्थिक माहौलों में कारोबारों का नेतृत्व किया।

उन अनुभवों ने मुझे बाज़ारों के क़रीब रखा, बिना यह माँगे कि मैं उस भाषा का भक्त बन जाऊँ जिसमें बाज़ार आम तौर पर अपना वर्णन करते हैं।

आधुनिक वित्तीय दुनिया के पास मापने की असाधारण क्षमता है।

वह कमाई, मार्जिन, नक़दी प्रवाह, एंटरप्राइज़ वैल्यू, बाज़ार हिस्सेदारी और सैकड़ों दूसरे संकेतकों की गणना कर सकती है।

ये माप मायने रखते हैं।

ये अपरिहार्य हैं।

फिर भी, संगठनों और मानव व्यवहार को देखते हुए बीते एक पूरे पेशेवर जीवन में, मेरा बार-बार ऐसी ताक़तों से सामना हुआ जो नतीजों को प्रभावित करती थीं, पर औपचारिक रिपोर्टिंग प्रणालियों के भीतर लगभग अदृश्य रहती थीं।

भरोसा बैलेंस शीट पर नहीं दिखता।

चरित्र तिमाही अनुमानों में नहीं दिखता।

संस्थागत स्मृति की कोई लेखा श्रेणी नहीं होती।

पहचान को सटीकता से किसी स्प्रेडशीट में दर्ज नहीं किया जा सकता।

फिर भी ये तत्व बार-बार निर्णयों, निष्ठा, टिकाऊपन, प्रदर्शन और अस्तित्व को प्रभावित करते हैं।

इसलिए इस किताब का उद्देश्य वित्त को चुनौती देना नहीं है।

उद्देश्य उस इलाक़े की पड़ताल करना है जो वित्त के बग़ल में मौजूद है।

बाज़ार यथार्थ का वर्णन संख्याओं से करते हैं।

इंसान यथार्थ को अर्थ के ज़रिए जीते हैं।

सफल संस्थाएँ दोनों को समझना सीखती हैं।

Wall Street सागा एक सीधे-सादे अवलोकन से जन्मी है:

टिके रहने के सबसे अहम कारक अक्सर बहुत सालों बाद ही दिखाई देते हैं।

आदतें चक्रवृद्धि से बढ़ती हैं।

भरोसा चक्रवृद्धि से बढ़ता है।

प्रतिष्ठा चक्रवृद्धि से बढ़ती है।

रिश्ते चक्रवृद्धि से बढ़ते हैं।

इन प्रभावों के मापने लायक़ बनने से बहुत पहले ही वे सतह के नीचे नतीजों को प्रभावित कर रहे होते हैं।

यह पांडुलिपि सिमेंटिक पूँजी की अवधारणा पेश करती है।

वित्तीय पूँजी गिनी जा सकती है।

सिमेंटिक पूँजी को देखना पड़ता है।

वह संचित विश्वसनीयता, पहचाने जाने, सुसंगति, निरंतरता और भरोसे से उभरती है।

यह जाने जाने और यक़ीन किए जाने के बीच का फ़र्क़ है।

दिखाई देने और महत्व के बीच का।

ध्यान और प्रभाव के बीच का।

पर इन विचारों को समझाने से पहले मैं यह बताना चाहूँगा कि वे आए कहाँ से।

सिद्धांत से नहीं।

अनुभव से।

Romania की एक ख़ास रात ने संख्याओं के बारे में मेरी सोच हमेशा के लिए बदल दी।

Brașov की रात

एक गर्मी में मैं Brașov में रह रहा था।

मैं एक रोमानियाई स्टाफ़िंग कंपनी का सीईओ था, जिसे मैंने शून्य से खड़ा किया था।

ढाई सौ से ज़्यादा रोमानियाई कामगार यूरोप के अलग-अलग देशों में काम पर लगाए जा चुके थे।

कंपनी एक बड़े समूह का हिस्सा थी, जिसमें निर्माण गतिविधियाँ और कार्यस्थल सुरक्षा का एक नया बना विभाग भी शामिल था।

एक दोपहर मेरी वित्त प्रबंधक, Raluca, मेरे दफ़्तर में आई।

वह साफ़ तौर पर चिंतित थी।

हमारे पास पर्याप्त नक़दी नहीं थी।

कर चुकाने थे।

कर्मचारियों को वेतन देना था।

हमें लगभग नौ हज़ार यूरो कम पड़ रहे थे।

ज़्यादातर प्रबंधकों को समस्या साफ़ दिखती।

पैसे की कमी।

मुझे समस्या कुछ और दिखी।

सालों पहले, जिसे मैं "माँ Gillette" कहता हूँ, उसने मुझे एक सबक़ सिखाया था जो पूरे करियर में मेरे साथ रहा।

अपना समय समस्या का अध्ययन करने में मत लगाओ।

समाधान का अध्ययन करो।

फ़र्क़ बारीक लगता है।

है नहीं।

समस्याएँ यथार्थ का वर्णन करती हैं।

समाधान यथार्थ को बदलते हैं।

इसलिए मैंने वह दोपहर उस संख्या को घूरते हुए नहीं बिताई।

मैंने दृश्यता खोजनी शुरू की।

जो संख्याएँ नहीं देख सकती थीं

उस शाम मुझे ऐसी जानकारी मिली जिससे लगा कि हमारे एक कामकाज के भीतर कुछ असामान्य हो रहा है।

स्टील ग़ायब हो रहा था।

नाटकीय ढंग से नहीं।

दिखाई देने वाले ढंग से नहीं।

धीरे-धीरे।

माल प्राप्ति की प्रक्रिया में कमज़ोरियाँ थीं।

माल आ रहा था।

खेपें उतारी जा रही थीं।

पर कुछ पैलेट कभी ठीक से दर्ज ही नहीं होते थे।

छोटी-छोटी गड़बड़ियाँ समय के साथ जमा होती गईं।

जो नगण्य लगता था, वह दोहराव से अर्थपूर्ण बन गया।

स्थिति की जाँच करते हुए मुझे समझ आने लगा कि नौ हज़ार यूरो की कमी असली कहानी नहीं थी।

कहानी प्रणाली थी।

उस समय Romania तेज़ी से बदल रहा था, पर पिछले राजनीतिक दौर से विरासत में मिली कई सांस्कृतिक आदतें अब भी सक्रिय थीं।

क़ानून बदल गए थे।

व्यवहार धीरे बदला।

मुझे लोगों को परखने में दिलचस्पी नहीं थी।

मुझे तंत्रों को समझने में दिलचस्पी थी।

उस रात मैंने ख़ुद को दफ़्तर में बंद कर लिया।

मैं सोया नहीं।

मैंने रास्तों, रिकॉर्डों, माल की आवाजाही और कामकाजी विसंगतियों को फिर से जोड़ा।

Constanța।

Bacău।

Ploiesti।

पैटर्न उभरे।

और पैटर्न अक्सर अलग-अलग घटनाओं से ज़्यादा सच बताते हैं।

मैं अपराधियों की पहचान करने की कोशिश नहीं कर रहा था।

मैं यथार्थ को समझने की कोशिश कर रहा था।

सूरज उगने तक मैंने एक रिपोर्ट तैयार कर ली थी।

कोई आरोप नहीं।

कोई नाम नहीं।

केवल तथ्य।

आवाजाही।

रास्ते।

विसंगतियाँ।

हालात।

पैटर्न।

बैठक

अगली सुबह मैं Raluca से मिला।

उसने ग़ायब पैसे के बारे में पूछा।

मैंने शांति से जवाब दिया।

मैंने उससे कहा कि दिन ख़त्म होने तक बैंक ट्रांसफ़र आ जाएगा।

उस आत्मविश्वास ने उसे हैरान किया।

उस निश्चितता ने उसे और भी ज़्यादा हैरान किया।

कुछ घंटे बाद मैं प्रबंधन की एक ब्रीफ़िंग में गया।

कमरे में केवल स्थानीय प्रबंधन ही नहीं, ग्लोबल सीओओ भी मौजूद थे, Turin के एक इतालवी अधिकारी।

मेरी रिपोर्ट की प्रतियाँ बाँटी गईं।

किसी भी कामकाजी ब्योरे पर चर्चा से पहले मैंने एक छोटा-सा बयान दिया।

हम पुलिस नहीं हैं।

हम न्यायिक अधिकारी नहीं हैं।

इसलिए आगे जो है वह जानकारी है, आरोप नहीं।

यह फ़र्क़ मायने रखता था।

नेतृत्व का उद्देश्य सज़ा देना नहीं है।

नेतृत्व का उद्देश्य दृश्यता है।

रिपोर्ट चोरी से शुरू नहीं हुई।

वह संस्कृति से शुरू हुई।

परिवार।

आर्थिक दबाव।

सामाजिक यथार्थ।

विरासत में मिले व्यवहार।

उसके बाद ही उसने लॉजिस्टिक्स, नियंत्रण, भंडार, माल प्राप्ति की प्रक्रियाओं और माल की आवाजाही की जाँच की।

क्योंकि संदर्भ के बिना संख्याएँ कहानी का केवल एक हिस्सा बताती हैं।

कमरा असाधारण रूप से शांत हो गया।

अब किसी का ध्यान नौ हज़ार यूरो पर नहीं था।

चर्चा कहीं और गहरे पहुँच चुकी थी।

विषय अब नक़दी नहीं था।

विषय दृश्यता था।

टेनिस का न्योता

बैठक ख़त्म होने पर कुछ अप्रत्याशित हुआ।

ग्लोबल सीओओ ने नुक़सान के बारे में नहीं पूछा।

उन्होंने आरोपों के बारे में नहीं पूछा।

उन्होंने क़ानूनी कार्रवाई के बारे में नहीं पूछा।

इसके बजाय उन्होंने मुझसे एक सीधा सवाल पूछा:

"छह बजे डबल्स टेनिस में मेरा साथ दोगे?"

मैंने हाँ कह दी।

सालों बाद मुझे उस न्योते का महत्व समझ आया।

बैठक का नतीजा निश्चितता नहीं था।

वह भरोसा था।

लोग शायद ही कभी संख्याओं के पीछे चलते हैं।

वे विश्वसनीयता के पीछे चलते हैं।

वे क्षमता के पीछे चलते हैं।

वे उन लोगों के पीछे चलते हैं जो दिखावे का बचाव करने के बजाय यथार्थ का सामना करने की तत्परता दिखाते हैं।

उस दोपहर ने मुझे नेतृत्व के बारे में उतना सिखाया जितना कई औपचारिक प्रबंधन पाठ्यक्रम कभी नहीं सिखा सकते।

बारह हज़ार यूरो का बिल

जब मैं दफ़्तर लौटा, Raluca इंतज़ार कर रही थी।

इस बार वह मुस्कुरा रही थी।

दोपहर के दौरान उसने बारह हज़ार यूरो का एक बिल जारी किया था।

उससे भी ज़रूरी बात, उसने उसकी एक प्रति इतालवी-रोमानियाई बैंक को पहले ही भेज दी थी।

बैंक रक़म अग्रिम देने को तैयार हो गया।

कर चुका दिए जाते।

वेतन दे दिए जाते।

संकट ग़ायब हो चुका था।

चौबीस घंटे पहले हमारे पास नौ हज़ार यूरो कम थे।

अब बारह हज़ार यूरो उपलब्ध थे।

वह सबक़ मेरे साथ रह गया।

सबका ध्यान कमी पर था।

मेरा ध्यान दृश्यता पर था।

कमी जल्दी ग़ायब हो गई।

दृश्यता बनी रही।

वही फ़र्क़ आगे चलकर मेरी सोच की नींवों में से एक बना।

ज़्यादातर प्रबंधक संख्याओं के क़ैदी बन जाते हैं।

अच्छे नेता उन प्रणालियों का अध्ययन करते हैं जो उन संख्याओं को बनाती हैं।

बैलेंस शीट लक्षण बताती है।

मानव व्यवहार कारण बनाता है।

Raluca का सवाल

जाने से पहले Raluca ने मुझसे कुछ पूछा।

"आपने यह कैसे किया?"

"यह कैसे संभव हुआ?"

मैं मुस्कुराया।

फिर मैंने उसे एक कहानी सुनाई।

जब मैं पैदा हुआ, एक बुज़ुर्ग नर्स ने मेरी माँ से कहा था कि उनका बेटा ख़ास तौर पर भाग्यशाली है।

सालों बाद मेरी माँ ने वह कहानी मुझे सुनाई।

बीस साल की उम्र में मैं उसकी पुष्टि करने के लिए उसी नर्स को ढूँढ़ने भी गया।

उसने इसकी पुष्टि की।

Raluca स्पष्टीकरण का इंतज़ार करती रही।

फिर मैंने कहा:

"मेरी प्यारी, पूरी ज़िंदगी मैं भाग्यशाली रहा हूँ।"

"पैसे की वजह से नहीं।"

"क़िस्मत की वजह से नहीं।"

"इसलिए कि मुझे हमेशा अच्छी स्त्रियाँ मिलीं।"

और मैंने उसकी ओर इशारा किया।

स्त्रियाँ जो ध्यान देती थीं।

स्त्रियाँ जो देखती थीं।

स्त्रियाँ जो कुछ गड़बड़ होने पर मुझे आगाह करती थीं।

स्त्रियाँ जो ज़िम्मेदारी को गंभीरता से लेती थीं।

स्त्रियाँ जो रिपोर्टों के बताने से पहले यथार्थ को सामने आने में मदद करती थीं।

पिछली दोपहर वह मेरे पास एक समस्या लेकर आई थी।

अगली दोपहर वह समाधान बनाने में मदद कर रही थी।

सालों बाद, जब मैं Braşov के उस दिन के बारे में सोचता हूँ, मुझे कर की सटीक रक़म याद नहीं आती।

मुझे हर कामकाजी ब्योरा याद नहीं।

मुझे Raluca याद है।

मुझे भरोसा याद है।

मुझे दृश्यता याद है।

और मुझे एक सबक़ याद है जो आख़िरकार इस पांडुलिपि की नींवों में से एक बन गया।

पहला सिद्धांत

बैलेंस शीट ने एक कमी दर्ज की।

मानव व्यवहार ने उसे समझाया।

अवलोकन ने उसे सुलझाया।

Brașov की उस रात ने मुझे सिखाया कि संख्याएँ आम तौर पर किसी कहानी का आख़िरी अध्याय होती हैं।

पिछले अध्याय इंसान लिखते हैं।

Wall Street सागा उसी अहसास से जन्मी।

वित्त से नहीं।

लेखांकन से नहीं।

मूल्यांकन से नहीं।

बल्कि एक सीधे-सादे सवाल से:

संख्याओं के प्रकट होने से पहले संख्याएँ कौन बनाता है?

आगे जो कुछ है, वह उस सवाल का जवाब देने की एक कोशिश है।

अध्याय 2

पहला बाज़ार

पहला बाज़ार Wall Street नहीं है।

पहला बाज़ार Chicago Mercantile Exchange नहीं है।

पहला बाज़ार London, Frankfurt, Hong Kong या Singapore नहीं है।

पहला बाज़ार इंसान है।

एक्सचेंजों के होने से पहले लोग लेन-देन करते थे। वित्त के होने से पहले लोग मोलभाव करते थे। लेखांकन के होने से पहले लोग मूल्य तय करते थे।

इसलिए हर वित्तीय प्रणाली की जड़ एक सरल और प्राचीन यथार्थ तक जाती है: एक व्यक्ति के पास कुछ है, दूसरा व्यक्ति उसे चाहता है, और दोनों इस पर सहमत होने की कोशिश करते हैं कि उस लेन-देन का अर्थ क्या होना चाहिए।

यहीं से थैला शुरू होता है।

पैसे से नहीं।

इन्वेस्टमेंट बैंकिंग से नहीं।

डेरिवेटिव, ब्याज दरों, बैलेंस शीट या मूल्यांकन मॉडलों से नहीं।

यह ख़ुद मूल्य से शुरू होता है।

दो थैले

बचपन में मैंने एक बात देखी जो पूरी ज़िंदगी मेरे साथ रही।

दिखने में दो थैले एक जैसे हो सकते हैं।

वही सामग्री।

वही आकार।

वही वज़न।

वही नाम।

फिर भी उनका अर्थ पूरी तरह अलग हो सकता है।

एक थैले में संख्याएँ हो सकती हैं।

दूसरे में पैसा।

भाषा वही रहती है।

भीतर की चीज़ सब कुछ बदल देती है।

यह फ़र्क़ तब तक मामूली लगता है जब तक कोई संस्थाओं की दुनिया में क़दम नहीं रखता।

कॉरपोरेशन हर दिन यही ग़लती करते हैं।

वे पात्र को उसकी सामग्री समझ बैठते हैं।

वे ढाँचों को मापते हैं और उद्देश्यों को भूल जाते हैं।

वे प्रणालियों का मूल्यांकन करते हैं और अर्थों को अनदेखा करते हैं।

वित्तीय बाज़ारों में पात्र अक्सर दिखाई देता है।

सामग्री अक्सर अदृश्य रहती है।

दिखने वाला थैला वार्षिक रिपोर्ट बन जाता है।

अदृश्य थैला भरोसा बन जाता है।

आख़िरकार अदृश्य थैला ज़्यादा महत्वपूर्ण साबित होता है।

बाज़ार के नीचे का बाज़ार

वित्तीय विश्लेषक अक्सर बाज़ारों के बारे में ऐसे बोलते हैं मानो बाज़ार केवल तर्क से चलने वाले वस्तुनिष्ठ तंत्र हों।

यथार्थ ज़्यादा जटिल है।

हर बाज़ार एक गहरे बाज़ार पर टिका है।

हर उत्पाद के नीचे एक मानवीय ज़रूरत होती है।

हर ख़रीद के नीचे एक प्रेरणा होती है।

हर निवेश के नीचे एक अपेक्षा होती है।

हर अपेक्षा के नीचे एक कहानी होती है।

लोग उत्पाद नहीं ख़रीदते।

वे समाधान ख़रीदते हैं।

वे पहचान ख़रीदते हैं।

वे आश्वासन ख़रीदते हैं।

वे अपनापन ख़रीदते हैं।

वे निरंतरता ख़रीदते हैं।

और कभी-कभी वे उम्मीद ख़रीदते हैं।

इसलिए ट्रेडिंग स्क्रीनों पर दिखने वाली संख्याएँ ख़ुद बाज़ार नहीं हैं।

वे सतह के नीचे हो रही गतिविधि के लक्षण हैं।

असली बाज़ार मानव व्यवहार ही रहता है।

अर्थ का अर्थशास्त्र

वित्तीय प्रणालियाँ क़ीमतें तय करने में बेहद कारगर हैं।

अर्थ तय करने में वे कम कारगर हैं।

बाज़ार हमें बता सकता है कि किसी संपत्ति की क़ीमत क्या है।

वह यह समझाने में संघर्ष करता है कि लोग उसे क्यों चाहते हैं।

बाज़ार राजस्व की गणना कर सकता है।

वह स्नेह की गणना आसानी से नहीं कर सकता।

बाज़ार उपभोग का अनुमान लगा सकता है।

वह निष्ठा का अनुमान लगाने में संघर्ष करता है।

फिर भी संगठन इन्हीं अदृश्य ताक़तों की वजह से टिके रहते हैं।

उपभोक्ताओं के व्यवहार को उन अर्थों से पूरी तरह अलग नहीं किया जा सकता जो वे उत्पादों, संस्थाओं, ब्रांडों, अनुभवों और रिश्तों से जोड़ते हैं।

अर्थ मूल्य से पहले आता है।

मूल्य अर्थ के पीछे चलता है।

क्रम मायने रखता है।

निवेशक असल में क्या ख़रीदते हैं

निवेशक अक्सर ख़ुद को संपत्तियों के ख़रीदार बताते हैं।

व्यवहार में वे भविष्य के बारे में धारणाएँ ख़रीदते हैं।

शेयर प्रमाणपत्र केवल स्वामित्व नहीं है।

वह विश्वास है।

वह आत्मविश्वास है।

वह अपेक्षा है।

वह भरोसा है, जो एक ऐसे भावी नतीजे की ओर है जो अभी आया नहीं है।

यह अवलोकन पूँजी बाज़ारों का अर्थ बदल देता है।

बाज़ार केवल पैसा बाँटने के तंत्र नहीं हैं।

वे सामूहिक विश्वास को व्यवस्थित करने के तंत्र हैं।

किसी संपत्ति की क़ीमत अदृश्य अपेक्षाओं की दिखाई देने वाली अभिव्यक्ति बन जाती है।

जब अपेक्षाएँ मज़बूत होती हैं, क़ीमतें बढ़ती हैं।

जब अपेक्षाएँ ढहती हैं, क़ीमतें भी पीछे-पीछे गिरती हैं।

गहरा बाज़ार हमेशा मनोवैज्ञानिक ही रहता है।

थैले का सबक़

थैला Wall Street सागा के पहले सिद्धांत का प्रतीक है।

पात्र को कभी उसकी सामग्री मत समझो।

संख्या को कभी उसका अर्थ मत समझो।

ढाँचे को कभी उद्देश्य मत समझो।

दृश्यता को कभी महत्व मत समझो।

वित्तीय दुनिया स्वाभाविक रूप से देखे जा सकने वाले पैमानों पर ध्यान देती है, क्योंकि पैमाने मापे जा सकते हैं।

फिर भी किसी भी संस्था की कुछ सबसे प्रभावशाली ताक़तों को आँकड़ों में बाँधना कठिन रहता है।

भरोसा।

स्मृति।

पहचाना जाना।

पहचान।

आदत।

अर्थ।

ये तत्व शायद ही कभी तिमाही प्रस्तुतियों में दिखते हैं।

फिर भी यही तय करते हैं कि संस्थाएँ इतने समय तक टिकेंगी या नहीं कि वे प्रस्तुतियाँ बना सकें।

इसलिए थैला एक शुरुआत भी है और एक चेतावनी भी।

शुरुआत सरल है:

सभी बाज़ार मानव व्यवहार से जन्म लेते हैं।

चेतावनी भी उतनी ही सरल है:

जब संगठन थैले को मापने के जुनून में पड़ जाते हैं, तो वे यह भूलने का जोखिम उठाते हैं कि उसके भीतर क्या है।

और एक बार ऐसा हो जाए, तो संख्याएँ बढ़ती रह सकती हैं जबकि अर्थ चुपचाप ग़ायब होता जाता है।

अध्याय 3

वर्दियाँ, अनुरूपता और अपनेपन की क़ीमत

वित्तीय दुनिया को हमेशा से वर्दियाँ प्यारी रही हैं।

कुछ वर्दियाँ दिखाई देती हैं।

कुछ अदृश्य होती हैं।

दिखने वाली वर्दी पहचानना आसान है।

गहरे रंग का सूट।

चमकाए हुए जूतों की जोड़ी।

सोच-समझकर चुनी गई घड़ी।

गंभीरता जताने के लिए चुनी गई टाई।

क्षमता जताने के लिए गढ़ा गया बोलने का ढंग।

ये संकेत जाने-पहचाने हैं क्योंकि हर संस्था इन्हें विकसित करती है।

ये अनिश्चितता घटाते हैं।

ये पहचान को आसान बनाते हैं।

ये सदस्यता स्थापित करते हैं।

अदृश्य वर्दी ज़्यादा ताक़तवर होती है।

वह स्वीकृत राय से बनी होती है।

मान ली गई धारणाओं से।

अनुमति प्राप्त भाषा से।

अपेक्षित महत्वाकांक्षाओं से।

साझा डरों से।

अदृश्य ड्रेस कोड शायद ही कभी लिखे जाते हैं।

फिर भी कमरे के भीतर हर कोई उन्हें समझता है।

जिस पल कोई उनका उल्लंघन करता है, प्रणाली प्रतिक्रिया करती है।

संस्थाएँ वर्दियाँ क्यों बनाती हैं

कोई भी संगठन बुरे इरादों से शुरू नहीं होता।

ड्रेस कोड इसलिए उभरते हैं क्योंकि इंसान व्यवस्था चाहते हैं।

व्यवस्था जोखिम घटाती है।

व्यवस्था तालमेल सुधारती है।

व्यवस्था बड़ी प्रणालियों को सँभालने लायक़ बनाती है।

कोई वैश्विक कॉरपोरेशन तब नहीं चल सकता जब हर व्यक्ति हर सुबह नए नियम गढ़ने का फ़ैसला करे।

इसलिए मानकों का होना समझ में आता है।

समस्या तब आती है जब मानक ऐसे सत्य बन जाते हैं जिन पर सवाल नहीं उठाया जा सकता।

उस पल अनुरूपता को बुद्धिमत्ता समझ लिया जाता है।

सहमति को समझदारी समझ लिया जाता है।

आज्ञापालन को नेतृत्व समझ लिया जाता है।

जो मूल रूप से दक्षता के काम आता था, वह धीरे-धीरे अवलोकन को दबाने लगता है।

संस्था यह पूछना बंद कर देती है:

"क्या यह सच है?"

और पूछने लगती है:

"क्या यह स्वीकार्य है?"

फ़र्क़ छोटा लगता है।

उसके परिणाम बहुत बड़े हैं।

अपनेपन का अर्थशास्त्र

ड्रेस कोड आख़िरकार अपनेपन के बारे में है।

इंसानों में समूहों का हिस्सा बनने की गहरी इच्छा होती है।

यह इच्छा वाणिज्य से पुरानी है।

वित्त से पुरानी।

राजनीति से पुरानी।

मानव इतिहास के ज़्यादातर हिस्से में, किसी समूह से बाहर किया जाना असली ख़तरा पैदा करता था।

अपनापन जीवित रहने की संभावना बढ़ाता था।

यह सहज प्रवृत्ति आज भी सक्रिय है।

इसलिए लोग ख़ुद को माहौल के हिसाब से ढाल लेते हैं।

वे भाषा बदलते हैं।

वे व्यवहार बदलते हैं।

वे रूप-रंग बदलते हैं।

वे राय बदलते हैं।

ज़्यादातर समय यह ढलना अनजाने में होता है।

व्यक्ति मानता है कि वह स्वतंत्र चुनाव कर रहा है।

फिर भी उनमें से कई चुनाव आसपास की प्रणाली की अपेक्षाओं के जवाब होते हैं।

बाज़ार जितना मानता है, उससे कहीं ज़्यादा बार अनुरूपता को पुरस्कृत करता है।

इसलिए नहीं कि अनुरूपता हमेशा सही होती है।

बल्कि इसलिए कि अनुरूपता का अनुमान लगाया जा सकता है।

और अनुमान लगाया जा सकना अनिश्चितता से ज़्यादा सुरक्षित लगता है।

स्थायी रूप से ढलते रहने की क़ीमत

ढलना उपयोगी है।

स्थायी रूप से ढलते रहना ख़तरनाक है।

कोई संस्था तब नाज़ुक हो जाती है जब हर भागीदार सच के बजाय स्वीकृति के लिए ख़ुद को साधने लगता है।

सवाल असहज हो जाते हैं।

संदेह अवांछित हो जाता है।

ईमानदार असहमति करियर का जोखिम बन जाती है।

धीरे-धीरे संगठन ऐसा माहौल बना लेता है जहाँ हर कोई एकमत दिखता है, जबकि असली चिंताएँ अनकही रह जाती हैं।

बाहर से प्रणाली स्थिर दिखती है।

भीतर से वह दिखावे पर लगातार ज़्यादा निर्भर होती जाती है।

इतिहास अनगिनत उदाहरण देता है।

वित्तीय संकट।

कॉरपोरेट पतन।

रणनीतिक विफलताएँ।

कई की शुरुआत ऐसे समझदार लोगों से होती है जिन्होंने निजी तौर पर समस्याएँ पहचानीं, पर सार्वजनिक रूप से चुप रहे।

वे ड्रेस कोड तोड़ने की क़ीमत समझते थे।

और उन्होंने वह क़ीमत चुप रहकर चुकाई।

बाहरी व्यक्ति का लाभ

बाहरी लोगों के पास एक अनोखा लाभ होता है।

मान ली गई धारणाओं में उनका दाँव कम होता है।

क्योंकि वे पूरी तरह उस जगह के नहीं होते, वे ऐसे ब्योरे देख लेते हैं जिन्हें भीतर वाले अनदेखा करते हैं।

हर बड़ा परिवर्तन किसी ऐसे व्यक्ति से शुरू होता है जो उस चीज़ पर सवाल उठाता है जिसे बाक़ी लोगों ने अपने-आप स्वीकार कर लिया था।

बाहरी व्यक्ति पूछता है:

यह इसी तरह क्यों किया जाता है?

इस पर विश्वास क्यों किया जाता है?

इसे असंभव क्यों माना जाता है?

भीतर वाले के पास अक्सर ये सवाल पूछने की प्रेरणा नहीं होती।

प्रणाली चलती है।

प्रोत्साहन काम करते हैं।

पुरस्कार मौजूद हैं।

दूरी दृश्यता पैदा करती है।

वर्दियों से परे पहचान

सबसे मज़बूत व्यक्तियों में एक ऐसा गुण होता है जिसे संस्थाएँ अक्सर माप नहीं पातीं।

पहचान।

पहचान प्रतिष्ठा से अलग है।

प्रतिष्ठा वह है जो दूसरे सोचते हैं।

पहचान वह है जो बाहरी स्वीकृति ग़ायब होने पर बची रहती है।

मज़बूत पहचान वाला व्यक्ति अलग-अलग माहौल में प्रवेश कर सकता है, बिना उन पर मनोवैज्ञानिक रूप से निर्भर हुए।

वह वर्दी पहन सकता है।

वह नियम समझ सकता है।

वह संस्था का सम्मान कर सकता है।

पर वह ढलने को अस्तित्व नहीं समझ बैठता।

उसका आत्मबोध कमरे से स्वतंत्र होकर बचा रहता है।

इससे असामान्य लचीलापन पैदा होता है।

क्योंकि जब हालात बदलते हैं, वह न दिशा खोता है न उद्देश्य।

पोशाक बदलती है।

पहचान बनी रहती है।

असली ड्रेस कोड

सबसे गहरे ड्रेस कोड का कपड़ों से कोई लेना-देना नहीं है।

उसका संबंध बौद्धिक साहस से है।

यथार्थ को देखने की क्षमता, बिना अपने अवलोकनों को तुरंत अपेक्षाओं को संतुष्ट करने के लिए बदले।

उसे पहचानने की तत्परता जिसे दूसरे न देखना पसंद करते हैं।

जटिल प्रणालियों के भीतर भाग लेते हुए भी पहचान बनाए रखने का अनुशासन।

स्वतंत्रता का यह रूप दुर्लभ है।

इसलिए नहीं कि इसके लिए प्रतिभा चाहिए।

बल्कि इसलिए कि इसके लिए असुविधा चाहिए।

स्वीकृति आसान है।

अवलोकन कठिन है।

अनुरूपता का पुरस्कार तुरंत मिलता है।

स्वतंत्र सोच का पुरस्कार अक्सर बहुत बाद में मिलता है।

कुछ लोगों को उसके लिए कभी कोई पहचान नहीं मिलती।

फिर भी लगभग हर सार्थक परिवर्तन किसी ऐसे व्यक्ति से शुरू होता है जो भीड़ के मानने से पहले यथार्थ को देखने को तैयार हो।

अंतिम विचार

ड्रेस कोड संस्थाओं के ख़िलाफ़ तर्क नहीं है।

यह अपनेपन को सच समझ बैठने के ख़िलाफ़ तर्क है।

संगठनों को मानकों की ज़रूरत होती है।

बाज़ारों को नियमों की ज़रूरत होती है।

सभ्यताओं को ढाँचे की ज़रूरत होती है।

चुनौती यह याद रखना है कि वे ढाँचे क्यों मौजूद हैं।

सूट क्षमता पैदा नहीं करता।

पदनाम समझदारी पैदा नहीं करता।

पदानुक्रम नेतृत्व पैदा नहीं करता।

और अनुरूपता सच पैदा नहीं करती।

ड्रेस कोड का उद्देश्य तालमेल होना चाहिए।

जिस पल वह सोचने का विकल्प बन जाता है, वह उसी संस्था को कमज़ोर करने लगता है जिसकी रक्षा के लिए उसे बनाया गया था।

यही सबक़ है।

वर्दियाँ मायने रखती हैं।

पहचान उससे ज़्यादा मायने रखती है।

अध्याय 4

पहुँच, बाधाएँ और अवसर की वास्तुकला

वित्तीय दुनिया पैसे पर चर्चा करने में बहुत ज़्यादा समय लगाती है।

वह पूँजी पर चर्चा करती है।

वह मूल्यांकन पर चर्चा करती है।

वह क़र्ज़ पर चर्चा करती है।

वह कमाई पर चर्चा करती है।

फिर भी मानव मामलों के सबसे ताक़तवर चरों में से एक पर हैरानी की हद तक कम ध्यान जाता है।

पहुँच।

सभ्यता की कहानी केवल धन की कहानी नहीं है।

वह पहुँच की कहानी है।

कौन भीतर आ सकता है।

किसे इंतज़ार करना पड़ता है।

किसके पास जानकारी है।

किसे जानकारी बहुत देर से मिलती है।

किसे बुलाया जाता है।

कौन कमरे के बाहर रह जाता है।

पहुँच का सवाल अक्सर पैसे के दिखाई देने से बहुत पहले ही नतीजे तय कर देता है।

इसीलिए *भीतर या बाहर* Wall Street सागा में एक केंद्रीय स्थान रखता है।

क्योंकि हर संस्था आख़िरकार दरवाज़ों की एक प्रणाली है।

कुछ खुले हैं।

कुछ बंद हैं।

कुछ दिखाई देते हैं।

कुछ तो मौजूद होते भी नहीं दिखते।

छिपी हुई मुद्रा

पैसा एक मुद्रा है।

पहुँच भी एक मुद्रा है।

फ़र्क़ यह है कि पहुँच आम तौर पर पैसे के बातचीत में आने से पहले काम करती है।

किसी व्यक्ति के पास पूँजी हो सकती है पर पहुँच नहीं।

किसी दूसरे के पास बहुत कम पूँजी हो सकती है पर असाधारण पहुँच।

दूसरा व्यक्ति अक्सर ज़्यादा प्रभाव हासिल करता है।

पहुँच तय करती है कि अवसर किसे मिलते हैं।

पहुँच तय करती है कि बातचीत में कौन शामिल होता है।

पहुँच तय करती है कि सबसे पहले कौन जानता है।

पहुँच तय करती है कि कौन भाग लेता है जबकि दूसरे केवल देखते रहते हैं।

दुनिया अक्सर धन को सबसे बड़ा लाभ बताती है।

असल में धन और पहुँच हमेशा एक ही चीज़ नहीं होते।

कभी-कभी पहुँच धन पैदा करती है।

कभी-कभी धन पहुँच नहीं ख़रीद पाता।

यह फ़र्क़ मायने रखता है।

दरवाज़ा

हर महत्वपूर्ण संस्था में दरवाज़े होते हैं।

कुछ दरवाज़े भौतिक होते हैं।

कॉरपोरेट मुख्यालय।

बोर्डरूम।

सरकारी दफ़्तर।

विश्वविद्यालय।

निजी क्लब।

निवेश समितियाँ।

कुछ दरवाज़े बौद्धिक होते हैं।

ज्ञान।

शिक्षा।

अनुभव।

विशेषज्ञ भाषा।

तकनीकी क्षमता।

कुछ दरवाज़े रिश्तों के होते हैं।

भरोसा।

सिफ़ारिशें।

परिचय।

विश्वसनीयता।

प्रतिष्ठा।

दिलचस्प सवाल यह नहीं है कि कौन-से दरवाज़े मौजूद हैं।

दिलचस्प सवाल यह है कि उन्हें नियंत्रित कौन करता है।

क्योंकि पहुँच को नियंत्रित करने वाला व्यक्ति अक्सर दिखाई देने वाले पदनाम वाले व्यक्ति से ज़्यादा प्रभाव रखता है।

पहुँच के रूप में जानकारी

बाज़ार पूँजी से चलते दिखते हैं।

व्यवहार में वे अक्सर जानकारी से चलते हैं।

गुप्त जानकारी नहीं।

ग़ैरक़ानूनी जानकारी नहीं।

बस ऐसी जानकारी जो पहले मिली हो, ज़्यादा सटीक ढंग से व्याख्या की गई हो, या ज़्यादा साफ़ समझी गई हो।

आज लिया गया कोई निर्णय कल मिली जानकारी पर निर्भर हो सकता है।

वही निर्णय असंभव हो जाता है अगर वह जानकारी अगले महीने आए।

समय मूल्य को बदल देता है।

समय का यही महत्व बताता है कि पहुँच बुनियादी क्यों बनी रहती है।

किसी स्थिति को भीड़ से पहले समझना लाभ है।

उसे भीड़ के बाद समझना एक रिपोर्ट है।

यही फ़र्क़ भागीदारी को अवलोकन से अलग करता है।

भीतर

भीतर होने का अर्थ केवल शारीरिक उपस्थिति से ज़्यादा है।

इसका अर्थ है प्रणाली की भाषा समझना।

हर पेशे की एक भाषा होती है।

हर संस्था की कुछ धारणाएँ होती हैं।

हर संगठन के कुछ अदृश्य नियम होते हैं।

जो उन्हें समझते हैं, वे कुशलता से आगे बढ़ते हैं।

जो नहीं समझते, उन्हें घर्षण का सामना करना पड़ता है।

इसलिए भीतर होना परिचय का प्रतीक है।

आप समझते हैं कि निर्णय कैसे लिए जाते हैं।

आप प्रोत्साहनों को समझते हैं।

आप समझते हैं कि लोग क्या कहते हैं।

आप यह भी समझते हैं कि लोग क्या कहने से बचते हैं।

यह ज्ञान शायद ही कभी नियमावलियों में मिलता है।

यह अनुभव से उभरता है।

बाहर

बाहर की स्थिति के नुक़सान हैं।

उसकी ताक़तें भी हैं।

भीतर वाले ब्योरे देखते हैं।

बाहर वाले अक्सर पैटर्न देखते हैं।

भीतर वाले धारणाओं के आदी हो जाते हैं।

बाहर वाले उन पर सवाल उठाने में ज़्यादा सक्षम होते हैं।

भीतर वाले दक्षता पाते हैं।

बाहर वाले दृष्टिकोण बनाए रखते हैं।

सबसे स्वस्थ संस्थाओं को दोनों नज़रियों की ज़रूरत होती है।

पूरी तरह भीतर वालों से बनी प्रणाली धीरे-धीरे ख़ुद के प्रति अंधी हो जाती है।

पूरी तरह बाहर वालों से बनी प्रणाली में कामकाजी सुसंगति नहीं होती।

समझदारी दोनों स्थितियों के बीच संवाद बनाए रखने से उभरती है।

दरवाज़े बनाना

ज़्यादातर लोग अपनी ज़िंदगी पहुँच के इंतज़ार में बिता देते हैं।

उनसे कम लोग पहुँच बनाते हैं।

यह फ़र्क़ सब कुछ बदल देता है।

अनुमति का इंतज़ार करने वाला व्यक्ति मौजूदा ढाँचों पर निर्भर रहता है।

दरवाज़े बनाने वाला व्यक्ति विकल्प पैदा करता है।

हर बड़ा नवाचार इसी पैटर्न पर चलता है।

किसी का सामना एक बंद प्रणाली से होता है।

हमेशा प्रवेश की माँग करते रहने के बजाय, वह एक और प्रवेश द्वार बना लेता है।

पीछे मुड़कर देखने पर नतीजा स्पष्ट लगता है।

शुरुआत में वह आम तौर पर बेतुका लगता है।

दरवाज़ों पर केवल दस्तक देने के बजाय उन्हें बनाने की क्षमता किसी भी क्षेत्र के सबसे मूल्यवान रणनीतिक कौशलों में से एक है।

मालिक का दृष्टिकोण

कर्मचारी अक्सर पदों के हिसाब से सोचते हैं।

प्रबंधक विभागों के हिसाब से सोचते हैं।

निवेशक संपत्तियों के हिसाब से सोचते हैं।

मालिक अलग तरह से सोचते हैं।

मालिक प्रणालियों के हिसाब से सोचते हैं।

वे समझते हैं कि सबसे बड़ा रणनीतिक लाभ अक्सर प्रतिस्पर्धियों से अधिक संसाधन रखने से नहीं, बल्कि ऐसे रास्ते रचने से पैदा होता है जो प्रतिस्पर्धियों के लिए उपलब्ध ही नहीं होते।

एक मालिक दरवाज़ों का अध्ययन करता है।

एक मालिक अड़चनों का अध्ययन करता है।

एक मालिक सूचना, भरोसे और अवसर के प्रवाहों का अध्ययन करता है।

इस दृष्टि से सवाल बदल जाता है।

अब यह नहीं:

"मैं अंदर कैसे जाऊँ?"

बल्कि:

"मैं एक नया प्रवेश-द्वार कैसे बनाऊँ?"

यह सवाल रणनीति को पूरी तरह बदल देता है।

अंतिम चिंतन

दुनिया पैसे के बारे में अंतहीन बातें करती है, क्योंकि पैसे को गिनना आसान है।

पहुँच को मापना ज़्यादा कठिन है।

फिर भी पैसे के प्रासंगिक होने से पहले ही अक्सर पहुँच नतीजे तय कर देती है।

सबसे गहरा लाभ हमेशा स्वामित्व नहीं होता।

वह दृष्टि है।

उन अवसरों, संबंधों, सूचनाओं और रास्तों को देख पाने की क्षमता, जो दूसरों से छिपे रहते हैं।

यही *अंदर या बाहर* का सबक़ है।

सभ्यता केवल बाज़ारों का संग्रह नहीं है।

वह दरवाज़ों का संग्रह है।

कुछ लोग अपना जीवन तालों को घूरते हुए बिता देते हैं।

दूसरे अपना जीवन चाबियाँ खोजते हुए बिताते हैं।

बहुत कम लोग नए दरवाज़े बनाने का फ़ैसला करते हैं।

और वही लोग अक्सर पूरी इमारत की वास्तुकला बदल देते हैं।

अध्याय 5

पहचान, संबंध, और क़ीमत से परे का मूल्य

आधुनिक अर्थव्यवस्थाएँ लेन-देन पर बनी हैं।

हर दिन ख़रीदारों और विक्रेताओं, नियोक्ताओं और कर्मचारियों, संस्थाओं और व्यक्तियों के बीच अरबों आदान-प्रदान होते हैं।

इन आदान-प्रदानों की भाषा क़ीमत है।

क़ीमत तालमेल संभव बनाती है।

क़ीमत तुलना संभव बनाती है।

क़ीमत दक्षता संभव बनाती है।

क़ीमत के बिना बड़े बाज़ारों को चलने में कठिनाई होती।

फिर भी एक सवाल है जो वित्तीय प्रणालियाँ शायद ही कभी पूछती हैं:

जब मूल्य क़ीमत से बढ़ जाए, तब क्या होता है?

एक डॉलर का प्रोटोकॉल इसी सवाल से शुरू होता है।

यह पैसे के बारे में कोई सिद्धांत नहीं है।

यह पहचान के बारे में एक सिद्धांत है।

भुगतान और पहचान का अंतर

ज़्यादातर लेन-देन तब ख़त्म हो जाते हैं जब पैसा एक हाथ से दूसरे हाथ में जाता है।

संबंध पूरा हो जाता है।

दायित्व ग़ायब हो जाता है।

आदान-प्रदान समाप्त हो जाता है।

पहचान अलग तरह से काम करती है।

पहचान लेन-देन से आगे तक जाती है।

पहचान दूसरे इंसान के अस्तित्व को स्वीकार करती है।

वह कहती है:

"मैं तुम्हें देखता हूँ।"

"मैं इस आदान-प्रदान का अर्थ समझता हूँ।"

"यह मेल-जोल उससे जुड़े वित्तीय मूल्य से कहीं ज़्यादा मायने रखता है।"

यह अंतर छोटा लगता है।

इसके परिणाम बड़े हैं।

भुगतान एक हिसाब चुकता करता है।

पहचान एक संबंध शुरू करती है।

बाज़ार अंकों को क्यों पसंद करते हैं

बाज़ार स्वाभाविक रूप से मापने योग्य चीज़ों को पसंद करते हैं।

राजस्व।

मुनाफ़ा।

वृद्धि।

बाज़ार हिस्सेदारी।

परिसंपत्तियाँ।

देनदारियाँ।

ये संकेतक उपयोगी हैं क्योंकि इन्हें सटीकता से व्यक्त किया जा सकता है।

पहचान सटीकता का विरोध करती है।

भरोसे को पूरी तरह नहीं मापा जा सकता।

सम्मान को पूरी तरह नहीं मापा जा सकता।

स्नेह को पूरी तरह नहीं मापा जा सकता।

स्मृति को पूरी तरह नहीं मापा जा सकता।

फिर भी इंसान अपने जीवन का बड़ा हिस्सा इन्हीं शक्तियों के इर्द-गिर्द व्यवस्थित करते हैं।

कोई व्यक्ति एक लेन-देन भूल सकता है।

सच्ची पहचान को वह शायद ही कभी भूलता है।

स्मृति बनी रहती है, क्योंकि वह अनुभव हिसाब-किताब को नहीं, पहचान को छूता है।

यही वह क्षेत्र है जिसकी खोज एक डॉलर का प्रोटोकॉल करता है।

प्रतीकात्मक आदान-प्रदान

सभ्यताएँ प्रतीकात्मक आदान-प्रदानों से भरी पड़ी हैं।

एक हाथ मिलाना।

एक हस्ताक्षर।

एक उपहार।

एक पत्र।

एक पदक।

एक पारिवारिक विरासत।

एक तस्वीर।

मौद्रिक मूल्य अक्सर गौण रहता है।

प्रतीकात्मक मूल्य प्रमुख हो जाता है।

मायने वस्तु के नहीं हैं।

मायने इस बात के हैं कि वस्तु किसका प्रतिनिधित्व करती है।

दुनिया अक्सर प्रतीकों को कम आँकती है, क्योंकि प्रतीक तर्कहीन लगते हैं।

फिर भी संगठन, राष्ट्र, धर्म, परिवार और ब्रांड, सभी प्रतीकात्मक संरचनाओं पर निर्भर हैं।

प्रतीकों को हटा दीजिए, और संरचना कमज़ोर होने लगती है।

प्रतीक अर्थ को वहन करता है।

अर्थ निरंतरता को वहन करता है।

निरंतरता पहचान को वहन करती है।

वह उपहार जिसकी क़ीमत माँ Gillette ने चुकाई

जब मेरी पत्नी Elisabetta हमारे जुड़वाँ बच्चों के साथ गर्भवती थी, तब हमारे स्त्री-रोग विशेषज्ञ Paolo Puglia थे।

Paolo ने पूरी गर्भावस्था की देखरेख की।

समय के साथ एक पेशेवर संबंध दोस्ती में बदल गया।

शुरू में उन्हें पक्का यक़ीन था कि मैं डॉक्टर हूँ।

जाँच के दौरान वे मुझे अपने पास बुला लेते और प्रक्रियाएँ, शब्दावली और चिकित्सा से जुड़ी बारीकियाँ समझाते।

आख़िरकार मुझे उन्हें रोकना पड़ा।

मैं हँसा और उनसे कहा:

"Paolo, मैं रेज़र ब्लेड बेचता हूँ।"

"कौन-सा डॉक्टर?"

हम दोनों हँस पड़े।

ग़लतफ़हमी मिट गई।

दोस्ती बनी रही।

किसी भी जाँच से पुष्टि होने से बहुत पहले मैं ज़ोर देकर कहता था कि जुड़वाँ बच्चे आने वाले हैं।

Paolo अल्ट्रासाउंड पर भरोसा करना पसंद करते थे।

एक दिन उन्होंने मुझसे पूछा कि मुझे इतना यक़ीन क्यों है।

मैंने तुरंत जवाब दिया।

"मेरे दादा के जुड़वाँ बच्चे हुए थे।"

"मेरे पिता के जुड़वाँ बच्चे हुए थे।"

"मेरे भी जुड़वाँ होंगे।"

“और फिर, Gillette ने बरसों तक मुझे एक ही प्रमोशन से प्रशिक्षित किया है:”

“दो लो, एक के पैसे दो।”

Paolo मुस्कुराए।

फिर अल्ट्रासाउंड का दिन आया।

उन्होंने एक बार जाँच की।

फिर दोबारा।

फिर तीसरी बार।

आख़िर में उन्होंने मेरी ओर देखा और कहा:

“धत्, Nando।”

“जुड़वाँ हैं।”

“हे भगवान।”

जुड़वाँ बच्चे पैदा हुए।

Paolo भुगतान लेने से इनकार करते रहे।

मैंने कितनी ही बार हिसाब चुकाने की कोशिश की, वे बस मना कर देते।

“चिंता मत करो।”

“मैं ऐसा ही हूँ।”

शायद।

पर मैं ऐसा नहीं था।

कृतज्ञता के कर्ज़ से मैं हमेशा जूझता रहा हूँ।

उसी समय Gillette ने चुनिंदा खुदरा ग्राहकों में Oral-B को तेज़ी से पहुँचाने के लिए एक व्यावसायिक पहल शुरू की थी।

मेरे एक ग्राहक, Franco, के बारह सुपरमार्केट थे।

मेरे एरिया मैनेजर ने इस परियोजना के समर्थन के लिए छह हज़ार यूरो के प्रमोशनल संसाधन आवंटित किए थे।

मुझे बस पैसे थमा देने का विचार पसंद नहीं था।

अगर आप किसी व्यवहार को बार-बार नक़द से पुरस्कृत करते हैं, तो लोग आख़िरकार उस व्यवहार को महत्व देना बंद कर देते हैं और अगले भुगतान का इंतज़ार करने लगते हैं।

इसलिए मैंने कोई दूसरा हल ढूँढा।

Franco की हाल ही में शादी हुई थी।

Braun हमारे पोर्टफ़ोलियो का हिस्सा था।

मैंने एक अलग सौदा प्रस्तावित किया।

Braun के माल का एक हिस्सा Franco के पास रहा।

दूसरा हिस्सा किसी और रास्ते चला।

एक कूरियर ने उसे सीधे Paolo तक पहुँचा दिया।

मज़ेदार बात यह थी कि इसमें शामिल कोई भी व्यक्ति इस व्यवस्था से पूरी तरह सहज नहीं था।

Franco को पक्का यक़ीन था कि इस सौदे का कुछ हिस्सा किसी तरह निजी तौर पर मेरा है।

Paolo ने कभी कुछ माँगा ही नहीं था।

और मैं बस एक ऐसा कर्ज़ चुकाने की कोशिश कर रहा था जिसे पैसा नहीं चुका सकता था।

अंत में सबसे उल्लेखनीय बात यह थी:

मैंने कुछ नहीं चुकाया।

Franco ने कुछ नहीं चुकाया।

Paolo ने कुछ नहीं चुकाया।

सब कुछ माँ Gillette ने चुकाया।

प्रमोशन।

Braun के उत्पाद।

शादी का तोहफ़ा।

और परोक्ष रूप से, वे चिकित्सा जाँचें भी, जिनके पैसे लेने से Paolo ने इनकार कर दिया था।

बरसों बाद भी जब मैं इसके बारे में सोचता हूँ, तो मुस्कुरा देता हूँ।

आधिकारिक तौर पर, लेखा प्रणाली ने एक प्रमोशनल निवेश दर्ज किया।

मेरी स्मृति ने कुछ बिल्कुल अलग दर्ज किया।

कृतज्ञता।

और कृतज्ञता ने कभी लेखा-नियमों का पालन नहीं किया।

शुद्ध लेन-देन वाली सोच की समस्या

जब हर मेल-जोल एक लेन-देन बन जाता है, तो कुछ महत्वपूर्ण ग़ायब हो जाता है।

संबंध अस्थायी हो जाता है।

क्षितिज छोटा हो जाता है।

हर चीज़ पर मोलभाव होने लगता है।

हर चीज़ बदली जा सकने वाली हो जाती है।

नतीजा कुशल हो सकता है।

वह शायद ही कभी निष्ठा पैदा करता है।

लोग संबंधों के कारण टिके रहते हैं।

ग्राहक भरोसे के कारण लौटते हैं।

कर्मचारी उद्देश्य के कारण टिके रहते हैं।

समुदाय पहचान के कारण बचे रहते हैं।

शुद्ध लेन-देन वाली प्रणालियाँ ये परिणाम पैदा करने में संघर्ष करती हैं।

वे गतिविधि पैदा करती हैं।

वे हलचल पैदा करती हैं।

वे आदान-प्रदान पैदा करती हैं।

पर वे अक्सर लगाव पैदा करने में संघर्ष करती हैं।

और लगाव दीर्घकालिक पूँजी के सबसे शक्तिशाली रूपों में से एक है।

एक डॉलर क्यों मायने रखता है

एक डॉलर का प्रोटोकॉल राशि पर ध्यान नहीं देता।

वह अर्थ पर ध्यान देता है।

एक डॉलर जान-बूझकर छोटा है।

उसका आर्थिक मूल्य सीमित है।

उसका प्रतीकात्मक मूल्य असीमित हो सकता है।

प्रतीकात्मक आदान-प्रदान बातचीत से धन को हटा देता है।

अरबपति और मज़दूर की वित्तीय वास्तविकताएँ अलग हैं।

फिर भी दोनों पहचान के एक ही कार्य में भाग ले सकते हैं।

इसलिए यह प्रोटोकॉल हैसियत को बराबर कर देता है।

वह ध्यान को संसाधनों से हटाकर स्वीकृति की ओर ले जाता है।

यह नहीं:

"तुम्हारे पास कितना है?"

बल्कि:

"क्या तुम इस संबंध के मूल्य को पहचानते हो?"

यह सवाल एक अलग स्तर पर काम करता है।

पहचान का बहीखाता

संगठन वित्तीय बैलेंस शीट रखते हैं।

इंसान अदृश्य बैलेंस शीट रखते हैं।

जमा हुआ भरोसा।

निभाए गए वादे।

दिखाया गया सम्मान।

साबित की गई विश्वसनीयता।

सँभाले गए संबंध।

इनमें से कुछ भी वार्षिक रिपोर्टों में नहीं दिखता।

ये सब भविष्य के नतीजों को प्रभावित करते हैं।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ दोनों लेखा प्रणालियों को समझती हैं।

वे वित्तीय पूँजी का प्रबंधन करती हैं।

वे संबंधों की पूँजी का भी प्रबंधन करती हैं।

किसी भी पक्ष की अनदेखी असंतुलन पैदा करती है।

कोई कंपनी मुनाफ़ा कमाते हुए साथ-साथ भरोसा नष्ट कर सकती है।

कोई व्यक्ति धन जमा करते हुए साथ-साथ संबंध खो सकता है।

अंक सकारात्मक बने रह सकते हैं।

अदृश्य बैलेंस शीट ढह रही हो सकती है।

रणनीति के रूप में पहचान

पहचान को अक्सर एक नैतिक अवधारणा के रूप में प्रस्तुत किया जाता है।

वह एक रणनीतिक अवधारणा भी है।

लोग उन संस्थाओं का साथ देते हैं जो उन्हें स्वीकार करती हैं।

समुदाय साझा पहचान के इर्द-गिर्द बढ़ते हैं।

ब्रांड तब टिकाऊ बनते हैं जब उनका अर्थ उपयोगिता से परे होता है।

इसका मतलब हेरफेर नहीं है।

सच्ची पहचान को अनिश्चित काल तक गढ़ा नहीं जा सकता।

लोग आख़िरकार कृत्रिम व्यवहार को पकड़ लेते हैं।

जो पहचान भरोसा पैदा करती है, उसे सच्चा होना चाहिए।

जब वह सच्ची होती है, तो वह एक प्रतिस्पर्धी लाभ बन जाती है जिसकी नक़ल करने में प्रतिस्पर्धी संघर्ष करते हैं।

उत्पादों की नक़ल की जा सकती है।

पहचान को दोहराना ज़्यादा कठिन है।

संबंधों की अर्थव्यवस्था

भविष्य को लेन-देन की ज़रूरत बनी रहेगी।

इस अध्याय में इसके विपरीत कुछ नहीं कहा गया है।

अर्थव्यवस्था को क़ीमतों की ज़रूरत है।

उसे अनुबंधों की ज़रूरत है।

उसे बाज़ारों की ज़रूरत है।

फिर भी लेन-देन की अर्थव्यवस्था के साथ-साथ एक और प्रणाली मौजूद है।

संबंधों की अर्थव्यवस्था।

इस प्रणाली में मूल्य भरोसे, निरंतरता, प्रतिष्ठा, स्मृति और पहचान से उभरता है।

सबसे टिकाऊ संस्थाएँ दोनों अर्थव्यवस्थाओं में सफलतापूर्वक काम करती हैं।

वे लेन-देन को समझती हैं।

वे संबंधों को भी समझती हैं।

जब एक आयाम की अनदेखी होती है, तो टिकाऊपन कठिन हो जाता है।

जब दोनों आयाम साथ काम करते हैं, तो लचीलापन बढ़ता है।

बिक्री से परे

एक डॉलर का प्रोटोकॉल अंततः एक जानी-पहचानी धारणा को चुनौती देता है।

कई संगठन मानते हैं कि उनका मुख्य उद्देश्य लेन-देन है।

लेन-देन महत्वपूर्ण है।

वह शायद ही कभी अंतिम उद्देश्य होता है।

गहरा उद्देश्य अक्सर वह संबंध होता है जो उसके बाद बनता है।

एक अकेली बिक्री जल्दी ख़त्म हो जाती है।

एक सार्थक संबंध दशकों तक चल सकता है।

दोनों का अंतर बताता है कि क्यों कुछ संस्थाएँ ग़ायब हो जाती हैं जबकि दूसरी पीढ़ियों तक बची रहती हैं।

एक केवल राजस्व पर ध्यान देती है।

दूसरी राजस्व और संबंध, दोनों पर एक साथ ध्यान देती है।

दूसरे तरीक़े में ज़्यादा धैर्य चाहिए।

वह अक्सर ज़्यादा टिकाऊपन पैदा करता है।

अंतिम चिंतन

एक डॉलर का प्रोटोकॉल पैसे के बारे में नहीं है।

वह पहचान के बारे में है।

उसका तर्क है कि मानव जीवन के कुछ सबसे महत्वपूर्ण आदान-प्रदान केवल क़ीमत के ज़रिए नहीं समझे जा सकते।

एक डॉलर मुद्रा का काम कर सकता है।

एक डॉलर प्रतीक का काम भी कर सकता है।

पहला एक लेन-देन बनाता है।

दूसरा अर्थ बनाता है।

बाज़ारों को लेन-देन चाहिए।

सभ्यताओं को अर्थ चाहिए।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ दोनों के महत्व को पहचानती हैं।

यही एक डॉलर के प्रोटोकॉल का सबक़ है।

यह नहीं कि पैसा महत्वहीन है।

बल्कि यह कि मूल्य के सबसे टिकाऊ रूप अक्सर वहाँ शुरू होते हैं जहाँ पैसा केंद्रीय विषय नहीं रहता और मानवीय पहचान केंद्रीय विषय बन जाती है।

पूँजी मूल्य को गिनती है।

पहचान उसे रचती है।

अध्याय 6

आदत, निरंतरता और अदृश्य राजमार्ग

ज़्यादातर निवेशक मानते हैं कि वे उत्पादों में निवेश कर रहे हैं।

ऐसा नहीं है।

कम से कम, पूरी तरह नहीं।

उत्पाद दिखाई देते हैं।

उत्पादों की तस्वीर खींची जा सकती है।

उत्पादों को गिना जा सकता है।

उत्पादों का विज्ञापन किया जा सकता है।

उत्पादों की तुलना प्रतिस्पर्धी उत्पादों से की जा सकती है।

चूँकि उत्पाद दिखाई देते हैं, इसलिए बातचीत पर वही हावी रहते हैं।

फिर भी दिखाई देना और महत्वपूर्ण होना हमेशा एक ही बात नहीं है।

फ़्रैंचाइज़ का केंद्रीय तर्क सरल है:

किसी सफल संस्था की सबसे मूल्यवान संपत्ति अक्सर स्वयं उत्पाद नहीं होती।

वह व्यवहार का वह राजमार्ग है जो उत्पाद को लाखों जीवनों से बार-बार गुज़रने देता है।

उत्पाद का भ्रम

इतिहास ऐसे उत्पादों से भरा है जो अब मौजूद नहीं हैं।

तकनीकें ग़ायब हो जाती हैं।

प्रारूप ग़ायब हो जाते हैं।

श्रेणियाँ ग़ायब हो जाती हैं।

पूरे के पूरे उद्योग ग़ायब हो जाते हैं।

जो उत्पाद एक पीढ़ी पर राज करता है, वह अक्सर अगली पीढ़ी में पुराना पड़ जाता है।

यह वास्तविकता एक असहज सवाल खड़ा करती है।

अगर उत्पाद अस्थायी हैं, तो वास्तव में बचता क्या है?

जवाब शायद ही कभी उत्पाद के भीतर मिलता है।

वह व्यवहार के भीतर मिलता है।

संगठन अक्सर मानते हैं कि वे वस्तुएँ बेचते हैं।

वास्तव में, वे आदतों में भागीदार होते हैं।

वस्तु बदल सकती है।

आदत अक्सर बची रहती है।

जो कंपनी इस अंतर को नहीं समझती, वह एक अकेले उत्पाद पर निर्भर हो जाती है।

जो कंपनी इसे समझती है, वह ख़ुद को नए सिरे से गढ़ने में सक्षम हो जाती है।

सुबह का फ़ैसला

एक सरल क्रिया पर विचार कीजिए।

एक व्यक्ति जागता है।

वह एक दिनचर्या का पालन करता है।

वह एक जानी-पहचानी वस्तु की ओर हाथ बढ़ाता है।

वह एक जानी-पहचानी क्रिया दोहराता है।

इस फ़ैसले में लगभग कोई सचेत प्रयास नहीं लगता।

दुनिया भर में हर दिन हज़ारों ऐसी ही क्रियाएँ होती हैं।

व्यक्ति उन्हें निजी चुनाव के रूप में अनुभव करता है।

संस्था उन्हें माँग के रूप में अनुभव करती है।

निवेशक उन्हें राजस्व के रूप में अनुभव करता है।

फिर भी इन तीनों दृष्टियों के नीचे एक ही शक्ति है:

आदत।

आदत कभी-कभार के व्यवहार को अनुमान लगाने योग्य व्यवहार में बदल देती है।

अनुमान लगाने योग्य व्यवहार निरंतरता बनाता है।

निरंतरता वह नींव बनाती है जिस पर फ़्रैंचाइज़ खड़ी की जाती हैं।

आदत क्यों मायने रखती है

इंसानों का ध्यान सीमित होता है।

अगर हर फ़ैसले के लिए पूरा विश्लेषण चाहिए होता, तो रोज़मर्रा का जीवन असंभव हो जाता।

आदत इस समस्या को हल करती है।

वह व्यवहार को स्वचालित कर देती है।

वह मानसिक प्रयास घटाती है।

वह दक्षता पैदा करती है।

यही गुण आदत को असाधारण रूप से मूल्यवान बनाता है।

उपभोक्ता पहली बार किसी ख़रीद को ध्यान से परख सकता है।

सौवीं बार दोहराने तक परखना अक्सर ग़ायब हो जाता है।

क्रिया स्वचालित हो जाती है।

उस क्षण संस्था कुछ महत्वपूर्ण हासिल कर लेती है।

वह अब केवल मनाने पर निर्भर नहीं रहती।

वह दिनचर्या में घुल-मिल जाती है।

दिनचर्या किसी भी संगठन के लिए उपलब्ध स्थिरता के सबसे शक्तिशाली रूपों में से एक है।

उत्पाद से प्रणाली तक

कमज़ोर संगठन उत्पादों पर ध्यान देते हैं।

मज़बूत संगठन प्रणालियों पर ध्यान देते हैं।

एक उत्पाद संयोग से सफल हो सकता है।

एक प्रणाली शायद ही कभी।

फ़्रैंचाइज़ मॉडल उत्पाद-केंद्रित सोच से प्रणाली-केंद्रित सोच की ओर एक बदलाव है।

प्रणाली-केंद्रित सोच अलग सवाल पूछती है।

यह नहीं:

"यह उत्पाद कितना अच्छा है?"

बल्कि:

"यह उत्पाद किस व्यवहार को मज़बूत करता है?"

यह नहीं:

"कितनी इकाइयाँ बिकीं?"

बल्कि:

"जिस पैटर्न ने ये बिक्रियाँ पैदा कीं, वह कितना टिकाऊ है?"

इनके जवाब अक्सर अल्पकालिक प्रदर्शन के पैमानों से ज़्यादा उजागर करते हैं।

दोहराव की वास्तुकला

फ़्रैंचाइज़ इसलिए सफल होती हैं क्योंकि वे अनिश्चितता घटाती हैं।

एक ग्राहक एक जाने-पहचाने माहौल में प्रवेश करता है।

वह एक जाने-पहचाने अनुभव की अपेक्षा करता है।

अनुभव दोहराया जाता है।

अपेक्षा मज़बूत होती है।

चक्र चलता रहता है।

एकरूपता भरोसा बन जाती है।

भरोसा दोहराव बन जाता है।

दोहराव मूल्य बन जाता है।

मूल्य टिकाऊपन बन जाता है।

प्रक्रिया सरल दिखती है।

उसे अमल में लाना असाधारण रूप से कठिन है।

बरसों, संस्कृतियों, स्थानों और आर्थिक परिस्थितियों के पार एकरूपता बनाए रखने के लिए अनुशासन चाहिए।

वही अनुशासन स्वयं फ़्रैंचाइज़ का हिस्सा बन जाता है।

दीर्घायु का लाभ

कई संस्थाएँ वृद्धि पर ध्यान देती हैं।

वृद्धि मायने रखती है।

पर टिकाऊपन भी मायने रखता है।

तेज़ी से बढ़ती कोई प्रणाली, जिसमें निरंतरता न हो, परिस्थितियाँ बदलने पर ढह सकती है।

एक टिकाऊ प्रणाली इसलिए बची रहती है क्योंकि उसने इतनी मज़बूत आदतें जमा कर ली हैं कि वे व्यवधान का सामना कर सकें।

समय सहयोगी बन जाता है।

हर साल परिचय को मज़बूत करता है।

हर साल भरोसे को गहरा करता है।

हर साल स्मृति को पुष्ट करता है।

जो बाहर से परिपक्व दिखता है, वह वास्तव में और मज़बूत हो रहा हो सकता है।

फ़्रैंचाइज़ चुपचाप ताक़त जमा करती है।

उसकी शक्ति तमाशे से नहीं, दोहराव से उभरती है।

उपभोक्ता और निवेशक

उपभोक्ता और निवेशक अक्सर एक ही संस्था को अलग-अलग नज़र से देखते हैं।

उपभोक्ता फ़्रैंचाइज़ को सीधे अनुभव करते हैं।

निवेशक उसे परोक्ष रूप से अनुभव करते हैं।

उपभोक्ताओं का सामना दिनचर्याओं से होता है।

निवेशकों का सामना अंकों से होता है।

उपभोक्ता व्यवहार रचते हैं।

निवेशक व्यवहार का विश्लेषण करते हैं।

सबसे मज़बूत निवेश अवसर अक्सर तब सामने आते हैं जब दोनों दृष्टियाँ मिल जाती हैं।

जब किसी संस्था के पास मज़बूत वित्तीय प्रदर्शन और गहराई से जमे व्यवहार के पैटर्न, दोनों होते हैं, तो टिकाऊपन बढ़ता है।

अंकों को संस्कृति का सहारा मिल जाता है।

संस्कृति को दोहराव का सहारा मिल जाता है।

संबंध स्वयं को मज़बूत करने वाला बन जाता है।

असली विरासत

बहुत से लोग मानते हैं कि विरासत का मतलब पैसा है।

कभी-कभी ऐसा होता है।

पर संस्थाएँ उतनी ही महत्वपूर्ण कोई और चीज़ विरासत में पाती हैं।

पैटर्न।

दिनचर्याएँ।

प्रणालियाँ।

तरीक़े।

अपेक्षाएँ।

ये तत्व पीढ़ियों से होकर गुज़रते हैं।

कर्मचारी इन्हें विरासत में पाते हैं।

ग्राहक इन्हें विरासत में पाते हैं।

समुदाय इन्हें विरासत में पाते हैं।

इसलिए फ़्रैंचाइज़ समय के पार व्यवहार को पहुँचाने का एक तंत्र बन जाती है।

उत्पाद विकसित हो सकते हैं।

व्यवहार की संरचना बची रहती है।

वही संरचना असली विरासत बन जाती है।

बाज़ारों से परे

फ़्रैंचाइज़ का सिद्धांत वाणिज्य से आगे तक जाता है।

परिवार आदतों से चलते हैं।

समुदाय आदतों से चलते हैं।

राष्ट्र आदतों से चलते हैं।

संस्थाएँ आदतों से चलती हैं।

स्वयं मानव सभ्यता समय के साथ आगे बढ़ाए गए दोहराए हुए व्यवहारों पर निर्भर है।

बाज़ार इस सिद्धांत के सबसे स्पष्ट प्रदर्शनों में से एक भर हैं।

एक बार पहचान लिया जाए, तो यह पैटर्न हर जगह दिखता है।

दिखाई देने वाली संरचना बदलती है।

व्यवहार का केंद्र आश्चर्यजनक रूप से एक-सा बना रहता है।

अंतिम चिंतन

निवेशक अक्सर उत्पादों की चर्चा करते हैं, क्योंकि उत्पादों को देखना आसान है।

गहरी वास्तविकता ज़्यादा सूक्ष्म है।

उत्पाद आदतों पर सवार होकर चलते हैं।

आदतें दोहराव पर सवार होकर चलती हैं।

दोहराव निरंतरता बनाता है।

निरंतरता टिकाऊपन बनाती है।

टिकाऊपन मूल्य बनाता है।

इसलिए फ़्रैंचाइज़ कोई वस्तु नहीं है।

वह एक प्रणाली है।

उत्पाद नहीं।

एक पैटर्न।

एक क्षण नहीं।

मानवीय व्यवहार और संस्थागत निरंतरता के बीच एक दीर्घकालिक संबंध।

यही *फ़्रैंचाइज़* का सबक़ है।

सबसे मज़बूत संगठन केवल उत्पाद नहीं बेचते।

वे दिनचर्याओं का हिस्सा बन जाते हैं।

और जब कोई दिनचर्या रोज़मर्रा के जीवन में घुल-मिल जाती है, तो उसे एक ऐसा स्थायित्व मिल जाता है जिसे कोई विज्ञापन अभियान ख़रीद नहीं सकता और कोई प्रतिस्पर्धी आसानी से दोहरा नहीं सकता।

उत्पाद लेन-देन रचते हैं।

आदतें फ़्रैंचाइज़ रचती हैं।

फ़्रैंचाइज़ स्थायित्व रचती हैं।

अध्याय 7

वह संपत्ति जो कहीं दिखाई नहीं देती और हर चीज़ को प्रभावित करती है

भरोसा आर्थिक जीवन की सबसे महत्वपूर्ण शक्तियों में से एक है।

वह सबसे कम दिखाई देने वाली शक्तियों में से भी एक है।

वित्तीय बाज़ार राजस्व को मापते हैं।

वे कमाई को मापते हैं।

वे परिसंपत्तियों को मापते हैं।

वे देनदारियों को मापते हैं।

भरोसा बैलेंस शीट पर कहीं नहीं दिखता।

फिर भी हर बैलेंस शीट चुपचाप उसी पर निर्भर है।

भरोसे के बिना लेन-देन धीमे हो जाते हैं।

भरोसे के बिना समझौते महँगे हो जाते हैं।

भरोसे के बिना संस्थाएँ उन्हीं लोगों से अपनी रक्षा करने में बढ़ता हुआ समय लगाती हैं जिनके साथ वे सहयोग करना चाहती हैं।

विरोधाभास सरल है।

भरोसे की गणना कठिन है।

उसकी अनुपस्थिति को अनदेखा करना असंभव हो जाता है।

पूँजी से पहले आता है भरोसा

बहुत से लोग मानते हैं कि पूँजी सफलता पैदा करती है।

वास्तव में, पूँजी अक्सर भरोसे के पीछे चलती है।

कर्ज़ देने वाला उधार इसलिए देता है क्योंकि भरोसा मौजूद है।

ग्राहक ऑर्डर इसलिए देता है क्योंकि भरोसा मौजूद है।

निवेशक संसाधन इसलिए लगाता है क्योंकि भरोसा मौजूद है।

कर्मचारी किसी संगठन से इसलिए जुड़ता है क्योंकि भरोसा मौजूद है।

समीकरण से भरोसा हटा दीजिए, और हर फ़ैसला कठिन हो जाता है।

हर समझौते के लिए अतिरिक्त जाँच चाहिए।

हर वादे के लिए अतिरिक्त गारंटी चाहिए।

हर मेल-जोल महँगा हो जाता है।

अविश्वास की असली क़ीमत शायद ही कभी वित्तीय रिपोर्टों में दिखती है।

वह देरी में दिखती है।

वह हिचकिचाहट में दिखती है।

वह उन अवसरों में दिखती है जिनका कभी पीछा ही नहीं किया गया।

अदृश्य अनुबंध

हर औपचारिक अनुबंध एक अनौपचारिक अनुबंध पर टिका होता है।

औपचारिक अनुबंध दायित्व तय करता है।

अनौपचारिक अनुबंध अपेक्षाएँ तय करता है।

दो संगठन एक जैसे दस्तावेज़ों पर हस्ताक्षर कर सकते हैं।

एक संबंध फलता-फूलता है।

दूसरा विफल हो जाता है।

अंतर अक्सर भरोसे में होता है।

जब लिखित भाषा अपर्याप्त हो जाती है, तब अदृश्य अनुबंध व्यवहार को नियंत्रित करता है।

वही तय करता है कि लोग स्वेच्छा से सहयोग करते हैं या नहीं।

वही तय करता है कि असहमतियाँ टकराव बनती हैं या नहीं।

वही तय करता है कि अनिश्चितता घबराहट पैदा करती है या धैर्य।

भरोसा आधिकारिक समझौते के नीचे चलने वाला ऑपरेटिंग सिस्टम बन जाता है।

भरोसे की गति

भरोसा किसी प्रणाली की गति बदल देता है।

ऊँचे भरोसे वाला माहौल तेज़ी से चलता है।

फ़ैसले जल्दी होते हैं।

सूचना ज़्यादा खुलकर बहती है।

सहयोग के लिए कम निगरानी चाहिए।

नवाचार को कम प्रतिरोध झेलना पड़ता है।

कम भरोसे वाला माहौल अलग तरह से बर्ताव करता है।

हर काम के लिए मंज़ूरी चाहिए।

हर फ़ैसले के लिए जाँच चाहिए।

हर बातचीत संदेह पैदा करती है।

उत्पादकता घटती है।

ऊर्जा सृजन से हटकर बचाव में लग जाती है।

संगठन सक्रिय बना रहता है।

प्रगति धीमी हो जाती है।

इसलिए भरोसा एक त्वरक की तरह काम करता है।

उसकी उपस्थिति गति बढ़ाती है।

उसकी अनुपस्थिति घर्षण बढ़ाती है।

भरोसा चक्रवृद्धि क्यों करता है

भरोसा ब्याज की तरह बर्ताव करता है।

वह दोहराव से चक्रवृद्धि करता है।

निभाया गया एक वादा आत्मविश्वास पैदा करता है।

बार-बार निभाए गए वादे साख पैदा करते हैं।

बरसों का एकरूप व्यवहार भरोसा पैदा करता है।

यह प्रक्रिया धीरे-धीरे होती है।

ज़्यादातर लोग इसे होते हुए देख नहीं पाते।

फिर एक दिन उन्हें पता चलता है कि उन पर भरोसा किया जाता है।

संबंध मज़बूत महसूस होता है।

संस्था टिकाऊ महसूस होती है।

प्रतिष्ठा स्थापित महसूस होती है।

जो अचानक लगता है, वह आमतौर पर बरसों के संचय का नतीजा होता है।

भरोसा चुपचाप बढ़ता है।

आदत की तरह।

प्रतिष्ठा की तरह।

स्मृति की तरह।

उसकी सबसे बड़ी ताक़त इस क्षमता से आती है कि वह लगभग अदृश्य रहते हुए चक्रवृद्धि करता रहता है।

भरोसे और शक्ति का संबंध

शक्ति को अक्सर ग़लत समझा जाता है।

बहुत से लोग शक्ति को अधिकार से जोड़ते हैं।

पद।

बजट।

नियंत्रण।

पहुँच।

शक्ति के ये रूप मौजूद हैं।

वे सबसे टिकाऊ नहीं हैं।

भरोसा प्रभाव का एक गहरा रूप पैदा करता है।

लोग स्वेच्छा से उन व्यक्तियों के पीछे चलते हैं जिन पर वे भरोसा करते हैं।

ग्राहक स्वेच्छा से उन संगठनों के पास लौटते हैं जिन पर वे भरोसा करते हैं।

समुदाय स्वेच्छा से उन संस्थाओं का साथ देते हैं जिन पर वे भरोसा करते हैं।

मुख्य शब्द है स्वेच्छा से।

अधिकार आज्ञापालन पैदा कर सकता है।

भरोसा प्रतिबद्धता पैदा करता है।

आज्ञापालन तब तक टिकता है जब तक निगरानी रहती है।

प्रतिबद्धता निगरानी हटने के बाद भी बची रहती है।

यही अंतर बताता है कि भरोसा किसी भी संस्था के लिए उपलब्ध सबसे रणनीतिक संपत्तियों में से एक क्यों बना रहता है।

संकट के समय भरोसा

भरोसे का मूल्य विपत्ति के समय सबसे ज़्यादा दिखाई देता है।

अनुकूल परिस्थितियों में कोई भी आत्मविश्वासी दिख सकता है।

असली परीक्षा अनिश्चितता के समय आती है।

जिस संस्था पर भरोसा है, उसे धैर्य मिलता है।

जिस संस्था पर भरोसा नहीं, उसे संदेह मिलता है।

जिस नेता पर भरोसा है, उसे समर्थन मिलता है।

जिस नेता पर भरोसा नहीं, उसे प्रतिरोध मिलता है।

जिस संगठन पर भरोसा है, वह ग़लतियों से आसानी से उबर जाता है।

जिस संगठन पर भरोसा नहीं, उसे छोटी-सी भूल भी नुक़सान पहुँचा सकती है।

भरोसा एक रणनीतिक भंडार की तरह काम करता है, जो संकट आने से पहले जमा किया जाता है।

जब दबाव बढ़ता है, तो वह भंडार काम आता है।

संगठनों को पता तभी चलता है कि उन्होंने भरोसे में निवेश किया है या नहीं, जब उन्हें उसे निकालने की ज़रूरत पड़ती है।

भरोसा तोड़ने की क़ीमत

भरोसा बनाने में बरसों लगते हैं।

भरोसा तोड़ने में मिनट लग सकते हैं।

यही असमानता बताती है कि भरोसा इतना मूल्यवान क्यों है।

यह प्रक्रिया प्रतिष्ठा जैसी है।

प्रगति धीरे-धीरे होती है।

नुक़सान तुरंत हो सकता है।

धोखे का एक अकेला काम बरसों की जमा साख मिटा सकता है।

एक अकेला टूटा वादा पूरे संबंध को बदल सकता है।

सबक़ पूर्णता नहीं है।

कोई संस्था पूर्ण नहीं है।

सबक़ एकरूपता है।

भरोसा ग़लतियों के बाद भी बचा रहता है।

बेईमानी के बाद बचे रहने में उसे संघर्ष करना पड़ता है।

लोग विश्वासघात की तुलना में भूल को आसानी से माफ़ कर देते हैं।

भरोसा और पहचान

भरोसा अंततः पहचान पर निर्भर करता है।

लोग उस पर भरोसा करते हैं जो एकरूप व्यवहार करता है।

लोग उस पर भरोसा करते हैं जो पहचानने योग्य बना रहता है।

लोग उस पर भरोसा करते हैं जो समय के पार निरंतरता दिखाता है।

पहचान के बिना कोई संस्था भरोसा बनाए रखने में संघर्ष करती है।

पहचान के बिना कोई व्यक्ति विश्वास जगाने में संघर्ष करता है।

अंतिम चिंतन

आधुनिक दुनिया के पास पूँजी मापने के असाधारण उपकरण हैं।

भरोसा मापने के उपकरण उसके पास कम हैं।

फिर भी भरोसा मानवीय व्यवहार को आकार देने वाली सबसे शक्तिशाली शक्तियों में से एक बना हुआ है।

वह हर लेन-देन को प्रभावित करता है।

हर संस्था को।

हर संबंध को।

हर बाज़ार को।

उसे तुरंत गढ़ा नहीं जा सकता।

उसे सीधे ख़रीदा नहीं जा सकता।

उसे अधिकार से थोपा नहीं जा सकता।

उसे कमाना पड़ता है।

धीरे-धीरे।

लगातार।

बार-बार।

इसीलिए भरोसा पूँजी का एक अनोखा रूप है।

वित्तीय पूँजी हस्तांतरित की जा सकती है।

भरोसा जमा करना पड़ता है।

और क्योंकि इसे संचित करना पड़ता है, यह उन गिनी-चुनी संपत्तियों में से एक बन जाता है जिनका निर्माण केवल पैसे से तेज़ नहीं किया जा सकता।

इस अध्याय की सीख सरल है:

पूँजी यात्रा शुरू कर सकती है।

भरोसा तय करता है कि वह कितनी दूर जा सकती है।

अध्याय 8

निरंतरता के पीछे की अदृश्य प्रणाली

आधुनिक दुनिया सूचना की दीवानी है।

संगठन डेटा इकट्ठा करते हैं।

सरकारें डेटा इकट्ठा करती हैं।

बाज़ार डेटा इकट्ठा करते हैं।

व्यक्ति डेटा इकट्ठा करते हैं।

इस व्यवहार के पीछे की धारणा स्पष्ट लगती है:

हमारे पास जितनी अधिक सूचना होगी, हमारे निर्णय उतने ही अधिक बुद्धिमान होंगे।

फिर भी सूचना स्मृति नहीं है।

और स्मृति कहीं अधिक महत्वपूर्ण है।

सूचना भंडार में रहती है।

स्मृति कर्म में रहती है।

सूचना को संग्रहित किया जा सकता है।

स्मृति व्यवहार को प्रभावित करती है।

यह अंतर बुनियादी है।

अधिकांश संस्थाओं के पास सूचना होती है।

बहुत कम के पास स्मृति होती है।

यह अध्याय इसी अंतर की पड़ताल करता है।

क्योंकि हर संस्था का भविष्य इस पर निर्भर करता है कि वह क्या याद रखती है।

डेटा और स्मृति का अंतर

डेटा जमा किया जाता है।

स्मृति आत्मसात की जाती है।

किसी कंपनी के पास पचास वर्षों की रिपोर्टें हो सकती हैं।

इसका अर्थ यह नहीं कि उसे कुछ याद है।

किसी सरकार के पास विशाल अभिलेखागार हो सकते हैं।

इसका अर्थ यह नहीं कि वह अपना इतिहास समझती है।

किसी व्यक्ति के पास हज़ारों किताबें हो सकती हैं।

इसका अर्थ यह नहीं कि उसके पास ज्ञान है।

यही सिद्धांत संगठनों पर लागू होता है।

सूचना स्मृति तभी बनती है जब वह भविष्य के निर्णयों को प्रभावित करती है।

वरना वह केवल रखी हुई सामग्री बनी रहती है।

वित्तीय दुनिया अक्सर इन दोनों अवधारणाओं को आपस में मिला देती है।

वह मान लेती है कि सूचना जमा करने से अपने आप समझ पैदा हो जाती है।

अनुभव कुछ और बताता है।

जो संगठन टिके रहते हैं, वे शायद ही कभी वे होते हैं जो सबसे अधिक सूचना जमा करते हैं।

वे वे होते हैं जो सीखते हैं कि सूचना को संस्थागत स्मृति में कैसे बदला जाए।

प्रतिस्पर्धी बढ़त के रूप में स्मृति

अधिकांश प्रतिस्पर्धी बढ़तें अंततः कमज़ोर पड़ जाती हैं।

उत्पाद पुराने पड़ जाते हैं।

तकनीकें पिछड़ जाती हैं।

पेटेंट की अवधि समाप्त हो जाती है।

बाज़ार में स्थितियाँ बदल जाती हैं।

स्मृति अलग ढंग से काम करती है।

स्मृति चक्रवृद्धि की तरह बढ़ती है।

हर सफल निर्णय अनुभव पैदा करता है।

हर विफलता अनुभव पैदा करती है।

हर संकट अनुभव पैदा करता है।

हर उबार अनुभव पैदा करता है।

जो संगठन इन सीखों को सहेजता है, वह एक अदृश्य बढ़त संचित करता है।

उसे वही सच्चाइयाँ बार-बार फिर से खोजनी नहीं पड़तीं।

वह हर नई चुनौती की शुरुआत समझ के ऊँचे स्तर से करता है।

बाहर से देखने वाले इसे अक्सर विवेक कहते हैं।

भीतर से, यह आमतौर पर स्मृति होती है।

संस्थागत विस्मृति की समस्या

कई संगठन एक ऐसी स्थिति से पीड़ित होते हैं जिसकी चर्चा शायद ही कभी होती है।

संस्थागत विस्मृति।

लोग चले जाते हैं।

नेतृत्व बदल जाता है।

टीमों का पुनर्गठन होता है।

प्रणालियाँ बदल दी जाती हैं।

दशकों में संचित ज्ञान धीरे-धीरे लुप्त हो जाता है।

संगठन भौतिक रूप से मौजूद रहता है।

फिर भी उसकी स्मृति कमज़ोर पड़ जाती है।

परिणाम तुरंत दिखाई नहीं देते।

वे बाद में सामने आते हैं।

वही ग़लतियाँ लौट आती हैं।

वही जोखिम फिर प्रकट होते हैं।

वही सबक फिर से सीखने पड़ते हैं।

संगठन मानता है कि वह नई समस्याओं का सामना कर रहा है।

अक्सर वह पुरानी समस्याओं का सामना कर रहा होता है जिन्हें कोई याद नहीं रखता।

इसीलिए स्मृति केवल ऐतिहासिक नहीं है।

वह परिचालन का हिस्सा है।

परिवार की संहिता

स्मृति की अवधारणा कंपनियों से आगे तक जाती है।

परिवार स्मृति के सहारे चलते हैं।

समुदाय स्मृति के सहारे चलते हैं।

राष्ट्र स्मृति के सहारे चलते हैं।

पूरी की पूरी सभ्यताएँ कहानियों, अनुष्ठानों, परंपराओं और शिक्षा के माध्यम से ज्ञान एक पीढ़ी से दूसरी पीढ़ी तक पहुँचाती हैं।

स्मृति के बिना निरंतरता असंभव हो जाती है।

हर पीढ़ी शून्य से फिर शुरू करती।

प्रगति नाटकीय रूप से धीमी हो जाती।

यही सिद्धांत संगठनों के भीतर भी लागू होता है।

संस्था का टिके रहना ज्ञान के हस्तांतरण पर निर्भर करता है।

संहिता को आगे पहुँचाना ही होगा।

वरना वह लुप्त हो जाती है।

इसलिए स्मृति की संहिता अतीत को सहेजने के बारे में नहीं है।

यह भविष्य को संभव बनाने के बारे में है।

संकट स्मृति को क्यों उजागर करते हैं

स्मृति का मूल्य अनिश्चितता के समय सबसे अधिक दिखाई देता है।

जब परिस्थितियाँ स्थिर रहती हैं, तो लगभग कोई भी प्रणाली काम कर सकती है।

जब उथल-पुथल आती है, तो स्मृति निर्णायक बन जाती है।

मज़बूत स्मृति वाले संगठन पैटर्न पहचान लेते हैं।

उन्हें पिछले संकट याद रहते हैं।

उन्हें वे जवाब याद रहते हैं जो सफल हुए।

उन्हें वे जवाब याद रहते हैं जो विफल हुए।

यह क्षमता अनिश्चितता को समाप्त नहीं करती।

यह भ्रम को कम करती है।

संस्था के पास संदर्भ होता है।

घटना नई हो सकती है।

सिद्धांत परिचित रहते हैं।

स्मृति घबराहट को दृष्टि में बदल देती है।

मानवीय अभिलेखागार

हर अनुभवी व्यक्ति एक अभिलेखागार बन जाता है।

इसलिए नहीं कि वह सब कुछ जानता है।

इसलिए कि उसे पर्याप्त याद रहता है।

अनुभव पैटर्न बनाता है।

पैटर्न विवेक बनाते हैं।

विवेक निर्णयों को बेहतर बनाता है।

इससे समझ आता है कि बुद्धिमत्ता शायद ही कभी अचानक प्रकट होती है।

वह धीरे-धीरे संचित होती है।

जिस व्यक्ति ने कई परिवेशों, बाज़ारों, संस्कृतियों और संकटों का अनुभव किया है, उसके भीतर एक अधिक समृद्ध डेटाबेस विकसित होता है।

अभिलेखागार साथ ले जाने योग्य बन जाता है।

वह उसके साथ यात्रा करता है।

संगठन अक्सर पूँजी के इस रूप को कम आँकते हैं।

वे पदों पर ध्यान देते हैं।

वे उपाधियों पर ध्यान देते हैं।

वे योग्यताओं पर ध्यान देते हैं।

वे स्मृति को अनदेखा कर देते हैं।

फिर वे हैरान होते हैं जब अनुभवी लोग चले जाते हैं और प्रदर्शन बदल जाता है।

वह ज्ञान कभी पूरी तरह दर्ज नहीं किया गया था।

वह लोगों के भीतर रहता था।

स्मृति और पहचान

पहचान स्मृति पर निर्भर करती है।

जो व्यक्ति अपना इतिहास भूल जाता है, उसे ख़ुद को समझने में कठिनाई होती है।

जो संस्था अपना इतिहास भूल जाती है, उसे अपना उद्देश्य समझने में कठिनाई होती है।

स्मृति निरंतरता देती है।

वह बताती है कि कुछ सिद्धांत क्यों मायने रखते हैं।

वह बताती है कि कुछ निर्णय क्यों लिए गए।

वह बताती है कि कोई प्रणाली अपनी वर्तमान स्थिति तक कैसे पहुँची।

स्मृति के बिना पहचान नाज़ुक हो जाती है।

संस्था अब भी मौजूद रहती है।

फिर भी वह दिशा खो देती है।

उसे पता होता है कि वह कहाँ है।

उसे अब याद नहीं रहता कि क्यों।

सफल संगठनों के सामने यह सबसे बड़े जोखिमों में से एक है।

सफलता जटिलता पैदा करती है।

जटिलता स्मृति को धुँधला कर देती है।

आख़िरकार प्रणाली भूल जाती है कि सबसे पहले सफलता किस चीज़ ने पैदा की थी।

याद रखने का रणनीतिक मूल्य

आधुनिक प्रबंधन अक्सर नवाचार पर ध्यान केंद्रित करता है।

नवाचार मायने रखता है।

स्मृति भी मायने रखती है।

स्मृति के बिना नवाचार दिशाहीन प्रयोग बन जाता है।

नवाचार के बिना स्मृति विकासहीन संरक्षण बन जाती है।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ दोनों को बनाए रखती हैं।

वे याद रखती हैं।

वे अनुकूलन करती हैं।

वे तरीक़ों को विकसित करते हुए सिद्धांतों को सहेजती हैं।

यह संतुलन टिकाऊपन पैदा करता है।

भविष्य केवल नवप्रवर्तकों का नहीं है।

न ही वह केवल परंपरावादियों का है।

वह उन संस्थाओं का है जो उसे याद रख सकती हैं जो मायने रखता है, और उसे बदल सकती हैं जो अब मायने नहीं रखता।

संहिता

हर टिकाऊ संस्था के पास एक संहिता होती है।

ज़रूरी नहीं कि लिखी हुई हो।

ज़रूरी नहीं कि औपचारिक हो।

मान्यताओं की एक संहिता।

सिद्धांतों की एक संहिता।

संचित सबकों की एक संहिता।

व्यक्ति की संहिता चरित्र बन जाती है।

संस्था की संहिता संस्कृति बन जाती है।

सभ्यता की संहिता परंपरा बन जाती है।

इस संहिता का हस्तांतरण निरंतरता तय करता है।

जब संहिता भुला दी जाती है, तो अक्सर पतन आता है।

तुरंत नहीं।

धीरे-धीरे।

ढाँचा बना रहता है।

अर्थ फीका पड़ जाता है।

संगठन काम करता रहता है।

फिर भी वह अब ख़ुद को नहीं समझता।

अंतिम चिंतन

आधुनिक दुनिया सूचना का उत्सव मनाती है।

Wall Street सागा स्मृति का उत्सव मनाती है।

सूचना बताती है कि क्या हुआ।

स्मृति बताती है कि उस अनुभव का अर्थ क्या है।

सूचना ख़रीदी जा सकती है।

स्मृति अर्जित करनी पड़ती है।

सूचना डेटाबेस भरती है।

स्मृति निर्णयों को आकार देती है।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ ज़रूरी नहीं कि वे हों जो सबसे अधिक जानती हैं।

वे वे होती हैं जो सबसे महत्वपूर्ण बातें याद रखती हैं।

यही **स्मृति की संहिता** की सीख है।

पूँजी विकास को वित्तपोषित कर सकती है।

तकनीक विकास को तेज़ कर सकती है।

नवाचार विकास पैदा कर सकता है।

पर स्मृति तय करती है कि विकास इतना लंबा टिक पाएगा या नहीं कि विरासत बन सके।

सूचना अतीत को दर्ज करती है।

स्मृति उसे आगे ले जाती है।

और निरंतरता वहीं से शुरू होती है जहाँ स्मृति सहेजी जाती है।

अध्याय 9

वे संपत्तियाँ जो खातों में दिखे बिना मूल्य तय करती हैं

हर संस्था एक बैलेंस शीट रखती है।

संपत्तियाँ।

देनदारियाँ।

नक़दी।

क़र्ज़।

माल-भंडार।

उपकरण।

निवेश।

बैलेंस शीट एक आवश्यक उद्देश्य पूरा करती है।

वह जटिलता को संख्याओं में बदलती है।

वह निवेशकों को मूल्यांकन का एक ढाँचा देती है।

वह प्रबंधकों को प्रदर्शन मापने देती है।

वह एक ऐसी भाषा देती है जिसके ज़रिए संगठन आर्थिक वास्तविकता बताते हैं।

फिर भी हर अनुभवी पर्यवेक्षक का सामना आख़िरकार एक विरोधाभास से होता है।

कुछ संगठन अपनी संख्याओं से अधिक मज़बूत दिखते हैं।

कुछ अधिक कमज़ोर।

इसकी व्याख्या अक्सर बैलेंस शीट के बाहर होती है।

एक और लेखा प्रणाली मौजूद है।

एक अदृश्य प्रणाली।

उसकी संपत्तियों का ऑडिट पारंपरिक तरीक़ों से नहीं किया जा सकता।

उसकी देनदारियों को ठीक-ठीक मापा नहीं जा सकता।

उसकी प्रविष्टियों पर अर्निंग्स कॉल में शायद ही कभी चर्चा होती है।

फिर भी दीर्घकालिक परिणामों पर उसका प्रभाव गहरा होता है।

इस छिपी प्रणाली को मैं अदृश्य बैलेंस शीट कहता हूँ।

वित्तीय पूँजी से आगे

वित्तीय पूँजी मायने रखती है।

इसमें कोई विवाद नहीं होना चाहिए।

पूँजी के बिना विकास कठिन हो जाता है।

पूँजी के बिना निवेश असंभव हो जाता है।

पूँजी के बिना अवसर अधूरा रह जाता है।

अदृश्य बैलेंस शीट वित्तीय पूँजी को नकारती नहीं।

वह चर्चा का दायरा बढ़ाती है।

क्योंकि वित्तीय पूँजी मूल्य की एक और श्रेणी के साथ-साथ काम करती है।

भरोसा।

प्रतिष्ठा।

विश्वसनीयता।

संस्थागत स्मृति।

ब्रांड की पहचान।

सांस्कृतिक निरंतरता।

नेतृत्व की वैधता।

ये संपत्तियाँ वित्तीय रिपोर्टों में असर दिखने से बहुत पहले व्यवहार को प्रभावित करती हैं।

किसी कंपनी के पास भरपूर संसाधन हो सकते हैं और फिर भी वह भरोसा खो रही हो सकती है।

किसी दूसरी के पास कम संसाधन हो सकते हैं और फिर भी असाधारण निष्ठा बनी रह सकती है।

अकेली संख्याएँ शायद ही कभी इस अंतर को समझा पाती हैं।

भरोसा नाम की संपत्ति

भरोसा अदृश्य बैलेंस शीट की सबसे बड़ी संपत्तियों में से एक है।

नक़दी के विपरीत, इसे तुरंत हस्तांतरित नहीं किया जा सकता।

माल-भंडार के विपरीत, इसे माँग पर बनाया नहीं जा सकता।

क़र्ज़ के विपरीत, इसे फिर से वित्तपोषित नहीं किया जा सकता।

भरोसे को संचित करना पड़ता है।

आख़िरकार भरोसा एक ऐसा भंडार बन जाता है जो कठिन दौर में संस्था को सहारा दे सकता है।

संचित अनुभव के रूप में प्रतिष्ठा

लोग अक्सर प्रतिष्ठा को छवि कहते हैं।

यह वर्णन अधूरा है।

प्रतिष्ठा स्मृति है।

अधिक सटीक रूप से, प्रतिष्ठा सामूहिक स्मृति है।

वह समय के साथ हज़ारों या लाखों लोगों द्वारा किए गए अवलोकनों का संचय है।

प्रतिष्ठा सीधे ख़रीदी नहीं जा सकती।

विज्ञापन जागरूकता पैदा कर सकता है।

जागरूकता प्रतिष्ठा नहीं है।

प्रतिष्ठा तब पैदा होती है जब अनुभव बार-बार अपेक्षाओं की पुष्टि करता है।

इसीलिए मज़बूत प्रतिष्ठाएँ अक्सर अस्थायी झटकों से बच निकलती हैं।

भंडार बड़ा होता है।

स्मृति गहरी होती है।

अदृश्य बैलेंस शीट में दशकों की संचित विश्वसनीयता होती है।

पूँजी के रूप में संस्थागत स्मृति

संगठन अक्सर स्मृति को कम आँकते हैं।

वे नवाचार का उत्सव मनाते हैं।

वे उथल-पुथल का उत्सव मनाते हैं।

वे परिवर्तन का उत्सव मनाते हैं।

इन लक्ष्यों का मूल्य है।

फिर भी स्मृति उतना ही महत्वपूर्ण काम करती है।

स्मृति संगठन को एक ही सबक की क़ीमत बार-बार चुकाने से रोकती है।

जो संस्था याद रखती है, वह अलग ढंग से काम करती है।

वह पैटर्न पहचानती है।

वह अनुमानित ग़लतियों से बचती है।

वह संदर्भ समझती है।

उसके निर्णय अलग-थलग अवलोकनों से नहीं, संचित ज्ञान से निकलते हैं।

इसलिए संस्थागत स्मृति पूँजी के एक रूप की तरह व्यवहार करती है।

इसलिए नहीं कि वह रिपोर्टों में दिखती है।

इसलिए कि वह विवेक को बेहतर बनाती है।

और बेहतर विवेक परिणामों को प्रभावित करता है।

देनदारियों का पक्ष

हर बैलेंस शीट में देनदारियाँ होती हैं।

अदृश्य बैलेंस शीट भी अलग नहीं है।

टूटे वादे।

खोई हुई विश्वसनीयता।

भीतर का निराशावाद।

नेतृत्व की असंगति।

सांस्कृतिक क्षय।

ये तत्व देनदारियों की तरह काम करते हैं।

समस्या यह है कि वे अक्सर लंबे समय तक छिपे रहते हैं।

वित्तीय देनदारियाँ तुरंत ध्यान माँगती हैं।

अदृश्य देनदारियाँ अक्सर बिना किसी की नज़र में आए जमा होती रहती हैं।

संस्था स्वस्थ दिखती है।

राजस्व स्थिर रहता है।

काम चलता रहता है।

फिर भी सतह के नीचे भरोसा घिस रहा हो सकता है।

जब तक दिखाई देने वाले परिणाम सामने आते हैं, तब तक देनदारी अक्सर काफ़ी बड़ी हो चुकी होती है।

बाज़ार का अंधा कोना

बाज़ार दिखाई देने वाली चीज़ों को मापने में माहिर हैं।

अदृश्य का मूल्यांकन करने में उन्हें कभी-कभी कठिनाई होती है।

विश्लेषक राजस्व का अनुमान लगा सकते हैं।

वे कमाई का अनुमान लगा सकते हैं।

वे विकास दरों का अनुमान लगा सकते हैं।

भरोसे का अनुमान लगाना अधिक कठिन है।

निष्ठा का अनुमान लगाना अधिक कठिन है।

सांस्कृतिक मज़बूती का अनुमान लगाना अधिक कठिन है।

यह कठिनाई उनका महत्व कम नहीं करती।

कई मामलों में, यह उसे बढ़ा देती है।

जिन चरों को मापना सबसे कठिन होता है, वही अक्सर पर्यवेक्षकों को सबसे अधिक चौंकाते हैं।

इसीलिए बड़ी संस्थागत विफलताएँ अक्सर अचानक लगती हैं।

गिरावट वर्षों से हो रही थी।

वित्तीय विवरणों में दिखने से पहले ही अदृश्य बैलेंस शीट बदल रही थी।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ

सबसे मज़बूत संस्थाएँ दोनों बैलेंस शीटों को समझती हैं।

वे वित्तीय वास्तविकता को सावधानी से संभालती हैं।

वे अदृश्य वास्तविकता को भी सावधानी से संभालती हैं।

वे लोगों में निवेश करती हैं।

वे प्रतिष्ठा की रक्षा करती हैं।

वे स्मृति को सहेजती हैं।

वे भरोसे को पोसती हैं।

वे समझती हैं कि टिकाऊपन लेखे के दोनों रूपों पर निर्भर करता है।

दिखाई देने वाली बैलेंस शीट वर्तमान प्रदर्शन को समझाती है।

अदृश्य बैलेंस शीट भविष्य के प्रदर्शन को प्रभावित करती है।

एक को संभालना और दूसरी को अनदेखा करना असंतुलन पैदा करता है।

दोनों को संभालना लचीलापन पैदा करता है।

व्यक्तिगत बैलेंस शीटें

यह सिद्धांत संगठनों से आगे तक जाता है।

व्यक्तियों के पास भी अदृश्य बैलेंस शीटें होती हैं।

चरित्र।

विश्वसनीयता।

रिश्ते।

ईमानदारी।

प्रतिष्ठा।

वही नियम लागू होते हैं।

जमा धीरे-धीरे होता है।

निकासी जल्दी होती है।

हर कर्म खाते को बदल देता है।

हर निर्णय या तो संपत्ति पक्ष में जुड़ता है या देनदारी पक्ष में।

लोग अक्सर सफलता के बाहरी संकेतों पर ध्यान देते हैं।

उपाधियाँ।

आय।

हैसियत।

अदृश्य बैलेंस शीट एक अलग सवाल पूछती है:

उपाधि के चले जाने के बाद क्या बचता है?

इसका उत्तर अक्सर असली ताक़त को उजागर करता है।

विरासत की कसौटी

किसी संस्था की अंतिम कसौटी तिमाही प्रदर्शन नहीं है।

वह निरंतरता है।

क्या बचता है?

किस पर भरोसा बना रहता है?

किसका सम्मान बना रहता है?

क्या अर्थपूर्ण बना रहता है?

ये सवाल अदृश्य बैलेंस शीट के हैं।

किसी कंपनी की कमाई असाधारण हो सकती है और निष्ठा बहुत कम।

किसी दूसरी की कमाई मामूली हो सकती है और भरोसा असाधारण।

उन संगठनों के भविष्य के रास्ते नाटकीय रूप से अलग हो सकते हैं।

क्योंकि अदृश्य संपत्तियाँ दिखाई देने वाले परिणामों को प्रभावित करती हैं।

तुरंत नहीं।

आख़िरकार।

यह देरी उन्हें समझना कठिन बना देती है।

उनका प्रभाव उन्हें अनदेखा करना असंभव बना देता है।

अंतिम चिंतन

दुनिया वही मापती है जो माप सकती है।

विवेक उस पर ध्यान देने की माँग करता है जिसे वह नहीं माप सकती।

अदृश्य बैलेंस शीट हर संस्था, हर समुदाय और हर व्यक्ति के भीतर मौजूद है।

वह उन मूल्यों को दर्ज करती है जिन्हें लेखा प्रणालियाँ पूरी तरह पकड़ नहीं पातीं।

ये संपत्तियाँ शायद ही कभी सुर्ख़ियाँ बनती हैं।

वे शायद ही कभी वार्षिक रिपोर्टों में दिखती हैं।

वे शायद ही कभी सार्वजनिक चर्चा पर छाई रहती हैं।

फिर भी वे अक्सर तय करती हैं कि कौन-सी संस्थाएँ टिकती हैं और कौन-सी मिट जाती हैं।

यही अदृश्य बैलेंस शीट की सीख है।

दिखाई देने वाले खाते बताते हैं कि संस्था आज कहाँ खड़ी है।

अदृश्य खाते अक्सर तय करते हैं कि वह कल कहाँ खड़ी होगी।

वित्तीय पूँजी संभावना पैदा करती है।

अदृश्य पूँजी टिकाऊपन पैदा करती है।

और टिकाऊपन ही ताक़त का अंतिम पैमाना है।

अध्याय 10

अधिकार दिखाई देता है, पर प्रभाव अर्जित किया जाता है — क्यों

नेतृत्व व्यवसाय के सबसे अधिक चर्चित विषयों में से एक है।

इस पर किताबें लिखी जाती हैं।

विश्वविद्यालय इसे पढ़ाते हैं।

कंपनियाँ इसकी तलाश करती हैं।

निवेशक इसका मूल्यांकन करते हैं।

फिर भी इतने ध्यान के बावजूद, नेतृत्व को व्यापक रूप से ग़लत समझा जाता है।

बहुत से लोग नेतृत्व को अधिकार समझ बैठते हैं।

कुछ लोग नेतृत्व को लोकप्रियता समझ बैठते हैं।

कुछ नेतृत्व को करिश्मा समझ बैठते हैं।

विरोधाभास यह है कि नेतृत्व अक्सर तभी दिखाई देता है जब अधिकार की ज़रूरत ख़त्म हो जाती है।

एक पद आज्ञापालन पैदा कर सकता है।

वह प्रतिबद्धता पैदा नहीं कर सकता।

एक पद ध्यान खींच सकता है।

वह विश्वास नहीं जगा सकता।

इन दोनों वास्तविकताओं का अंतर ही नेतृत्व के विरोधाभास को परिभाषित करता है।

सत्ता और नेतृत्व का अंतर

सत्ता और नेतृत्व अक्सर साथ-साथ दिखाई देते हैं।

वे एक ही चीज़ नहीं हैं।

सत्ता पद से आती है।

नेतृत्व विश्वसनीयता से आता है।

सत्ता दी जा सकती है।

नेतृत्व अर्जित करना पड़ता है।

सत्ता संगठन चार्ट के ज़रिए आती है।

नेतृत्व व्यवहार से उभरता है।

किसी मैनेजर के पास टीम पर अधिकार हो सकता है।

वह अधिकार निर्णयों को लागू करवाने देता है।

नेतृत्व तब शुरू होता है जब लोग तब भी पीछे चलना चुनते हैं जब लागू करवाने की ज़रूरत नहीं रहती।

यह अंतर इसलिए मायने रखता है क्योंकि संगठन अक्सर अधिकार को बढ़ावा देते हैं इस उम्मीद में कि उन्हें नेतृत्व मिलेगा।

ये दोनों परिणाम अपने आप साथ नहीं आते।

नियंत्रण का भ्रम

आधुनिक संस्थाएँ अक्सर एक सुकून देने वाली धारणा के तहत काम करती हैं।

नियंत्रण परिणाम पैदा करता है।

इस अवलोकन में सच्चाई है।

प्रक्रियाएँ मायने रखती हैं।

मानक मायने रखते हैं।

जवाबदेही मायने रखती है।

फिर भी नियंत्रण पर अत्यधिक निर्भरता आख़िरकार एक कमज़ोरी उजागर कर देती है।

जिस प्रणाली को लगातार निगरानी चाहिए, वह अनिश्चित काल तक विस्तार नहीं कर सकती।

सबसे मज़बूत संगठन इसलिए चलते हैं क्योंकि लोग उद्देश्य समझते हैं, इसलिए नहीं कि वे परिणामों से डरते हैं।

नियंत्रण व्यवहार को नियमित कर सकता है।

नेतृत्व विश्वास को प्रभावित करता है।

विश्वास निगरानी ख़त्म होने के बाद भी टिका रहता है।

इसी कारण, सबसे टिकाऊ नेता नियंत्रण बढ़ाने में कम और समझ बढ़ाने में अधिक समय लगाते हैं।

विश्वसनीयता का खाता

नेतृत्व एक वित्तीय खाते जैसा है।

हर कर्म जमा या निकासी पैदा करता है।

निभाए गए वादे जमा पैदा करते हैं।

निरंतरता जमा पैदा करती है।

योग्यता जमा पैदा करती है।

ईमानदारी जमा पैदा करती है।

टूटी प्रतिबद्धताएँ निकासी पैदा करती हैं।

विरोधाभास निकासी पैदा करते हैं।

अवसरवाद निकासी पैदा करता है।

यह खाता लगातार चलता रहता है।

अनुयायी लगातार व्यवहार का मूल्यांकन करते हैं।

औपचारिक रूप से नहीं।

सचेत रूप से नहीं।

पर लगातार।

आख़िरकार संगठन तय करता है कि नेता पर भरोसा करना है या नहीं।

और वही निर्णय प्रभाव तय करता है।

अधिकार नहीं।

प्रभाव।

जो कहीं अधिक मूल्यवान है।

दिखाई देने का बोझ

नेतृत्व दृश्यता पैदा करता है।

दृश्यता जाँच-परख पैदा करती है।

हर असंगति अधिक ध्यान खींचने लगती है।

हर कमज़ोरी अधिक दिखाई देने लगती है।

हर निर्णय अधिक परिणामकारी हो जाता है।

बहुत से लोग नेतृत्व चाहते हैं क्योंकि वे उसके लाभों की कल्पना करते हैं।

कम ही लोग उसकी ज़िम्मेदारियों पर विचार करते हैं।

नेता एक संदर्भ बिंदु बन जाता है।

संगठन उसकी प्रतिक्रियाओं का अध्ययन करता है।

उसकी प्राथमिकताओं का।

उसके निर्णयों का।

दबाव में उसके व्यवहार का।

सीख सरल है।

लोग शायद ही कभी वह बनते हैं जो नेता कहते हैं।

वे अक्सर वह बनते हैं जो नेता सहन करते हैं।

अनिश्चितता में नेतृत्व

स्थिरता के समय नेतृत्व सबसे आसान लगता है।

जब परिणाम अनुमानित हों, तो कोई भी आत्मविश्वासी दिख सकता है।

असली परीक्षा अनिश्चितता में शुरू होती है।

सूचना अधूरी हो जाती है।

निर्णय कठिन हो जाते हैं।

परिणाम अस्पष्ट हो जाते हैं।

इस क्षण, नेतृत्व प्रबंधन से विवेक की ओर खिसक जाता है।

नेता अनिश्चितता को समाप्त नहीं कर सकता।

वह भ्रम को कम कर सकता है।

वह सफलता की गारंटी नहीं दे सकता।

वह दिशा दे सकता है।

इसलिए नेतृत्व का मूल्य सही उत्तर रखने से नहीं, बल्कि उत्तर न मिलने पर भी सुसंगति बनाए रखने से उभरता है।

संगठन उस सुसंगति से संकेत लेता है।

स्थिरता फैलने लगती है।

ताक़त का विरोधाभास

बहुत से लोग नेतृत्व को प्रभुत्व से जोड़ते हैं।

इतिहास कुछ अधिक जटिल बताता है।

सबसे मज़बूत नेता अक्सर संयम दिखाते हैं।

वे सुनते हैं।

वे देखते हैं।

वे अनुकूलन करते हैं।

जब प्रमाण बदलते हैं, तो वे अपनी राय बदलने में सक्षम रहते हैं।

इस व्यवहार को कभी-कभी कमज़ोरी समझ लिया जाता है।

असल में यह अक्सर आत्मविश्वास को दर्शाता है।

कमज़ोर नेता सुधार से डरते हैं।

मज़बूत नेता स्पष्टता खोजते हैं।

विरोधाभास यह है कि असली ताक़त को शायद ही कभी लगातार प्रदर्शन की ज़रूरत होती है।

वह दिखावे से नहीं, निरंतरता से दिखाई देती है।

नेतृत्व और पहचान

जब पहचान पूरी तरह पद पर निर्भर हो, तो नेतृत्व नाज़ुक हो जाता है।

उपाधि चली जा सकती है।

भूमिका बदल सकती है।

कंपनी का पुनर्गठन हो सकता है।

क्या बचता है?

इसका उत्तर नेतृत्व का टिकाऊपन तय करता है।

जिन लोगों का नेतृत्व केवल औपचारिक अधिकार पर टिका होता है, वे अधिकार खोने के बाद अक्सर संघर्ष करते हैं।

जिन लोगों का नेतृत्व चरित्र से आता है, वे पद बदलने के बाद भी प्रभाव बनाए रखते हैं।

अंतर पहचान से आता है।

चरित्र संगठन चार्टों के बाद भी टिका रहता है।

उपाधियाँ नहीं टिकतीं।

उदाहरण की ज़िम्मेदारी

हर संस्था सिखाती है।

तब भी जब उसका ऐसा इरादा न हो।

नेता प्रणाली के भीतर सबसे महत्वपूर्ण शिक्षकों में से एक की भूमिका निभाता है।

लोग प्राथमिकताओं को देखते हैं।

लोग समझौतों को देखते हैं।

लोग प्रतिक्रियाओं को देखते हैं।

समय के साथ ये अवलोकन संस्कृति बन जाते हैं।

संस्कृति शायद ही कभी आधिकारिक दस्तावेज़ों से उभरती है।

संस्कृति बार-बार के उदाहरणों से उभरती है।

इसीलिए नेतृत्व अधिकार से बड़ी ज़िम्मेदारी उठाता है।

अधिकार व्यवहार को निर्देशित करता है।

उदाहरण विश्वासों को आकार देता है।

विश्वास अंततः व्यवहार को किसी भी निर्देश से कहीं अधिक गहराई से आकार देते हैं।

अदृश्य विरासत

अधिकांश नेता दिखाई देने वाले परिणामों पर ध्यान देते हैं।

राजस्व।

विकास।

प्रदर्शन।

विस्तार।

सब महत्वपूर्ण हैं।

फिर भी हर नेता एक और विरासत छोड़ जाता है।

एक अदृश्य विरासत।

पोसी गई आदतें।

स्थापित किए गए मानक।

पैदा किया गया भरोसा।

मज़बूत किया गया आत्मविश्वास।

आगे पहुँचाई गई संस्कृति।

ये तत्व तिमाही नतीजों से कहीं अधिक समय तक टिके रहते हैं।

रिपोर्टें भुला दिए जाने के बहुत बाद भी संस्कृति बनी रहती है।

और संस्कृति अक्सर वर्षों पहले लिए गए नेतृत्व के निर्णयों के संचित प्रभाव को दर्शाती है।

अंतिम चिंतन

नेतृत्व का विरोधाभास सरल है।

अधिकार ऊपर से दिया जाता है।

नेतृत्व नीचे से दिया जाता है।

अधिकार तुरंत प्रकट होता है।

नेतृत्व धीरे-धीरे संचित होता है।

अधिकार कर्म के लिए मजबूर कर सकता है।

नेतृत्व स्वैच्छिक कर्म के लिए प्रेरित करता है।

अधिकार पद पर निर्भर करता है।

नेतृत्व भरोसे पर निर्भर करता है।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ दोनों को समझती हैं।

उन्हें ढाँचे की ज़रूरत होती है।

उन्हें जवाबदेही की ज़रूरत होती है।

उन्हें अनुशासन की ज़रूरत होती है।

पर वे यह भी समझती हैं कि टिकाऊ प्रभाव विश्वसनीयता, निरंतरता और चरित्र से उभरता है।

इसलिए सबसे सफल नेता नियंत्रण से कहीं गहरी चीज़ का पीछा करते हैं।

वे भरोसे का पीछा करते हैं।

क्योंकि भरोसा अधिकार को प्रभाव में बदल देता है।

और प्रभाव नेतृत्व का वह रूप है जो उपाधि के चले जाने के बाद भी टिका रहता है।

सत्ता ध्यान खींच सकती है।

नेतृत्व विश्वास अर्जित करता है।

और विश्वास वह सबसे बड़ी शक्ति है जो किसी नेता के पास हो सकती है।

अध्याय 11

भविष्य अक्सर वर्तमान के लिए ख़तरे के रूप में क्यों शुरू होता है

हर संस्था नवाचार का समर्थन करने का दावा करती है।

अधिकारी इसके बारे में बोलते हैं।

निवेशक इसका उत्सव मनाते हैं।

सरकारें इसे सब्सिडी देती हैं।

विश्वविद्यालय इसे पढ़ाते हैं।

नवाचार आधुनिक समाज के सबसे प्रशंसित शब्दों में से एक बन गया है।

फिर भी इतिहास एक असहज विरोधाभास उजागर करता है।

जो संस्थाएँ नवाचार की प्रशंसा करती हैं, वही अक्सर उसका विरोध करती हैं।

इसलिए नहीं कि वे तर्कहीन हैं।

इसलिए कि नवाचार एक दुविधा पैदा करता है।

हर सफल प्रणाली इस तरह बनाई जाती है कि जो काम करता है उसे सहेजा जाए।

नवाचार उस प्रणाली को चुनौती देता है।

संस्था जितनी अधिक सफल होती है, सच्चा नवाचार अक्सर उतना ही कठिन हो जाता है।

यही नवाचार की दुविधा है।

भविष्य सिद्धांत में आकर्षक है।

व्यवहार में वह उथल-पुथल मचाने वाला है।

सफलता कमज़ोरी क्यों पैदा करती है

विफलता जिज्ञासा पैदा करती है।

सफलता अक्सर निश्चितता पैदा करती है।

संघर्ष करता संगठन लगातार विकल्प खोजता है।

सफल संगठन मौजूदा तरीक़ों से बँध जाता है।

यह लगाव समझ में आता है।

मौजूदा प्रणाली ने नतीजे दिए।

मौजूदा प्रणाली ने मूल्य पैदा किया।

मौजूदा प्रणाली भरोसेमंद लगती है।

समस्या तब उभरती है जब कल का समाधान आने वाले कल की सीमा बन जाता है।

सफलता दोहराव को बढ़ावा देती है।

नवाचार दोहराव पर सवाल उठाने की माँग करता है।

इन दोनों शक्तियों के बीच का तनाव हर संस्था के भीतर मौजूद है।

जिस प्रक्रिया ने ताक़त पैदा की, वही आख़िरकार जड़ता पैदा कर सकती है।

आज़माए हुए तरीक़ों का सुकून

संस्थाएँ स्वाभाविक रूप से आज़माए हुए रास्ते पसंद करती हैं।

बजट पूर्वानुमेयता के पक्ष में होते हैं।

निवेशक स्थिरता पसंद करते हैं।

प्रबंधक मापे जा सकने वाले नतीजे पसंद करते हैं।

नतीजा एक ऐसा माहौल है जहाँ छोटे-छोटे सुधारों को परिवर्तनकारी विचारों की तुलना में आसानी से मंज़ूरी मिल जाती है।

क्रमिक सुधार ज़िम्मेदाराना लगता है।

आमूल नवाचार अनिश्चित लगता है।

विडंबना चौंकाने वाली है।

ज़्यादातर बड़े नवाचार शुरू में ग़ैर-ज़िम्मेदाराना दिखते हैं।

इसलिए नहीं कि वे ग़लत हैं।

इसलिए कि उनके पास प्रमाण नहीं होता।

प्रमाण बाद में आता है।

नवाचार माँगता है कि सबूत स्पष्ट होने से पहले विश्वास किया जाए।

ज़्यादातर संस्थाएँ ठीक उलटी प्रक्रिया के लिए ढली होती हैं।

आंतरिक तर्क की समस्या

हर सफल संस्था अपना आंतरिक तर्क विकसित करती है।

यह तर्क बताता है कि फ़ैसले क्यों लिए जाते हैं।

संसाधन क्यों बाँटे जाते हैं।

प्राथमिकताएँ क्यों होती हैं।

प्रणाली लगातार अधिक परिष्कृत होती जाती है।

आख़िरकार संस्था वास्तविकता को अपने ही ढाँचे से देखने लगती है।

इसी बिंदु पर नवाचार को प्रतिरोध का सामना करना पड़ता है।

ज़रूरी नहीं कि इसलिए कि लोग प्रगति के विरोधी हैं।

इसलिए कि नया विचार मौजूदा तर्क में फ़िट नहीं बैठता।

प्रस्ताव अजीब लगता है।

अवसर मामूली लगता है।

ख़तरा सँभाला जा सकने वाला लगता है।

इतिहास बार-बार यही ढर्रा दिखाता है।

सबसे बड़े उथल-पुथल अक्सर पहली बार सामने आने पर छोटे दिखते हैं।

उनका महत्व बाद में ही दिखाई देता है।

ख़ुद को निगलने का साहस

नेतृत्व के सबसे कठिन रूपों में से एक है उस चीज़ को बदलना जो अब भी काम कर रही है।

यह तर्क बेतुका लगता है।

किसी मुनाफ़े वाले उत्पाद को कमज़ोर क्यों करें?

किसी सफल मॉडल को क्यों बदलें?

किसी आज़माई हुई प्रणाली को चुनौती क्यों दें?

क्योंकि देर-सबेर कोई और ऐसा करेगा।

जो संस्थाएँ सबसे लंबे समय तक टिकती हैं, उनमें अक्सर एक उल्लेखनीय विशेषता दिखती है।

वे प्रतिस्पर्धियों के मजबूर करने से पहले ख़ुद से प्रतिस्पर्धा करने को तैयार रहती हैं।

इसके लिए आत्मविश्वास चाहिए।

इसके लिए धैर्य चाहिए।

इसके लिए दीर्घकालिक प्रासंगिकता के बदले अल्पकालिक सुकून छोड़ने की क्षमता चाहिए।

बहुत कम संस्थाओं में यह अनुशासन लगातार होता है।

नवाचार का मानवीय पक्ष

नवाचार केवल तकनीक के बारे में नहीं है।

यह मनोविज्ञान के बारे में है।

लोग मौजूदा प्रणालियों के इर्द-गिर्द करियर बनाते हैं।

लोग मौजूदा प्रणालियों के इर्द-गिर्द विशेषज्ञता विकसित करते हैं।

लोग मौजूदा प्रणालियों के भीतर प्रतिष्ठा पाते हैं।

नवाचार इन तीनों के लिए ख़तरा है।

इसलिए प्रतिरोध व्यक्तिगत हो जाता है।

जो तकनीक को लेकर बहस लगती है, वह अक्सर पहचान को लेकर बहस होती है।

प्रस्ताव बदल जाता है।

भावनात्मक प्रतिक्रिया जानी-पहचानी रहती है।

अनिश्चितता बेचैनी पैदा करती है।

संस्था सुरक्षा ढूँढती है।

नेतृत्व की चुनौती है इस गतिशीलता को पहचानना, इससे पहले कि यह जड़ता बन जाए।

प्रतिभाशाली अकेले व्यक्ति का मिथक

लोकप्रिय संस्कृति नवाचार को असाधारण व्यक्तियों के काम के रूप में दिखाती है।

कभी-कभी यह सच होता है।

ज़्यादातर नवाचार माहौल से उपजता है।

जिज्ञासा।

प्रयोग।

विफलता के प्रति सहनशीलता।

बौद्धिक विविधता।

ये परिस्थितियाँ मिथकों से ज़्यादा मायने रखती हैं।

जो संस्था अवलोकन को प्रोत्साहित करती है, वह अक्सर अवसरों को पहले खोज लेती है।

जो संस्था लीक से हटने को दंडित करती है, वह अक्सर उन्हें चूक जाती है।

सफलता अचानक आती दिखती है।

उसकी नींव बरसों पहले रखी गई थी।

नवाचार किसी व्यक्ति के ज़रिए आ सकता है।

टिकता वह एक संस्कृति के ज़रिए है।

बदलाव का धीरे-धीरे दिखना

ज़्यादातर नवाचार शुरुआत में अदृश्य होते हैं।

वे छोटे दिखते हैं।

महत्वहीन।

हाशिये के।

मौजूदा प्रणाली प्रभावी ढंग से काम करती रहती है।

नए विकास को अनदेखा करने का दबाव प्रबल बना रहता है।

फिर प्रक्रिया तेज़ हो जाती है।

जो मामूली लगता था, वह परिवर्तनकारी बन जाता है।

संस्था को बहुत देर से पता चलता है कि वह किसी अपवाद को नहीं, एक प्रवृत्ति को देख रही थी।

इसी से समझ आता है कि समय इतना मायने क्यों रखता है।

चुनौती है आम सहमति के पुष्टि करने से पहले महत्व को पहचानना।

निश्चितता का इंतज़ार करने का अक्सर मतलब होता है अवसर के बाद पहुँचना।

तकनीक से आगे

नवाचार उत्पादों और तकनीक से आगे तक जाता है।

संस्थाएँ संस्कृति के ज़रिए नवाचार करती हैं।

नेतृत्व।

रिश्ते।

संवाद।

रणनीति।

अर्थ।

कुछ सबसे शक्तिशाली नवाचार जानी-पहचानी वास्तविकताओं को अलग ढंग से देखने में होते हैं।

एक नया दृष्टिकोण एक नई मशीन से ज़्यादा असर पैदा कर सकता है।

एक नई व्याख्या एक नई प्रक्रिया से ज़्यादा मूल्य पैदा कर सकती है।

नवाचार वहीं शुरू होता है जहाँ अवलोकन धारणा को चुनौती देता है।

दुविधा

दुविधा ख़ुद कभी ग़ायब नहीं होती।

हर संस्था को बार-बार चुनना पड़ता है।

दक्षता या खोज।

निश्चितता या प्रयोग।

संरक्षण या अनुकूलन।

कोई भी पक्ष पूरी तरह हावी नहीं हो सकता।

बहुत ज़्यादा स्थिरता ठहराव पैदा करती है।

बहुत ज़्यादा उथल-पुथल अराजकता पैदा करती है।

चुनौती है संतुलन बनाए रखना।

विकास को प्रोत्साहित करते हुए पहचान को बचाए रखना।

अपनी ताक़तों की रक्षा करना, बिना उनका क़ैदी बने।

यही संतुलन टिकाऊ संस्थाओं को परिभाषित करता है।

अंतिम विचार

नवाचार निरंतरता का दुश्मन नहीं है।

नवाचार निरंतरता की बीमा पॉलिसी है।

उसका उद्देश्य सफल प्रणालियों को नष्ट करना नहीं है।

उसका उद्देश्य सफल प्रणालियों को अप्रचलित होने से रोकना है।

भविष्य शायद ही कभी अनुमति लेकर आता है।

वह शायद ही कभी आम सहमति का इंतज़ार करता है।

वह शायद ही कभी स्थापित पदानुक्रमों का सम्मान करता है।

वह बस प्रकट हो जाता है।

जो संस्थाएँ फलती-फूलती हैं, ज़रूरी नहीं कि वे सबसे ज़्यादा संसाधनों वाली हों।

अक्सर वे होती हैं जो वास्तविकता के स्पष्ट होने से पहले उसे देखने को सबसे ज़्यादा तैयार रहती हैं।

यही **नवाचार की दुविधा** का सबक है।

सफलता के लिए सबसे बड़ा ख़तरा विफलता नहीं है।

यह विश्वास है कि कल की सफलता आने वाले कल की प्रासंगिकता की गारंटी है।

नवाचार सुकून को चुनौती देता है।

सुकून वर्तमान की रक्षा करता है।

नवाचार भविष्य की रक्षा करता है।

अध्याय 12

असाधारण लोगों की प्रशंसा करना आसान और उन्हें सँभालना कठिन क्यों है

हर संस्था दावा करती है कि वह प्रतिभा को महत्व देती है।

वार्षिक रिपोर्टें प्रतिभा का गुणगान करती हैं।

अधिकारी प्रतिभा की चर्चा करते हैं।

निवेशक प्रतिभा खोजते हैं।

भर्ती करने वाले प्रतिभा के लिए होड़ करते हैं।

आधुनिक अर्थव्यवस्था अक्सर प्रतिभा को सबसे बड़ी प्रतिस्पर्धी बढ़त के रूप में पेश करती है।

फिर भी एक विरोधाभास है।

वही संस्थाएँ जो असाधारण लोगों के पीछे भागती हैं, उनके आ जाने पर अक्सर असहज हो जाती हैं।

प्रतिभा की प्रशंसा दूर से की जाती है।

नज़दीक से प्रतिभा उथल-पुथल मचा सकती है।

यही अंतर्विरोध प्रतिभा के विरोधाभास को परिभाषित करता है।

संस्थाएँ मौलिकता चाहती हैं।

वे अक्सर पूर्वानुमेयता पसंद करती हैं।

चुनौती यह है कि सच्ची प्रतिभा शायद ही कभी पूर्वानुमेय रूप में आती है।

प्रतिभा और अनुरूपता

ज़्यादातर प्रणालियाँ एकरूपता के लिए बनाई जाती हैं।

प्रक्रियाएँ विश्वसनीयता पैदा करने के लिए होती हैं।

नियम अनिश्चितता घटाने के लिए होते हैं।

ढाँचे प्रयासों में तालमेल बिठाने के लिए होते हैं।

ये उद्देश्य वाजिब हैं।

प्रतिभा एक उलझन ले आती है।

असाधारण रूप से सक्षम लोग अक्सर चीज़ों को अलग ढंग से देखते हैं।

वे वे पैटर्न देखते हैं जिन्हें दूसरे अनदेखा कर देते हैं।

वे उन धारणाओं पर सवाल उठाते हैं जिन्हें दूसरे मान लेते हैं।

वे उन प्रक्रियाओं को चुनौती देते हैं जिनका दूसरे अपने-आप पालन करते हैं।

वही विशेषताएँ जो उन्हें मूल्यवान बनाती हैं, उन्हें स्थापित प्रणालियों के लिए असुविधाजनक भी बना सकती हैं।

संस्था के सामने एक चुनाव होता है।

अनुरूपता की रक्षा करना।

या उपयोगी तनाव को सहना।

इतिहास बताता है कि जो संस्थाएँ इस तनाव को सँभाल पाती हैं, वे और मज़बूत होती हैं।

जो इसे नहीं सँभाल पातीं, वे अक्सर ठीक उन्हीं लोगों को खो देती हैं जिन्हें वे सबसे ज़्यादा महत्व देती हैं।

कौशल और प्रतिभा का अंतर

कौशल और प्रतिभा एक जैसे नहीं हैं।

कौशल सिखाया जा सकता है।

प्रतिभा अक्सर एक झुकाव के रूप में शुरू होती है।

कौशल प्रदर्शन सुधारता है।

प्रतिभा दृष्टिकोण बदलती है।

कुशल व्यक्ति प्रभावी ढंग से काम पूरा करता है।

प्रतिभाशाली व्यक्ति अक्सर वे संभावनाएँ देखता है जो दूसरों को दिखाई नहीं देतीं।

दोनों मूल्यवान हैं।

ग़लती तब होती है जब संस्थाएँ उन्हें एक-दूसरे का विकल्प मान लेती हैं।

कौशल प्रणालियों को मज़बूत करता है।

प्रतिभा प्रणालियों का विस्तार करती है।

पहला दक्षता सुधारता है।

दूसरी विकास पैदा करती है।

टिकाऊ संस्थाओं को दोनों की ज़रूरत होती है।

प्रतिभा घर्षण क्यों पैदा करती है

प्रतिभा घर्षण पैदा करती है क्योंकि वह मौजूदा धारणाओं को चुनौती देती है।

कठिन सवाल पूछने वाला व्यक्ति बैठकों को धीमा कर देता है।

स्वीकृत तौर-तरीक़ों की जाँच करने वाला व्यक्ति बेचैनी पैदा करता है।

वैकल्पिक तरीक़े सुझाने वाला व्यक्ति अनिश्चितता ले आता है।

अल्पकालिक दृष्टि से घर्षण नकारात्मक लगता है।

दीर्घकालिक दृष्टि से घर्षण अक्सर ठहराव को रोकता है।

नवाचार शायद ही कभी पूर्ण सहमति से उपजता है।

सुधार शायद ही कभी बिना सवाल की दोहराव से उपजता है।

कुछ सबसे मूल्यवान योगदान शुरू में असुविधाजनक लगते हैं।

संस्था को प्रतिरोध दिखता है।

इतिहास बाद में अंतर्दृष्टि पहचानता है।

भिन्नता का डर

संस्थाएँ अक्सर कम आँकती हैं कि इंसान परिचित चीज़ों को कितनी तीव्रता से पसंद करते हैं।

भिन्नता ध्यान खींचती है।

ध्यान अनिश्चितता पैदा करता है।

अनिश्चितता सावधानी पैदा करती है।

नतीजतन, अलग ढंग से सोचने वाले लोगों के सामने अक्सर एक असामान्य चुनौती होती है।

उनकी सबसे बड़ी ताक़त उनकी सबसे बड़ी बाधा बन जाती है।

उन पर ध्यान जाता है।

उन्हें याद रखा जाता है।

उनकी चर्चा होती है।

हमेशा इसलिए नहीं कि वे ग़लत हैं।

अक्सर इसलिए कि वे असामान्य हैं।

प्रणाली सहज रूप से आँकती है कि भिन्नता मूल्य है या ख़तरा।

यही उत्तर तय करता है कि प्रतिभा फलेगी-फूलेगी या ग़ायब हो जाएगी।

प्रतिभा खोने की क़ीमत

प्रतिभाशाली लोगों को खोने के ऐसे परिणाम होते हैं जिन्हें मापना कठिन है।

रिक्त पद भरा जा सकता है।

किसी पद पर दूसरा व्यक्ति लाया जा सकता है।

किसी उपाधि को किसी और को सौंपा जा सकता है।

दृष्टिकोण की जगह भरना कठिन है।

किसी प्रतिभाशाली व्यक्ति का जाना अक्सर वे संभावनाएँ भी ले जाता है जो अभी साकार नहीं हुई थीं।

विचार जिन्हें अभी परखा नहीं गया।

रिश्ते जो अभी बने नहीं।

समाधान जो अभी खोजे नहीं गए।

पारंपरिक लेखा-जोखा इन नुक़सानों को शायद ही कभी दर्ज करता है।

फिर भी संस्थाएँ इन्हें भुगतती हैं।

अदृश्य बैलेंस शीट बदल जाती है।

संस्था का ढाँचा वही रहता है।

उसकी संभावना छोटी हो जाती है।

मान्यता की समस्या

कई संस्थाएँ मानती हैं कि पारिश्रमिक पर्याप्त मान्यता है।

पारिश्रमिक मायने रखता है।

मान्यता कुछ और है।

प्रतिभाशाली लोग अक्सर आर्थिक इनाम से परे कुछ खोजते हैं।

उद्देश्य।

सम्मान।

अवसर।

अर्थ।

योगदान देने का मौक़ा।

जब ये परिस्थितियाँ ग़ायब हो जाती हैं, तो अकेला पैसा शायद ही कभी समस्या सुलझाता है।

संस्था प्रतिभा को एक संसाधन की तरह बरतने लगती है।

व्यक्ति अपेक्षा करता है कि उसे एक योगदानकर्ता की तरह बरता जाए।

दूरी बढ़ती जाती है।

आख़िरकार अलगाव की संभावना बन जाती है।

इसलिए नहीं कि प्रतिभा ने संस्था को ठुकरा दिया।

इसलिए कि रिश्ते का अर्थ खो गया।

प्रतिभा के लिए माहौल बनाना

प्रतिभा केवल नियंत्रण से नहीं फलती-फूलती।

उसे जगह चाहिए।

जिज्ञासा के लिए जगह।

सवाल पूछने के लिए जगह।

प्रयोग के लिए जगह।

इससे मानक ख़त्म नहीं होते।

यह मानकों और खोज के बीच संतुलन बनाता है।

लक्ष्य अनुशासन का अभाव नहीं है।

लक्ष्य अनावश्यक बंदिशों का अभाव है।

सबसे मज़बूत संस्कृतियाँ यह संतुलन हासिल करती हैं।

वे मौलिकता को प्रोत्साहित करते हुए जवाबदेही बनाए रखती हैं।

वे पहल का दम घोंटे बिना ढाँचे को बचाए रखती हैं।

ऐसे माहौल दुर्लभ हैं।

वे असाधारण रूप से शक्तिशाली भी हैं।

नेतृत्व की ज़िम्मेदारी

नेतृत्व पर प्रतिभा के प्रति एक विशेष ज़िम्मेदारी होती है।

नेता तय करते हैं कि असाधारण लोग संपत्ति बनेंगे या समस्या।

यह फ़ैसला अक्सर प्रतिभाशाली व्यक्ति पर कम और आसपास के माहौल पर ज़्यादा निर्भर करता है।

डरा हुआ नेता प्रतिभा को प्रतिस्पर्धा मान सकता है।

आत्मविश्वासी नेता प्रतिभा को अपनी शक्ति का विस्तार मानता है।

पहला अपने पद की रक्षा करता है।

दूसरा संस्था को मज़बूत करता है।

अंतर गहरा है।

संस्थाएँ शायद ही कभी अपने नेतृत्व-दर्शन की सीमाओं से ऊपर उठ पाती हैं।

प्रतिभा और विरासत

हर टिकाऊ संस्था को आख़िरकार एक बुनियादी सवाल का सामना करना पड़ता है:

क्या हम अनुयायी बना रहे हैं?

या हम भविष्य के नेता बना रहे हैं?

उत्तर विरासत को प्रभावित करता है।

प्रतिभा को केवल मौजूदा प्रदर्शन नहीं सुधारना चाहिए।

प्रतिभा को भविष्य की क्षमता बढ़ानी चाहिए।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ प्रतिभाशाली लोगों को औज़ार नहीं, निवेश मानती हैं।

वे समझती हैं कि प्रतिभा विकसित करने का उद्देश्य केवल तात्कालिक उत्पादकता नहीं है।

यह निरंतरता है।

ज्ञान का हस्तांतरण।

संभावनाओं का विस्तार।

भविष्य की ताक़त का निर्माण।

अंतिम विचार

प्रतिभा का विरोधाभास सरल है।

संस्थाओं को विकसित होने के लिए असाधारण लोगों की ज़रूरत होती है।

असाधारण लोग अनिवार्य रूप से मौजूदा प्रणालियों को चुनौती देते हैं।

वही विशेषताएँ जो मूल्य पैदा करती हैं, अक्सर बेचैनी भी पैदा करती हैं।

चुनौती उस तनाव को ख़त्म करना नहीं है।

चुनौती उसे समझदारी से सँभालना है।

प्रतिभा को पूजा नहीं जाना चाहिए।

न ही उसे बेवजह बाँधा जाना चाहिए।

उसे समझा जाना चाहिए।

पोषित किया जाना चाहिए।

चुनौती दी जानी चाहिए।

विकसित किया जाना चाहिए।

क्योंकि हर संस्था आख़िरकार उस बिंदु पर पहुँचती है जहाँ केवल प्रक्रियाएँ काफ़ी नहीं होतीं।

उस क्षण, लोग फ़र्क़ पैदा करते हैं।

और लोगों में, प्रतिभा उपलब्ध सबसे शक्तिशाली शक्तियों में से एक बनी रहती है।

प्रणालियाँ एकरूपता पैदा करती हैं।

प्रतिभा संभावना पैदा करती है।

भविष्य उन संस्थाओं का है जो दोनों की रक्षा कर सकती हैं।

समापन विचार

Wall Street से आगे

हर संस्था एक उद्देश्य के साथ शुरू होती है।

कुछ उसे याद रखती हैं।

कुछ उसे भूल जाती हैं।

संस्थाओं का इतिहास अक्सर उसी चुनाव का इतिहास होता है।

समय के साथ, ढाँचे उन इरादों से बड़े हो जाते हैं जिन्होंने उन्हें बनाया।

प्रक्रियाएँ लोगों से बड़ी हो जाती हैं।

रिपोर्टें स्मृति से बड़ी हो जाती हैं।

मापदंड अर्थ से बड़े हो जाते हैं।

उसी क्षण संस्थाएँ अपने सबसे बड़े जोखिम का सामना करती हैं।

प्रतिस्पर्धा नहीं।

तकनीक नहीं।

आर्थिक चक्र नहीं।

स्मृतिलोप।

यह याद न रख पाना कि वे क्यों मौजूद हैं।

यह पांडुलिपि कभी वित्त के विरुद्ध तर्क नहीं रही।

वित्त आज भी तालमेल, निवेश, वृद्धि और विकास के लिए मानवता के सबसे शक्तिशाली साधनों में से एक है।

मुद्दा कभी पैसा नहीं रहा।

मुद्दा हमेशा सरलीकरण रहा है।

यह विश्वास कि जो मापा जा सकता है, बस वही मायने रखता है।

यह विश्वास कि मूल्य और क़ीमत एक ही हैं।

यह विश्वास कि एक बैलेंस शीट किसी संस्था का पूरा वर्णन करती है।

ऐसा नहीं है।

हर संख्या के पीछे एक फ़ैसला होता है।

हर फ़ैसले के पीछे एक विश्वास होता है।

हर विश्वास के पीछे एक इंसान होता है।

और हर टिकाऊ संस्था के पीछे कुछ ऐसा होता है जिसे किसी स्प्रेडशीट में पूरी तरह नहीं समेटा जा सकता।

ये पूँजी के विकल्प नहीं हैं।

ये वह परिवेश हैं जिसके भीतर पूँजी काम करती है।

इसलिए Wall Street सागा एक सरल निष्कर्ष पर पहुँचती है।

सबसे मज़बूत संस्थाएँ वे नहीं हैं जो किसी एक मापदंड को अधिकतम करती हैं।

वे हैं जो समय के पार सुसंगति बनाए रखती हैं।

वे समझती हैं कि पहचान खोए बिना कैसे ढलना है।

वे समझती हैं कि उद्देश्य खोए बिना कैसे बढ़ना है।

वे समझती हैं कि अर्थ से नज़र हटाए बिना प्रदर्शन को कैसे मापना है।

भविष्य न तो शुद्ध आदर्शवादियों का होगा, न शुद्ध तकनीशियनों का।

वह उनका होगा जो संख्याओं को व्यवहार से, पूँजी को भरोसे से और रणनीति को स्मृति से जोड़ सकते हैं।

क्योंकि बाज़ार आख़िरकार इंसानी रचनाएँ ही हैं।

और हर इंसानी रचना केवल लेखा-जोखे से बड़ी शक्तियों से आकार पाती है।

पूँजी ढाँचे खड़े करती है।

अर्थ उन्हें ज़िंदा रखता है।

यही इस सागा का अंतिम सबक है।

यह नहीं कि वित्त ग़लत है।

बल्कि यह कि वित्त तब और मज़बूत होता है जब वह पहचानता है कि वह क्या पूरी तरह नहीं माप सकता।

हर मूल्यवान चीज़ गिनी नहीं जा सकती।

और हर गिनी जा सकने वाली चीज़ मूल्यवान नहीं बन जाती।

इन दो अवलोकनों के बीच की दूरी में ही Wall Street सागा बसती है।

अध्याय 13

स्मृति वहाँ क्यों बची रहती है जहाँ लेन-देन ग़ायब हो जाते हैं

भरोसा कारोबार के सबसे ग़लत समझे जाने वाले शब्दों में से एक है।

ज़्यादातर लोग भरोसे को निश्चितता से जोड़ते हैं।

मेरे अनुभव ने मुझे इसका उलटा सिखाया।

भरोसा वहाँ शुरू होता है जहाँ निश्चितता ख़त्म होती है।

अगर निश्चितता है, तो भरोसे की ज़रूरत नहीं रहती।

अनुबंध भरोसे की जगह ले लेते हैं।

गारंटियाँ भरोसे की जगह ले लेती हैं।

ज़मानतें भरोसे की जगह ले लेती हैं।

असली परीक्षा तब आती है जब इनमें से कोई सुरक्षा मौजूद नहीं होती।

तभी हमें पता चलता है कि भरोसा है या नहीं।

इस सबक के पीछे की कहानी रोमानिया में शुरू हुई।

वकील

एक दोपहर मुझे एक वकील का फ़ोन आया।

वह कई भाषाएँ बोलती थी और उसने पूछा कि क्या मैं उसके दफ़्तर आऊँगा।

मैंने हाँ कर दी।

जब मैं इमारत में दाख़िल हुआ, तो एक चीज़ ने तुरंत मेरा ध्यान खींचा।

दफ़्तर तीन और महिलाओं के साथ साझा था।

मजबूरी की वजह से नहीं।

इसलिए कि किफ़ायत मायने रखती थी।

बाद में मुझे रोमानियाई समाज की एक ऐसी बात पता चली जिसकी मैंने क़द्र की।

बचत केवल एक आर्थिक व्यवहार नहीं थी।

यह एक सांस्कृतिक सिद्धांत था।

लोग जमा-पूँजी इकट्ठा करते थे।

लोग अनिश्चितता के लिए तैयारी करते थे।

लोग भविष्य की रक्षा करते थे।

ये अवलोकन मुझे क़ानूनी मामलों से ज़्यादा दिलचस्प लगे।

बरसों में मैंने सीखा था कि संस्कृति अक्सर वह समझा देती है जो संख्याएँ नहीं समझा पातीं।

ट्रांसिल्वेनिया

बातचीत आसान थी।

स्वाभाविक।

बिना ज़ोर-ज़बरदस्ती के।

वह एक अकेली माँ थी, जिसका एक बड़ा बेटा था।

मैं एक इतालवी अधिकारी था, जो एक पराई संस्कृति के भीतर रह रहा था जिसे मैं अब भी समझने की कोशिश कर रहा था।

एक शाम उसने ज़िद की कि वह मुझे घर छोड़ेगी।

आधे रास्ते में उसकी कार रुक गई।

हम चारों ओर से जंगलों से घिरे थे।

ट्रांसिल्वेनिया के बहुत भीतर।

भालुओं के लिए मशहूर इलाक़ा।

जब मैं स्थिति का अंदाज़ा लगा रहा था, वह ठहाका मारकर हँस पड़ी।

फिर उसने कहा:

"सोचो, अगर कोई भालू खिड़की खटखटाए क्योंकि वह मेरे साथ रहना चाहता है।"

मुझे वह हँसी आज भी याद है।

मज़ाक़ की वजह से नहीं।

डर के अभाव की वजह से।

कुछ लोग हर स्थिति में बेचैनी साथ लेकर चलते हैं।

दूसरे ज़िंदगी साथ लेकर चलते हैं।

वह दूसरी श्रेणी की थी।

दराज़

कुछ दिन बाद उसने देखा कि मैं चिंतित था।

उस समय मुझे पैसों की कुछ चिंताएँ थीं।

कुछ नाटकीय नहीं।

बस उन अनगिनत दबावों में से एक जो कारोबारी ज़िंदगी के साथ चलते हैं।

मैंने उससे मदद नहीं माँगी थी।

मैंने पैसे नहीं माँगे थे।

मैंने ब्योरे नहीं बताए थे।

उसने एक दराज़ खोली।

भीतर चालीस हज़ार यूरो थे।

फिर उसने एक सीधा-सा सवाल पूछा।

"तुम्हें कितने चाहिए?"

मुझे एक और वाक्य उससे भी ज़्यादा साफ़ याद है।

वह हँसी और बोली:

"आमतौर पर रोमानियाई औरतें इतालवी मर्दों से पैसे लेती हैं।"

"तुम शायद उन गिने-चुने इतालवी मर्दों में से हो जो एक रोमानियाई औरत से पैसे ले रहे हैं।"

वह मज़ाक़ मेरे साथ रह गया।

वह भाव उससे भी ज़्यादा देर तक रहा।

मैंने केवल दो हज़ार यूरो माँगे।

इसलिए नहीं कि ज़्यादा उपलब्ध नहीं थे।

इसलिए कि ज़्यादा की ज़रूरत नहीं थी।

उस क्षण मुझे कुछ महत्वपूर्ण पता चला।

भरोसा इससे नहीं मापा जाता कि क्या दिया गया।

भरोसा इससे मापा जाता है कि क्या पेश किया गया।

चालीस हज़ार यूरो असल बात नहीं थे।

खुली दराज़ असल बात थी।

अनुत्तरित सवाल

अगले छह महीने ज़िंदगी चलती रही।

हम एक-दूसरे को अच्छी तरह समझते थे।

हम साथ हँसते थे।

हम साथ समय बिताते थे।

फिर भी कुछ ऐसा था जो मैं अपने भीतर कभी सुलझा नहीं पाया।

एक अनिश्चितता।

एक स्थायी अनिश्चितता।

मुझे अक्सर लगता था कि अगर मैं चला गया, तो कोई और आ सकता है।

अगर मैं दूर हो गया, तो कोई दूसरा तुरंत मेरी जगह ले सकता है।

वह डर तर्कसंगत था या नहीं, अब इससे फ़र्क़ नहीं पड़ता।

फ़र्क़ इससे पड़ता है कि वह था।

लोग अक्सर भरोसे को सुरक्षा समझ बैठते हैं।

ये एक ही चीज़ नहीं हैं।

भरोसा एक फ़ैसला है।

सुरक्षा एक गारंटी है।

मैंने भरोसा किया।

मैं कभी पूरी तरह सुरक्षित नहीं था।

और शायद ठीक इसीलिए मुझे यह कहानी आज याद है।

चुकाने की कोशिश

छह महीने बाद मैंने रोमानिया छोड़ दिया।

जाने से पहले मैंने पैसे लौटाने की कोशिश की।

फिर मैंने दोबारा कोशिश की।

और फिर।

आख़िरकार मैंने गिनना छोड़ दिया।

मेरे लिए यह एक क़र्ज़ था।

उसके लिए यह कुछ बिल्कुल अलग था।

आख़िर में, चुकाने की एक और कोशिश के बाद, वह मुस्कुराई और मना कर दिया।

फिर उसने कहा:

"यह मेरी निशानी है।"

"और तुम मुझे कभी नहीं भूलोगे।"

उस समय मैंने इन शब्दों को हल्के में लिया।

बीस साल बाद मैं जानता हूँ कि वह सही थी।

बीस साल

बीस साल बीत गए हैं।

देश बदले।

कंपनियाँ बदलीं।

ज़िम्मेदारियाँ बदलीं।

परियोजनाएँ आईं और गईं।

मैं सैकड़ों बैठकें भूल गया।

हज़ारों ईमेल।

अनगिनत रिपोर्टें।

पर वह रह गई।

रोमांस की वजह से नहीं।

पैसों की वजह से नहीं।

पुरानी यादों की कसक की वजह से नहीं।

इसलिए कि उसने मुझे भरोसे के बारे में कुछ सिखाया।

दो हज़ार यूरो बहुत पहले स्मृति से मिट गए।

वह भाव कभी नहीं मिटा।

बरसों मैं मानता रहा कि उसने मुझे पैसे उधार दिए थे।

बाद में ही मुझे समझ आया।

उसने मुझे पैसे नहीं दिए थे।

उसने मुझे भरोसा दिया था।

और भरोसा लेखा-जोखे के अलग नियमों पर चलता है।

वित्तीय लेन-देन बंद हो जाते हैं।

भरोसा खुला रहता है।

जीतने के लिए हारना

उस अनुभव के भीतर एक और सबक छिपा था।

ऐसा सबक जो ज़िंदगी भर मेरे साथ चला।

कुछ चीज़ें जीतने के लिए, पहले हारने को तैयार रहना पड़ता है।

पैसे हारना नहीं।

बहस हारना नहीं।

नियंत्रण हारना।

निश्चितता हारना।

यह भ्रम हारना कि हर नतीजे को सँभाला जा सकता है।

कारोबार नियंत्रण को इनाम देता है।

इंसानी रिश्ते हमेशा उसी तर्क पर नहीं चलते।

जीतने की ज़रूरत अक्सर दूरी पैदा करती है।

हारने की तैयारी कभी-कभी जुड़ाव पैदा करती है।

वह विरोधाभास मेरे साथ रह गया।

केवल निजी रिश्तों में नहीं।

कारोबार में भी।

अपने पूरे करियर में मैंने अक्सर दूसरों को यह मानने दिया कि वे जीत गए हैं।

नतीजा मान्यता से ज़्यादा मायने रखता था।

परिणाम तालियों से ज़्यादा मायने रखता था।

अहंकार महँगा होता है।

नतीजे सस्ते होते हैं।

मैंने वह तरीक़ा कभी नहीं बदला।

और मुझे उसका कभी पछतावा नहीं हुआ।

असली बैलेंस शीट

बरसों बाद मुझे एहसास हुआ कि इस प्रसंग का पैसों से बहुत कम लेना-देना था।

असली लेन-देन अदृश्य था।

भरोसे का आदान-प्रदान हुआ था।

स्मृति बनी थी।

एक रिश्ते ने एक सबक दिया था।

ज़्यादातर बैलेंस शीट संपत्तियाँ, देनदारियाँ, लाभ और हानियाँ दर्ज करती हैं।

उनमें से कोई भी ऐसे पलों को दर्ज नहीं करती।

फिर भी ऐसे पल पूरी ज़िंदगियों को प्रभावित करते हैं।

कुछ लोग लेखा प्रणालियों में प्रविष्टियाँ छोड़ जाते हैं।

दूसरे स्मृति में प्रविष्टियाँ छोड़ जाते हैं।

पहली वाली आख़िरकार मिट जाती हैं।

दूसरी वाली हमारे होने का हिस्सा बन जाती हैं।

अंतिम विचार

दुनिया भरोसे को एक भावुक विषय मानती है।

मैं नहीं मानता।

मैं इसे बुनियादी ढाँचा मानता हूँ।

अदृश्य बुनियादी ढाँचा।

ऐसा, जिस पर किसी का ध्यान तब तक नहीं जाता जब तक वह ग़ायब न हो जाए।

बीस साल बाद मुझे एक दराज़ याद है।

चालीस हज़ार यूरो।

दो हज़ार स्वीकार किए गए।

उन्हें लौटाने की अनगिनत कोशिशें।

और एक वाक्य।

"यह मेरी निशानी है।"

"और तुम मुझे कभी नहीं भूलोगे।"

वह सही थी।

मैं कभी नहीं भूला।

और शायद यही भरोसे की सबसे सरल परिभाषा है जो मुझे कभी मिली:

पैसा खातों से निकल जाता है।

भरोसा स्मृति में रह जाता है।

और स्मृति ही एकमात्र बैलेंस शीट है जो कभी बंद नहीं होती।

अंतिम वक्तव्य

यह कृति कोई भविष्यवाणी नहीं है।

यह कोई आरोप नहीं है।

यह कोई निवेश सलाह नहीं है।

यह कोई कॉरपोरेट आलोचना नहीं है।

यह निरंतरता का अध्ययन है।

मानव व्यवहार का अध्ययन।

संस्थाओं का और उन अदृश्य शक्तियों का अध्ययन जो तय करती हैं कि वे टिकेंगी या नहीं।

इस पांडुलिपि का उद्देश्य सहमति पैदा करना नहीं है।

उद्देश्य अवलोकन को प्रोत्साहित करना है।

संख्याओं के नीचे देखना।

दिखावे के नीचे देखना।

कथाओं के नीचे देखना।

और एक सरल सवाल पूछना:

जब शोर ग़ायब हो जाता है, तो क्या बचता है?

इस सवाल का जवाब हर व्यक्ति और हर संस्था के लिए अलग है।

फिर भी यह खोज अपने-आप में सार्थक है।

क्योंकि सभ्यताएँ केवल पूँजी से नहीं बनतीं।

वे भरोसे से बनती हैं।

संस्थाएँ केवल राजस्व से नहीं टिकतीं।

वे रिश्तों से टिकती हैं।

और विरासतें केवल सफलता से नहीं बनतीं।

वे अर्थ से बनती हैं।

पुनश्च

gillettenarrative.com कभी किसी कंपनी के बारे में अफ़वाहों में नहीं पड़ेगा। यह उसकी शैली नहीं है, और न ही वह कभी गोपनीय जानकारी या कॉरपोरेट रहस्यों का सौदा करेगा।

लेखक को अच्छी शिक्षाएँ मिलीं, और दो हज़ार साल पहले के उसके सहकर्मी ने उनकी पुष्टि की: शब्द केवल भावना पहुँचाने और मानव व्यवहार का सत्य प्रकट करने के लिए चलता है, कभी बाज़ार की सट्टेबाज़ी या उद्योग की गपशप के कीचड़ में उतरने के लिए नहीं।

सम्मान की संहिता के प्रति निष्ठा और अपनी वंश-परंपरा के प्रति आदर स्थायी हैं और इन पर कोई मोलभाव नहीं।

मालिक की चुप्पी उसकी रक्षा करती है जिसे कोई एल्गोरिद्म कभी ख़रीद नहीं पाएगा।

Ferdinando Frega

लेखक Nando

संस्थापक, Gillettenarrative

हम किताबें नहीं बेचते। हम रिश्ते बनाते हैं।

पूँजी गिनी जाती है। अर्थ विरासत में मिलता है।

Ferdinando Frega
लेखक Nando
Wall Street सागा