



The image is a movie poster for 'The Wall Street Saga'. The top half features a collage of various people shaking hands, symbolizing cooperation and success. The bottom half shows a city in flames and destruction, with smoke rising from the ruins. The title 'THE WALL STREET SAGA' is prominently displayed in the center, with 'THE' in a smaller font and 'WALL STREET SAGA' in a larger, bold font. The background is a dramatic sky with clouds and a bright light source, possibly the sun or moon, creating a sense of epic scale and conflict.

THE WALL STREET SAGA

SAGA WALL STREET

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS 04

oleh Ferdinando Frega

BAB 1

Dokumen ini tidak ditulis daripada sudut pandang seorang jurubank, pengurus dana, penganalisis dana lindung nilai atau perunding.

Ia lahir daripada laluan yang berbeza.

Selama lapan belas tahun saya bekerja di dalam Gillette, dan selepas itu menghabiskan lebih daripada dua dekad memimpin perniagaan di pelbagai negara, budaya, mata wang, sistem politik dan persekitaran ekonomi.

Pengalaman itu memberi saya kedekatan dengan pasaran tanpa menuntut saya taat kepada bahasa yang biasanya digunakan oleh pasaran untuk menggambarkan diri mereka.

Dunia kewangan moden memiliki keupayaan luar biasa untuk mengukur.

Ia boleh mengira pendapatan, margin, aliran tunai, nilai perusahaan, bahagian pasaran dan ratusan penunjuk lain.

Ukuran itu penting.

Ia tidak boleh diketepikan.

Namun sepanjang kehidupan profesional yang saya habiskan memerhati organisasi dan tingkah laku manusia, berulang kali

saya bertemu dengan kuasa yang mempengaruhi hasil sedangkan ia hampir tidak kelihatan di dalam sistem pelaporan rasmi.

Kepercayaan tidak muncul dalam kunci kira-kira.

Watak tidak muncul dalam panduan suku tahunan.

Ingatan institusi tidak mempunyai kategori perakaunan.

Identiti tidak boleh dimasukkan ke dalam hampan dengan tepat.

Namun unsur-unsur ini berulang kali mempengaruhi keputusan, kesetiaan, ketahanan, prestasi dan kelangsungan hidup.

Oleh itu, tujuan buku ini bukanlah untuk mencabar kewangan.

Tujuannya ialah meneliti wilayah yang wujud di sebelah kewangan.

Pasaran menggambarkan realiti melalui angka.

Manusia mengalami realiti melalui makna.

Institusi yang berjaya belajar memahami kedua-duanya.

Saga Wall Street berpunca daripada satu pemerhatian yang mudah:

penggerak ketahanan yang paling penting selalunya hanya kelihatan selepas bertahun-tahun.

Tabiat berganda.

Kepercayaan berganda.

Reputasi berganda.

Hubungan berganda.

Lama sebelum kesan ini boleh diukur, ia sudah pun mempengaruhi hasil di bawah permukaan.

Manuskrip ini memperkenalkan konsep Modal Semantik.

Modal kewangan boleh dikira.

Modal semantik mesti diperhatikan.

Ia lahir melalui kredibiliti, kebolehkenalan, keselarasan, kesinambungan dan kepercayaan yang terkumpul.

Ia ialah perbezaan antara dikenali dan dipercayai.

Antara kelihatan dan bermakna.

Antara perhatian dan pengaruh.

Namun sebelum menjelaskan idea-idea ini, saya ingin menjelaskan dari mana ia datang.

Bukan daripada teori.

Daripada pengalaman.

Satu malam tertentu di Romania mengubah cara saya berfikir tentang angka untuk selama-lamanya.

Malam di Braşov

Pada suatu musim panas saya tinggal di Braşov.

Saya berkhidmat sebagai CEO sebuah syarikat penempatan pekerja Romania yang saya bina dari bawah.

Lebih daripada dua ratus lima puluh pekerja Romania telah ditempatkan di pelbagai negara di Eropah.

Syarikat itu milik sebuah kumpulan yang lebih besar, yang merangkumi kegiatan pembinaan dan sebuah bahagian

keselamatan tempat kerja yang baharu ditubuhkan.

Pada suatu petang, pengurus kewangan saya, Raluca, masuk ke pejabat saya.

Dia kelihatan bimbang.

Kami tidak mempunyai wang tunai yang cukup.

Cukai perlu dibayar.

Pekerja perlu digaji.

Kami kekurangan kira-kira sembilan ribu euro.

Bagi kebanyakan pengurus, masalah itu tentu kelihatan jelas.

Kekurangan wang.

Bagi saya, masalah itu kelihatan lain.

Bertahun-tahun sebelumnya, apa yang saya panggil “Ibu Gillette” telah mengajar saya satu pelajaran yang akan kekal bersama saya sepanjang kerjaya saya.

Jangan habiskan masa mengkaji masalah.

Kajilah penyelesaian.

Perbezaan itu kelihatan halus.

Ia tidak halus.

Masalah menggambarkan realiti.

Penyelesaian mengubah realiti.

Maka saya tidak menghabiskan petang itu merenung angka tersebut.

Saya mula mencari keterlihatan.

Apa yang tidak dapat dilihat oleh angka

Malam itu saya menerima maklumat yang menunjukkan bahawa sesuatu yang luar biasa sedang berlaku di dalam salah satu operasi kami.

Besi keluli sedang hilang.

Bukan secara dramatik.

Bukan secara ketara.

Sedikit demi sedikit.

Proses penerimaan barang mempunyai kelemahan.

Bahan tiba.

Muatan dipunggah.

Tetapi sebahagian palet tidak pernah didaftarkan dengan betul.

Percanggahan kecil terkumpul dari semasa ke semasa.

Apa yang kelihatan remeh menjadi bermakna melalui pengulangan.

Semakin saya meneliti keadaan itu, semakin saya sedar bahawa kekurangan sembilan ribu euro itu bukanlah ceritanya.

Ceritanya ialah sistem.

Romania sedang berubah dengan pantas ketika itu, tetapi banyak tabiat budaya yang diwarisi daripada era politik sebelumnya masih hidup.

Undang-undang telah berubah.

Tingkah laku berubah dengan lebih perlahan.

Saya tidak berminat untuk menghakimi orang.

Saya berminat untuk memahami mekanisme.

Malam itu saya mengunci diri di dalam pejabat.

Saya tidak tidur.

Saya menyusun semula laluan, rekod, pergerakan bahan dan ketidakselarasan operasi.

Constanța.

Bacău.

Ploiesti.

Corak mula muncul.

Dan corak selalunya mendedahkan lebih banyak kebenaran daripada peristiwa individu.

Saya tidak cuba mengenal pasti penjenayah.

Saya cuba memahami realiti.

Menjelang matahari terbit, saya telah menyiapkan sebuah laporan.

Tiada tuduhan.

Tiada nama.

Hanya fakta.

Pergerakan.

Laluan.

Percanggahan.

Keadaan.

Corak.

Mesyuarat

Keesokan paginya saya bertemu Raluca.

Dia bertanya tentang wang yang tidak cukup itu.

Saya menjawab dengan tenang.

Menjelang akhir hari, kata saya kepadanya, pindahan bank itu akan tiba.

Keyakinan itu mengejutkannya.

Kepastian itu lebih mengejutkannya lagi.

Beberapa jam kemudian saya menghadiri taklimat pengurusan.

Di dalam bilik itu hadir bukan sahaja pengurusan tempatan tetapi juga Global COO, seorang eksekutif Itali dari Turin.

Salinan laporan saya diedarkan.

Sebelum membincangkan sebarang butiran operasi, saya membuat satu kenyataan ringkas.

Kami bukan polis.

Kami bukan pihak berkuasa kehakiman.

Oleh itu, apa yang menyusul ialah maklumat, bukan tuduhan.

Perbezaan itu penting.

Tujuan kepimpinan bukanlah hukuman.

Tujuan kepimpinan ialah keterlihatan.

Laporan itu tidak bermula dengan kecurian.

Ia bermula dengan budaya.

Keluarga.

Tekanan ekonomi.

Realiti sosial.

Tingkah laku yang diwarisi.

Hanya selepas itu ia meneliti logistik, kawalan, inventori, prosedur penerimaan dan pergerakan bahan.

Kerana angka tanpa konteks hanya menceritakan sebahagian daripada kisahnya.

Bilik itu menjadi sangat sunyi.

Tiada sesiapa lagi yang memikirkan sembilan ribu euro.

Perbincangan telah berpindah ke tempat yang lebih dalam.

Perkaranya bukan lagi wang tunai.

Perkaranya ialah keterlihatan.

Jemputan bermain tenis

Apabila mesyuarat tamat, sesuatu yang tidak dijangka berlaku.

Global COO itu tidak bertanya tentang kerugian.

Dia tidak bertanya tentang tuduhan.

Dia tidak bertanya tentang tindakan undang-undang.

Sebaliknya, dia bertanya satu soalan yang mudah kepada saya:

“Mahukah awak bermain tenis beregu dengan saya pukul enam nanti?”

Saya menerimanya.

Bertahun-tahun kemudian barulah saya memahami erti jemputan itu.

Hasil mesyuarat itu bukanlah kepastian.

Hasilnya ialah kepercayaan.

Orang jarang mengikut angka.

Mereka mengikut kredibiliti.

Mereka mengikut kecekapan.

Mereka mengikut individu yang menunjukkan kesanggupan untuk berdepan dengan realiti dan bukannya mempertahankan penampilan.

Petang itu mengajar saya lebih banyak tentang kepimpinan daripada apa yang mampu diajar oleh banyak kursus pengurusan rasmi.

Invois dua belas ribu euro

Apabila saya kembali ke pejabat, Raluca sedang menunggu.

Kali ini dia tersenyum.

Pada petang itu dia telah mengeluarkan sebuah invois bernilai dua belas ribu euro.

Lebih penting lagi, dia sudah menghantar salinannya kepada bank Itali-Romania itu.

Bank bersetuju untuk mendahulukan dana tersebut.

Cukai akan dibayar.

Gaji akan dibayar.

Krisis itu telah lenyap.

Dua puluh empat jam sebelumnya kami kekurangan sembilan ribu euro.

Kini dua belas ribu euro tersedia.

Pelajaran itu kekal bersama saya.

Semua orang telah menumpukan perhatian kepada kekurangan.

Saya telah menumpukan perhatian kepada keterlihatan.

Kekurangan itu lenyap dengan cepat.

Keterlihatan itu kekal.

Perbezaan itu kelak menjadi salah satu asas pemikiran saya.

Kebanyakan pengurus menjadi tawanan angka.

Pemimpin yang baik mengkaji sistem yang mencipta angka itu.

Kunci kira-kira melaporkan gejala.

Tingkah laku manusia mencipta punca.

Soalan Raluca

Sebelum pulang, Raluca bertanya sesuatu kepada saya.

“Bagaimana tuan melakukannya?”

“Bagaimana ia boleh berlaku?”

Saya tersenyum.

Kemudian saya menceritakan sebuah kisah kepadanya.

Ketika saya dilahirkan, seorang jururawat tua memberitahu ibu saya bahawa anak lelakinya sangat bertuah.

Bertahun-tahun kemudian ibu saya mengulangi cerita itu kepada saya.

Pada usia dua puluh tahun saya malah kembali mencari jururawat yang sama untuk memastikannya.

Dia mengesahkannya.

Raluca menunggu penjelasan.

Kemudian saya berkata:

“Sayang, sepanjang hidup saya, saya memang bertuah.”

“Bukan kerana wang.”

“Bukan kerana nasib.”

“Kerana saya sentiasa bertemu wanita yang baik.”

Dan saya menunjuk ke arahnya.

Wanita yang memberi perhatian.

Wanita yang memerhati.

Wanita yang memberi amaran kepada saya apabila ada sesuatu yang tidak kena.

Wanita yang memikul tanggungjawab dengan serius.

Wanita yang membantu realiti muncul sebelum laporan mendedahkannya.

Petang sebelumnya dia membawa sebuah masalah kepada saya.

Petang berikutnya dia membantu mencipta penyelesaiannya.

Bertahun-tahun kemudian, apabila saya mengenang hari itu di Braşov, saya tidak ingat jumlah cukai yang tepat.

Saya tidak ingat setiap butiran operasi.

Saya ingat Raluca.

Saya ingat kepercayaan.

Saya ingat keterlihatan.

Dan saya ingat satu pelajaran yang akhirnya menjadi salah satu asas manuskrip ini.

Prinsip pertama

Kunci kira-kira melaporkan kekurangan.

Tingkah laku manusia menjelaskannya.

Pemerhatian menyelesaikannya.

Malam di Braşov itu mengajar saya bahawa angka biasanya ialah bab terakhir sebuah cerita.

Manusialah yang menulis bab-bab sebelumnya.

Saga Wall Street lahir daripada kesedaran itu.

Bukan daripada kewangan.

Bukan daripada perakaunan.

Bukan daripada penilaian.

Tetapi daripada satu soalan yang mudah:

Apakah yang mencipta angka sebelum angka itu muncul?

Segala yang menyusul ialah satu usaha untuk menjawab soalan itu.

BAB 2

Pasaran pertama

Pasaran pertama bukanlah Wall Street.

Pasaran pertama bukanlah Chicago Mercantile Exchange.

Pasaran pertama bukanlah London, Frankfurt, Hong Kong atau Singapura.

Pasaran pertama ialah manusia.

Sebelum bursa wujud, manusia sudah bertukar barang. Sebelum kewangan wujud, manusia sudah berunding. Sebelum perakaunan wujud, manusia sudah memberikan nilai.

Oleh itu, asal usul setiap sistem kewangan boleh dijejaki kembali kepada satu realiti yang mudah dan purba: seseorang memiliki sesuatu, seorang lagi menginginkannya, dan kedua-duanya cuba bersetuju tentang makna pertukaran itu.

Di sinilah Beg Itu bermula.

Bukan dengan wang.

Bukan dengan perbankan pelaburan.

Bukan dengan derivatif, kadar faedah, kunci kira-kira atau model penilaian.

Ia bermula dengan nilai itu sendiri.

Dua beg

Semasa kanak-kanak, saya mempelajari satu pemerhatian yang akan kekal bersama saya sepanjang hayat.

Pada rupanya, dua beg boleh sama sepenuhnya.

Bahan yang sama.

Bentuk yang sama.

Berat yang sama.

Nama yang sama.

Namun maknanya boleh berbeza sama sekali.

Satu beg mungkin berisi angka.

Satu lagi mungkin berisi wang.

Bahasanya tetap sama.

Isinya mengubah segala-galanya.

Perbezaan itu kelihatan remeh sehingga seseorang memasuki dunia institusi.

Syarikat-syarikat melakukan kesilapan yang sama setiap hari.

Mereka mengelirukan bekas dengan isi.

Mereka mengukur struktur sambil melupakan tujuan.

Mereka menilai sistem sambil mengabaikan makna.

Dalam pasaran kewangan, bekasnya selalu kelihatan.

Isinya selalu tidak kelihatan.

Beg yang kelihatan menjadi laporan tahunan.

Beg yang tidak kelihatan menjadi kepercayaan.

Akhirnya beg yang tidak kelihatan itu terbukti lebih penting.

Pasaran di bawah pasaran

Penganalisis kewangan kerap bercakap tentang pasaran seolah-olah pasaran ialah mekanisme objektif yang ditadbir semata-mata oleh logik.

Realiti lebih rumit.

Setiap pasaran berdiri di atas pasaran yang lebih dalam.

Di bawah setiap produk terdapat keperluan manusia.

Di bawah setiap pembelian terdapat motivasi.

Di bawah setiap pelaburan terdapat jangkaan.

Di bawah setiap jangkaan terdapat sebuah cerita.

Orang tidak membeli produk.

Mereka membeli penyelesaian.

Mereka membeli identiti.

Mereka membeli rasa tenteram.

Mereka membeli rasa kepunyaan.

Mereka membeli kesinambungan.

Dan kadang-kadang mereka membeli harapan.

Oleh itu, angka yang kelihatan pada skrin dagangan bukanlah pasaran itu sendiri.

Ia ialah gejala kegiatan yang berlaku di bawah permukaan.

Pasaran yang sebenar tetap tingkah laku manusia.

Ekonomi makna

Sistem kewangan sangat berkesan dalam menetapkan harga.

Ia kurang berkesan dalam menetapkan makna.

Pasaran boleh memberitahu kita berapa harga sesuatu aset.

Ia sukar menjelaskan mengapa orang menginginkannya.

Pasaran boleh mengira hasil.

Ia tidak mudah mengira kasih sayang.

Pasaran boleh menganggar penggunaan.

Ia sukar menganggar kesetiaan.

Namun organisasi terus hidup kerana kuasa-kuasa yang tidak kelihatan ini.

Tingkah laku pengguna tidak boleh dipisahkan sepenuhnya daripada makna yang mereka letakkan pada produk, institusi, jenama, pengalaman dan hubungan.

Makna mendahului nilai.

Nilai mengikut makna.

Urutan itu penting.

Apa yang sebenarnya dibeli oleh pelabur

Pelabur sering menggambarkan diri mereka sebagai pembeli aset.

Pada hakikatnya mereka membeli andaian tentang masa depan.

Sijil saham bukan sekadar pemilikan.

Ia ialah kepercayaan.

Ia ialah keyakinan.

Ia ialah jangkaan.

Ia ialah kepercayaan yang ditujukan kepada hasil masa depan yang belum tiba.

Pemerhatian ini mengubah makna pasaran modal.

Pasaran bukan sekadar mekanisme untuk mengagihkan wang.

Ia ialah mekanisme untuk menyusun kepercayaan bersama.

Harga sesuatu aset menjadi ungkapan yang kelihatan bagi jangkaan yang tidak kelihatan.

Apabila jangkaan menguat, harga naik.

Apabila jangkaan runtuh, harga turut menyusul.

Pasaran yang lebih dalam sentiasa bersifat psikologi.

Pelajaran daripada beg itu

Beg Itu mewakili prinsip pertama Saga Wall Street.

Jangan sekali-kali mengelirukan bekas dengan isinya.

Jangan sekali-kali mengelirukan angka dengan maknanya.

Jangan sekali-kali mengelirukan struktur dengan tujuan.

Jangan sekali-kali mengelirukan keterlihatan dengan kepentingan.

Dunia kewangan secara semula jadi menumpukan perhatian kepada metrik yang boleh diperhatikan kerana metrik boleh diukur.

Namun sebahagian kuasa yang paling berpengaruh dalam mana-mana institusi tetap sukar dikuantifikasi.

Kepercayaan.

Ingatan.

Pengiktirafan.

Identiti.

Tabiat.

Makna.

Unsur-unsur ini jarang muncul dalam pembentangan suku tahunan.

Namun unsur-unsur inilah yang menentukan sama ada institusi bertahan cukup lama untuk menghasilkan pembentangan itu.

Oleh itu, Beg Itu berfungsi sebagai permulaan dan juga amaran.

Permulaannya mudah:

semua pasaran berpunca daripada tingkah laku manusia.

Amarannya sama mudah:

apabila organisasi menjadi taksu mengukur beg itu, mereka berisiko melupakan apa yang ada di dalamnya.

Dan sebaik sahaja itu berlaku, angka mungkin terus bertambah sementara makna lenyap secara senyap.

BAB 3

Pakaian seragam, keakuran dan harga sebuah kepunyaan

Dunia kewangan sentiasa menyukai pakaian seragam.

Sesetengah pakaian seragam kelihatan.

Sesetengahnya tidak kelihatan.

Pakaian seragam yang kelihatan mudah dikenali.

Sut gelap.

Sepasang kasut yang berkilat.

Jam tangan yang dipilih dengan teliti.

Tali leher yang dipilih untuk menyampaikan kesungguhan.

Cara bercakap yang direka untuk menyampaikan kecekapan.

Isyarat-isyarat ini biasa kerana setiap institusi membinanya.

Ia mengurangkan ketidakpastian.

Ia memudahkan pengenalan.

Ia menetapkan keanggotaan.

Pakaian seragam yang tidak kelihatan lebih berkuasa.

Ia terdiri daripada pendapat yang diluluskan.

Andaian yang diterima.

Bahasa yang dibenarkan.

Cita-cita yang dijangka.

Ketakutan yang dikongsi.

Kod pakaian yang tidak kelihatan jarang ditulis.

Namun semua orang di dalam bilik itu memahaminya.

Sebaik sahaja seseorang melanggarnya, sistem bertindak balas.

Mengapa institusi mencipta pakaian seragam

Tiada organisasi yang bermula dengan niat jahat.

Kod pakaian muncul kerana manusia mencari ketertiban.

Ketertiban mengurangi risiko.

Ketertiban memperbaiki penyelarasan.

Ketertiban menjadikan sistem yang besar boleh diurus.

Sebuah syarikat global tidak boleh berfungsi jika setiap individu memutuskan untuk mencipta peraturan baharu setiap pagi.

Oleh itu, kewujudan piawaian boleh difahami.

Masalah timbul apabila piawaian berubah menjadi kebenaran yang tidak boleh dipersoalkan.

Pada saat itu keakuran dikelirukan dengan kebijaksanaan.

Persetujuan dikelirukan dengan kecerdasan.

Kepatuhan dikelirukan dengan kepimpinan.

Apa yang pada asalnya berkhidmat untuk kecekapan perlahan-lahan mula menekan pemerhatian.

Institusi itu berhenti bertanya:

“Adakah ini benar?”

Dan mula bertanya:

“Adakah ini boleh diterima?”

Perbezaannya kelihatan kecil.

Akibatnya sangat besar.

Ekonomi kepunyaan

Kod Pakaian akhirnya ialah tentang rasa kepunyaan.

Manusia mempunyai keinginan yang mendalam untuk menjadi sebahagian daripada kumpulan.

Keinginan itu lebih tua daripada perdagangan.

Lebih tua daripada kewangan.

Lebih tua daripada politik.

Sepanjang sebahagian besar sejarah manusia, disingkirkan daripada kumpulan membawa bahaya yang nyata.

Rasa kepunyaan meningkatkan peluang untuk terus hidup.

Naluri itu masih aktif.

Oleh itu, orang menyesuaikan diri agar sesuai dengan persekitaran.

Mereka mengubah bahasa.

Mereka mengubah tingkah laku.

Mereka mengubah penampilan.

Mereka mengubah pendapat.

Kebanyakan masa penyesuaian ini berlaku tanpa disedari.

Individu itu percaya dia membuat pilihan secara bebas.

Namun banyak daripada pilihan itu ialah tindak balas terhadap jangkaan sistem di sekelilingnya.

Pasaran memberi ganjaran kepada keakuran lebih kerap daripada yang diakuinya.

Bukan kerana keakuran sentiasa betul.

Tetapi kerana keakuran boleh diramal.

Dan kebolehamalan terasa lebih selamat daripada ketidakpastian.

Harga penyesuaian yang berterusan

Penyesuaian berguna.

Penyesuaian yang berterusan berbahaya.

Sesebuah institusi menjadi rapuh apabila setiap peserta mula mengoptimumkan diri demi penerimaan dan bukannya kebenaran.

Soalan menjadi tidak selesa.

Keraguan menjadi tidak diingini.

Perbezaan pendapat yang jujur menjadi risiko kerjaya.

Perlahan-lahan organisasi itu mencipta persekitaran di mana semua orang kelihatan sehaluan sedangkan kebimbangan sebenar tidak pernah diucapkan.

Dari luar, sistem itu kelihatan stabil.

Dari dalam, ia semakin bergantung pada penampilan.

Sejarah memberikan contoh yang tidak berkesudahan.

Krisis kewangan.

Keruntuhan syarikat.

Kegagalan strategik.

Banyak yang bermula dengan orang bijak yang secara peribadi mengenali masalah tetapi di depan umum terus berdiam diri.

Mereka memahami harga melanggar Kod Pakaian.

Dan mereka membayar harga itu dengan terus berdiam diri.

Kelebihan orang luar

Orang luar memiliki kelebihan yang unik.

Mereka kurang terikat pada andaian yang diterima.

Kerana mereka tidak sepenuhnya menjadi sebahagian, mereka perasan butiran yang diabaikan oleh orang dalam.

Setiap transformasi besar bermula dengan seseorang yang mempersoalkan sesuatu yang diterima oleh orang lain secara automatik.

Orang luar bertanya:

Mengapa ini dilakukan dengan cara ini?

Mengapa ini dipercayai?

Mengapa ini dianggap mustahil?

Orang dalam selalunya tidak mempunyai dorongan untuk bertanya soalan-soalan itu.

Sistem berfungsi.

Insentif berkesan.

Ganjaran wujud.

Jarak mencipta keterlihatan.

Identiti di sebalik pakaian seragam

Individu yang paling kuat memiliki satu ciri yang sering sukar diukur oleh institusi.

Identiti.

Identiti berbeza daripada reputasi.

Reputasi ialah apa yang difikirkan oleh orang lain.

Identiti ialah apa yang tinggal apabila restu dari luar lenyap.

Individu yang mempunyai identiti yang kuat boleh memasuki persekitaran yang berbeza tanpa menjadi bergantung kepadanya dari segi psikologi.

Dia mungkin memakai pakaian seragam itu.

Dia mungkin memahami peraturannya.

Dia mungkin menghormati institusi itu.

Tetapi dia tidak mengelirukan penyesuaian dengan kewujudan.

Rasa dirinya terus hidup tanpa bergantung pada bilik itu.

Ini mencipta daya tahan yang luar biasa.

Kerana apabila keadaan berubah, dia tidak kehilangan arah mahupun tujuan.

Kostumnya berubah.

Identitinya kekal.

Kod pakaian yang sebenar

Kod pakaian yang paling dalam tidak ada kena-mengena dengan pakaian.

Ia berkaitan dengan keberanian intelek.

Keupayaan untuk memerhati realiti tanpa segera menyesuaikan pemerhatian demi memuaskan jangkaan.

Kesanggupan untuk mengakui apa yang lebih suka tidak dilihat oleh orang lain.

Disiplin untuk mengekalkan identiti sambil mengambil bahagian di dalam sistem yang rumit.

Kebebasan seperti ini jarang ditemui.

Bukan kerana ia memerlukan kegeniusan.

Tetapi kerana ia memerlukan rasa tidak selesa.

Penerimaan itu mudah.

Pemerhatian itu sukar.

Keakuran diberi ganjaran serta-merta.

Pemikiran bebas selalunya diberi ganjaran jauh kemudian.

Sesetengah orang tidak pernah menerima pengiktirafan untuknya langsung.

Namun hampir setiap transformasi yang bermakna bermula dengan seseorang yang sanggup melihat realiti sebelum orang ramai mengakuinya.

Renungan akhir

Kod Pakaian bukanlah hujah menentang institusi.

Ia ialah hujah menentang perbuatan mengelirukan rasa kepunyaan dengan kebenaran.

Organisasi memerlukan piawaian.

Pasaran memerlukan peraturan.

Tamadun memerlukan struktur.

Cabarannya ialah mengingati mengapa struktur itu wujud.

Sut tidak mencipta kecekapan.

Gelaran tidak mencipta kebijaksanaan.

Hierarki tidak mencipta kepimpinan.

Dan keakuran tidak mencipta kebenaran.

Tujuan Kod Pakaian sepatutnya ialah penyelarasan.

Sebaik sahaja ia menjadi pengganti kepada berfikir, ia mula melemahkan institusi yang sepatutnya dilindunginya.

Itulah pelajarannya.

Pakaian seragam itu penting.

Identiti lebih penting.

BAB 4

Akses, halangan dan seni bina peluang

Dunia kewangan menghabiskan masa yang sangat banyak membincangkan wang.

Ia membincangkan modal.

Ia membincangkan penilaian.

Ia membincangkan hutang.

Ia membincangkan pendapatan.

Namun salah satu pemboleh ubah yang paling berkuasa dalam urusan manusia menerima perhatian yang sangat sedikit.

Akses.

Kisah tamadun bukan sekadar kisah kekayaan.

Ia ialah kisah akses.

Siapa yang boleh masuk.

Siapa yang mesti menunggu.

Siapa yang memiliki maklumat.

Siapa yang menerima maklumat terlalu lewat.

Siapa yang dijemput.

Siapa yang tinggal di luar bilik.

Soal akses sering menentukan hasil lama sebelum wang kelihatan.

Inilah sebabnya *Di Dalam atau Di Luar* menduduki kedudukan utama dalam Saga Wall Street.

Kerana setiap institusi akhirnya ialah sebuah sistem pintu.

Sesetengahnya terbuka.

Sesetengahnya tertutup.

Sesetengahnya kelihatan.

Sesetengahnya malah tidak kelihatan wujud langsung.

Mata wang tersembunyi

Wang ialah mata wang.

Akses juga ialah mata wang.

Bezanya, akses biasanya bekerja sebelum wang masuk ke dalam perbualan.

Seseorang mungkin memiliki modal tetapi tidak mempunyai akses.

Seorang lagi mungkin memiliki modal yang sangat sedikit tetapi mempunyai akses yang luar biasa.

Individu yang kedua itu kerap mencapai pengaruh yang lebih besar.

Akses menentukan siapa yang menerima peluang.

Akses menentukan siapa yang masuk ke dalam perbualan.

Akses menentukan siapa yang mengetahui dahulu.

Akses menentukan siapa yang mengambil bahagian sementara yang lain hanya memerhati.

Dunia sering menampilkan kekayaan sebagai kelebihan yang muktamad.

Pada hakikatnya, kekayaan dan akses tidak selalu perkara yang sama.

Kadang-kadang akses mencipta kekayaan.

Kadang-kadang kekayaan gagal membeli akses.

Perbezaan itu penting.

Pintu

Setiap institusi yang penting mempunyai pintu.

Sesetengah pintu bersifat fizikal.

Ibu pejabat syarikat.

Bilik lembaga pengarah.

Pejabat kerajaan.

Universiti.

Kelab persendirian.

Jawatankuasa pelaburan.

Sesetengah pintu bersifat intelek.

Pengetahuan.

Pendidikan.

Pengalaman.

Bahasa khusus.

Kecekapan teknikal.

Sesetengah pintu bersifat hubungan.

Kepercayaan.

Cadangan.

Perkenalan.

Kredibiliti.

Reputasi.

Soalan yang menarik bukanlah pintu mana yang wujud.

Soalan yang menarik ialah siapa yang mengawalinya.

Kerana individu yang mengawal akses selalunya mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada individu yang memegang gelaran yang kelihatan.

Maklumat sebagai akses

Pasaran kelihatan bergerak dengan modal.

Pada hakikatnya ia sering bergerak dengan maklumat.

Bukan maklumat rahsia.

Bukan maklumat haram.

Hanya maklumat yang diperoleh lebih awal, ditafsir dengan lebih tepat atau difahami dengan lebih jelas.

Keputusan yang dibuat hari ini mungkin bergantung pada maklumat yang diterima semalam.

Keputusan yang sama menjadi mustahil jika maklumat itu tiba bulan depan.

Masa mengubah nilai.

Pentingnya masa menjelaskan mengapa akses tetap asas.

Memahami sesuatu keadaan sebelum orang ramai ialah kelebihan.

Memahaminya selepas orang ramai hanyalah laporan.

Perbezaan itulah yang memisahkan penyertaan daripada pemerhatian.

Di dalam

Berada di dalam bermaksud lebih daripada kehadiran fizikal.

Ia bermaksud memahami bahasa sistem itu.

Setiap profesion mempunyai bahasanya.

Setiap institusi mempunyai andaiannya.

Setiap organisasi mempunyai peraturan yang tidak kelihatan.

Mereka yang memahaminya bergerak dengan cekap.

Mereka yang tidak memahaminya berdepan geseran.

Oleh itu, berada di dalam bermaksud keakraban.

Anda memahami bagaimana keputusan dibuat.

Anda memahami insentif.

Anda memahami apa yang dikatakan orang.

Anda juga memahami apa yang dielakkan daripada dikatakan oleh orang.

Pengetahuan ini jarang muncul dalam manual.

Ia lahir melalui pengalaman.

Di luar

Kedudukan di luar mempunyai kelemahannya.

Ia juga mempunyai kekuatannya.

Orang dalam melihat butiran.

Orang luar sering melihat corak.

Orang dalam menjadi biasa dengan andaian.

Orang luar lebih mampu mempersoalkannya.

Orang dalam memperoleh kecekapan.

Orang luar mengekalkan perspektif.

Institusi yang paling sihat memerlukan kedua-dua sudut pandang.

Sistem yang terdiri sepenuhnya daripada orang dalam perlahan-lahan menjadi buta terhadap dirinya sendiri.

Sistem yang terdiri sepenuhnya daripada orang luar tidak mempunyai keselarasan operasi.

Kebijaksanaan lahir daripada mengekalkan dialog antara kedua-dua kedudukan.

Membina pintu

Kebanyakan orang menghabiskan hidup mereka menunggu akses.

Sebilangan kecil membina akses.

Perbezaan ini mengubah segala-galanya.

Individu yang menunggu kebenaran tetap bergantung pada struktur yang sedia ada.

Individu yang membina pintu mencipta alternatif.

Setiap inovasi besar mengikut corak ini.

Seseorang berdepan dengan sebuah sistem yang tertutup.

Daripada menuntut untuk dimasukkan buat selama-lamanya, dia mencipta pintu masuk yang lain.

Hasilnya kelihatan jelas apabila dilihat kembali.

Pada mulanya ia biasanya kelihatan tidak munasabah.

Keupayaan untuk membina pintu dan bukan sekadar mengetuknya merupakan salah satu kemahiran strategik yang paling berharga dalam mana-mana bidang.

Perspektif pemilik

Pekerja sering berfikir dari segi jawatan.

Pengurus berfikir dari segi jabatan.

Pelabur berfikir dari segi aset.

Pemilik berfikir secara berbeza.

Pemilik berfikir dari segi sistem.

Mereka faham bahawa kelebihan strategik yang paling besar sering kali lahir bukan daripada memiliki sumber yang lebih banyak daripada pesaing, tetapi daripada mereka bentuk laluan yang tidak dapat dicapai oleh pesaing.

Seorang pemilik mengkaji pintu.

Seorang pemilik mengkaji kesesakan.

Seorang pemilik mengkaji aliran maklumat, kepercayaan dan peluang.

Dari sudut pandang ini, soalnya berubah.

Bukan lagi:

“Bagaimana saya hendak masuk?”

Tetapi:

“Bagaimana saya hendak mencipta pintu masuk yang baharu?”

Soalan itu mengubah strategi sepenuhnya.

Renungan akhir

Dunia tidak henti-henti bercakap tentang wang kerana wang mudah dikira.

Akses lebih sukar diukur.

Namun akses sering kali menentukan keputusan sebelum wang menjadi penting.

Kelebihan yang paling dalam tidak selalunya pemilikan.

Ia ialah keterlihatan.

Keupayaan untuk melihat peluang, hubungan, maklumat dan laluan yang tetap tersembunyi daripada orang lain.

Inilah pengajaran *Di Dalam atau di Luar*.

Tamadun bukan sekadar himpunan pasaran.

Ia himpunan pintu.

Sesetengah orang menghabiskan hidup mereka merenung mangga.

Yang lain menghabiskan hidup mereka mencari kunci.

Segelintir yang jarang ditemui memutuskan untuk membina pintu baharu.

Dan individu-individu itulah yang sering mengubah seni bina seluruh bangunan.

BAB 5

Pengiktirafan, hubungan dan nilai yang melangkaui harga

Ekonomi moden dibina di atas urusan niaga.

Setiap hari, berbilion pertukaran berlaku antara pembeli dan penjual, majikan dan pekerja, institusi dan individu.

Bahasa pertukaran ini ialah harga.

Harga membolehkan penyelarasan.

Harga membolehkan perbandingan.

Harga membolehkan kecekapan.

Tanpa harga, pasaran besar akan sukar berfungsi.

Namun ada satu soalan yang jarang ditanya oleh sistem kewangan:

Apakah yang berlaku apabila nilai melebihi harga?

Protokol Satu Dolar bermula dengan soalan itu.

Ia bukan teori tentang wang.

Ia teori tentang pengiktirafan.

Perbezaan antara bayaran dan pengiktirafan

Kebanyakan urusan niaga berakhir apabila wang bertukar tangan.

Hubungan itu selesai.

Kewajipan itu lenyap.

Pertukaran itu tamat.

Pengiktirafan berfungsi dengan cara yang berbeza.

Pengiktirafan menjangkau melepasi urusan niaga.

Pengiktirafan mengakui kewujudan seorang manusia lain.

Ia berkata:

“Saya nampak anda.”

“Saya faham makna pertukaran ini.”

“Interaksi ini penting melebihi nilai kewangan yang dilekatkan padanya.”

Perbezaannya kelihatan kecil.

Akibatnya besar.

Bayaran melunaskan akaun.

Pengiktirafan memulakan hubungan.

Mengapa pasaran lebih suka angka

Pasaran secara semula jadi lebih suka pemboleh ubah yang boleh diukur.

Hasil.

Keuntungan.

Pertumbuhan.

Syer pasaran.

Aset.

Liabiliti.

Penunjuk ini berguna kerana ia boleh dinyatakan dengan tepat.

Pengiktirafan menolak ketepatan.

Kepercayaan tidak dapat diukur dengan sempurna.

Rasa hormat tidak dapat diukur dengan sempurna.

Kasih sayang tidak dapat diukur dengan sempurna.

Ingatan tidak dapat diukur dengan sempurna.

Namun manusia menyusun sebahagian besar hidup mereka di sekeliling kuasa-kuasa inilah.

Seseorang mungkin melupakan sesuatu urusan niaga.

Dia jarang melupakan pengiktirafan yang tulen.

Ingatan itu kekal kerana pengalaman itu menyentuh identiti, bukan perakaunan.

Inilah wilayah yang diterokai oleh Protokol Satu Dolar.

Pertukaran simbolik

Tamadun penuh dengan pertukaran simbolik.

Jabat tangan.

Tandatangan.

Hadiah.

Surat.

Pingat.

Pusaka keluarga.

Gambar.

Nilai wangnya sering kali kekal di tempat kedua.

Nilai simboliknya menjadi yang utama.

Yang penting bukan objek itu sendiri.

Yang penting ialah apa yang diwakili oleh objek itu.

Dunia sering memandang rendah simbol kerana simbol kelihatan tidak rasional.

Namun organisasi, negara, agama, keluarga dan jenama semuanya bergantung pada struktur simbolik.

Buang simbol-simbol itu dan struktur itu mula lemah.

Simbol membawa makna.

Makna membawa kesinambungan.

Kesinambungan membawa identiti.

Hadiah yang dibayar oleh Ibu Gillette

Ketika isteri saya Elisabetta mengandungkan anak kembar kami, pakar sakit puan kami ialah Paolo Puglia.

Paolo mengikuti seluruh tempoh kehamilan itu.

Lama-kelamaan, hubungan profesional menjadi persahabatan.

Pada mulanya dia yakin saya seorang doktor.

Semasa pemeriksaan dia memanggil saya ke sisinya dan menerangkan prosedur, istilah dan butiran klinikal.

Akhirnya saya terpaksa menghentikannya.

Saya ketawa dan memberitahunya:

“Paolo, saya jual mata pisau cukur.”

“Doktor apa?”

Kami berdua ketawa.

Salah faham itu hilang.

Persahabatan itu kekal.

Lama sebelum sebarang pemeriksaan mengesahkannya, saya berkeras bahawa kami akan mendapat anak kembar.

Paolo lebih suka bergantung pada imbasan ultrabunyi.

Suatu hari dia bertanya mengapa saya begitu yakin.

Saya menjawab serta-merta.

“Datuk saya ada anak kembar.”

“Ayah saya ada anak kembar.”

“Saya akan dapat anak kembar.”

“Lagipun, Gillette sudah melatih saya bertahun-tahun dengan promosi yang sama:”

“Ambil dua, bayar satu.”

Paolo tersenyum.

Kemudian tibalah hari imbasan ultrabunyi.

Dia membuat pemeriksaan itu sekali.

Kemudian sekali lagi.

Kemudian kali ketiga.

Akhirnya dia memandang saya dan berkata:

“Celaka, Nando.”

“Memang kembar.”

“Ya Tuhan, sial betul.”

Anak kembar itu pun lahir.

Paolo terus menolak bayaran.

Tidak kira berapa kali saya cuba melunaskan akaun, dia tetap menolak.

“Jangan risau.”

“Saya memang begini.”

Mungkin.

Tetapi saya tidak begitu.

Saya sentiasa bergelut dengan hutang budi.

Pada masa yang sama, Gillette telah melancarkan satu inisiatif komersial untuk mempercepatkan kemasukan Oral-B ke dalam akaun runcit terpilih.

Salah seorang pelanggan saya, Franco, memiliki dua belas pasar raya.

Pengurus kawasan saya telah memperuntukkan enam ribu euro sumber promosi untuk menyokong projek itu.

Saya tidak suka idea sekadar menyerahkan wang.

Jika anda terlalu kerap memberi ganjaran kepada sesuatu tingkah laku dengan wang tunai, lama-kelamaan orang berhenti menghargai tingkah laku itu dan mula menunggu bayaran yang seterusnya.

Jadi saya mencari penyelesaian lain.

Franco baru sahaja berkahwin.

Braun ialah sebahagian daripada portfolio kami.

Saya mencadangkan satu operasi yang berbeza.

Sebahagian barangan Braun kekal pada Franco.

Sebahagian lagi mengikut laluan lain.

Seorang kurier menghantarnya terus kepada Paolo.

Yang lucunya, tiada seorang pun yang terlibat benar-benar selesa dengan aturan itu.

Franco yakin sebahagian daripada operasi itu entah bagaimana menjadi milik saya secara peribadi.

Paolo tidak pernah meminta apa-apa.

Dan saya hanya cuba membayar hutang yang tidak dapat dilunaskan dengan wang.

Akhirnya, butiran yang paling luar biasa ialah ini:

Saya tidak membayar apa-apa.

Franco tidak membayar apa-apa.

Paolo tidak membayar apa-apa.

Ibu Gillette membayar segala-galanya.

Promosi itu.

Produk Braun itu.

Hadiah perkahwinan itu.

Dan secara tidak langsung, malah pemeriksaan perubatan yang enggan dikenakan bayaran oleh Paolo.

Bertahun-tahun kemudian saya masih tersenyum apabila memikirkannya.

Secara rasmi, sistem perakaunan merekodkan satu pelaburan promosi.

Ingatan saya merekodkan sesuatu yang sama sekali berbeza.

Rasa syukur.

Dan rasa syukur tidak pernah mematuhi peraturan perakaunan.

Masalah pemikiran yang semata-mata transaksional

Apabila setiap interaksi menjadi transaksional, sesuatu yang penting hilang.

Hubungan menjadi sementara.

Ufuk menjadi jangka pendek.

Segala-galanya boleh dirunding.

Segala-galanya boleh diganti.

Hasilnya mungkin cekap.

Ia jarang mewujudkan kesetiaan.

Orang kekal kerana hubungan.

Pelanggan kembali kerana kepercayaan.

Pekerja kekal kerana tujuan.

Komuniti bertahan kerana pengiktirafan.

Sistem yang semata-mata transaksional sukar menghasilkan kesudahan seperti ini.

Ia menjana aktiviti.

Ia menjana pergerakan.

Ia menjana pertukaran.

Tetapi ia sering sukar menjana keterikatan.

Dan keterikatan ialah salah satu bentuk modal jangka panjang yang paling berkuasa.

Mengapa satu dolar itu penting

Protokol Satu Dolar tidak menumpukan pada jumlahnya.

Ia menumpukan pada maknanya.

Satu dolar sengaja dibuat kecil.

Nilai ekonominya terhad.

Nilai simboliknya boleh tidak terhad.

Pertukaran simbolik mengeluarkan kekayaan daripada perbualan.

Si bilionair dan si pekerja mempunyai realiti kewangan yang berbeza.

Namun kedua-duanya boleh menyertai tindakan pengiktirafan yang sama.

Oleh itu protokol ini menyamaratakan status.

Ia mengalihkan perhatian daripada sumber kepada pengakuan.

Bukan:

“Berapa banyak yang anda ada?”

Tetapi:

“Adakah anda mengiktiraf nilai hubungan ini?”

Soalan itu beroperasi pada tahap yang berbeza.

Lejar pengiktirafan

Organisasi menyimpan kunci kira-kira kewangan.

Manusia menyimpan kunci kira-kira yang tidak kelihatan.

Kepercayaan yang terkumpul.

Janji yang ditepati.

Rasa hormat yang ditunjukkan.

Kebolehpercayaan yang terbukti.

Hubungan yang dipelihara.

Tiada satu pun daripadanya muncul dalam laporan tahunan.

Semuanya mempengaruhi kesudahan pada masa depan.

Institusi yang paling kukuh memahami kedua-dua sistem perakaunan itu.

Mereka mengurus modal kewangan.

Mereka juga mengurus modal hubungan.

Mengabaikan mana-mana satu pihak mewujudkan ketidakseimbangan.

Sebuah syarikat mungkin mencapai keuntungan sambil pada masa yang sama memusnahkan kepercayaan.

Seseorang mungkin mengumpul kekayaan sambil pada masa yang sama kehilangan hubungan.

Angka-angkanya mungkin kekal positif.

Kunci kira-kira yang tidak kelihatan itu mungkin sedang runtuh.

Pengiktirafan sebagai strategi

Pengiktirafan sering dipersembahkan sebagai konsep moral.

Ia juga konsep strategik.

Orang menyokong institusi yang mengiktiraf mereka.

Komuniti berkembang di sekeliling pengiktirafan bersama.

Jenama menjadi tahan lama apabila ia bermakna sesuatu melebihi fungsinya.

Ini tidak bermaksud manipulasi.

Pengiktirafan yang tulen tidak boleh dibuat-buat selama-lamanya.

Lambat-laun orang akan mengesan tingkah laku yang dibuat-buat.

Pengiktirafan yang menjana kepercayaan mestilah tulen.

Apabila ia tulen, ia menjadi kelebihan daya saing yang sukar ditiru oleh pesaing.

Produk boleh disalin.

Pengiktirafan lebih sukar ditiru.

Ekonomi hubungan

Masa depan akan terus memerlukan urusan niaga.

Tiada apa-apa dalam bab ini yang menyatakan sebaliknya.

Ekonomi memerlukan harga.

Ia memerlukan kontrak.

Ia memerlukan pasaran.

Namun di samping ekonomi urus niaga wujud satu lagi sistem.

Ekonomi hubungan.

Dalam sistem ini, nilai muncul melalui kepercayaan, kesinambungan, reputasi, ingatan dan pengiktirafan.

Institusi yang paling tahan lama beroperasi dengan jayanya dalam kedua-dua ekonomi.

Mereka memahami urus niaga.

Mereka juga memahami hubungan.

Apabila satu dimensi diabaikan, ketahanan menjadi sukar.

Apabila kedua-dua dimensi beroperasi bersama, daya tahan meningkat.

Melangkau jualan

Protokol Satu Dolar akhirnya mencabar satu andaian yang biasa.

Banyak organisasi percaya objektif utama mereka ialah urus niaga.

Urus niaga itu penting.

Ia jarang menjadi objektif akhir.

Objektif yang lebih dalam sering kali ialah hubungan yang tercipta selepas itu.

Satu jualan berakhir dengan cepat.

Hubungan yang bermakna mungkin berterusan selama berdekad-dekad.

Perbezaan antara kedua-duanya menjelaskan mengapa sesetengah institusi lenyap sementara yang lain bertahan merentasi generasi.

Yang satu menumpukan semata-mata pada hasil.

Yang satu lagi menumpukan pada hasil dan hubungan serentak.

Pendekatan kedua memerlukan lebih banyak kesabaran.

Ia sering mewujudkan ketahanan yang lebih besar.

Renungan akhir

Protokol Satu Dolar bukan tentang wang.

Ia tentang pengiktirafan.

Ia berhujah bahawa sesetengah pertukaran yang paling penting dalam kehidupan manusia tidak dapat difahami melalui harga semata-mata.

Satu dolar boleh berfungsi sebagai mata wang.

Satu dolar juga boleh berfungsi sebagai simbol.

Yang pertama mewujudkan urusan niaga.

Yang kedua mewujudkan makna.

Pasaran memerlukan urusan niaga.

Tamadun memerlukan makna.

Institusi yang paling kukuh mengiktiraf kepentingan kedua-duanya.

Itulah pengajaran Protokol Satu Dolar.

Bukan bahawa wang tidak penting.

Tetapi bahawa bentuk nilai yang paling tahan lama sering kali bermula di tempat wang berhenti menjadi subjek utama dan pengiktirafan manusia menjadi subjek utama.

Modal mengira nilai.

Pengiktirafan menciptanya.

BAB 6

Tabiat, kesinambungan dan lebuhraya yang tidak kelihatan

Kebanyakan pelabur percaya mereka melabur dalam produk.

Mereka tidak begitu.

Sekurang-kurangnya, tidak sepenuhnya.

Produk boleh dilihat.

Produk boleh diambil gambar.

Produk boleh dikira.

Produk boleh diiklankan.

Produk boleh dibandingkan dengan produk pesaing.

Oleh sebab produk boleh dilihat, ia menguasai perbualan.

Namun keterlihatan dan kepentingan tidak selalunya perkara yang sama.

Hujah utama *Francais* mudah sahaja:

Aset paling berharga bagi sebuah institusi yang berjaya sering kali bukan produk itu sendiri.

Ia ialah lebuhraya tingkah laku yang membolehkan produk itu bergerak berulang kali melalui berjuta-juta kehidupan.

Ilusi produk

Sejarah penuh dengan produk yang sudah tidak wujud lagi.

Teknologi lenyap.

Format lenyap.

Kategori lenyap.

Seluruh industri lenyap.

Produk yang menguasai satu generasi sering kali menjadi usang pada generasi berikutnya.

Realiti ini menimbulkan satu soalan yang tidak selesai.

Jika produk hanya sementara, apakah yang sebenarnya bertahan?

Jawapannya jarang ditemui di dalam produk.

Ia ditemui di dalam tingkah laku.

Organisasi sering percaya mereka menjual objek.

Hakikatnya, mereka mengambil bahagian dalam tabiat.

Objek itu mungkin berubah.

Tabiat itu sering bertahan.

Syarikat yang salah faham akan perbezaan ini menjadi bergantung pada satu produk.

Syarikat yang memahaminya menjadi mampu mencipta semula dirinya.

Keputusan pagi

Fikirkan satu tindakan yang mudah.

Seseorang bangun tidur.

Dia mengikut rutin.

Dia mencapai objek yang biasa.

Dia mengulangi tindakan yang biasa.

Keputusan itu hampir tidak memerlukan usaha sedar.

Beribu-ribu tindakan serupa berlaku setiap hari di seluruh dunia.

Individu itu mengalaminya sebagai pilihan peribadi.

Institusi mengalaminya sebagai permintaan.

Pelabur mengalaminya sebagai hasil.

Namun di bawah ketiga-tiga sudut pandang itu terletak satu kuasa:

tabiat.

Tabiat mengubah tingkah laku sekali-sekala menjadi tingkah laku yang boleh dijangka.

Tingkah laku yang boleh dijangka mewujudkan kesinambungan.

Kesinambungan mewujudkan asas tempat francais dibina.

Mengapa tabiat itu penting

Manusia mempunyai perhatian yang terhad.

Jika setiap keputusan memerlukan analisis penuh, kehidupan seharian akan menjadi mustahil.

Tabiat menyelesaikan masalah ini.

Ia mengautomasikan tingkah laku.

Ia mengurangi usaha kognitif.

Ia mewujudkan kecekapan.

Ciri ini menjadikan tabiat luar biasa berharga.

Seorang pengguna mungkin menilai sesuatu pembelian dengan teliti pada kali pertama.

Pada ulangan yang seterusnya, penilaian itu sering hilang.

Tindakan itu menjadi automatik.

Pada saat itu institusi tersebut mencapai sesuatu yang besar.

Ia tidak lagi bergantung semata-mata pada pujukan.

Ia menjadi sebahagian daripada rutin.

Rutin ialah salah satu bentuk kestabilan yang paling berkuasa yang tersedia bagi mana-mana organisasi.

Daripada produk kepada sistem

Organisasi yang lemah menumpukan pada produk.

Organisasi yang kuat menumpukan pada sistem.

Sesuatu produk boleh berjaya secara kebetulan.

Sesuatu sistem jarang begitu.

Model francais mewakili peralihan daripada pemikiran produk kepada pemikiran sistem.

Pemikiran sistem mengemukakan soalan yang berbeza.

Bukan:

“Sebaik mana produk ini?”

Tetapi:

“Tingkah laku apakah yang diperkukuh oleh produk ini?”

Bukan:

“Berapa unit yang terjual?”

Tetapi:

“Sejauh mana tahan lamanya corak yang mewujudkan jualan itu?”

Jawapannya sering mendedahkan lebih banyak daripada metrik prestasi jangka pendek.

Seni bina pengulangan

Francais berjaya kerana ia mengurangkan ketidakpastian.

Seorang pelanggan memasuki persekitaran yang biasa.

Dia menjangkakan pengalaman yang biasa.

Pengalaman itu berulang.

Jangkaan itu diperkukuh.

Kitaran itu berterusan.

Konsistensi menjadi kepercayaan.

Kepercayaan menjadi pengulangan.

Pengulangan menjadi nilai.

Nilai menjadi ketahanan.

Prosesnya kelihatan mudah.

Pelaksanaannya luar biasa sukar.

Mengekalkan konsistensi merentasi tahun, budaya, lokasi dan persekitaran ekonomi memerlukan disiplin.

Disiplin itu menjadi sebahagian daripada francais itu sendiri.

Kelebihan umur panjang

Banyak institusi menumpukan pada pertumbuhan.

Pertumbuhan itu penting.

Tetapi ketahanan juga penting.

Sistem yang berkembang pesat tetapi tidak mempunyai kesinambungan mungkin runtuh apabila keadaan berubah.

Sistem yang tahan lama bertahan kerana ia telah mengumpul tabiat yang cukup kuat untuk menahan gangguan.

Masa menjadi sekutu.

Setiap tahun mengukuhkan kebiasaan.

Setiap tahun mendalamkan kepercayaan.

Setiap tahun memperkukuh ingatan.

Apa yang kelihatan matang dari luar mungkin sebenarnya sedang menjadi lebih kuat.

Francais mengumpul kekuatan dalam diam.

Kuasanya muncul melalui pengulangan, bukan melalui tontonan.

Pengguna dan pelabur

Pengguna dan pelabur sering melihat institusi yang sama secara berbeza.

Pengguna mengalami francais secara langsung.

Pelabur mengalaminya secara tidak langsung.

Pengguna bertemu rutin.

Pelabur bertemu angka.

Pengguna mencipta tingkah laku.

Pelabur menganalisis tingkah laku.

Peluang pelaburan yang paling kukuh sering muncul apabila kedua-dua sudut pandang itu bertemu.

Apabila sesebuah institusi mempunyai prestasi kewangan yang kukuh dan corak tingkah laku yang berakar umbi, ketahanan meningkat.

Angka-angka itu disokong oleh budaya.

Budaya itu disokong oleh pengulangan.

Hubungan itu menjadi saling mengukuhkan.

Warisan yang sebenar

Ramai orang menyangka warisan terdiri daripada wang.

Kadang-kadang memang begitu.

Tetapi institusi mewarisi sesuatu yang sama penting.

Corak.

Rutin.

Sistem.

Kaedah.

Jangkaan.

Unsur-unsur ini bergerak merentasi generasi.

Pekerja mewarisinya.

Pelanggan mewarisinya.

Komuniti mewarisinya.

Oleh itu francais menjadi satu mekanisme untuk memindahkan tingkah laku merentasi masa.

Produk mungkin berevolusi.

Struktur tingkah laku itu bertahan.

Struktur itulah yang menjadi warisan yang sebenar.

Melangkaui pasaran

Prinsip francais menjangkau melepasi perdagangan.

Keluarga beroperasi melalui tabiat.

Komuniti beroperasi melalui tabiat.

Negara beroperasi melalui tabiat.

Institusi beroperasi melalui tabiat.

Tamadun manusia sendiri bergantung pada tingkah laku berulang yang dipindahkan merentasi masa.

Pasaran hanya memberikan salah satu bukti paling jelas tentang prinsip itu.

Sebaik sahaja dikenali, corak itu muncul di mana-mana.

Struktur yang kelihatan berubah.

Teras tingkah laku kekal konsisten secara mengejutkan.

Renungan akhir

Pelabur sering membincangkan produk kerana produk mudah dilihat.

Realiti yang lebih dalam lebih halus.

Produk bergerak di atas tabiat.

Tabiat bergerak di atas pengulangan.

Pengulangan mewujudkan kesinambungan.

Kesinambungan mewujudkan ketahanan.

Ketahanan mewujudkan nilai.

Oleh itu francais bukan sebuah objek.

Ia sebuah sistem.

Bukan produk.

Corak.

Bukan satu detik.

Hubungan jangka panjang antara tingkah laku manusia dan kesinambungan institusi.

Itulah pengajaran *Francais*.

Organisasi yang paling kukuh bukan sekadar menjual produk.

Mereka menjadi sebahagian daripada rutin.

Dan sebaik sahaja sesuatu rutin menjadi sebahagian daripada kehidupan seharian, ia memperoleh satu bentuk kekekalan yang

tidak dapat dibeli oleh mana-mana kempen pengiklanan dan tidak mudah ditiru oleh mana-mana pesaing.

Produk mewujudkan urusan niaga.

Tabiat mewujudkan francais.

Francais mewujudkan daya tahan.

BAB 7

Aset yang tidak muncul di mana-mana tetapi mempengaruhi segala-galanya

Kepercayaan ialah salah satu kuasa yang paling penting dalam kehidupan ekonomi.

Ia juga salah satu yang paling tidak kelihatan.

Pasaran kewangan mengukur hasil.

Ia mengukur pendapatan.

Ia mengukur aset.

Ia mengukur liabiliti.

Kepercayaan tidak muncul di mana-mana dalam kunci kira-kira.

Namun setiap kunci kira-kira diam-diam bergantung padanya.

Tanpa kepercayaan, urusan niaga menjadi lebih perlahan.

Tanpa kepercayaan, perjanjian menjadi lebih mahal.

Tanpa kepercayaan, institusi menghabiskan semakin banyak masa untuk melindungi diri daripada orang-orang yang ingin mereka ajak bekerjasama.

Paradoksnya mudah.

Kepercayaan sukar dikira.

Ketiadaannya mustahil diabaikan.

Sebelum modal datang kepercayaan

Ramai orang menyangka modal mewujudkan kejayaan.

Hakikatnya, modal sering mengikut kepercayaan.

Pemberi pinjaman memberikan kredit kerana kepercayaan wujud.

Pelanggan membuat pesanan kerana kepercayaan wujud.

Pelabur menyerahkan sumber kerana kepercayaan wujud.

Pekerja menyertai sesebuah organisasi kerana kepercayaan wujud.

Keluarkan kepercayaan daripada persamaan itu dan setiap keputusan menjadi lebih sukar.

Setiap perjanjian memerlukan pengesahan tambahan.

Setiap janji memerlukan jaminan tambahan.

Setiap interaksi menjadi lebih mahal.

Kos sebenar ketidakpercayaan jarang muncul dalam laporan kewangan.

Ia muncul dalam kelewatan.

Ia muncul dalam keraguan.

Ia muncul dalam peluang yang tidak pernah dikejar.

Kontrak yang tidak kelihatan

Setiap kontrak rasmi bersandar pada kontrak tidak rasmi.

Kontrak rasmi menetapkan kewajipan.

Kontrak tidak rasmi menetapkan jangkaan.

Dua organisasi mungkin menandatangani dokumen yang sama.

Satu hubungan berkembang maju.

Yang satu lagi gagal.

Perbezaannya sering terletak pada kepercayaan.

Kontrak yang tidak kelihatan mengawal tingkah laku apabila bahasa bertulis tidak lagi mencukupi.

Ia menentukan sama ada orang bekerjasama secara sukarela.

Ia menentukan sama ada perselisihan menjadi konflik.

Ia menentukan sama ada ketidakpastian menimbulkan panik atau kesabaran.

Kepercayaan menjadi sistem pengendalian di bawah perjanjian rasmi.

Kelajuan kepercayaan

Kepercayaan mengubah kelajuan sesuatu sistem.

Persekitaran yang tinggi kepercayaannya bergerak pantas.

Keputusan dibuat lebih cepat.

Maklumat beredar dengan lebih bebas.

Kerjasama memerlukan kurang pengawasan.

Inovasi menghadapi kurang tentangan.

Persekitaran yang rendah kepercayaannya berkelakuan secara berbeza.

Setiap tindakan memerlukan kelulusan.

Setiap keputusan memerlukan pengesahan.

Setiap perbualan menimbulkan syak wasangka.

Produktiviti merosot.

Tenaga beralih daripada mencipta kepada melindungi.

Organisasi itu kekal aktif.

Kemajuan menjadi perlahan.

Oleh itu kepercayaan bertindak sebagai pemecut.

Kehadirannya meningkatkan kelajuan.

Ketiadaannya meningkatkan geseran.

Mengapa kepercayaan berganda

Kepercayaan berkelakuan seperti faedah.

Ia berganda melalui pengulangan.

Satu janji yang ditepati mewujudkan keyakinan.

Janji yang ditepati berulang kali mewujudkan kredibiliti.

Bertahun-tahun tingkah laku yang konsisten mewujudkan kepercayaan.

Prosesnya beransur-ansur.

Kebanyakan orang tidak menyedarinya ketika ia sedang berlaku.

Kemudian suatu hari mereka mendapati diri mereka dipercayai.

Hubungan itu terasa kukuh.

Institusi itu terasa tahan lama.

Reputasi itu terasa mantap.

Apa yang kelihatan tiba-tiba biasanya hasil pengumpulan bertahun-tahun.

Kepercayaan tumbuh dalam diam.

Seperti tabiat.

Seperti reputasi.

Seperti ingatan.

Kekuatan terbesarnya datang daripada keupayaannya untuk berganda sambil sebahagian besarnya kekal tidak kelihatan.

Hubungan antara kepercayaan dan kuasa

Kuasa sering disalah faham.

Ramai orang mengaitkan kuasa dengan autoriti.

Gelaran.

Belanjawan.

Kawalan.

Akses.

Bentuk-bentuk kuasa ini wujud.

Ia bukan yang paling tahan lama.

Kepercayaan mewujudkan bentuk pengaruh yang lebih dalam.

Orang secara sukarela mengikut individu yang mereka percayai.

Pelanggan secara sukarela kembali kepada organisasi yang mereka percayai.

Komuniti secara sukarela menyokong institusi yang mereka percayai.

Kata kuncinya ialah secara sukarela.

Autoriti boleh menghasilkan kepatuhan.

Kepercayaan menghasilkan komitmen.

Kepatuhan bertahan selagi ada pengawasan.

Komitmen bertahan selepas pengawasan hilang.

Perbezaan ini menjelaskan mengapa kepercayaan kekal sebagai salah satu aset paling strategik yang tersedia bagi mana-mana institusi.

Kepercayaan ketika krisis

Nilai kepercayaan paling jelas kelihatan ketika kesusahan.

Sesiapa pun boleh kelihatan yakin dalam keadaan yang menyebelahnya.

Ujian sebenar tiba ketika ketidakpastian.

Institusi yang dipercayai menerima kesabaran.

Institusi yang tidak dipercayai menerima syak wasangka.

Pemimpin yang dipercayai menerima sokongan.

Pemimpin yang tidak dipercayai menerima tentangan.

Organisasi yang dipercayai lebih mudah bertahan daripada kesilapan.

Organisasi yang tidak dipercayai mungkin rosak walaupun oleh kesilapan kecil.

Kepercayaan bertindak sebagai simpanan strategik yang dikumpul sebelum krisis tiba.

Apabila tekanan meningkat, simpanan itu boleh digunakan.

Organisasi hanya mengetahui sama ada mereka telah melabur dalam kepercayaan apabila mereka perlu mengeluarkannya.

Kos memecahkan kepercayaan

Membina kepercayaan mengambil masa bertahun-tahun.

Memusnahkan kepercayaan boleh mengambil masa beberapa minit.

Ketidaksimetrian ini menjelaskan mengapa kepercayaan begitu berharga.

Prosesnya menyerupai reputasi.

Kemajuan beransur-ansur.

Kerosakan boleh berlaku serta-merta.

Satu tindakan menipu boleh memadamkan kredibiliti yang terkumpul bertahun-tahun.

Satu janji yang dimungkiri boleh mengubah seluruh hubungan.

Pengajarannya bukan kesempurnaan.

Tiada institusi yang sempurna.

Pengajarannya ialah konsistensi.

Kepercayaan bertahan daripada kesilapan.

Ia sukar bertahan daripada ketidakjujuran.

Orang lebih mudah memaafkan kesilapan daripada pengkhianatan.

Kepercayaan dan identiti

Kepercayaan akhirnya bergantung pada identiti.

Orang mempercayai apa yang berkelakuan secara konsisten.

Orang mempercayai apa yang kekal dapat dikenali.

Orang mempercayai apa yang menunjukkan kesinambungan merentasi masa.

Institusi tanpa identiti sukar mengekalkan kepercayaan.

Seseorang tanpa identiti sukar membangkitkan keyakinan.

Renungan akhir

Dunia moden mempunyai alat yang luar biasa untuk mengukur modal.

Ia mempunyai lebih sedikit alat untuk mengukur kepercayaan.

Namun kepercayaan kekal sebagai salah satu kuasa paling berkuasa yang membentuk tingkah laku manusia.

Ia mempengaruhi setiap urusan niaga.

Setiap institusi.

Setiap hubungan.

Setiap pasaran.

Ia tidak boleh dihasilkan serta-merta.

Ia tidak boleh dibeli secara langsung.

Ia tidak boleh dipaksakan oleh autoriti.

Ia mesti diraih.

Perlahan-lahan.

Secara konsisten.

Berulang kali.

Itulah sebabnya kepercayaan mewakili satu bentuk modal yang unik.

Modal kewangan boleh dipindahkan.

Kepercayaan mesti dikumpul.

Dan kerana ia mesti dikumpul, ia menjadi salah satu daripada segelintir aset yang penciptaannya tidak boleh dipercepat dengan wang semata-mata.

Pengajaran bab ini mudah:

Modal boleh memulakan sebuah perjalanan.

Kepercayaan menentukan sejauh mana ia boleh pergi.

BAB 8

Sistem tidak kelihatan di sebalik kesinambungan

Dunia moden taksu dengan maklumat.

Organisasi mengumpul data.

Kerajaan mengumpul data.

Pasaran mengumpul data.

Individu mengumpul data.

Andaian di sebalik tingkah laku ini kelihatan jelas:

semakin banyak maklumat yang kita miliki, semakin bijak keputusan kita.

Namun maklumat bukan ingatan.

Dan ingatan jauh lebih penting.

Maklumat wujud dalam simpanan.

Ingatan wujud dalam tindakan.

Maklumat boleh diarkibkan.

Ingatan mempengaruhi tingkah laku.

Perbezaan ini asas.

Kebanyakan institusi memiliki maklumat.

Jauh lebih sedikit yang memiliki ingatan.

Bab ini meneroka perbezaan itu.

Kerana masa depan setiap institusi bergantung pada apa yang diingatnya.

Perbezaan antara data dan ingatan

Data dikumpul.

Ingatan disepadukan.

Sebuah syarikat mungkin memiliki laporan selama lima puluh tahun.

Itu tidak bermakna ia mengingati apa-apa.

Sebuah kerajaan mungkin memiliki arkib yang luas.

Itu tidak bermakna ia memahami sejarahnya sendiri.

Seorang individu mungkin memiliki beribu-ribu buku.

Itu tidak bermakna dia memiliki ilmu.

Prinsip yang sama terpakai pada organisasi.

Maklumat menjadi ingatan hanya apabila ia mempengaruhi keputusan masa depan.

Jika tidak, ia kekal sebagai bahan simpanan.

Dunia kewangan kerap mengelirukan kedua-dua konsep ini.

Ia menganggap bahawa mengumpul maklumat secara automatik menghasilkan kefahaman.

Pengalaman menunjukkan sebaliknya.

Organisasi yang bertahan jarang sekali yang paling banyak mengumpul maklumat.

Mereka ialah organisasi yang belajar mengubah maklumat menjadi ingatan institusi.

Ingatan sebagai kelebihan daya saing

Kebanyakan kelebihan daya saing akhirnya melemah.

Produk menjadi usang.

Teknologi menjadi ketinggalan zaman.

Paten tamat tempoh.

Kedudukan pasaran berubah.

Ingatan beroperasi secara berbeza.

Ingatan berganda.

Setiap keputusan yang berjaya mencipta pengalaman.

Setiap kegagalan mencipta pengalaman.

Setiap krisis mencipta pengalaman.

Setiap pemulihan mencipta pengalaman.

Organisasi yang memelihara pengajaran ini mengumpulkan satu kelebihan yang tidak kelihatan.

Ia tidak perlu menemui semula kebenaran yang sama berulang kali.

Ia memulakan setiap cabaran baharu dari tahap kefahaman yang lebih tinggi.

Dari luar, pemerhati sering menamakannya kebijaksanaan.

Dari dalam, biasanya itu ingatan.

Masalah amnesia institusi

Banyak organisasi menderita akibat satu keadaan yang jarang dibincangkan.

Amnesia institusi.

Orang pergi.

Kepimpinan bertukar.

Pasukan disusun semula.

Sistem diganti.

Ilmu yang dikumpul sepanjang berdekad-dekad perlahan-lahan lenyap.

Organisasi itu masih hadir secara fizikal.

Namun ingatannya melemah.

Akibatnya mungkin tidak muncul serta-merta.

Ia muncul kemudian.

Kesilapan yang sama kembali.

Risiko yang sama muncul semula.

Pengajaran yang sama mesti dipelajari sekali lagi.

Organisasi itu percaya ia berdepan masalah baharu.

Selalunya ia berdepan masalah lama yang tiada siapa ingat.

Inilah sebabnya ingatan bukan sekadar sejarah.

Ia bersifat operasi.

Kod keluarga

Konsep ingatan melangkaui syarikat.

Keluarga beroperasi melalui ingatan.

Komuniti beroperasi melalui ingatan.

Negara beroperasi melalui ingatan.

Seluruh tamadun memindahkan ilmu dari satu generasi ke generasi lain melalui kisah, upacara, tradisi dan pendidikan.

Tanpa ingatan, kesinambungan menjadi mustahil.

Setiap generasi akan bermula semula dari kosong.

Kemajuan akan menjadi sangat perlahan.

Prinsip yang sama terpakai di dalam organisasi.

Kelangsungan institusi bergantung pada pemindahan ilmu.

Kod itu mesti diwariskan.

Jika tidak, ia lenyap.

Oleh itu Kod Ingatan bukan tentang memelihara masa lalu.

Ia tentang menjadikan masa depan mungkin.

Mengapa krisis mendedahkan ingatan

Nilai ingatan paling jelas kelihatan ketika ketidakpastian.

Apabila keadaan kekal stabil, hampir mana-mana sistem boleh berfungsi.

Apabila gangguan tiba, ingatan menjadi penentu.

Organisasi dengan ingatan yang kuat mengenali corak.

Mereka mengingati krisis yang lalu.

Mereka mengingati tindak balas yang berjaya.

Mereka mengingati tindak balas yang gagal.

Kebolehan ini tidak menghapuskan ketidakpastian.

Ia mengurangkan kekeliruan.

Institusi itu memiliki konteks.

Peristiwanya mungkin baharu.

Prinsipnya tetap biasa.

Ingatan mengubah panik menjadi perspektif.

Arkib manusia

Setiap individu yang berpengalaman menjadi sebuah arkib.

Bukan kerana dia tahu segala-galanya.

Kerana dia mengingati secukupnya.

Pengalaman mencipta corak.

Corak mencipta pertimbangan.

Pertimbangan memperbaiki keputusan.

Ini menjelaskan mengapa kebijaksanaan jarang muncul secara tiba-tiba.

Ia terkumpul secara beransur-ansur.

Seseorang yang telah melalui pelbagai persekitaran, pasaran, budaya dan krisis membina pangkalan data dalaman yang lebih kaya.

Arkib itu menjadi mudah alih.

Ia bergerak bersamanya.

Organisasi kerap memandang rendah bentuk modal ini.

Mereka memerhati jawatan.

Mereka memerhati gelaran.

Mereka memerhati kelayakan.

Mereka terlepas pandang ingatan.

Kemudian mereka terkejut apabila individu berpengalaman pergi dan prestasi berubah.

Ilmu itu tidak pernah didokumenkan sepenuhnya.

Ia hidup di dalam diri manusia.

Ingatan dan identiti

Identiti bergantung pada ingatan.

Seseorang yang melupakan sejarahnya sukar memahami dirinya sendiri.

Sebuah institusi yang melupakan sejarahnya sukar memahami tujuannya.

Ingatan memberikan kesinambungan.

Ia menjelaskan mengapa prinsip tertentu penting.

Ia menjelaskan mengapa keputusan tertentu dibuat.

Ia menjelaskan bagaimana sesuatu sistem tiba di kedudukannya sekarang.

Tanpa ingatan, identiti menjadi rapuh.

Institusi itu masih wujud.

Namun ia kehilangan arah.

Ia tahu di mana ia berada.

Ia tidak lagi ingat mengapa.

Inilah salah satu risiko terbesar yang dihadapi organisasi yang berjaya.

Kejayaan menjana kerumitan.

Kerumitan mengaburkan ingatan.

Akhirnya sistem itu lupa apa yang mencipta kejayaan itu pada mulanya.

Nilai strategik mengingati

Pengurusan moden sering memberi tumpuan kepada inovasi.

Inovasi penting.

Ingatan juga penting.

Inovasi tanpa ingatan menjadi percubaan tanpa hala tuju.

Ingatan tanpa inovasi menjadi pemeliharaan tanpa pertumbuhan.

Institusi yang paling kukuh mengekalkan kedua-duanya.

Mereka mengingat.

Mereka menyesuaikan diri.

Mereka memelihara prinsip sambil mengubah kaedah.

Keseimbangan ini mencipta ketahanan.

Masa depan bukan milik para inovator semata-mata.

Juga bukan milik para tradisional semata-mata.

Ia milik institusi yang mampu mengingat apa yang penting sambil mengubah apa yang tidak lagi penting.

Kod itu

Setiap institusi yang tahan lama memiliki sebuah kod.

Tidak semestinya bertulis.

Tidak semestinya rasmi.

Sebuah kod andaian.

Sebuah kod prinsip.

Sebuah kod pengajaran yang terkumpul.

Kod seorang individu menjadi watak.

Kod sebuah institusi menjadi budaya.

Kod sebuah tamadun menjadi tradisi.

Pewarisan kod ini menentukan kesinambungan.

Sebaik sahaja kod itu dilupakan, kemerosotan sering menyusul.

Bukan serta-merta.

Secara beransur-ansur.

Strukturnya kekal.

Maknanya pudar.

Organisasi itu terus beroperasi.

Namun ia tidak lagi memahami dirinya sendiri.

Renungan akhir

Dunia moden meraikan maklumat.

Saga Wall Street meraikan ingatan.

Maklumat menjelaskan apa yang berlaku.

Ingatan menjelaskan apa makna pengalaman itu.

Maklumat boleh dibeli.

Ingatan mesti diusahakan.

Maklumat memenuhi pangkalan data.

Ingatan membentuk keputusan.

Institusi yang paling kukuh tidak semestinya yang paling banyak tahu.

Mereka ialah institusi yang mengingati perkara-perkara yang paling penting.

Itulah pengajaran **Kod Ingatan**.

Modal boleh membiayai pertumbuhan.

Teknologi boleh mempercepat pertumbuhan.

Inovasi boleh mencipta pertumbuhan.

Tetapi ingatan menentukan sama ada pertumbuhan dapat bertahan cukup lama untuk menjadi warisan.

Maklumat merakam masa lalu.

Ingatan membawanya ke hadapan.

Dan kesinambungan bermula di tempat ingatan dipelihara.

BAB 9

Aset yang menentukan nilai tanpa muncul dalam akaun

Setiap institusi menyimpan sebuah kunci kira-kira.

Aset.

Liabiliti.

Tunai.

Hutang.

Inventori.

Peralatan.

Pelaburan.

Kunci kira-kira mempunyai tujuan yang penting.

Ia menterjemahkan kerumitan kepada angka.

Ia memberi pelabur satu rangka untuk menilai.

Ia membolehkan pengurus mengukur prestasi.

Ia menawarkan satu bahasa yang digunakan organisasi untuk menyampaikan realiti ekonomi.

Namun setiap pemerhati yang berpengalaman akhirnya bertemu satu paradoks.

Sesetengah organisasi kelihatan lebih kuat daripada angka mereka.

Yang lain kelihatan lebih lemah.

Penjelasannya sering terletak di luar kunci kira-kira itu sendiri.

Wujud satu lagi sistem perakaunan.

Yang tidak kelihatan.

Asetnya tidak boleh diaudit dengan kaedah biasa.

Liabilitinya tidak boleh diukur dengan tepat.

Butirannya jarang dibincangkan dalam panggilan pendapatan.

Namun kesannya terhadap hasil jangka panjang amat mendalam.

Sistem tersembunyi inilah yang saya namakan Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan.

Melangkaui modal kewangan

Modal kewangan penting.

Ini tidak sepatutnya menjadi perkara yang dipertikaikan.

Tanpa modal, pertumbuhan menjadi sukar.

Tanpa modal, pelaburan menjadi mustahil.

Tanpa modal, peluang kekal tidak tercapai.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan tidak menolak modal kewangan.

Ia meluaskan perbincangan.

Kerana modal kewangan beroperasi seiring dengan satu lagi kategori nilai.

Kepercayaan.

Reputasi.

Kredibiliti.

Ingatan institusi.

Pengiktirafan jenama.

Kesinambungan budaya.

Legitimasi kepimpinan.

Aset-aset ini mempengaruhi tingkah laku lama sebelum kesannya muncul dalam laporan kewangan.

Sebuah syarikat mungkin memiliki sumber yang besar sambil kehilangan kepercayaan.

Sebuah lagi mungkin memiliki sumber yang lebih sedikit sambil mengekalkan kesetiaan yang luar biasa.

Angka semata-mata jarang menjelaskan perbezaannya.

Aset bernama kepercayaan

Kepercayaan ialah salah satu aset terbesar dalam Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan.

Tidak seperti tunai, ia tidak boleh dipindahkan serta-merta.

Tidak seperti inventori, ia tidak boleh dikilangkan mengikut permintaan.

Tidak seperti hutang, ia tidak boleh dibiayai semula.

Kepercayaan mesti dikumpul.

Akhirnya kepercayaan menjadi rizab yang mampu menyokong institusi ketika tempoh sukar.

Reputasi sebagai pengalaman yang tersimpan

Orang sering menggambarkan reputasi sebagai imej.

Gambaran itu tidak lengkap.

Reputasi ialah ingatan.

Lebih tepat lagi, reputasi ialah ingatan kolektif.

Ia mewakili pemerhatian terkumpul yang dibuat oleh beribu-ribu atau berjuta-juta individu dari semasa ke semasa.

Reputasi tidak boleh dibeli secara langsung.

Pengiklanan boleh mencipta kesedaran.

Kesedaran bukan reputasi.

Reputasi lahir apabila pengalaman mengesahkan jangkaan berulang kali.

Inilah sebabnya reputasi yang kukuh kerap bertahan daripada kemunduran sementara.

Rizabnya besar.

Ingatannya dalam.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan mengandungi kredibiliti yang terkumpul sepanjang berdekad-dekad.

Ingatan institusi sebagai modal

Organisasi kerap memandang rendah ingatan.

Mereka merayakan inovasi.

Mereka merayakan gangguan.

Mereka merayakan transformasi.

Objektif-objektif ini ada nilainya.

Namun ingatan menjalankan fungsi yang sama penting.

Ingatan menghalang organisasi daripada membayar berulang kali untuk pengajaran yang sama.

Institusi yang mengingati beroperasi secara berbeza.

Ia mengenali corak.

Ia mengelakkan kesilapan yang boleh dijangka.

Ia memahami konteks.

Keputusannya lahir daripada ilmu yang terkumpul, bukan daripada pemerhatian yang terpencil.

Oleh itu ingatan institusi bertindak sebagai satu bentuk modal.

Bukan kerana ia muncul dalam laporan.

Kerana ia memperbaiki pertimbangan.

Dan pertimbangan yang lebih baik mempengaruhi hasil.

Sisi liabiliti

Setiap kunci kira-kira mengandungi liabiliti.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan tidak berbeza.

Janji yang dimungkiri.

Kredibiliti yang hilang.

Sinisme dalaman.

Ketidakkonsistenan kepimpinan.

Keruntuhan budaya.

Unsur-unsur ini berfungsi sebagai liabiliti.

Masalahnya, ia sering kekal tersembunyi untuk tempoh yang lama.

Liabiliti kewangan menuntut perhatian segera.

Liabiliti yang tidak kelihatan kerap terkumpul tanpa disedari.

Institusi itu kelihatan sihat.

Hasil kekal stabil.

Operasi berterusan.

Namun di bawah permukaan, keyakinan mungkin sedang terhakis.

Pada masa akibat yang kelihatan muncul, liabiliti itu sering sudah menjadi besar.

Titik buta pasaran

Pasaran cemerlang dalam mengukur yang kelihatan.

Kadang-kadang pasaran bergelut untuk menilai yang tidak kelihatan.

Penganalisis boleh menganggarkan hasil.

Mereka boleh menganggarkan pendapatan.

Mereka boleh menganggarkan kadar pertumbuhan.

Menganggarkan kepercayaan lebih sukar.

Menganggarkan kesetiaan lebih sukar.

Menganggarkan kekuatan budaya lebih sukar.

Cabaran itu tidak mengurangkan kepentingannya.

Dalam banyak kes, ia meningkatkannya.

Pemboleh ubah yang paling sukar diukur kerap menjadi pemboleh ubah yang paling mungkin mengejutkan pemerhati.

Inilah sebabnya kegagalan besar institusi sering kelihatan tiba-tiba.

Kemerosotan itu sudah berlaku bertahun-tahun.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan sudah berubah sebelum penyata kewangan mencerminkannya.

Institusi yang paling kukuh

Institusi yang paling kukuh memahami kedua-dua kunci kira-kira.

Mereka mengurus realiti kewangan dengan teliti.

Mereka juga mengurus realiti yang tidak kelihatan dengan teliti.

Mereka melabur dalam manusia.

Mereka melindungi reputasi.

Mereka memelihara ingatan.

Mereka memupuk kepercayaan.

Mereka faham bahawa ketahanan bergantung pada kedua-dua bentuk perakaunan.

Kunci kira-kira yang kelihatan menjelaskan prestasi semasa.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan mempengaruhi prestasi masa depan.

Mengurus satu sambil mengabaikan yang lain mencipta ketidakseimbangan.

Mengurus kedua-duanya mencipta daya tahan.

Kunci kira-kira peribadi

Prinsip ini melangkaui organisasi.

Individu juga memiliki Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan.

Watak.

Kredibiliti.

Hubungan.

Integriti.

Reputasi.

Peraturan yang sama terpakai.

Simpanan terkumpul perlahan-lahan.

Pengeluaran berlaku dengan cepat.

Setiap tindakan mengubah akaun itu.

Setiap keputusan menyumbang sama ada kepada sisi aset atau sisi liabiliti.

Orang sering memberi tumpuan kepada petunjuk luaran kejayaan.

Gelaran.

Pendapatan.

Status.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan bertanya soalan yang berbeza:

Apa yang tinggal selepas gelaran itu hilang?

Jawapannya sering mendedahkan kekuatan sebenar.

Ujian warisan

Ujian muktamad sesebuah institusi bukan prestasi suku tahunan.

Ia ialah kesinambungan.

Apa yang bertahan?

Apa yang masih dipercayai?

Apa yang masih dihormati?

Apa yang masih bermakna?

Soalan-soalan ini milik Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan.

Sebuah syarikat mungkin memiliki pendapatan yang luar biasa dan sedikit kesetiaan.

Sebuah lagi mungkin memiliki pendapatan sederhana dan kepercayaan yang luar biasa.

Hala tuju masa depan organisasi-organisasi itu mungkin berbeza dengan ketara.

Kerana aset yang tidak kelihatan mempengaruhi hasil yang kelihatan.

Bukan serta-merta.

Akhirnya.

Kelewatan itu menjadikannya sukar dihargai.

Kesannya menjadikannya mustahil diabaikan.

Renungan akhir

Dunia mengukur apa yang termampu diukurnya.

Kebijaksanaan menuntut perhatian kepada apa yang tidak termampu diukurnya.

Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan wujud di dalam setiap institusi, setiap komuniti dan setiap individu.

Ia merakam nilai-nilai yang tidak dapat ditangkap sepenuhnya oleh sistem perakaunan.

Aset-aset ini jarang menjadi tajuk berita.

Ia jarang muncul dalam laporan tahunan.

Ia jarang menguasai perbincangan awam.

Namun ia sering menentukan institusi mana yang bertahan dan institusi mana yang lenyap.

Itulah pengajaran Kunci Kira-Kira yang Tidak Kelihatan.

Akaun yang kelihatan menggambarkan di mana sesebuah institusi berdiri hari ini.

Akaun yang tidak kelihatan sering menentukan di mana ia akan berdiri esok.

Modal kewangan mencipta kemungkinan.

Modal yang tidak kelihatan mencipta ketahanan.

Dan ketahanan ialah ukuran muktamad kekuatan.

BAB 10

Mengapa autoriti kelihatan tetapi pengaruh mesti diraih

Kepimpinan ialah salah satu subjek yang paling banyak dibincangkan dalam perniagaan.

Buku ditulis tentangnya.

Universiti mengajarnya.

Syarikat mencarinya.

Pelabur menilainya.

Namun walaupun mendapat begitu banyak perhatian, kepimpinan masih disalah faham secara meluas.

Ramai orang mengelirukan kepimpinan dengan autoriti.

Yang lain mengelirukan kepimpinan dengan populariti.

Sesetengahnya mengelirukan kepimpinan dengan karisma.

Paradoksnya, kepimpinan sering menjadi kelihatan hanya selepas autoriti tidak lagi diperlukan.

Gelaran boleh mencipta kepatuhan.

Ia tidak boleh mencipta komitmen.

Jawatan boleh menuntut perhatian.

Ia tidak boleh menuntut kepercayaan.

Perbezaan antara realiti-realiti ini mentakrifkan Paradoks Kepimpinan.

Perbezaan antara kuasa dan kepimpinan

Kuasa dan kepimpinan kerap muncul bersama.

Kedua-duanya bukan perkara yang sama.

Kuasa datang daripada jawatan.

Kepimpinan datang daripada kredibiliti.

Kuasa boleh diberikan.

Kepimpinan mesti diraih.

Kuasa tiba melalui carta organisasi.

Kepimpinan lahir melalui tingkah laku.

Seorang pengurus mungkin memiliki autoriti ke atas sebuah pasukan.

Autoriti itu membolehkan keputusan dikuatkuasakan.

Kepimpinan bermula apabila orang memilih untuk mengikut walaupun penguatkuasaan tidak lagi diperlukan.

Perbezaan ini penting kerana organisasi kerap menaikkan autoriti sambil berharap mendapat kepimpinan.

Kedua-dua hasil itu tidak semestinya tiba bersama.

Ilusi kawalan

Institusi moden sering beroperasi di bawah satu andaian yang menenangkan.

Kawalan mencipta hasil.

Ada kebenaran dalam pemerhatian ini.

Proses penting.

Piawaian penting.

Akauntabiliti penting.

Namun kebergantungan berlebihan pada kawalan akhirnya mendedahkan satu kelemahan.

Sistem yang memerlukan pengawasan berterusan tidak boleh berkembang tanpa had.

Organisasi yang paling kukuh berfungsi kerana orang memahami tujuan, bukan kerana mereka takut akan akibat.

Kawalan boleh mengatur tingkah laku.

Kepimpinan mempengaruhi kepercayaan.

Kepercayaan bertahan selepas pengawasan berakhir.

Atas sebab ini, pemimpin yang paling tahan lama menghabiskan lebih sedikit masa untuk menambah kawalan dan lebih banyak masa untuk menambah kefahaman.

Akaun kredibiliti

Kepimpinan menyerupai sebuah akaun kewangan.

Setiap tindakan mencipta simpanan atau pengeluaran.

Janji yang ditepati mencipta simpanan.

Konsistensi mencipta simpanan.

Kecekapan mencipta simpanan.

Integriti mencipta simpanan.

Komitmen yang dimungkiri mencipta pengeluaran.

Percanggahan mencipta pengeluaran.

Oportunisme mencipta pengeluaran.

Akaun itu beroperasi tanpa henti.

Pengikut menilai tingkah laku sepanjang masa.

Bukan secara rasmi.

Bukan secara sedar.

Tetapi tanpa henti.

Akhirnya organisasi itu memutuskan sama ada mahu mempercayai pemimpin itu.

Dan keputusan itu menentukan pengaruh.

Bukan autoriti.

Pengaruh.

Yang jauh lebih bernilai.

Beban kebolehlihatan

Kepimpinan mencipta kebolehlihatan.

Kebolehlihatan mencipta penelitian.

Setiap ketidakkonsistenan menjadi lebih ketara.

Setiap kelemahan menjadi lebih kelihatan.

Setiap keputusan menjadi lebih besar akibatnya.

Ramai orang menginginkan kepimpinan kerana mereka membayangkan kelebihanannya.

Sedikit yang memikirkan kewajipannya.

Pemimpin menjadi titik rujukan.

Organisasi itu mengkaji reaksinya.

Keutamaannya.

Keputusannya.

Tingkah lakunya di bawah tekanan.

Pengajarannya mudah.

Orang jarang menjadi apa yang dikatakan oleh pemimpin.

Mereka sering menjadi apa yang dibiarkan oleh pemimpin.

Memimpin menerusi ketidakpastian

Kepimpinan kelihatan paling mudah ketika keadaan stabil.

Sesiapa pun boleh kelihatan yakin apabila hasilnya boleh dijangka.

Ujian sebenar bermula ketika ketidakpastian.

Maklumat menjadi tidak lengkap.

Keputusan menjadi sukar.

Hasil menjadi tidak jelas.

Pada saat ini, kepimpinan beralih daripada pengurusan kepada pertimbangan.

Pemimpin tidak dapat menghapuskan ketidakpastian.

Dia dapat mengurangkan kekeliruan.

Dia tidak dapat menjamin kejayaan.

Dia dapat memberikan hala tuju.

Oleh itu nilai kepimpinan lahir bukan daripada memiliki jawapan yang sempurna, tetapi daripada mengekalkan kesepaduan apabila jawapan masih tiada.

Organisasi itu mengambil isyarat daripada kesepaduan itu.

Kestabilan mula tersebar.

Paradoks kekuatan

Ramai orang mengaitkan kepimpinan dengan penguasaan.

Rekod sejarah menunjukkan sesuatu yang lebih rumit.

Pemimpin yang paling kuat kerap menunjukkan kekangan diri.

Mereka mendengar.

Mereka memerhati.

Mereka menyesuaikan diri.

Mereka tetap mampu mengubah fikiran apabila bukti berubah.

Tingkah laku ini kadang-kadang disalah tafsir sebagai kelemahan.

Hakikatnya ia sering mencerminkan keyakinan.

Pemimpin yang lemah takut akan pembetulan.

Pemimpin yang kuat mencari kejelasan.

Paradoksnya, kekuatan yang tulen jarang memerlukan pameran yang berterusan.

Ia menjadi kelihatan melalui konsistensi, bukan melalui pertunjukan.

Kepimpinan dan identiti

Kepimpinan menjadi rapuh apabila identiti bergantung sepenuhnya pada jawatan.

Sesuatu gelaran mungkin hilang.

Sesuatu peranan mungkin berubah.

Sesebuah syarikat mungkin disusun semula.

Apa yang tinggal?

Jawapannya menentukan ketahanan kepimpinan.

Individu yang kepimpinannya bergantung semata-mata pada autoriti rasmi sering bergelut selepas kehilangan autoriti.

Individu yang kepimpinannya datang daripada watak mengekalkan pengaruh walaupun selepas jawatan mereka berubah.

Perbezaannya datang daripada identiti.

Watak bertahan melepasi carta organisasi.

Gelaran tidak.

Tanggungjawab teladan

Setiap institusi mengajar.

Walaupun ia tidak berniat untuk berbuat begitu.

Pemimpin berfungsi sebagai salah seorang guru yang paling penting di dalam sistem itu.

Orang memerhati keutamaan.

Orang memerhati pertukaran yang dipilih.

Orang memerhati reaksi.

Lama-kelamaan pemerhatian ini menjadi budaya.

Budaya jarang lahir daripada dokumen rasmi.

Budaya lahir daripada teladan yang berulang.

Inilah sebabnya kepemimpinan memikul tanggungjawab yang lebih besar daripada autoriti.

Autoriti mengarahkan tingkah laku.

Teladan membentuk kepercayaan.

Kepercayaan akhirnya membentuk tingkah laku dengan lebih mendalam daripada mana-mana arahan.

Warisan yang tidak kelihatan

Kebanyakan pemimpin memberi tumpuan kepada hasil yang kelihatan.

Hasil.

Pertumbuhan.

Prestasi.

Perluasan.

Semuanya penting.

Namun setiap pemimpin meninggalkan satu lagi warisan.

Yang tidak kelihatan.

Tabiat yang dipupuk.

Piawaian yang ditetapkan.

Kepercayaan yang dijana.

Keyakinan yang diperkukuh.

Budaya yang diwariskan.

Unsur-unsur ini bertahan jauh lebih lama daripada keputusan suku tahunan.

Lama selepas laporan dilupakan, budaya kekal.

Dan budaya sering mencerminkan pengaruh terkumpul daripada keputusan kepimpinan yang dibuat bertahun-tahun sebelumnya.

Renungan akhir

Paradoks Kepimpinan itu mudah.

Autoriti diberikan dari atas.

Kepimpinan diberikan dari bawah.

Autoriti muncul serta-merta.

Kepimpinan terkumpul perlahan-lahan.

Autoriti boleh memaksa tindakan.

Kepimpinan mengilhamkan tindakan sukarela.

Autoriti bergantung pada jawatan.

Kepimpinan bergantung pada kepercayaan.

Institusi yang paling kukuh memahami kedua-duanya.

Mereka memerlukan struktur.

Mereka memerlukan akauntabiliti.

Mereka memerlukan disiplin.

Tetapi mereka juga faham bahawa pengaruh yang tahan lama lahir daripada kredibiliti, konsistensi dan watak.

Oleh itu pemimpin yang paling berjaya mengejar sesuatu yang lebih mendalam daripada kawalan.

Mereka mengejar kepercayaan.

Kerana kepercayaan mengubah autoriti menjadi pengaruh.

Dan pengaruh ialah bentuk kepimpinan yang bertahan selepas gelaran itu hilang.

Kuasa boleh menuntut perhatian.

Kepimpinan meraih keyakinan.

Dan keyakinan kekal sebagai kuasa paling kuat yang boleh dimiliki oleh seorang pemimpin.

BAB 11

Mengapa masa depan sering bermula sebagai ancaman kepada masa kini

Setiap institusi mendakwa menyokong inovasi.

Para eksekutif bercakap tentangnya.

Pelabur meraikannya.

Kerajaan memberinya subsidi.

Universiti mengajarnya.

Inovasi telah menjadi salah satu perkataan yang paling dikagumi dalam masyarakat moden.

Namun sejarah mendedahkan satu percanggahan yang tidak selesai.

Institusi yang sama yang memuji inovasi kerap menentanginya.

Bukan kerana mereka tidak rasional.

Kerana inovasi mencipta satu dilema.

Setiap sistem yang berjaya direka untuk memelihara apa yang berkesan.

Inovasi mencabar sistem itu.

Semakin berjaya sesebuah institusi, semakin sukar inovasi yang tulen sering menjadi.

Inilah Dilema Inovasi.

Masa depan menarik dari segi teori.

Ia mengganggu dari segi amalan.

Mengapa kejayaan mencipta kerentanan

Kegagalan menjana rasa ingin tahu.

Kejayaan sering menjana kepastian.

Organisasi yang bergelut mencari alternatif tanpa henti.

Organisasi yang berjaya menjadi terikat pada kaedah yang sedia ada.

Keterikatan itu boleh difahami.

Sistem semasa menghasilkan keputusan.

Sistem semasa mencipta nilai.

Sistem semasa kelihatan boleh dipercayai.

Masalah timbul apabila penyelesaian semalam menjadi batasan hari esok.

Kejayaan menggalakkan pengulangan.

Inovasi menuntut agar pengulangan dipersoalkan.

Ketegangan antara dua daya ini wujud di dalam setiap institusi.

Proses yang sama yang mencipta kekuatan akhirnya boleh mencipta ketegaran.

Keselesaian kaedah yang terbukti

Organisasi secara semula jadi lebih menyukai pendekatan yang sudah terbukti.

Belanjawan memihak kepada kebolehamalan.

Pelabur lebih menyukai kestabilan.

Pengurus lebih menyukai hasil yang boleh diukur.

Hasilnya ialah persekitaran di mana penambahbaikan secara beransur-ansur lebih mudah diluluskan berbanding idea yang mengubah segalanya.

Penambahbaikan beransur-ansur terasa bertanggungjawab.

Inovasi radikal terasa tidak pasti.

Ironinya amat ketara.

Kebanyakan inovasi besar pada mulanya kelihatan tidak bertanggungjawab.

Bukan kerana ia salah.

Tetapi kerana ia tidak mempunyai bukti.

Bukti datang kemudian.

Inovasi menuntut kepercayaan sebelum bukti menjadi jelas.

Kebanyakan institusi dioptimumkan untuk proses yang sebaliknya.

Masalah logik dalaman

Setiap organisasi yang berjaya membina logik dalamannya sendiri.

Logik itu menjelaskan mengapa keputusan dibuat.

Mengapa sumber diperuntukkan.

Mengapa keutamaan wujud.

Sistem itu menjadi semakin canggih.

Akhirnya institusi itu melihat realiti melalui kerangkanya sendiri.

Pada tahap ini inovasi menemui tentangan.

Bukan semestinya kerana orang menentang kemajuan.

Tetapi kerana idea baharu itu tidak sesuai dengan logik yang sedia ada.

Cadangan itu kelihatan pelik.

Peluang itu kelihatan remeh.

Ancaman itu kelihatan boleh dikawal.

Sejarah berulang kali menunjukkan corak yang sama.

Gangguan yang paling besar sering kelihatan kecil ketika ia mula muncul.

Kepentingannya hanya kelihatan selepas itu.

Keberanian untuk mengkanibal diri sendiri

Salah satu bentuk kepimpinan yang paling sukar ialah menggantikan sesuatu yang masih berfungsi.

Logiknya kelihatan tidak rasional.

Mengapa melemahkan produk yang menguntungkan?

Mengapa menggantikan model yang berjaya?

Mengapa mencabar sistem yang sudah terbukti?

Kerana akhirnya orang lain akan melakukannya.

Organisasi yang bertahan paling lama sering menunjukkan satu ciri yang luar biasa.

Mereka sanggup bersaing dengan diri sendiri sebelum pesaing memaksa keadaan.

Ini memerlukan keyakinan.

Ia memerlukan kesabaran.

Ia memerlukan keupayaan untuk mengorbankan keselesaan jangka pendek demi kerelevanan jangka panjang.

Hanya sedikit institusi yang memiliki disiplin ini secara konsisten.

Sisi manusia dalam inovasi

Inovasi bukan hanya tentang teknologi.

Ia tentang psikologi.

Orang membina kerjaya di sekeliling sistem yang sedia ada.

Orang membina kepakaran di sekeliling sistem yang sedia ada.

Orang menemui status di dalam sistem yang sedia ada.

Inovasi mengancam ketiga-tiganya.

Oleh itu tentangan menjadi peribadi.

Apa yang kelihatan sebagai perdebatan tentang teknologi sering kali ialah perdebatan tentang identiti.

Cadangan itu berubah.

Reaksi emosinya tetap biasa.

Ketidakpastian menimbulkan rasa tidak selesa.

Organisasi mencari keselamatan.

Cabaran bagi kepimpinan ialah mengenali dinamik ini sebelum ia menjadi kelumpuhan.

Mitos sang genius

Budaya popular menggambarkan inovasi sebagai hasil kerja individu yang luar biasa.

Kadang-kadang ini benar.

Lebih kerap inovasi muncul daripada persekitaran.

Rasa ingin tahu.

Percubaan.

Toleransi terhadap kegagalan.

Kepelbagaian intelektual.

Keadaan-keadaan ini lebih penting daripada mitologi.

Institusi yang menggalakkan pemerhatian sering menemui peluang lebih awal.

Institusi yang menghukum penyimpangan kerap terlepas peluang itu.

Kejayaan besar itu kelihatan tiba-tiba.

Asasnya telah dibina bertahun-tahun sebelumnya.

Inovasi mungkin tiba melalui seorang individu.

Ia terus hidup melalui sebuah budaya.

Perubahan yang perlahan-lahan kelihatan

Kebanyakan inovasi tidak kelihatan pada permulaannya.

Ia kelihatan kecil.

Tidak penting.

Terpinggir.

Sistem yang sedia ada terus berprestasi dengan berkesan.

Tekanan untuk mengabaikan perkembangan baharu itu tetap kuat.

Kemudian prosesnya menjadi pantas.

Apa yang kelihatan remeh menjadi sesuatu yang mengubah segalanya.

Institusi itu menyedari terlalu lewat bahawa ia sedang memerhati satu arah aliran, bukan satu pengecualian.

Inilah sebabnya masa amat penting.

Cabarannya ialah mengenali kepentingan sesuatu sebelum konsensus mengesahkannya.

Menunggu kepastian sering bermakna tiba selepas peluang itu berlalu.

Melangkaui teknologi

Inovasi melangkaui produk dan teknologi.

Institusi berinovasi melalui budaya.

Kepimpinan.

Hubungan.

Komunikasi.

Strategi.

Makna.

Sebahagian daripada inovasi yang paling berkuasa melibatkan cara melihat realiti yang biasa secara berbeza.

Perspektif baharu boleh memberi kesan yang lebih besar daripada mesin baharu.

Tafsiran baharu boleh mencipta nilai yang lebih besar daripada proses baharu.

Inovasi bermula di mana sahaja pemerhatian mencabar andaian.

Dilema itu

Dilema itu sendiri tidak pernah hilang.

Setiap institusi mesti memilih berulang kali.

Kecekapan atau penerokaan.

Kepastian atau percubaan.

Perlindungan atau penyesuaian.

Tiada pihak yang boleh menguasai sepenuhnya.

Terlalu banyak kestabilan mencipta genangan.

Terlalu banyak gangguan mencipta huru-hara.

Cabarannya ialah mengekalkan keseimbangan.

Memelihara identiti sambil menggalakkan evolusi.

Melindungi kekuatan tanpa menjadi tawanannya.

Keseimbangan inilah yang mentakrifkan organisasi yang bertahan lama.

Renungan akhir

Inovasi bukan musuh kesinambungan.

Inovasi ialah polisi insurans kesinambungan.

Tujuannya bukan untuk memusnahkan sistem yang berjaya.

Tujuannya ialah untuk mencegah sistem yang berjaya daripada menjadi usang.

Masa depan jarang tiba dengan kebenaran.

Ia jarang menunggu konsensus.

Ia jarang menghormati hierarki yang sudah mantap.

Ia muncul begitu sahaja.

Organisasi yang berkembang maju bukan semestinya organisasi yang mempunyai sumber terbesar.

Ia sering organisasi yang paling sanggup memerhati realiti sebelum realiti menjadi jelas.

Itulah pengajaran **Dilema Inovasi**.

Ancaman terbesar kepada kejayaan bukan kegagalan.

Ia ialah kepercayaan bahawa kejayaan semalam menjamin kerelevanan esok.

Inovasi mencabar keselesaan.

Keselesaan melindungi masa kini.

Inovasi melindungi masa depan.

BAB 12

Mengapa orang yang luar biasa mudah dikagumi dan sukar diurus

Setiap organisasi mendakwa menghargai bakat.

Laporan tahunan meraikan bakat.

Para eksekutif membincangkan bakat.

Pelabur mencari bakat.

Perekrut bersaing untuk mendapatkan bakat.

Ekonomi moden sering menampilkan bakat sebagai kelebihan daya saing yang muktamad.

Namun ada satu paradoks.

Institusi yang sama yang mengejar orang yang luar biasa kerap berasa tidak selesa sebaik sahaja mereka tiba.

Bakat dikagumi dari jauh.

Bakat boleh mengganggu apabila dilihat dari dekat.

Percanggahan inilah yang mentakrifkan Paradoks Bakat.

Organisasi mahukan keaslian.

Mereka sering lebih menyukai kebolehamalan.

Cabarannya ialah bakat yang tulen jarang tiba dalam bentuk yang boleh diramal.

Bakat dan keseragaman

Kebanyakan sistem direka untuk ketekalan.

Proses wujud untuk mencipta kebolehpercayaan.

Peraturan wujud untuk mengurangi ketidakpastian.

Struktur wujud untuk menyelaraskan usaha.

Objektif-objektif ini munasabah.

Bakat membawa satu komplikasi.

Individu yang sangat berkebolehan sering melihat sesuatu secara berbeza.

Mereka perasan corak yang terlepas pandang oleh orang lain.

Mereka mempersoalkan andaian yang diterima oleh orang lain.

Mereka mencabar prosedur yang diikuti oleh orang lain secara automatik.

Ciri-ciri yang sama yang menjadikan mereka bernilai boleh menjadikan mereka tidak selesa bagi sistem yang sudah mantap.

Institusi itu berdepan dengan satu pilihan.

Melindungi keseragaman.

Atau bertolak ansur dengan ketegangan yang produktif.

Sejarah menunjukkan bahawa organisasi yang mampu mengurus ketegangan ini menjadi lebih kuat.

Organisasi yang tidak mampu mengurusnya sering kehilangan orang yang paling mereka hargai.

Perbezaan antara kemahiran dan bakat

Kemahiran dan bakat tidak sama.

Kemahiran boleh diajar.

Bakat sering bermula sebagai kecenderungan.

Kemahiran meningkatkan prestasi.

Bakat mengubah perspektif.

Orang yang mahir melaksanakan tugas dengan berkesan.

Orang yang berbakat kerap melihat kemungkinan yang tidak kelihatan oleh orang lain.

Kedua-duanya bernilai.

Kesilapan berlaku apabila organisasi menganggap kedua-duanya boleh ditukar ganti.

Kemahiran mengukuhkan sistem.

Bakat meluaskan sistem.

Yang pertama meningkatkan kecekapan.

Yang kedua mencipta evolusi.

Organisasi yang mampan memerlukan kedua-duanya.

Mengapa bakat mencipta geseran

Bakat menjana geseran kerana ia mencabar andaian yang sedia ada.

Individu yang bertanya soalan sukar melambatkan mesyuarat.

Individu yang meneliti amalan yang diterima menimbulkan rasa tidak selesai.

Individu yang mencadangkan pendekatan alternatif membawa ketidakpastian.

Dari perspektif jangka pendek, geseran kelihatan negatif.

Dari perspektif jangka panjang, geseran sering mencegah genangan.

Inovasi jarang lahir daripada persetujuan sepenuhnya.

Penambahbaikan jarang lahir daripada pengulangan yang tidak pernah dipersoalkan.

Sebahagian daripada sumbangan yang paling bernilai pada mulanya kelihatan menyusahkan.

Institusi melihat tentangan.

Sejarah kemudian mengiktiraf kebijaksanaan.

Ketakutan terhadap perbezaan

Organisasi kerap memandang rendah betapa kuatnya manusia lebih menyukai perkara yang biasa.

Perbezaan menarik perhatian.

Perhatian menimbulkan ketidakpastian.

Ketidakpastian menimbulkan sikap berhati-hati.

Akibatnya, individu yang berfikir secara berbeza sering berdepan dengan cabaran yang luar biasa.

Kekuatan terbesar mereka menjadi halangan terbesar mereka.

Mereka diperhatikan.

Mereka diingati.

Mereka dibincangkan.

Bukan selalu kerana mereka salah.

Sering kerana mereka luar biasa.

Sistem secara naluri menilai sama ada perbezaan itu mewakili nilai atau ancaman.

Jawapannya menentukan sama ada bakat itu berkembang atau lenyap.

Kos kehilangan bakat

Kehilangan individu yang berbakat membawa akibat yang sukar diukur.

Kekosongan boleh diisi.

Jawatan boleh diganti.

Gelaran boleh diserahkan kepada orang lain.

Perspektif lebih sukar diganti.

Pemergian seorang individu yang berbakat sering membawa pergi kemungkinan yang belum direalisasikan.

Idea yang belum diterokai.

Hubungan yang belum terjalin.

Penyelesaian yang belum ditemui.

Perakaunan tradisional jarang merekodkan kerugian ini.

Namun institusi mengalaminya.

Kunci Kira-kira yang Tidak Kelihatan berubah.

Organisasi itu memiliki struktur yang sama.

Potensinya menjadi lebih kecil.

Masalah pengiktirafan

Banyak organisasi menganggap pampasan sudah cukup sebagai pengiktirafan.

Pampasan memang penting.

Pengiktirafan ialah perkara yang berbeza.

Individu yang berbakat sering mencari sesuatu yang melangkaui ganjaran kewangan.

Tujuan.

Rasa hormat.

Peluang.

Makna.

Peluang untuk menyumbang.

Apabila keadaan-keadaan ini hilang, wang semata-mata jarang menyelesaikan masalah.

Institusi mula melayan bakat sebagai sumber.

Individu itu mengharapkan dilayan sebagai penyumbang.

Jurang itu semakin melebar.

Akhirnya perpisahan menjadi hampir pasti.

Bukan kerana bakat menolak organisasi.

Tetapi kerana hubungan itu kehilangan makna.

Mencipta persekitaran untuk bakat

Bakat tidak berkembang melalui kawalan semata-mata.

Ia memerlukan ruang.

Ruang untuk rasa ingin tahu.

Ruang untuk bertanya.

Ruang untuk mencuba.

Ini tidak menghapuskan piawaian.

Ia mengimbangi piawaian dengan penerokaan.

Matlamatnya bukan ketiadaan disiplin.

Matlamatnya ialah ketiadaan kekangan yang tidak perlu.

Budaya yang paling kuat mencapai keseimbangan ini.

Mereka mengekalkan akauntabiliti sambil menggalakkan keaslian.

Mereka memelihara struktur tanpa menyesakkan inisiatif.

Persekitaran seperti ini jarang ditemui.

Ia juga luar biasa berkuasa.

Tanggungjawab kepimpinan

Kepimpinan memikul tanggungjawab khas terhadap bakat.

Pemimpin menentukan sama ada orang yang luar biasa menjadi aset atau masalah.

Keputusan itu kerap kurang bergantung pada individu yang berbakat itu dan lebih bergantung pada persekitaran di sekelilingnya.

Pemimpin yang penakut mungkin melihat bakat sebagai persaingan.

Pemimpin yang yakin melihat bakat sebagai penguat.

Yang pertama melindungi kedudukan.

Yang kedua mengukuhkan institusi.

Perbezaannya amat mendalam.

Organisasi jarang dapat mengatasi batasan falsafah kepimpinannya.

Bakat dan legasi

Setiap institusi yang bertahan lama akhirnya berdepan dengan satu soalan asas:

Adakah kita sedang mencipta pengikut?

Atau adakah kita sedang mencipta pemimpin masa depan?

Jawapannya mempengaruhi legasi.

Bakat tidak sepatutnya sekadar meningkatkan prestasi semasa.

Bakat sepatutnya meningkatkan keupayaan masa depan.

Institusi yang paling kuat melihat individu yang berbakat sebagai pelaburan, bukan alat.

Mereka faham bahawa tujuan membangunkan bakat bukan hanya produktiviti segera.

Ia ialah kesinambungan.

Pemindahan ilmu.

Peluasan kemungkinan.

Penciptaan kekuatan masa depan.

Renungan akhir

Paradoks Bakat itu mudah.

Organisasi memerlukan individu yang luar biasa untuk berevolusi.

Individu yang luar biasa pasti mencabar sistem yang sedia ada.

Ciri-ciri yang mencipta nilai itulah yang sering menimbulkan rasa tidak selesa.

Cabarannya bukan menghapuskan ketegangan itu.

Cabarannya ialah mengurusnya dengan bijaksana.

Bakat tidak sepatutnya dipuja.

Ia juga tidak sepatutnya dikekang tanpa perlu.

Ia sepatutnya difahami.

Dipupuk.

Dicabar.

Dibangunkan.

Kerana setiap institusi akhirnya sampai ke satu titik di mana proses semata-mata tidak lagi mencukupi.

Pada saat itu, manusialah yang membuat perbezaan.

Dan dalam kalangan manusia, bakat kekal sebagai salah satu kuasa paling hebat yang ada.

Sistem mencipta ketekalan.

Bakat mencipta kemungkinan.

Masa depan milik institusi yang mampu melindungi kedua-duanya.

RENUNGAN PENUTUP

Melangkaui Wall Street

Setiap institusi bermula dengan satu tujuan.

Ada yang mengingatinya.

Ada yang melupakannya.

Sejarah organisasi sering kali ialah sejarah pilihan itu.

Lama-kelamaan, struktur menjadi lebih besar daripada niat yang menciptanya.

Proses menjadi lebih besar daripada manusia.

Laporan menjadi lebih besar daripada ingatan.

Metrik menjadi lebih besar daripada makna.

Pada saat itulah organisasi berdepan dengan risiko terbesarnya.

Bukan persaingan.

Bukan teknologi.

Bukan kitaran ekonomi.

Amnesia.

Ketidakupayaan untuk mengingat mengapa mereka wujud.

Manuskrip ini tidak pernah menjadi hujah menentang kewangan.

Kewangan kekal sebagai salah satu alat manusia yang paling berkuasa untuk penyelarasan, pelaburan, pertumbuhan dan pembangunan.

Isunya tidak pernah wang.

Isunya sentiasa pengurangan.

Kepercayaan bahawa apa yang boleh diukur sahaja yang penting.

Kepercayaan bahawa nilai dan harga adalah sama.

Kepercayaan bahawa kunci kira-kira menggambarkan keseluruhan sesebuah institusi.

Ia tidak.

Di sebalik setiap angka berdiri satu keputusan.

Di sebalik setiap keputusan berdiri satu kepercayaan.

Di sebalik setiap kepercayaan berdiri seorang manusia.

Dan di sebalik setiap institusi yang bertahan lama berdiri sesuatu yang tidak dapat dirakam sepenuhnya di dalam hamparan.

Semua ini bukan alternatif kepada modal.

Semua ini ialah persekitaran di mana modal beroperasi.

Oleh itu Saga Wall Street sampai kepada satu kesimpulan yang mudah.

Institusi yang paling kuat bukan yang memaksimumkan satu metrik sahaja.

Institusi yang paling kuat ialah yang memelihara keselarasan merentasi masa.

Mereka faham cara menyesuaikan diri tanpa kehilangan identiti.

Mereka faham cara berkembang tanpa kehilangan tujuan.

Mereka faham cara mengukur prestasi tanpa melupakan makna.

Masa depan tidak akan menjadi milik golongan idealis tulen mahupun golongan teknikal tulen.

Ia akan menjadi milik mereka yang mampu menghubungkan angka dengan tingkah laku, modal dengan kepercayaan, dan strategi dengan ingatan.

Kerana pasaran akhirnya tetap ciptaan manusia.

Dan setiap ciptaan manusia dibentuk oleh kuasa yang lebih besar daripada perakaunan semata-mata.

Modal membina struktur.

Makna memastikannya terus hidup.

Itulah pengajaran terakhir Saga ini.

Bukan bahawa kewangan itu salah.

Tetapi bahawa kewangan menjadi lebih kuat apabila ia mengakui apa yang tidak dapat diukurnya sepenuhnya.

Tidak semua yang bernilai boleh dikira.

Dan tidak semua yang boleh dikira menjadi bernilai.

Jarak antara dua pemerhatian itulah tempat Saga Wall Street hidup.

BAB 13

Mengapa ingatan bertahan di tempat transaksi lenyap

Kepercayaan ialah salah satu perkataan yang paling disalah faham dalam perniagaan.

Kebanyakan orang mengaitkan kepercayaan dengan kepastian.

Pengalaman saya mengajar saya sebaliknya.

Kepercayaan bermula di tempat kepastian berakhir.

Jika kepastian wujud, kepercayaan menjadi tidak perlu.

Kontrak menggantikan kepercayaan.

Jaminan menggantikan kepercayaan.

Cagaran menggantikan kepercayaan.

Ujian sebenar muncul apabila tiada satu pun perlindungan itu wujud.

Hanya ketika itulah kita mengetahui sama ada kepercayaan itu ada.

Kisah di sebalik pengajaran ini bermula di Romania.

Peguam itu

Pada suatu petang saya menerima panggilan telefon daripada seorang peguam.

Dia bertutur dalam beberapa bahasa dan bertanya sama ada saya mahu datang ke pejabatnya.

Saya bersetuju.

Apabila saya memasuki bangunan itu, sesuatu segera menarik perhatian saya.

Pejabat itu dikongsi dengan tiga orang wanita lain.

Bukan kerana terpaksa.

Tetapi kerana kecekapan itu penting.

Kemudian saya akan menemui sesuatu yang saya kagumi dalam masyarakat Romania.

Menabung bukan sekadar tingkah laku ekonomi.

Ia satu prinsip budaya.

Orang mengumpul simpanan.

Orang bersedia menghadapi ketidakpastian.

Orang melindungi masa depan.

Pemerhatian itu lebih menarik minat saya daripada urusan undang-undang.

Selama bertahun-tahun saya telah belajar bahawa budaya sering menjelaskan apa yang tidak dapat dijelaskan oleh angka.

Transylvania

Perbualan kami mudah.

Semula jadi.

Tidak dipaksa.

Dia seorang ibu tunggal dengan seorang anak lelaki yang sudah dewasa.

Saya pula seorang eksekutif Itali yang tinggal di dalam budaya asing yang masih cuba saya fahami.

Pada suatu malam dia berkeras mahu menghantar saya pulang dengan keretanya.

Di pertengahan perjalanan keretanya berhenti.

Kami dikelilingi hutan.

Jauh di dalam Transylvania.

Kawasan yang terkenal dengan beruangnya.

Ketika saya sedang menilai keadaan, dia ketawa terbahak-bahak.

Kemudian dia berkata:

“Bayangkan kalau seekor beruang mengetuk tingkap kerana dia mahu bersama saya.”

Saya masih ingat ketawa itu.

Bukan kerana jenaknya.

Tetapi kerana ketiadaan rasa takut.

Sesetengah orang membawa kebimbangan ke dalam setiap keadaan.

Yang lain membawa kehidupan.

Dia tergolong dalam golongan kedua.

Laci itu

Beberapa hari kemudian dia perasan bahawa saya risau.

Ketika itu saya mempunyai masalah kewangan.

Tiada yang dramatik.

Hanya salah satu daripada tekanan yang tidak terkira banyaknya yang mengiringi kehidupan perniagaan.

Saya tidak meminta pertolongannya.

Saya tidak meminta wang.

Saya tidak menerangkan butirannya.

Dia membuka sebuah laci.

Di dalamnya ada empat puluh ribu euro.

Kemudian dia bertanya satu soalan yang mudah.

“Berapa yang awak perlukan?”

Saya mengingati satu lagi ayat dengan lebih jelas.

Dia ketawa dan berkata:

“Wanita Romania biasanya mengambil wang daripada lelaki Itali.”

“Awak mungkin salah seorang daripada segelintir lelaki Itali yang mengambil wang daripada seorang wanita Romania.”

Jenaka itu melekat dalam ingatan saya.

Perbuatannya melekat lebih lama.

Saya hanya meminta dua ribu euro.

Bukan kerana tiada lebih daripada itu.

Tetapi kerana lebih daripada itu tidak perlu.

Pada saat itu saya menemui sesuatu yang penting.

Kepercayaan tidak diukur dengan apa yang diberikan.

Kepercayaan diukur dengan apa yang ditawarkan.

Empat puluh ribu euro itu bukan intinya.

Laci yang terbuka itulah intinya.

Soalan yang tidak berjawab

Selama enam bulan berikutnya kehidupan berjalan seperti biasa.

Kami saling memahami dengan baik.

Kami ketawa bersama.

Kami menghabiskan masa bersama.

Namun ada sesuatu yang tidak pernah saya selesaikan dalam diri saya.

Satu ketidakpastian.

Satu ketidakpastian yang kekal.

Saya sering merasakan bahawa jika saya pergi, orang lain boleh datang.

Jika saya berundur, orang lain mungkin segera mengambil tempat saya.

Sama ada ketakutan itu rasional atau tidak, tidak penting lagi.

Yang penting ialah ia wujud.

Orang sering mengelirukan kepercayaan dengan keselamatan.

Kedua-duanya bukan perkara yang sama.

Kepercayaan ialah satu keputusan.

Keselamatan ialah satu jaminan.

Saya percaya.

Saya tidak pernah benar-benar berasa selamat.

Dan mungkin itulah sebabnya saya mengingati kisah ini hari ini.

Cubaan untuk membayar balik

Enam bulan kemudian saya meninggalkan Romania.

Sebelum pergi, saya cuba memulangkan wang itu.

Kemudian saya cuba lagi.

Dan lagi.

Akhirnya saya berhenti mengira.

Bagi saya ia satu hutang.

Baginya ia sesuatu yang sama sekali berbeza.

Akhirnya, selepas satu lagi cubaan untuk membayarnya balik, dia tersenyum dan menolak.

Kemudian dia berkata:

“Ini cenderamata saya.”

“Dan awak tidak akan pernah melupakan saya.”

Ketika itu saya tidak mengambil serius kata-kata itu.

Dua puluh tahun kemudian saya tahu dia benar.

Dua puluh tahun

Dua puluh tahun telah berlalu.

Negara berubah.

Syarikat berubah.

Tanggungjawab berubah.

Projek datang dan pergi.

Saya melupakan ratusan mesyuarat.

Ribuan e-mel.

Laporan yang tidak terkira banyaknya.

Tetapi dia tetap kekal.

Bukan kerana percintaan.

Bukan kerana wang.

Bukan kerana nostalgia.

Tetapi kerana dia mengajar saya sesuatu tentang kepercayaan.

Dua ribu euro itu sudah lama hilang daripada ingatan.

Perbuatannya tidak pernah hilang.

Selama bertahun-tahun saya percaya dia telah meminjamkan wang kepada saya.

Hanya kemudian barulah saya faham.

Dia tidak memberi saya wang.

Dia memberi saya kepercayaan.

Dan kepercayaan mematuhi peraturan perakaunan yang berbeza.

Transaksi kewangan ditutup.

Kepercayaan kekal terbuka.

Kalah untuk menang

Ada satu lagi pengajaran yang tersembunyi di dalam pengalaman itu.

Pengajaran yang akan mengikuti saya sepanjang hidup.

Untuk memenangi perkara tertentu, anda mesti terlebih dahulu sanggup kalah.

Bukan kehilangan wang.

Bukan kalah dalam perdebatan.

Kehilangan kawalan.

Kehilangan kepastian.

Kehilangan ilusi bahawa setiap hasil boleh diurus.

Perniagaan memberi ganjaran kepada kawalan.

Hubungan sesama manusia tidak selalu mengikut logik yang sama.

Keperluan untuk menang sering mencipta jarak.

Kesanggupan untuk kalah kadang-kadang mencipta hubungan.

Paradoks itu kekal bersama saya.

Bukan hanya dalam hubungan peribadi.

Dalam perniagaan juga.

Sepanjang kerjaya saya, saya kerap membiarkan orang lain percaya bahawa merekalah yang menang.

Hasilnya lebih penting daripada pengiktirafan.

Keputusannya lebih penting daripada tepukan.

Ego itu mahal.

Hasil lebih murah.

Saya tidak pernah mengubah pendekatan itu.

Dan saya tidak pernah menyesalinya.

Kunci kira-kira yang sebenar

Bertahun-tahun kemudian saya sedar bahawa peristiwa ini sangat sedikit kaitannya dengan wang.

Transaksi yang sebenar tidak kelihatan.

Kepercayaan telah ditukar.

Ingatan telah dicipta.

Satu hubungan telah melahirkan satu pengajaran.

Kebanyakan kunci kira-kira merekodkan aset, liabiliti, keuntungan dan kerugian.

Tiada satu pun yang merekodkan saat-saat seperti ini.

Namun saat-saat seperti ini mempengaruhi seluruh kehidupan.

Sesetengah orang meninggalkan catatan dalam sistem perakaunan.

Yang lain meninggalkan catatan dalam ingatan.

Yang pertama akhirnya lenyap.

Yang kedua menjadi sebahagian daripada diri kita.

Renungan akhir

Dunia menganggap kepercayaan sebagai subjek yang sentimental.

Saya tidak.

Saya menganggapnya infrastruktur.

Infrastruktur yang tidak kelihatan.

Jenis yang tidak disedari sesiapa sehingga ia hilang.

Dua puluh tahun kemudian saya mengingati sebuah laci.

Empat puluh ribu euro.

Dua ribu yang diterima.

Cubaan yang tidak terkira banyaknya untuk membayarnya balik.

Dan satu ayat.

“Ini cenderamata saya.”

“Dan awak tidak akan pernah melupakan saya.”

Dia benar.

Saya tidak pernah melupakannya.

Dan mungkin itulah takrif kepercayaan paling mudah yang pernah saya temui:

Wang meninggalkan akaun.

Kepercayaan kekal dalam ingatan.

Dan ingatan ialah satu-satunya kunci kira-kira yang tidak pernah ditutup.

KENYATAAN AKHIR

Karya ini bukan satu ramalan.

Ia bukan satu tuduhan.

Ia bukan satu cadangan pelaburan.

Ia bukan satu kritikan korporat.

Ia satu kajian tentang kesinambungan.

Satu kajian tentang tingkah laku manusia.

Satu kajian tentang institusi dan kuasa-kuasa tidak kelihatan yang menentukan sama ada ia bertahan.

Tujuan manuskrip ini bukan untuk mendapatkan persetujuan.

Tujuannya ialah untuk menggalakkan pemerhatian.

Untuk melihat di sebalik angka.

Untuk melihat di sebalik penampilan.

Untuk melihat di sebalik naratif.

Dan untuk bertanya satu soalan yang mudah:

Apakah yang tinggal apabila hiruk-pikuk itu hilang?

Jawapan kepada soalan itu berbeza bagi setiap individu dan setiap institusi.

Namun pencarian itu sendiri tetap berbaloi.

Kerana tamadun tidak dibina dengan modal semata-mata.

Ia dibina dengan kepercayaan.

Organisasi tidak dikekalkan melalui hasil pendapatan semata-mata.

Ia dikekalkan melalui hubungan.

Dan legasi tidak dicipta melalui kejayaan semata-mata.

Ia dicipta melalui makna.

P.S.

gillettenarrative.com tidak akan sekali-kali terlibat dalam khabar angin tentang mana-mana syarikat. Itu bukan gayanya, dan ia juga tidak akan sekali-kali berurusan dengan maklumat sulit atau rahsia korporat.

Pengarang menerima ajaran yang baik, dan rakannya dari dua ribu tahun dahulu mengesahkannya: Firman bergerak hanya untuk menyampaikan emosi dan mendedahkan kebenaran tingkah laku manusia, tidak sekali-kali turun ke dalam lumpur spekulasi pasaran atau gosip industri.

Kesetiaan kepada kod kehormatan dan rasa hormat terhadap keturunan sendiri kekal tetap dan tidak boleh dirunding.

Diamnya Sang Pemilik melindungi apa yang tidak akan dapat dibeli oleh mana-mana algoritma.

Ferdinando Frega

Nando the Scribe

Pengasas, Gillettenarrative

Kami tidak menjual buku. Kami membina hubungan.

Modal Dikira. Makna Diwarisi.

Ferdinando Frega

Nando the Scribe

Saga Wall Street