
THE
WALL STREET
SAGA

DIE WALL STREET-SAGA

deur Ferdinando Frega

HOOFSTUK 1

Hierdie dokument is nie geskryf uit die oogpunt van ’n bankier, ’n fondsbestuurder, ’n verskansingsfonds-ontleder of ’n konsultant nie.

Dit kom langs ’n ander roete.

Agtien jaar lank het ek binne Gillette gewerk, en daarna het ek meer as twee dekades lank ondernemings gelei in verskeie lande, kulture, geldeenhede, politieke stelsels en ekonomiese omgewings.

Daardie ervarings het my naby markte gebring sonder dat ek my hoef te verknog het aan die taal waarmee markte hulself gewoonlik beskryf.

Die moderne finansiële wêreld het ’n buitengewone vermoë om te meet.

Dit kan verdienste, marges, kontantvloei, ondernemingswaarde, markaandeel en honderde ander aanwysers bereken.

Daardie metings is belangrik.

Hulle is onmisbaar.

Tog het ek deur ’n hele beroepslewe waarin ek organisasies en menslike gedrag waargeneem het, telkens kragte teëgekom wat uitkomste beïnvloed het terwyl hulle grotendeels onsigbaar gebly het binne formele verslagdoeningstelsels.

Vertroue verskyn nie op ’n balansstaat nie.

Karakter verskyn nie in kwartaallikse vooruitskattings nie.

Institusionele geheue het geen rekeningkundige kategorie nie.

Identiteit kan nie met presisie in ’n sigblad ingevoer word nie.

Tog beïnvloed hierdie elemente telkens besluite, lojaliteit, duursaamheid, prestasie en oorlewing.

Die doel van hierdie boek is dus nie om finansies uit te daag nie.

Dit is om die gebied te ondersoek wat langs finansies bestaan.

Markte beskryf die werklikheid deur getalle.

Mense ervaar die werklikheid deur betekenis.

Suksesvolle instellings leer om albei te verstaan.

Die Wall Street-saga spruit uit ’n eenvoudige waarneming:

die belangrikste dryfvere van duursaamheid word dikwels eers ná baie jare sigbaar.

Gewoontes groei saam.

Vertroue groei saam.

Reputasie groei saam.

Verhoudings groei saam.

Lank voordat hierdie uitwerkings meetbaar word, beïnvloed hulle reeds uitkomste onder die oppervlak.

Hierdie manuskrip stel die begrip Semantiese Kapitaal bekend.

Finansiële kapitaal kan getel word.

Semantiese kapitaal moet waargeneem word.

Dit ontstaan uit opgehoopte geloofwaardigheid, herkenbaarheid, samehang, kontinuïteit en vertroue.

Dit is die verskil tussen bekend wees en geglo word.

Tussen sigbaarheid en betekenis.

Tussen aandag en invloed.

Voordat ek hierdie idees verduidelik, wil ek egter verduidelik waar hulle vandaan kom.

Nie uit teorie nie.

Uit ervaring.

Een bepaalde nag in Roemenië het die manier waarop ek oor getalle dink vir altyd verander.

Die Nag in Braşov

Een somer het ek in Braşov gewoon.

Ek was uitvoerende hoof van ’n Roemeense personeelmaatskappy wat ek van die grond af opgebou het.

Meer as tweehonderd-en-vyftig Roemeense werkers is in verskillende lande in Europa geplaas.

Die maatskappy het deel gevorm van ’n groter groep met konstruksiebedrywighede en ’n nuutgestigte afdeling vir werkplekveiligheid.

Een middag het my finansiële bestuurder, Raluca, my kantoor binnegekom.

Sy was sigbaar bekommerd.

Ons het nie genoeg kontant gehad nie.

Belasting was betaalbaar.

Werknemers moes betaal word.

Ons was ongeveer negeduisend euro kort.

Vir die meeste bestuurders sou die probleem voor die hand liggend gelyk het.

’n Tekort aan geld.

Vir my het die probleem anders gelyk.

Jare tevore het wat ek “Moeder Gillette” noem my ’n les geleer wat my deur my hele loopbaan sou bybly.

Moenie jou tyd daaraan bestee om die probleem te bestudeer nie.

Bestudeer die oplossing.

Die onderskeid lyk subtiel.

Dit is nie.

Probleme beskryf die werklikheid.

Oplossings verander die werklikheid.

Ek het dus nie die middag na die getal sit en staar nie.

Ek het na sigbaarheid begin soek.

Wat die Getalle Nie Kon Sien Nie

Daardie aand het ek inligting gekry wat daarop gedui het dat iets ongewoons binne een van ons bedrywighede aan die gang was.

Staal het verdwyn.

Nie dramaties nie.

Nie sigbaar nie.

Geleidelik.

Die ontvangsproses het swakhede gehad.

Materiaal het aangekom.

Vragte is afgelaai.

Maar sommige palette is nooit behoorlik geregistreer nie.

Klein afwykings het mettertyd opgehoop.

Wat onbeduidend gelyk het, het deur herhaling betekenisvol geword.

Terwyl ek die situasie ondersoek het, het ek begin besef dat die tekort van negeduisend euro nie die storie was nie.

Die storie was die stelsel.

Roemenië het destyds vinnig verander, maar baie kulturele gewoontes uit die vorige politieke era was nog steeds aktief.

Wette het verander.

Gedrag het stadiger verander.

Ek was nie daarin geïnteresseerd om mense te oordeel nie.

Ek wou meganismes verstaan.

Daardie nag het ek my in die kantoor toegesluit.

Ek het nie geslaap nie.

Ek het roetes, rekords, materiaalbewegings en bedryfsteenstrydighede gerekonstrueer.

Constanţa.

Bacău.

Ploiesti.

Patrone het na vore gekom.

En patrone openbaar dikwels meer waarheid as afsonderlike gebeure.

Ek het nie probeer om misdadigers uit te wys nie.

Ek het probeer om die werklikheid te verstaan.

Teen sonop het ek ’n verslag klaar gehad.

Geen beskuldigings nie.

Geen name nie.

Net feite.

Bewegings.

Roetes.

Afwykings.

Omstandighede.

Patrone.

Die Vergadering

Die volgende oggend het ek Raluca gesien.

Sy het na die ontbrekende geld gevra.

Ek het kalm geantwoord.

Teen die einde van die dag, het ek haar gesê, sou die bankoordrag aankom.

Die selfvertroue het haar verras.

Die sekerheid het haar nog meer verras.

’n Paar uur later het ek ’n bestuursoorsig bygewoon.

In die vertrek was nie net die plaaslike bestuur nie, maar ook die Global COO, ’n Italiaanse bestuurder van Turyn.

Afskrifte van my verslag is uitgedeel.

Voordat enige bedryfsbesonderheid bespreek is, het ek ’n kort verklaring gemaak.

Ons is nie die polisie nie.

Ons is nie die geregtelike owerhede nie.

Wat volg, is dus inligting, nie beskuldiging nie.

Die onderskeid was belangrik.

Die doel van leierskap is nie straf nie.

Die doel van leierskap is sigbaarheid.

Die verslag het nie met diefstal begin nie.

Dit het met kultuur begin.

Gesinne.

Ekonomiese druk.

Sosiale werklikheid.

Oorgeërfde gedrag.

Eers daarna het dit logistiek, kontroles, voorraad, ontvangsprosedures en materiaalbewegings ondersoek.

Want getalle sonder konteks vertel net ’n deel van die storie.

Die vertrek het buitengewoon stil geword.

Niemand was meer op negeduisend euro gefokus nie.

Die gesprek het na iets diepers beweeg.

Die onderwerp was nie meer kontant nie.

Die onderwerp was sigbaarheid.

Die Tennisuitnodiging

Toe die vergadering verby was, het iets onverwags gebeur.

Die Global COO het nie na verliese gevra nie.

Hy het nie na beskuldigings gevra nie.

Hy het nie na regstappe gevra nie.

In plaas daarvan het hy my ’n eenvoudige vraag gevra:

“Speel jy om sesuur dubbels saam met my tennis?”

Ek het aanvaar.

Jare later het ek die betekenis van daardie uitnodiging verstaan.

Die uitkoms van die vergadering was nie sekerheid nie.

Dit was vertroue.

Mense volg selde getalle.

Hulle volg geloofwaardigheid.

Hulle volg bekwaamheid.

Hulle volg individue wat bereid is om die werklikheid in die oë te kyk eerder as om skyn te verdedig.

Daardie middag het my meer oor leierskap geleer as wat baie formele bestuurskursusse ooit sou kon.

Die Faktuur van Twaalfduisend Euro

Toe ek na die kantoor terugkeer, het Raluca gewag.

Hierdie keer het sy geglimlag.

In die loop van die middag het sy ’n faktuur van twaalfduisend euro uitgereik.

Belangriker nog, sy het reeds ’n afskrif aan die Italiaans-Roemeense bank gestuur.

Die bank het ingestem om die fondse vooruit te betaal.

Die belasting sou betaal word.

Die salarisse sou betaal word.

Die krisis het verdwyn.

Vier-en-twintig uur tevore het ons negeduisend euro kortgekom.

Nou was twaalfduisend euro beskikbaar.

Die les het my bygebly.

Almal het op die tekort gefokus.

Ek het op sigbaarheid gefokus.

Die tekort het vinnig verdwyn.

Die sigbaarheid het gebly.

Daardie verskil sou later een van die fondamente van my denke word.

Die meeste bestuurders word gevangenes van getalle.

Goeie leiers bestudeer die stelsels wat daardie getalle skep.

Die balansstaat rapporteer simptome.

Menslike gedrag skep oorsake.

Raluca se Vraag

Voordat sy weg is, het Raluca my iets gevra.

“Hoe het jy dit gedoen?”

“Hoe was dit moontlik?”

Ek het geglimlag.

Toe het ek haar ’n storie vertel.

Toe ek gebore is, het ’n bejaarde verpleegster vir my ma gesê dat haar seun besonder bevoorreg was.

Jare later het my ma daardie storie vir my oorvertel.

Toe ek twintig was, het ek selfs teruggegaan om dieselfde verpleegster te soek om dit na te gaan.

Sy het dit bevestig.

Raluca het op die verduideliking gewag.

Toe het ek gesê:

“My liewe, my hele lewe lank was ek bevoorreg.”

“Nie weens geld nie.”

“Nie weens geluk nie.”

“Omdat ek altyd goeie vroue ontmoet het.”

En ek het na haar gewys.

Vroue wat aandag gegee het.

Vroue wat waargeneem het.

Vroue wat my gewaarsku het wanneer iets verkeerd was.

Vroue wat verantwoordelikheid ernstig opgeneem het.

Vroue wat die werklikheid gehelp het om na vore te kom voordat verslae dit onthul het.

Die vorige middag het sy vir my ’n probleem gebring.

Die volgende middag het sy gehelp om die oplossing te skep.

Jare later, wanneer ek aan daardie dag in Braşov dink, onthou ek nie die presiese belastingbedrag nie.

Ek onthou nie elke bedryfsbesonderheid nie.

Ek onthou Raluca.

Ek onthou vertroue.

Ek onthou sigbaarheid.

En ek onthou ’n les wat uiteindelik een van die fondamente van hierdie manuskrip geword het.

Die Eerste Beginsel

Die balansstaat het ’n tekort gerapporteer.

Menslike gedrag het dit verklaar.

Waarneming het dit opgelos.

Daardie nag in Brașov het my geleer dat getalle gewoonlik die laaste hoofstuk van ’n storie is.

Mense skryf die vorige hoofstukke.

Die Wall Street-saga is uit daardie besef gebore.

Nie uit finansies nie.

Nie uit rekeningkunde nie.

Nie uit waardasie nie.

Maar uit ’n eenvoudige vraag:

Wat skep die getalle voordat die getalle verskyn?

Alles wat volg, is ’n poging om daardie vraag te beantwoord.

HOOFSTUK 2

Die Eerste Mark

Die eerste mark is nie Wall Street nie.

Die eerste mark is nie die Chicago Mercantile Exchange nie.

Die eerste mark is nie Londen, Frankfurt, Hongkong of Singapoer nie.

Die eerste mark is die mens.

Voordat beurse bestaan het, het mense geruil. Voordat finansies bestaan het, het mense onderhandel. Voordat rekeningkunde bestaan het, het mense waarde toegeken.

Die oorsprong van elke finansiële stelsel kan dus teruggevoer word na ’n eenvoudige en eeue-oue werklikheid: een persoon besit iets,

’n ander begeer dit, en albei probeer saamstem oor wat die ruil moet beteken.

Dis hier waar Die Sak begin.

Nie met geld nie.

Nie met beleggingsbankwese nie.

Nie met afgeleide instrumente, rentekoerse, balansstate of waardasiemodelle nie.

Dit begin met waarde self.

Die Twee Sakke

As kind het ek ’n waarneming geleer wat my die res van my lewe sou bybly.

Van buite kan twee sakke identies lyk.

Dieselfde materiaal.

Dieselfde vorm.

Dieselfde gewig.

Dieselfde naam.

Tog kan hulle betekenis heeltemal verskil.

Een sak kan getalle bevat.

’n Ander kan geld bevat.

Die taal bly onveranderd.

Die inhoud verander alles.

Daardie onderskeid lyk triviaal totdat jy die wêreld van instellings betree.

Korporasies maak elke dag dieselfde fout.

Hulle verwar die houer met die inhoud.

Hulle meet strukture en vergeet doelwitte.

Hulle evalueer stelsels en ignoreer betekenisse.

In finansiële markte is die houer dikwels sigbaar.

Die inhoud is dikwels onsigbaar.

Die sigbare sak word die jaarverslag.

Die onsigbare sak word vertroue.

Uiteindelik blyk die onsigbare sak belangriker te wees.

Die Mark Onder die Mark

Finansiële ontleders praat dikwels oor markte asof markte objektiewe meganismes is wat uitsluitlik deur logika beheer word.

Die werklikheid is meer kompleks.

Elke mark rus op ’n dieper mark.

Onder elke produk lê ’n menslike behoefte.

Onder elke aankoop lê ’n motivering.

Onder elke belegging lê ’n verwagting.

Onder elke verwagting lê ’n storie.

Mense koop nie produkte nie.

Hulle koop oplossings.

Hulle koop identiteite.

Hulle koop gerusstelling.

Hulle koop behoort.

Hulle koop kontinuïteit.

En soms koop hulle hoop.

Die getalle wat op handelskerms sigbaar is, is dus nie die mark self nie.

Hulle is simptome van bedrywigheid wat onder die oppervlak plaasvind.

Die werklike mark bly menslike gedrag.

Die Ekonomie van Betekenis

Finansiële stelsels is merkwaardig doeltreffend daarin om pryse toe te ken.

Hulle is minder doeltreffend daarin om betekenis toe te ken.

'n Mark kan ons sê wat 'n bate kos.

Dit sukkel om te verduidelik waarom mense dit begeer.

'n Mark kan inkomste bereken.

Dit kan nie maklik toegeneentheid bereken nie.

'n Mark kan verbruik skat.

Dit sukkel om lojaliteit te skat.

Tog oorleef organisasies as gevolg van hierdie onsigbare kragte.

Die gedrag van verbruikers kan nie heeltemal geskei word van die betekenisse wat hulle aan produkte, instellings, handelsmerke, ervarings en verhoudings heg nie.

Betekenis gaan waarde vooraf.

Waarde volg betekenis.

Die volgorde is belangrik.

Wat Beleggers Werklik Koop

Beleggers beskryf hulleself dikwels as kopers van bates.

In die praktyk koop hulle aannames oor die toekoms.

’n Aandeelsertifikaat is nie bloot eienaarskap nie.

Dit is geloof.

Dit is vertroue.

Dit is verwagting.

Dit is vertroue gerig op ’n toekomstige uitkoms wat nog nie aangebreek het nie.

Hierdie waarneming verander die betekenis van kapitaalmarkte.

Markte is nie bloot meganismes om geld toe te deel nie.

Hulle is meganismes om kollektiewe geloof te organiseer.

Die prys van ’n bate word ’n sigbare uitdrukking van onsigbare verwagtings.

Wanneer verwagtings versterk, styg pryse.

Wanneer verwagtings ineenstort, volg pryse.

Die dieper mark bly altyd sielkundig.

Die Les van die Sak

Die Sak verteenwoordig die eerste beginsel van Die Wall Street-saga.

Moet nooit die houer met sy inhoud verwar nie.

Moet nooit ’n getal met sy betekenis verwar nie.

Moet nooit struktuur met doel verwar nie.

Moet nooit sigbaarheid met belangrikheid verwar nie.

Die finansiële wêreld fokus natuurlik op waarneembare maatstawwe omdat maatstawwe gemeet kan word.

Tog bly sommige van die invloedrykste kragte in enige instelling moeilik om te kwantifiseer.

Vertroue.

Geheue.

Erkenning.

Identiteit.

Gewoonte.

Betekenis.

Hierdie elemente verskyn selde in kwartaallikse aanbiedings.

Tog bepaal hulle of instellings lank genoeg oorleef om daardie aanbiedings te lewer.

Die Sak dien dus as ’n begin sowel as ’n waarskuwing.

Die begin is eenvoudig:

alle markte ontstaan uit menslike gedrag.

Die waarskuwing is ewe eenvoudig:

wanneer organisasies behep raak met die meet van die sak, loop hulle die gevaar om te vergeet wat daarin is.

En sodra dit gebeur, kan getalle aanhou groei terwyl betekenis stilweg verdwyn.

HOOFSTUK 3

Uniforms, Konformiteit en die Prys van Behoort

Die finansiële wêreld was nog altyd lief vir uniforms.

Sommige uniforms is sigbaar.

Sommige is onsigbaar.

Die sigbare uniform is maklik om te herken.

’n Donker pak.

’n Gepoleerde paar skoene.

’n Sorgvuldig gekose horlosie.

’n Das gekies om erns oor te dra.

’n Manier van praat wat ontwerp is om bekwaamheid oor te dra.

Hierdie seine is bekend omdat elke instelling hulle ontwikkel.

Hulle verminder onsekerheid.

Hulle vereenvoudig herkenning.

Hulle vestig lidmaatskap.

Die onsigbare uniform is magtiger.

Dit bestaan uit goedgekeurde menings.

Aanvaarde aannames.

Toegelate taal.

Verwagte ambisies.

Gedeelde vrese.

Onsigbare klerekodes word selde neergeskryf.

Tog verstaan almal in die vertrek hulle.

Die oomblik wanneer iemand hulle oortree, reageer die stelsel.

Waarom Instellings Uniforms Skep

Geen organisasie begin met kwaadwillige bedoelings nie.

Klerekodes ontstaan omdat mense orde soek.

Orde verminder risiko.

Orde verbeter koördinasie.

Orde maak groot stelsels hanteerbaar.

'n Wêreldwye korporasie kan nie funksioneer as elke individu besluit om elke oggend nuwe reëls uit te dink nie.

Die bestaan van standaarde is dus verstaanbaar.

Die probleem ontstaan wanneer standaarde ontwikkel tot onbetwisbare waarhede.

Op daardie oomblik word konformiteit met wysheid verwar.

Instemming word met intelligensie verwar.

Nakoming word met leierskap verwar.

Wat oorspronklik doeltreffendheid gedien het, begin geleidelik waarneming onderdruk.

Die instelling hou op vra:

"Is dit waar?"

En begin vra:

“Is dit aanvaarbaar?”

Die verskil lyk klein.

Die gevolge daarvan is enorm.

Die Ekonomie van Behoort

Die Klerekode gaan uiteindelik oor behoort.

Mense het ’n diep begeerte om aan groepe te behoort.

Die begeerte is ouer as handel.

Ouer as finansies.

Ouer as politiek.

Vir die grootste deel van die menslike geskiedenis het uitsluiting uit ’n groep werklike gevaar geskep.

Behoort het oorlewing verhoog.

Die instink is nog steeds aktief.

Mense pas hulleself dus aan om in omgewings in te pas.

Hulle wysig hul taal.

Hulle wysig hul gedrag.

Hulle wysig hul voorkoms.

Hulle wysig hul menings.

Meestal gebeur hierdie aanpassing onbewustelik.

Die individu glo hy maak onafhanklike keuses.

Tog is baie van daardie keuses reaksies op die verwagtings van die omringende stelsel.

Die mark beloon konformiteit meer dikwels as wat dit erken.

Nie omdat konformiteit altyd korrek is nie.

Maar omdat konformiteit voorspelbaar is.

En voorspelbaarheid voel veiliger as onsekerheid.

Die Koste van Permanente Aanpassing

Aanpassing is nuttig.

Permanente aanpassing is gevaarlik.

’n Instelling word broos wanneer elke deelnemer begin optimaliseer vir aanvaarding in plaas van waarheid.

Vrae word ongemaklik.

Twyfel word ongewens.

Eerlike meningsverskil word ’n loopbaanrisiko.

Geleidelik skep die organisasie ’n omgewing waarin almal in lyn lyk terwyl werklike kommer onuitgespreek bly.

Van buite lyk die stelsel stabiel.

Van binne word dit al hoe meer afhanklik van die skyn.

Die geskiedenis bied eindelose voorbeelde.

Finansiële krisisse.

Korporatiewe ineenstortings.

Strategiese mislukkings.

Baie begin met intelligente mense wat probleme privaat herken het maar in die openbaar stilgebly het.

Hulle het die prys verstaan van die oortreding van die Klerekode.

En hulle het daardie prys betaal deur stil te bly.

Die Voordeel van die Buitestaander

Buitestaanders het ’n unieke voordeel.

Hulle het minder belang by aanvaarde aannames.

Omdat hulle nie heeltemal behoort nie, merk hulle besonderhede op wat binnestaanders ignoreer.

Elke groot transformasie begin met iemand wat iets bevraagteken wat ander mense outomaties aanvaar het.

Die buitestaander vra:

Waarom word dit so gedoen?

Waarom word dit geglo?

Waarom word dit as onmoontlik beskou?

Die binnestaander het dikwels geen motivering om daardie vrae te vra nie.

Die stelsel werk.

Die aansporings werk.

Die belonings bestaan.

Afstand skep sigbaarheid.

Identiteit Buite Uniforms

Die sterkste individue het ’n eienskap wat instellings dikwels sukkel om te meet.

Identiteit.

Identiteit verskil van reputasie.

Reputasie is wat ander dink.

Identiteit is wat oorbly wanneer eksterne goedkeuring verdwyn.

Die individu met ’n sterk identiteit kan verskillende omgewings betree sonder om sielkundig van hulle afhanklik te word.

Hy mag die uniform dra.

Hy mag die reëls verstaan.

Hy mag die instelling respekteer.

Maar hy verwar nie aanpassing met bestaan nie.

Sy selfbeeld oorleef onafhanklik van die vertrek.

Dit skep ongewone veerkragtigheid.

Want wanneer omstandighede verander, verloor hy nóg rigting nóg doel.

Die kostuum verander.

Die identiteit bly.

Die Ware Klerekode

Die diepste klerekode het niks met klere te doen nie.

Dit gaan oor intellektuele moed.

Die vermoë om die werklikheid waar te neem sonder om waarnemings onmiddellik aan te pas om verwagtings te bevredig.

Die bereidheid om te herken wat ander verkies om nie te sien nie.

Die dissipline om identiteit te behou terwyl jy binne komplekse stelsels deelneem.

Hierdie vorm van onafhanklikheid is skaars.

Nie omdat dit genialiteit vereis nie.

Maar omdat dit ongemak vereis.

Aanvaarding is maklik.

Waarneming is moeilik.

Konformiteit word onmiddellik beloon.

Onafhanklike denke word dikwels baie later beloon.

Sommige mense ontvang nooit enige erkenning daarvoor nie.

Tog begin byna elke betekenisvolle transformasie met iemand wat bereid is om die werklikheid te sien voordat die skare dit erken.

Slotbesinning

Die Klerekode is nie ’n argument teen instellings nie.

Dit is ’n argument teen die verwarring van behoort met waarheid.

Organisasies het standaarde nodig.

Markte het reëls nodig.

Beskawings het struktuur nodig.

Die uitdaging is om te onthou waarom daardie strukture bestaan.

’n Pak skep nie bekwaamheid nie.

’n Titel skep nie wysheid nie.

’n Hiërargie skep nie leierskap nie.

En konformiteit skep nie waarheid nie.

Die doel van die Klerekode behoort koördinasie te wees.

Die oomblik wanneer dit ’n plaasvervanger vir denke word, begin dit die einste instelling ondermyn wat dit ontwerp is om te beskerm.

Dis die les.

Uniforms is belangrik.

Identiteit is belangriker.

HOOFSTUK 4

Toegang, Hindernisse en die Argitektuur van Geleentheid

Die finansiële wêreld bestee enorm baie tyd daaraan om oor geld te praat.

Dit praat oor kapitaal.

Dit praat oor waardasie.

Dit praat oor skuld.

Dit praat oor verdienste.

Tog kry een van die magtigste veranderlikes in menslike sake merkwaardig min aandag.

Toegang.

Die verhaal van die beskawing is nie bloot die verhaal van rykdom nie.

Dit is die verhaal van toegang.

Wie mag ingaan.

Wie moet wag.

Wie inligting besit.

Wie inligting te laat ontvang.

Wie uitgenooi word.

Wie buite die vertrek bly.

Die vraag van toegang bepaal dikwels uitkomste lank voordat geld sigbaar word.

Daarom beklee *Binne of Buite* ’n sentrale plek in Die Wall Street-saga.

Want elke instelling is uiteindelik ’n stelsel van deure.

Sommige is oop.

Sommige is toe.

Sommige is sigbaar.

Sommige lyk nie eens of hulle bestaan nie.

Die Verborge Geldeenheid

Geld is ’n geldeenheid.

Toegang is ook ’n geldeenheid.

Die verskil is dat toegang gewoonlik werk voordat geld die gesprek betree.

’n Persoon kan kapitaal besit maar toegang kortkom.

’n Ander persoon kan baie min kapitaal besit maar buitengewone toegang hê.

Die tweede individu verkry dikwels groter invloed.

Toegang bepaal wie geleenthede ontvang.

Toegang bepaal wie die gesprek betree.

Toegang bepaal wie eerste leer.

Toegang bepaal wie deelneem terwyl ander bloot toekyk.

Die wêreld bied rykdom dikwels aan as die uiteindelike voordeel.

In werklikheid is rykdom en toegang nie altyd dieselfde ding nie.

Soms skep toegang rykdom.

Soms kan rykdom nie toegang koop nie.

Die onderskeid is belangrik.

Die Deur

Elke beduidende instelling bevat deure.

Sommige deure is fisies.

Korporatiewe hoofkantore.

Raadsale.

Regeringskantore.

Universiteite.

Privaat klubs.

Beleggingskomitees.

Sommige deure is intellektueel.

Kennis.

Onderwys.

Ervaring.

Gespesialiseerde taal.

Tegniese bekwaamheid.

Sommige deure is verhoudingsgebonde.

Vertroue.

Aanbevelings.

Voorstellings.

Geloofwaardigheid.

Reputasie.

Die interessante vraag is nie watter deure bestaan nie.

Die interessante vraag is wie hulle beheer.

Want die individu wat toegang beheer, oefen dikwels groter invloed uit as die individu met die sigbare titel.

Inligting as Toegang

Markte lyk asof hulle op kapitaal loop.

In die praktyk loop hulle dikwels op inligting.

Nie geheime inligting nie.

Nie onwettige inligting nie.

Bloot inligting wat vroeër verkry, akkurater vertolk of duideliker verstaan is.

’n Besluit wat vandag geneem word, kan afhang van inligting wat gister ontvang is.

Dieselfde besluit word onmoontlik as daardie inligting volgende maand aankom.

Tydsberekening verander waarde.

Die belangrikheid van tydsberekening verklaar waarom toegang fundamenteel bly.

Om ’n situasie voor die skare te verstaan, is ’n voordeel.

Om dit ná die skare te verstaan, is ’n verslag.

Die verskil skei deelname van waarneming.

Binne

Om binne te wees, beteken meer as fisiese teenwoordigheid.

Dit beteken om die taal van die stelsel te verstaan.

Elke beroep het ’n taal.

Elke instelling het aannames.

Elke organisasie het onsigbare reëls.

Diegene wat hulle verstaan, beweeg doeltreffend.

Diegene wat hulle nie verstaan nie, ondervind wrywing.

Om binne te wees, verteenwoordig dus vertroudheid.

Jy verstaan hoe besluite geneem word.

Jy verstaan aansporings.

Jy verstaan wat mense sê.

Jy verstaan ook wat mense vermy om te sê.

Hierdie kennis verskyn selde in handleidings.

Dit ontstaan deur ervaring.

Buite

Die posisie buite het nadele.

Dit het ook sterk punte.

Binnestaanders sien besonderhede.

Buitestaanders sien dikwels patrone.

Binnestaanders raak vertroud met aannames.

Buitestaanders is beter in staat om hulle te bevraagteken.

Binnestaanders wen doeltreffendheid.

Buitestaanders behou perspektief.

Die gesondste instellings het albei gesigspunte nodig.

'n Stelsel wat geheel en al uit binnestaanders bestaan, word geleidelik blind vir homself.

'n Stelsel wat geheel en al uit buitestaanders bestaan, kort bedryfsamehang.

Wysheid ontstaan deur 'n gesprek tussen albei posisies aan die gang te hou.

Deure Bou

Die meeste mense bring hul lewe deur terwyl hulle op toegang wag.

'n Kleiner getal bou toegang.

Hierdie onderskeid verander alles.

Die individu wat op toestemming wag, bly afhanklik van bestaande strukture.

Die individu wat deure bou, skep alternatiewe.

Elke groot innovasie volg hierdie patroon.

Iemand stuit op ’n geslote stelsel.

In plaas daarvan om vir altyd toelating te eis, skep hy ’n ander ingang.

Agterna lyk die resultaat voor die hand liggend.

Aan die begin lyk dit gewoonlik onredelik.

Die vermoë om deure te bou eerder as om bloot daaraan te klop, is een van die waardevolste strategiese vaardighede in enige veld.

Die Perspektief van die Eienaar

Werknemers dink dikwels in terme van poste.

Bestuurders dink in terme van departemente.

Beleggers dink in terme van bates.

Eienaars dink anders.

Eienaars dink in terme van stelsels.

Hulle verstaan dat die grootste strategiese voordeel dikwels nie ontstaan uit meer hulpbronne as mededingers nie, maar uit die ontwerp van weë wat vir mededingers onbeskikbaar is.

’n Eienaar bestudeer deure.

’n Eienaar bestudeer bottelnekke.

’n Eienaar bestudeer vloeie van inligting, vertroue en geleentheid.

Uit hierdie perspektief verskuif die vraag.

Nie meer:

“Hoe kom ek in?”

Maar:

“Hoe skep ek ’n nuwe ingang?”

Daardie vraag verander strategie heeltemal.

Slotbesinning

Die wêreld praat eindeloos oor geld omdat geld maklik is om te tel.

Toegang is moeiliker om te meet.

Tog bepaal toegang dikwels resultate voordat geld ter sake word.

Die diepste voordeel is nie altyd eienaarskap nie.

Dit is sigbaarheid.

Die vermoë om geleenthede, verhoudings, inligting en weë te sien wat vir ander verborge bly.

Dit is die les van *Binne of Buite*.

Die beskawing is nie bloot ’n versameling markte nie.

Dit is ’n versameling deure.

Sommige mense bring hul lewe deur terwyl hulle na slotte staar.

Ander bring hul lewe deur terwyl hulle na sleutels soek.

’n Seldsame paar besluit om nuwe deure te bou.

En daardie individue verander dikwels die argitektuur van die hele gebou.

HOOFSTUK 5

Erkenning, Verhouding en die Waarde Buite die Prys

Moderne ekonomieë is op transaksies gebou.

Elke dag vind miljarde ruilings plaas tussen kopers en verkopers, werkgewers en werknemers, instellings en individue.

Die taal van hierdie ruilings is prys.

Prys maak koördinasie moontlik.

Prys maak vergelyking moontlik.

Prys maak doeltreffendheid moontlik.

Sonder prys sou groot markte sukkel om te funksioneer.

Tog is daar ’n vraag wat finansiële stelsels selde vra:

Wat gebeur wanneer waarde die prys oorskry?

Die Een-Dollar-protokol begin met daardie vraag.

Dit is nie ’n teorie oor geld nie.

Dit is ’n teorie oor erkenning.

Die Verskil Tussen Betaling en Erkenning

Die meeste transaksies eindig wanneer geld van hand verwissel.

Die verhouding is voltooi.

Die verpligting verdwyn.

Die ruil is klaar.

Erkenning werk anders.

Erkenning strek verder as die transaksie.

Erkenning erken die bestaan van ’n ander mens.

Dit sê:

“Ek sien jou.”

“Ek verstaan die betekenis van hierdie ruil.”

“Hierdie interaksie is belangrik, verder as die finansiële waarde wat daaraan gekoppel is.”

Die onderskeid lyk klein.

Die gevolge daarvan is beduidend.

’n Betaling vereffen ’n rekening.

Erkenning begin ’n verhouding.

Waarom Markte Getalle Verkies

Markte verkies natuurlik meetbare veranderlikes.

Inkomste.

Wins.

Groei.

Markaandeel.

Bates.

Laste.

Hierdie aanwysers is nuttig omdat hulle met presisie uitgedruk kan word.

Erkenning weerstaan presisie.

Vertroue kan nie volmaak gemeet word nie.

Respek kan nie volmaak gemeet word nie.

Toegeneentheid kan nie volmaak gemeet word nie.

Geheue kan nie volmaak gemeet word nie.

Tog organiseer mense ’n groot deel van hul lewe rondom juis hierdie kragte.

’n Persoon kan ’n transaksie vergeet.

Hy vergeet selde ware erkenning.

Die herinnering bly omdat die ervaring aan identiteit raak eerder as aan rekeningkunde.

Dit is die gebied wat die Een-Dollar-protokol verken.

Die Simboliese Ruil

Beskawings is vol simboliese ruilings.

’n Handdruk.

’n Handtekening.

’n Geskenk.

’n Brief.

’n Medalje.

’n Familie-erfstuk.

’n Foto.

Die geldwaarde bly dikwels sekondêr.

Die simboliese waarde word primêr.

Wat saak maak, is nie die voorwerp self nie.

Wat saak maak, is wat die voorwerp verteenwoordig.

Die wêreld onderskat dikwels simbole omdat simbole irrasioneel lyk.

Tog hang organisasies, nasies, godsdienste, gesinne en handelsmerke almal van simboliese strukture af.

Verwyder die simbole en die struktuur begin verswak.

Die simbool dra betekenis.

Betekenis dra kontinuïteit.

Kontinuïteit dra identiteit.

Die Geskenk Waarvoor Moeder Gillette Betaal Het

Toe my vrou Elisabetta swanger was met ons tweeling, was ons ginekoloog Paolo Puglia.

Paolo het die hele swangerskap gevolg.

Mettertyd het ’n professionele verhouding ’n vriendskap geword.

Aanvanklik was hy oortuig dat ek ’n dokter was.

Tydens konsultasies het hy my langs hom geroep en prosedures, terminologie en kliniese besonderhede verduidelik.

Uiteindelik moes ek hom keer.

Ek het gelag en vir hom gesê:

“Paolo, ek verkoop skeerlemmetjies.”

“Watse dokter?”

Ons het albei gelag.

Die misverstand het verdwyn.

Die vriendskap het gebly.

Lank voordat enige ondersoek dit bevestig het, het ek daarop aangedring dat ons ’n tweeling verwag.

Paolo het verkies om op die sonar staat te maak.

Een dag het hy my gevra waarom ek so seker was.

Ek het dadelik geantwoord.

“My oupa het ’n tweeling gehad.”

“My pa het ’n tweeling gehad.”

“Ek sal ’n tweeling hê.”

“Boonop het Gillette my jare lank met dieselfde promosie opgelei:”

“Vat twee, betaal vir een.”

Paolo het geglimlag.

Toe het die dag van die sonar aangebreek.

Hy het die ondersoek een keer gedoen.

Toe weer.

Toe ’n derde keer.

Uiteindelik het hy na my gekyk en gesê:

“Verdomp, Nando.”

“Dis ’n tweeling.”

“Heilige hel.”

Die tweeling is gebore.

Paolo het steeds geweier om betaal te word.

Hoe dikwels ek ook al probeer het om die rekening te vereffen, hy het eenvoudig geweier.

“Moenie bekommerd wees nie.”

“Ek is maar so.”

Miskien.

Maar ek was nie so nie.

Ek het nog altyd gesukkel met skulde van dankbaarheid.

Terselfdertyd het Gillette ’n kommersiële inisiatief van stapel gestuur om die bekendstelling van Oral-B by geselekteerde kleinhandelrekeninge te versnel.

Een van my kliënte, Franco, het twaalf supermarkte besit.

My streekbestuurder het sesduisend euro se promosiehulpbronne toegewys om die projek te ondersteun.

Ek het nie van die idee gehou om bloot geld te oorhandig nie.

As jy gedrag te dikwels met kontant beloon, hou mense uiteindelik op om die gedrag te waardeer en begin hulle vir die volgende betaling wag.

Ek het dus na ’n ander oplossing gesoek.

Franco het pas getrou.

Braun was deel van ons portefeulje.

Ek het ’n ander operasie voorgestel.

’n Deel van die Braun-handelsware het by Franco gebly.

Die ander deel het ’n ander roete gevolg.

’n Koerier het dit direk by Paolo afgelewer.

Die snaakse deel was dat nie een van die betrokke mense heeltemal gemaklik was met die reëling nie.

Franco was oortuig dat ’n deel van die operasie op een of ander manier aan my persoonlik behoort het.

Paolo het nooit vir iets gevra nie.

En ek het bloot probeer om ’n skuld te vereffen wat geld nie kon vereffen nie.

Op die ou end was die merkwaardigste besonderheid dit:

Ek het niks betaal nie.

Franco het niks betaal nie.

Paolo het niks betaal nie.

Moeder Gillette het vir alles betaal.

Die promosie.

Die Braun-produkte.

Die trougeskenk.

En onregstreeks selfs die doktersbesoeke waarvoor Paolo geweier het om te vra.

Baie jare later glimlag ek nog steeds wanneer ek daaraan dink.

Amptelik het die rekeningkundige stelsel ’n promosiebelegging aangeteken.

My geheue het iets heeltemal anders aangeteken.

Dankbaarheid.

En dankbaarheid het nog nooit rekeningkundige reëls gehoorsaam nie.

Die Probleem met Suiwer Transaksionele Denke

Wanneer elke interaksie transaksioneel word, verdwyn iets belangriks.

Die verhouding word tydelik.

Die horison word korttermyn.

Alles word onderhandelbaar.

Alles word vervangbaar.

Die resultaat mag doeltreffend wees.

Dit skep selde lojaliteit.

Mense bly weens verhoudings.

Kliënte kom terug weens vertroue.

Werknemers bly weens doel.

Gemeenskappe oorleef weens erkenning.

Suiwer transaksionele stelsels sukkel om hierdie uitkomste te skep.

Hulle genereer bedrywigheid.

Hulle genereer beweging.

Hulle genereer ruil.

Maar hulle sukkel dikwels om verbondenheid te genereer.

En verbondenheid is een van die magtigste vorme van langtermynkapitaal.

Waarom Een Dollar Saak Maak

Die Een-Dollar-protokol fokus nie op die bedrag nie.

Dit fokus op die betekenis.

Een dollar is doelbewus klein.

Die ekonomiese waarde daarvan is beperk.

Die simboliese waarde daarvan kan onbeperk wees.

'n Simboliese ruil haal rykdom uit die gesprek.

Die miljardêr en die werker leef in verskillende finansiële werklikhede.

Tog kan albei aan dieselfde daad van erkenning deelneem.

Die protokol maak status dus gelyk.

Dit verskuif die aandag weg van hulpbronne en na erkenning.

Nie:

"Hoeveel het jy?"

Maar:

"Herken jy die waarde van hierdie verhouding?"

Daardie vraag werk op 'n ander vlak.

Die Grootboek van Erkenning

Organisasies hou finansiële balansstate by.

Mense hou onsigbare balansstate by.

Vertroue opgebou.

Beloftes nagekom.

Respek getoon.

Betroubaarheid bewys.

Verhoudings bewaar.

Nie een hiervan verskyn in jaarverslae nie.

Almal beïnvloed toekomstige uitkomste.

Die sterkste instellings verstaan albei rekeningkundige stelsels.

Hulle bestuur finansiële kapitaal.

Hulle bestuur ook verhoudingskapitaal.

As jy enige kant ignoreer, skep jy wanbalans.

'n Maatskappy kan winsgewend wees terwyl dit terselfdertyd vertroue vernietig.

'n Persoon kan rykdom ophoop terwyl hy terselfdertyd verhoudings verloor.

Die getalle kan positief bly.

Die onsigbare balansstaat kan besig wees om ineen te stort.

Erkenning as Strategie

Erkenning word dikwels as 'n morele begrip voorgestel.

Dit is ook 'n strategiese begrip.

Mense ondersteun instellings wat hulle erken.

Gemeenskappe groei rondom gedeelde erkenning.

Handelsmerke word duursaam wanneer hulle iets beteken verder as funksionaliteit.

Dit beteken nie manipulasie nie.

Egte erkenning kan nie onbepaald vervaardig word nie.

Mense bespeur uiteindelik kunsmatige gedrag.

Die erkenning wat vertroue skep, moet eg wees.

Wanneer dit eg is, word dit ’n mededingende voordeel wat mededingers sukkel om na te boots.

Produkte kan gekopieer word.

Erkenning is moeiliker om te herhaal.

Die Verhoudingsekonomie

Die toekoms sal steeds transaksies vereis.

Niks in hierdie hoofstuk beweer die teendeel nie.

Die ekonomie vereis pryse.

Dit vereis kontrakte.

Dit vereis markte.

Tog bestaan daar naas die transaksie-ekonomie nog ’n stelsel.

Die verhoudingsekonomie.

In hierdie stelsel ontstaan waarde deur vertroue, kontinuïteit, reputasie, geheue en erkenning.

Die mees blywende instellings werk suksesvol in albei ekonomieë.

Hulle verstaan transaksies.

Hulle verstaan ook verhoudings.

Wanneer een dimensie geïgnoreer word, word duursaamheid moeilik.

Wanneer albei dimensies saamwerk, neem veerkragtigheid toe.

Verder as Verkope

Die Een-Dollar-protokol daag uiteindelik ’n bekende aanname uit.

Baie organisasies glo hul hoofdoel is die transaksie.

Die transaksie is belangrik.

Dit is selde die einddoel.

Die dieper doel is dikwels die verhouding wat daarna geskep word.

’n Enkele verkoping eindig vinnig.

’n Betekenisvolle verhouding kan dekades lank voortduur.

Die verskil tussen die twee verklaar waarom sommige instellings verdwyn terwyl ander oor geslagte heen oorleef.

Die een fokus uitsluitlik op inkomste.

Die ander fokus terselfdertyd op inkomste en verhouding.

Die tweede benadering vereis meer geduld.

Dit skep dikwels groter duursaamheid.

Slotbesinning

Die Een-Dollar-protokol gaan nie oor geld nie.

Dit gaan oor erkenning.

Dit voer aan dat sommige van die belangrikste ruilings in die menslike lewe nie deur prys alleen verstaan kan word nie.

'n Dollar kan as geldeenheid funksioneer.

'n Dollar kan ook as simbool funksioneer.

Die eerste skep 'n transaksie.

Die tweede skep betekenis.

Markte het transaksies nodig.

Beskawings het betekenis nodig.

Die sterkste instellings besef die belangrikheid van albei.

Dit is die les van die Een-Dollar-protokol.

Nie dat geld onbelangrik is nie.

Maar dat die mees blywende vorme van waarde dikwels begin waar geld ophou om die sentrale onderwerp te wees en menslike erkenning die sentrale onderwerp word.

Kapitaal tel waarde.

Erkenning skep dit.

HOOFSTUK 6

Gewoonte, Kontinuïteit en die Onsigbare Snelweg

Die meeste beleggers glo hulle belê in produkte.

Hulle doen nie.

Ten minste nie heeltemal nie.

Produkte is sigbaar.

Produkte kan gefotografeer word.

Produkte kan getel word.

Produkte kan geadverteer word.

Produkte kan met mededingende produkte vergelyk word.

Omdat produkte sigbaar is, oorheers hulle die gesprek.

Tog is sigbaarheid en belangrikheid nie altyd dieselfde ding nie.

Die sentrale argument van *Die Franchise* is eenvoudig:

Die waardevolste bate van ’n suksesvolle instelling is dikwels nie die produk self nie.

Dit is die gedragsnelweg wat die produk in staat stel om telkens deur miljoene lewens te reis.

Die Illusie van die Produk

Die geskiedenis is vol produkte wat nie meer bestaan nie.

Tegnologieë verdwyn.

Formate verdwyn.

Kategorieë verdwyn.

Hele nywerhede verdwyn.

Die produk wat een geslag oorheers, raak dikwels in die volgende verouderd.

Hierdie werklikheid skep ’n ongemaklike vraag.

As produkte tydelik is, wat oorleef werklik?

Die antwoord word selde binne die produk gevind.

Dit word binne gedrag gevind.

Organisasies glo dikwels dat hulle voorwerpe verkoop.

In werklikheid neem hulle deel aan gewoontes.

Die voorwerp kan verander.

Die gewoonte oorleef dikwels.

'n Maatskappy wat hierdie onderskeid verkeerd verstaan, word afhanklik van 'n enkele produk.

'n Maatskappy wat dit verstaan, word in staat om homself te herskep.

Die Oggendbesluit

Neem 'n eenvoudige handeling.

'n Persoon word wakker.

Hy volg 'n roetine.

Hy gryp na 'n bekende voorwerp.

Hy herhaal 'n bekende handeling.

Die besluit verg byna geen bewuste inspanning nie.

Duisende soortgelyke handelinge vind elke dag oor die hele wêreld plaas.

Die individu ervaar hulle as persoonlike keuses.

Die instelling ervaar hulle as vraag.

Die belegger ervaar hulle as inkomste.

Tog lê onder al drie perspektiewe 'n enkele krag:

gewoonte.

Gewoonte verander toevallige gedrag in voorspelbare gedrag.

Voorspelbare gedrag skep kontinuïteit.

Kontinuïteit skep die fondament waarop franchises gebou word.

Waarom Gewoonte Saak Maak

Mense het beperkte aandag.

As elke besluit volle ontleding vereis het, sou die daaglikse lewe onmoontlik word.

Gewoonte los hierdie probleem op.

Dit outomatiseer gedrag.

Dit verminder kognitiewe inspanning.

Dit skep doeltreffendheid.

Hierdie eienskap maak gewoonte buitengewoon waardevol.

'n Verbruiker kan 'n aankoop die eerste keer sorgvuldig evalueer.

Teen die honderdste herhaling verdwyn die evaluering dikwels.

Die handeling word outomaties.

Op daardie oomblik bereik die instelling iets beduidends.

Dit hang nie meer uitsluitlik van oorreding af nie.

Dit word deel van die roetine.

Roetine is een van die magtigste vorme van stabiliteit wat enige organisasie tot sy beskikking het.

Van Produk na Stelsel

Swak organisasies fokus op produkte.

Sterk organisasies fokus op stelsels.

’n Produk kan per toeval slaag.

’n Stelsel doen dit selde.

Die franchisemodel verteenwoordig ’n oorgang van produkdenke na stelseldenke.

Stelseldenke vra ander vrae.

Nie:

“Hoe goed is hierdie produk?”

Maar:

“Watter gedrag versterk hierdie produk?”

Nie:

“Hoeveel eenhede is verkoop?”

Maar:

“Hoe duursaam is die patroon wat daardie verkope geskep het?”

Die antwoorde openbaar dikwels meer as korttermyn-prestasiemaatstawwe.

Die Argitektuur van Herhaling

Franchises slaag omdat hulle onsekerheid verminder.

’n Kliënt betree ’n bekende omgewing.

Hy verwag ’n bekende ervaring.

Die ervaring word herhaal.

Die verwagting word versterk.

Die siklus gaan voort.

Konsekwentheid word vertroue.

Vertroue word herhaling.

Herhaling word waarde.

Waarde word duursaamheid.

Die proses lyk eenvoudig.

Die uitvoering daarvan is buitengewoon moeilik.

Om konsekwentheid oor jare, kulture, plekke en ekonomiese omgewings heen te handhaaf, vereis dissipline.

Daardie dissipline word deel van die franchise self.

Die Voordeel van Lewensduur

Baie instellings fokus op groei.

Groei is belangrik.

Maar duursaamheid is ook belangrik.

'n Vinnig groeiende stelsel sonder kontinuïteit kan ineenstort wanneer toestande verander.

'n Duursame stelsel oorleef omdat dit gewoontes opgebou het wat sterk genoeg is om ontwrigting te weerstaan.

Tyd word 'n bondgenoot.

Elke jaar versterk bekendheid.

Elke jaar verdiep vertroue.

Elke jaar versterk geheue.

Wat van buite volwasse lyk, kan in werklikheid sterker word.

Die franchise bou krag in stilte op.

Sy mag ontstaan deur herhaling eerder as deur skouspel.

Die Verbruiker en die Belegger

Verbruikers en beleggers sien dieselfde instelling dikwels verskillend.

Verbruikers ervaar die franchise regstreeks.

Beleggers ervaar dit onregstreeks.

Verbruikers ontmoet roetines.

Beleggers ontmoet getalle.

Verbruikers skep gedrag.

Beleggers ontleed gedrag.

Die sterkste beleggingsgeleenthede verskyn dikwels wanneer albei perspektiewe saamval.

Wanneer ’n instelling sterk finansiële prestasie en diepgewortelde gedragspatrone het, neem duursaamheid toe.

Die getalle word deur kultuur ondersteun.

Die kultuur word deur herhaling ondersteun.

Die verhouding versterk homself.

Die Ware Erfenis

Baie mense neem aan dat ’n erfenis uit geld bestaan.

Soms is dit so.

Maar instellings erf iets wat ewe belangrik is.

Patrone.

Roetines.

Stelsels.

Metodes.

Verwagtings.

Hierdie elemente reis deur geslagte.

Werknemers erf hulle.

Kliënte erf hulle.

Gemeenskappe erf hulle.

Die franchise word dus ’n meganisme om gedrag deur die tyd oor te dra.

Produkte kan ontwikkel.

Die gedragstruktuur oorleef.

Daardie struktuur word die ware erfenis.

Verder as Markte

Die franchisebeginsel strek verder as handel.

Gesinne werk deur gewoontes.

Gemeenskappe werk deur gewoontes.

Nasies werk deur gewoontes.

Instellings werk deur gewoontes.

Die menslike beskawing self hang af van herhaalde gedrag wat deur die tyd oorgedra word.

Markte bied bloot een van die duidelikste demonstrasies van die beginsel.

Sodra jy dit herken, sien jy die patroon oral.

Die sigbare struktuur verander.

Die kern van gedrag bly verbasend konsekwent.

Slotbesinning

Beleggers bespreek dikwels produkte omdat produkte maklik is om te sien.

Die dieper werklikheid is subtieler.

Produkte reis op gewoontes.

Gewoontes reis op herhaling.

Herhaling skep kontinuïteit.

Kontinuïteit skep duursaamheid.

Duursaamheid skep waarde.

Die franchise is dus nie ’n voorwerp nie.

Dit is ’n stelsel.

Nie ’n produk nie.

’n Patroon.

Nie ’n oomblik nie.

’n Langtermynverhouding tussen menslike gedrag en institusionele kontinuïteit.

Dit is die les van *Die Franchise*.

Die sterkste organisasies verkoop nie bloot produkte nie.

Hulle word deel van roetines.

En sodra ’n roetine deel van die daaglikse lewe word, verkry dit ’n vorm van permanensie wat geen advertensieveldtog kan koop nie en geen mededinger maklik kan naboots nie.

Produkte skep transaksies.

Gewoontes skep franchises.

Franchises skep uithouvermoë.

HOOFSTUK 7

Die Bate Wat Nêrens Verskyn Nie en Alles Beïnvloed

Vertroue is een van die belangrikste kragte in die ekonomiese lewe.

Dit is ook een van die minste sigbare.

Finansiële markte meet inkomste.

Hulle meet verdienste.

Hulle meet bates.

Hulle meet laste.

Vertroue verskyn nêrens op die balansstaat nie.

Tog hang elke balansstaat in die geheim daarvan af.

Sonder vertroue word transaksies stadiger.

Sonder vertroue word ooreenkomste duurder.

Sonder vertroue bestee instellings al hoe meer tyd daaraan om hulself te beskerm teen juis die mense met wie hulle probeer saamwerk.

Die paradoks is eenvoudig.

Vertroue is moeilik om te bereken.

Die afwesigheid daarvan word onmoontlik om te ignoreer.

Voor Kapitaal Kom Vertroue

Baie mense neem aan dat kapitaal sukses skep.

In werklikheid volg kapitaal dikwels vertroue.

'n Uitlener verleen krediet omdat vertroue bestaan.

'n Kliënt plaas 'n bestelling omdat vertroue bestaan.

'n Belegger verbind hulpbronne omdat vertroue bestaan.

'n Werknemer sluit by 'n organisasie aan omdat vertroue bestaan.

Haal vertroue uit die vergelyking en elke besluit word moeiliker.

Elke ooreenkoms vereis bykomende verifikasie.

Elke belofte vereis bykomende waarborge.

Elke interaksie word duurder.

Die ware koste van wantroue verskyn selde in finansiële verslae.

Dit verskyn in vertragings.

Dit verskyn in huiwering.

Dit verskyn in geleenthede wat nooit nagestreef is nie.

Die Onsigbare Kontrak

Elke formele kontrak rus op ’n informele kontrak.

Die formele kontrak spesifiseer verpligtinge.

Die informele kontrak spesifiseer verwagtings.

Twee organisasies kan identiese dokumente onderteken.

Die een verhouding floreer.

Die ander misluk.

Die verskil lê dikwels in vertroue.

Die onsigbare kontrak beheer gedrag wanneer geskrewe taal ontoereikend word.

Dit bepaal of mense vrywillig saamwerk.

Dit bepaal of meningsverskille konflikte word.

Dit bepaal of onsekerheid paniek of geduld veroorsaak.

Vertroue word die bedryfstelsel onder die amptelike ooreenkoms.

Die Spoed van Vertroue

Vertroue verander die spoed van ’n stelsel.

’n Omgewing met hoë vertroue beweeg vinnig.

Besluite word vinniger geneem.

Inligting sirkuleer vryer.

Samewerking verg minder toesig.

Innovasie ondervind minder weerstand.

’n Omgewing met lae vertroue gedra hom anders.

Elke handeling vereis goedkeuring.

Elke besluit vereis verifikasie.

Elke gesprek wek agterdog.

Produktiwiteit daal.

Energie skuif van skepping na beskerming.

Die organisasie bly aktief.

Vordering vertraag.

Vertroue tree dus op as ’n versneller.

Die teenwoordigheid daarvan verhoog snelheid.

Die afwesigheid daarvan verhoog wrywing.

Waarom Vertroue Saamgestel Groei

Vertroue gedra hom soos rente.

Dit groei saamgestel deur herhaling.

’n Enkele belofte wat nagekom word, skep vertrouensgevoel.

Herhaalde beloftes wat nagekom word, skep geloofwaardigheid.

Jare se konsekwente gedrag skep vertroue.

Die proses is geleidelik.

Die meeste mense merk dit nie op terwyl dit gebeur nie.

Dan ontdek hulle eendag dat hulle vertrou word.

Die verhouding voel sterk.

Die instelling voel duursaam.

Die reputasie voel gevestig.

Wat skielik lyk, is gewoonlik die resultaat van jare se opbouing.

Vertroue groei stil.

Soos gewoonte.

Soos reputasie.

Soos geheue.

Sy grootste krag kom uit sy vermoë om saamgestel te groei terwyl dit grotendeels onsigbaar bly.

Die Verhouding Tussen Vertroue en Mag

Mag word dikwels verkeerd verstaan.

Baie mense assosieer mag met gesag.

Titels.

Begrotings.

Beheer.

Toegang.

Hierdie vorme van mag bestaan.

Hulle is nie die duursaamste nie.

Vertroue skep ’n dieper vorm van invloed.

Mense volg vrywillig individue wat hulle vertrou.

Kliënte keer vrywillig terug na organisasies wat hulle vertrou.

Gemeenskappe ondersteun vrywillig instellings wat hulle vertrou.

Die sleutelwoord is vrywillig.

Gesag kan nakoming afdwing.

Vertroue skep toewyding.

Nakoming hou net so lank as die toesig.

Toewyding oorleef nadat die toesig verdwyn het.

Hierdie onderskeid verklaar waarom vertroue een van die mees strategiese bates bly wat enige instelling tot sy beskikking het.

Vertroue in Tye van Krisis

Die waarde van vertroue word die duidelikste sigbaar in teëspoed.

Enigiemand kan selfversekerd lyk wanneer toestande gunstig is.

Die ware toets kom in onsekerheid.

'n Vertroude instelling ontvang geduld.

'n Gewantroude instelling ontvang agterdog.

'n Vertroude leier ontvang steun.

'n Gewantroude leier ontvang weerstand.

'n Vertroude organisasie oorleef foute makliker.

'n Gewantroude organisasie kan selfs deur klein foute beskadig word.

Vertroue tree op as 'n strategiese reserwe wat opgebou word voordat die krisis aanbreek.

Wanneer die druk toeneem, word die reserwe beskikbaar.

Organisasies ontdek eers of hulle in vertroue belê het wanneer hulle dit moet onttrek.

Die Koste van Verbroke Vertroue

Om vertroue op te bou, neem jare.

Om vertroue te vernietig, kan minute neem.

Hierdie asimmetrie verklaar waarom vertroue so waardevol is.

Die proses lyk soos reputasie.

Vordering is geleidelik.

Skade kan onmiddellik wees.

’n Enkele daad van bedrog kan jare se opgehoopte geloofwaardigheid uitwis.

’n Enkele gebroke belofte kan ’n hele verhouding verander.

Die les is nie volmaaktheid nie.

Geen instelling is volmaak nie.

Die les is konsekwentheid.

Vertroue oorleef foute.

Dit sukkel om oneerlikheid te oorleef.

Mense vergewe ’n fout makliker as verraad.

Vertroue en Identiteit

Vertroue hang uiteindelik van identiteit af.

Mense vertrou wat konsekwent optree.

Mense vertrou wat herkenbaar bly.

Mense vertrou wat oor tyd kontinuïteit toon.

’n Instelling sonder identiteit sukkel om vertroue te behou.

’n Persoon sonder identiteit sukkel om vertroue in te boesem.

Slotbesinning

Die moderne wêreld het buitengewone instrumente om kapitaal te meet.

Dit het minder instrumente om vertroue te meet.

Tog bly vertroue een van die magtigste kragte wat menslike gedrag vorm.

Dit beïnvloed elke transaksie.

Elke instelling.

Elke verhouding.

Elke mark.

Dit kan nie onmiddellik vervaardig word nie.

Dit kan nie regstreeks gekoop word nie.

Dit kan nie deur gesag afgedwing word nie.

Dit moet verdien word.

Stadig.

Konsekwent.

Herhaaldelik.

Daarom verteenwoordig vertroue ’n unieke vorm van kapitaal.

Finansiële kapitaal kan oorgedra word.

Vertroue moet opgebou word.

En omdat dit opgebou moet word, word dit een van die min bates waarvan die skepping nie deur geld alleen versnel kan word nie.

Die les van hierdie hoofstuk is eenvoudig:

Kapitaal kan ’n reis begin.

Vertroue bepaal hoe ver dit kan gaan.

HOOFSTUK 8

Die Onsigbare Stelsel Agter Kontinuïteit

Die moderne wêreld is behep met inligting.

Organisasies versamel data.

Regerings versamel data.

Markte versamel data.

Individue versamel data.

Die aanname agter hierdie gedrag lyk voor die hand liggend:

hoe meer inligting ons besit, hoe intelligenter word ons besluite.

Tog is inligting nie geheue nie.

En geheue is baie belangriker.

Inligting bestaan in berging.

Geheue bestaan in handeling.

Inligting kan geargiveer word.

Geheue beïnvloed gedrag.

Die onderskeid is fundamenteel.

Die meeste instellings besit inligting.

Baie minder besit geheue.

Hierdie hoofstuk verken die verskil.

Want die toekoms van elke instelling hang af van wat dit onthou.

Die Verskil Tussen Data en Geheue

Data word opgehoop.

Geheue word geïntegreer.

’n Maatskappy kan vyftig jaar se verslae besit.

Dit beteken nie dat hy enigiets onthou nie.

’n Regering kan uitgestrekte argiewe besit.

Dit beteken nie dat hy sy eie geskiedenis verstaan nie.

’n Individu kan duisende boeke besit.

Dit beteken nie dat hy kennis besit nie.

Dieselfde beginsel geld vir organisasies.

Inligting word eers geheue wanneer dit toekomstige besluite beïnvloed.

Anders bly dit gestoorde materiaal.

Die finansiële wêreld verwar hierdie twee begrippe dikwels.

Dit neem aan dat die ophoping van inligting outomaties begrip lewer.

Ervaring dui op die teendeel.

Die organisasies wat oorleef, is selde dié wat die meeste inligting versamel.

Hulle is dié wat leer hoe om inligting in institusionele geheue te omskep.

Geheue as Mededingende Voordeel

Die meeste mededingende voordele verswak uiteindelik.

Produkte raak verouderd.

Tegnologieë raak uitgedien.

Patente verval.

Markposisies verander.

Geheue werk anders.

Geheue groei saamgestel.

Elke suksesvolle besluit skep ervaring.

Elke mislukking skep ervaring.

Elke krisis skep ervaring.

Elke herstel skep ervaring.

Die organisasie wat hierdie lesse bewaar, bou ’n onsigbare voordeel op.

Dit hoef nie telkens dieselfde waarhede te herontdek nie.

Dit begin elke nuwe uitdaging van ’n hoër vlak van begrip.

Van buite noem waarnemers dit dikwels wysheid.

Van binne is dit gewoonlik geheue.

Die Probleem van Institusionele Geheueverlies

Baie organisasies ly aan ’n toestand waaroor selde gepraat word.

Institusionele geheueverlies.

Mense vertrek.

Leierskap verander.

Spanne word herstruktureer.

Stelsels word vervang.

Die kennis wat oor dekades opgebou is, verdwyn stadig.

Die organisasie bly fisies teenwoordig.

Tog verswak sy geheue.

Die gevolge verskyn dalk nie onmiddellik nie.

Hulle kom later na vore.

Dieselfde foute keer terug.

Dieselfde risiko's verskyn weer.

Dieselfde lesse moet weer geleer word.

Die organisasie glo dit staan voor nuwe probleme.

Dikwels staan dit voor ou probleme wat niemand onthou nie.

Daarom is geheue nie bloot histories nie.

Dit is operasioneel.

Die Familiekode

Die begrip geheue strek verder as korporasies.

Gesinne werk deur geheue.

Gemeenskappe werk deur geheue.

Nasies werk deur geheue.

Hele beskawings dra kennis van een geslag na die volgende oor deur stories, rituele, tradisies en onderwys.

Sonder geheue word kontinuïteit onmoontlik.

Elke geslag sou weer van nul af begin.

Vordering sou dramaties vertraag.

Dieselfde beginsel geld binne organisasies.

Institusionele oorlewing hang af van die oordrag van kennis.

Die kode moet oorgedra word.

Anders verdwyn dit.

Die Geheuekode gaan dus nie oor die bewaring van die verlede nie.

Dit gaan daaroor om die toekoms moontlik te maak.

Waarom Krisisse Geheue Openbaar

Die waarde van geheue word die duidelikste sigbaar in onsekerheid.

Wanneer toestande stabiel bly, kan byna enige stelsel funksioneer.

Wanneer ontwrigting kom, word geheue deurslaggewend.

Organisasies met ’n sterk geheue herken patrone.

Hulle onthou vorige krisisse.

Hulle onthou reaksies wat geslaag het.

Hulle onthou reaksies wat misluk het.

Hierdie vermoë skakel onsekerheid nie uit nie.

Dit verminder verwarring.

Die instelling het konteks.

Die gebeurtenis kan nuut wees.

Die beginsels bly bekend.

Geheue verander paniek in perspektief.

Die Menslike Argief

Elke ervare individu word ’n argief.

Nie omdat hy alles weet nie.

Omdat hy genoeg onthou.

Ervaring skep patrone.

Patrone skep oordeel.

Oordeel verbeter besluite.

Dit verklaar waarom wysheid selde skielik verskyn.

Dit word geleidelik opgebou.

’n Persoon wat verskeie omgewings, markte, kulture en krisisse beleef het, ontwikkel ’n ryker interne databasis.

Die argief word draagbaar.

Dit reis saam met hom.

Organisasies onderskat dikwels hierdie vorm van kapitaal.

Hulle merk poste op.

Hulle merk titels op.

Hulle merk kwalifikasies op.

Hulle sien geheue oor die hoof.

Dan is hulle verbaas wanneer ervare individue vertrek en die prestasie verander.

Die kennis is nooit volledig gedokumenteer nie.

Dit het binne mense geleef.

Geheue en Identiteit

Identiteit hang van geheue af.

’n Persoon wat sy geskiedenis vergeet, sukkel om homself te verstaan.

’n Instelling wat sy geskiedenis vergeet, sukkel om sy doel te verstaan.

Geheue bied kontinuïteit.

Dit verklaar waarom sekere beginsels saak maak.

Dit verklaar waarom sekere besluite geneem is.

Dit verklaar hoe ’n stelsel by sy huidige posisie uitgekom het.

Sonder geheue word identiteit broos.

Die instelling bestaan steeds.

Tog verloor dit sy rigting.

Dit weet waar dit is.

Dit onthou nie meer waarom nie.

Dit is een van die grootste risiko’s vir suksesvolle organisasies.

Sukses skep kompleksiteit.

Kompleksiteit verberg geheue.

Uiteindelik vergeet die stelsel wat die sukses in die eerste plek geskep het.

Die Strategiese Waarde van Onthou

Moderne bestuur fokus dikwels op innovasie.

Innovasie is belangrik.

Geheue is ook belangrik.

Innovasie sonder geheue word eksperimentering sonder rigting.

Geheue sonder innovasie word bewaring sonder groei.

Die sterkste instellings handhaaf albei.

Hulle onthou.

Hulle pas aan.

Hulle bewaar beginsels terwyl hulle metodes ontwikkel.

Hierdie balans skep duursaamheid.

Die toekoms behoort nie uitsluitlik aan vernuwers nie.

Dit behoort ook nie uitsluitlik aan tradisionaliste nie.

Dit behoort aan instellings wat kan onthou wat saak maak terwyl hulle verander wat nie meer saak maak nie.

Die Kode

Elke duursame instelling het ’n kode.

Nie noodwendig geskrewe nie.

Nie noodwendig formeel nie.

’n Kode van aannames.

’n Kode van beginsels.

’n Kode van opgehoopte lesse.

Die individu se kode word karakter.

Die instelling se kode word kultuur.

Die beskawing se kode word tradisie.

Die oordrag van hierdie kode bepaal kontinuïteit.

Sodra die kode vergeet word, volg agteruitgang dikwels.

Nie onmiddellik nie.

Geleidelik.

Die struktuur bly.

Die betekenis vervaag.

Die organisasie bly werk.

Tog verstaan dit homself nie meer nie.

Slotbesinning

Die moderne wêreld vier inligting.

Die Wall Street-saga vier geheue.

Inligting verduidelik wat gebeur het.

Geheue verduidelik wat daardie ervaring beteken.

Inligting kan gekoop word.

Geheue moet verdien word.

Inligting vul databasisse.

Geheue vorm besluite.

Die sterkste instellings is nie noodwendig dié wat die meeste weet nie.

Hulle is dié wat die belangrikste dinge onthou.

Dit is die les van **Die Geheuekode**.

Kapitaal kan groei finansier.

Tegnologie kan groei versnel.

Innovasie kan groei skep.

Maar geheue bepaal of groei lank genoeg kan oorleef om nalatenskap te word.

Inligting teken die verlede aan.

Geheue dra dit vorentoe.

En kontinuïteit begin waar geheue bewaar word.

HOOFSTUK 9

Die Bates Wat Waarde Bepaal Sonder om in die Rekeninge te Verskyn

Elke instelling hou ’n balansstaat by.

Bates.

Laste.

Kontant.

Skuld.

Voorraad.

Toerusting.

Beleggings.

Die balansstaat dien ’n noodsaaklike doel.

Dit vertaal kompleksiteit in getalle.

Dit gee beleggers ’n raamwerk vir evaluering.

Dit stel bestuurders in staat om prestasie te meet.

Dit bied ’n taal waardeur organisasies ekonomiese werklikheid kommunikeer.

Tog stuit elke ervare waarnemer uiteindelik op ’n paradoks.

Sommige organisasies lyk sterker as hul getalle.

Ander lyk swakker.

Die verklaring lê dikwels buite die balansstaat self.

Daar bestaan ’n ander rekeningkundige stelsel.

’n Onsigbare een.

Sy bates kan nie met konvensionele metodes geouditeer word nie.

Sy laste kan nie presies gemeet word nie.

Sy inskrywings word selde tydens verdiensteoproepe bespreek.

Tog is die impak daarvan op langtermynuitkomste diepgaande.

Hierdie verborge stelsel noem ek die Onsigbare Balansstaat.

Verder as Finansiële Kapitaal

Finansiële kapitaal is belangrik.

Dit behoort nie omstrede te wees nie.

Sonder kapitaal word groei moeilik.

Sonder kapitaal word belegging onmoontlik.

Sonder kapitaal bly geleenthede onbenut.

Die Onsigbare Balansstaat verwerp nie finansiële kapitaal nie.

Dit verbreed die bespreking.

Want finansiële kapitaal werk naas ’n ander kategorie van waarde.

Vertroue.

Reputasie.

Geloofwaardigheid.

Institusionele geheue.

Handelsmerkherkenning.

Kulturele kontinuïteit.

Legitimiteit van leierskap.

Hierdie bates beïnvloed gedrag lank voordat hul uitwerking in finansiële verslae verskyn.

’n Maatskappy kan aansienlike hulpbronne besit terwyl hy vertroue verloor.

’n Ander kan minder hulpbronne besit terwyl hy buitengewone lojaliteit behou.

Die getalle alleen verklaar selde die verskil.

Die Bate Genaamd Vertroue

Vertroue is een van die grootste bates op die Onsigbare Balansstaat.

Anders as kontant kan dit nie onmiddellik oorgedra word nie.

Anders as voorraad kan dit nie op aanvraag vervaardig word nie.

Anders as skuld kan dit nie herfinansier word nie.

Vertroue moet opgebou word.

Uiteindelik word vertroue ’n reserwe wat die instelling in moeilike tye kan dra.

Reputasie as Gestoorde Ervaring

Mense beskryf reputasie dikwels as beeld.

Die beskrywing is onvolledig.

Reputasie is geheue.

Meer spesifiek: reputasie is kollektiewe geheue.

Dit verteenwoordig opgehoopte waarnemings wat duisende of miljoene individue oor tyd gemaak het.

’n Reputasie kan nie regstreeks gekoop word nie.

Advertensies kan bewustheid skep.

Bewustheid is nie reputasie nie.

Reputasie ontstaan wanneer ervaring verwagtings herhaaldelik bevestig.

Daarom oorleef sterk reputasies dikwels tydelike terugslae.

Die reserwe is groot.

Die geheue is diep.

Die Onsigbare Balansstaat bevat dekades se opgehoopte geloofwaardigheid.

Institusionele Geheue as Kapitaal

Organisasies onderskat dikwels geheue.

Hulle vier innovasie.

Hulle vier ontwrigting.

Hulle vier transformasie.

Hierdie doelwitte het waarde.

Tog vervul geheue ’n ewe belangrike funksie.

Geheue keer dat die organisasie telkens vir dieselfde les betaal.

’n Instelling wat onthou, werk anders.

Dit herken patrone.

Dit vermy voorspelbare foute.

Dit verstaan konteks.

Sy besluite spruit uit opgehoopte kennis eerder as uit geïsoleerde waarnemings.

Institusionele geheue gedra hom dus as ’n vorm van kapitaal.

Nie omdat dit in verslae verskyn nie.

Omdat dit oordeel verbeter.

En beter oordeel beïnvloed uitkomste.

Die Kant van die Laste

Elke balansstaat bevat laste.

Die Onsigbare Balansstaat is nie anders nie.

Gebroke beloftes.

Verlore geloofwaardigheid.

Interne sinisme.

Inkonsekwente leierskap.

Kulturele verval.

Hierdie elemente funksioneer as laste.

Die probleem is dat hulle dikwels lank verborge bly.

Finansiële laste eis onmiddellike aandag.

Onsigbare laste hoop dikwels ongemerk op.

Die instelling lyk gesond.

Inkomste bly stabiel.

Bedrywighede gaan voort.

Tog kan vertroue onder die oppervlak besig wees om te erodeer.

Teen die tyd dat sigbare gevolge verskyn, het die las dikwels aansienlik geword.

Die Mark se Blinde Kol

Markte blink uit in die meet van die sigbare.

Hulle sukkel soms om die onsigbare te evalueer.

Ontleders kan inkomste skat.

Hulle kan verdienste skat.

Hulle kan groeikoerse skat.

Om vertroue te skat, is moeiliker.

Om lojaliteit te skat, is moeiliker.

Om kulturele krag te skat, is moeiliker.

Die uitdaging verminder nie hul belangrikheid nie.

In baie gevalle verhoog dit dit.

Die veranderlikes wat die moeilikste is om te meet, word dikwels dié wat waarnemers die meeste verras.

Daarom lyk groot institusionele mislukkings dikwels skielik.

Die agteruitgang was al jare lank aan die gang.

Die Onsigbare Balansstaat het verander voordat die finansiële state dit weerspieël het.

Die Sterkste Instellings

Die sterkste instellings verstaan albei balansstate.

Hulle bestuur die finansiële werklikheid sorgvuldig.

Hulle bestuur ook die onsigbare werklikheid sorgvuldig.

Hulle belê in mense.

Hulle beskerm reputasie.

Hulle bewaar geheue.

Hulle kweek vertroue.

Hulle verstaan dat duursaamheid van albei vorme van rekeningkunde afhang.

Die sigbare balansstaat verklaar huidige prestasie.

Die Onsigbare Balansstaat beïnvloed toekomstige prestasie.

Om die een te hanteer en die ander te ignoreer, skep wanbalans.

Om albei te bestuur, skep veerkragtigheid.

Persoonlike Balansstate

Die beginsel strek verder as organisasies.

Individue het ook Onsigbare Balansstate.

Karakter.

Geloofwaardigheid.

Verhoudings.

Integriteit.

Reputasie.

Dieselfde reëls geld.

Deposito's hoop stadig op.

Onttrekkings gebeur vinnig.

Elke handeling verander die rekening.

Elke besluit dra by tot óf die bate-kant óf die laste-kant.

Mense fokus dikwels op uiterlike aanwysers van sukses.

Titels.

Inkomste.

Status.

Die Onsigbare Balansstaat vra 'n ander vraag:

Wat bly oor wanneer die titel verdwyn?

Die antwoord openbaar dikwels ware krag.

Die Toets van Nalatenskap

Die uiteindelike toets van 'n instelling is nie kwartaallikse prestasie nie.

Dit is voortbestaan.

Wat oorleef?

Wat word steeds vertrou?

Wat word steeds gerespekteer?

Wat bly betekenisvol?

Hierdie vrae behoort aan die Onsigbare Balansstaat.

’n Maatskappy kan buitengewone verdienste en min lojaliteit hê.

’n Ander kan matige verdienste en buitengewone vertroue hê.

Die toekomstige koers van daardie organisasies kan dramaties verskil.

Want onsigbare bates beïnvloed sigbare uitkomste.

Nie onmiddellik nie.

Uiteindelik.

Die vertraging maak hulle moeilik om te waardeer.

Hul impak maak hulle onmoontlik om te ignoreer.

Slotbesinning

Die wêreld meet wat dit kan.

Wysheid vereis dat jy aandag gee aan wat dit nie kan nie.

Die Onsigbare Balansstaat bestaan binne elke instelling, elke gemeenskap en elke individu.

Dit teken waardes aan wat rekeningkundige stelsels nie volledig kan vasvang nie.

Hierdie bates haal selde die opskrifte.

Hulle verskyn selde in jaarverslae.

Hulle oorheers selde die openbare gesprek.

Tog bepaal hulle dikwels watter instellings voortbestaan en watter instellings verdwyn.

Dit is die les van die Onsigbare Balansstaat.

Die sigbare rekeninge beskryf waar ’n instelling vandag staan.

Die onsigbare rekeninge bepaal dikwels waar dit môre sal staan.

Finansiële kapitaal skep moontlikheid.

Onsigbare kapitaal skep duursaamheid.

En duursaamheid is die uiteindelike maatstaf van krag.

HOOFSTUK 10

Waarom Gesag Sigbaar Is maar Invloed Verdien Word

Leierskap is een van die mees bespreekte onderwerpe in die sakewêreld.

Boeke word daaroor geskryf.

Universiteite onderrig dit.

Korporasies soek daarna.

Beleggers evalueer dit.

Tog bly leierskap, ondanks al die aandag wat dit kry, wyd verkeerd verstaan.

Baie mense verwar leierskap met gesag.

Ander verwar leierskap met gewildheid.

Sommige verwar leierskap met charisma.

Die paradoks is dat leierskap dikwels eers sigbaar word wanneer gesag onnodig word.

’n Titel kan nakoming skep.

Dit kan nie toewyding skep nie.

’n Pos kan aandag afdwing.

Dit kan nie geloof afdwing nie.

Die verskil tussen hierdie werklikhede omskryf die Paradoks van Leierskap.

Die Verskil Tussen Mag en Leierskap

Mag en leierskap verskyn dikwels saam.

Hulle is nie dieselfde ding nie.

Mag spruit uit posisie.

Leierskap spruit uit geloofwaardigheid.

Mag kan toegeken word.

Leierskap moet verdien word.

Mag kom deur organogramme.

Leierskap ontstaan deur gedrag.

’n Bestuurder kan gesag oor ’n span hê.

Daardie gesag laat toe dat besluite afgedwing word.

Leierskap begin wanneer mense kies om te volg selfs wanneer afdwinging onnodig word.

Die onderskeid is belangrik omdat organisasies dikwels gesag bevorder in die hoop om leierskap te verkry.

Die twee uitkomste kom nie outomaties saam nie.

Die Illusie van Beheer

Moderne instellings werk dikwels volgens ’n gerusstellende aanname.

Beheer skep resultate.

Daar is waarheid in hierdie waarneming.

Prosesse is belangrik.

Standaarde is belangrik.

Aanspreeklikheid is belangrik.

Tog openbaar oormatige afhanklikheid van beheer uiteindelik ’n swakheid.

’n Stelsel wat voortdurende toesig vereis, kan nie onbepaald opgeskaal word nie.

Die sterkste organisasies werk omdat mense die doel verstaan, nie omdat hulle die gevolge vrees nie.

Beheer kan gedrag reguleer.

Leierskap beïnvloed geloof.

Geloof oorleef nadat toesig ophou.

Om hierdie rede bestee die duursaamste leiers minder tyd daaraan om beheer te vergroot en meer tyd daaraan om begrip te vergroot.

Die Rekening van Geloofwaardigheid

Leierskap lyk soos ’n finansiële rekening.

Elke handeling skep deposito’s of onttrekkings.

Beloftes wat nagekom word, skep deposito’s.

Konsekwentheid skep deposito’s.

Bekwaamheid skep deposito’s.

Integriteit skep deposito’s.

Gebroke verbintenisse skep onttrekkings.

Teenstrydighede skep onttrekkings.

Opportunisme skep onttrekkings.

Die rekening werk aanhoudend.

Volgelinge evalueer gedrag voortdurend.

Nie formeel nie.

Nie bewustelik nie.

Maar voortdurend.

Die organisasie besluit uiteindelik of dit die leier vertrou.

En daardie besluit bepaal invloed.

Nie gesag nie.

Invloed.

Wat aansienlik waardevoller is.

Die Las van Sigbaarheid

Leierskap skep sigbaarheid.

Sigbaarheid skep ondersoek.

Elke teenstrydigheid word meer opvallend.

Elke swakheid word meer sigbaar.

Elke besluit kry groter gevolge.

Baie mense begeer leierskap omdat hulle die voordele daarvan voorstel.

Min oorweeg die verpligtinge daarvan.

Die leier word ’n verwysingspunt.

Die organisasie bestudeer sy reaksies.

Sy prioriteite.

Sy besluite.

Sy gedrag onder druk.

Die les is eenvoudig.

Mense word selde wat leiers sê.

Hulle word dikwels wat leiers verdra.

Lei Deur Onsekerheid

Leierskap lyk die maklikste in tye van stabiliteit.

Enigiemand kan selfversekerd lyk wanneer uitkomste voorspelbaar is.

Die ware eksamen begin in onsekerheid.

Inligting word onvolledig.

Besluite word moeilik.

Uitkomste word onduidelik.

Op hierdie oomblik skuif leierskap van bestuur na oordeel.

Die leier kan nie onsekerheid uitskakel nie.

Hy kan verwarring verminder.

Hy kan nie sukses waarborg nie.

Hy kan rigting gee.

Die waarde van leierskap kom dus nie daaruit voort dat jy volmaakte antwoorde het nie, maar daaruit dat jy samehang behou wanneer antwoorde onbeskikbaar bly.

Die organisasie neem sy leidrade uit daardie samehang.

Stabiliteit begin versprei.

Die Paradoks van Krag

Baie mense assosieer leierskap met oorheersing.

Die geskiedenis dui op iets meer kompleks.

Die sterkste leiers toon dikwels selfbeheersing.

Hulle luister.

Hulle neem waar.

Hulle pas aan.

Hulle bly in staat om van mening te verander wanneer die bewyse verander.

Hierdie gedrag word soms as swakheid verkeerd vertolk.

In werklikheid weerspieël dit dikwels selfvertroue.

Swak leiers vrees regstelling.

Sterk leiers soek helderheid.

Die paradoks is dat ware krag selde voortdurend gedemonstreer hoef te word.

Dit word sigbaar deur konsekwentheid eerder as deur vertoon.

Leierskap en Identiteit

Leierskap word broos wanneer identiteit geheel en al van posisie afhang.

'n Titel kan verdwyn.

'n Rol kan verander.

'n Maatskappy kan herstruktureer.

Wat bly oor?

Die antwoord bepaal die duursaamheid van leierskap.

Individue wie se leierskap uitsluitlik van formele gesag afhang, sukkel dikwels nadat hulle gesag verloor het.

Individue wie se leierskap uit karakter spruit, behou invloed selfs nadat hul posisie verander het.

Die verskil kom van identiteit.

Karakter oorleef organogramme.

Titels nie.

Die Verantwoordelikheid van die Voorbeeld

Elke instelling leer.

Selfs wanneer dit nie die bedoeling is nie.

Die leier funksioneer as een van die belangrikste onderwysers binne die stelsel.

Mense neem prioriteite waar.

Mense neem afwegings waar.

Mense neem reaksies waar.

Mettertyd word hierdie waarnemings kultuur.

Kultuur ontstaan selde uit amptelike dokumente.

Kultuur ontstaan uit herhaalde voorbeelde.

Daarom dra leierskap groter verantwoordelikheid as gesag.

Gesag rig gedrag.

Die voorbeeld vorm oortuigings.

Oortuigings vorm gedrag uiteindelik dieper as wat instruksies ooit kan.

Die Onsigbare Nalatenskap

Die meeste leiers fokus op sigbare uitkomste.

Inkomste.

Groei.

Prestasie.

Uitbreiding.

Almal is belangrik.

Tog laat elke leier ’n ander nalatenskap agter.

’n Onsigbare een.

Die gewoontes wat gekweek is.

Die standaarde wat gevestig is.

Die vertroue wat geskep is.

Die selfvertroue wat versterk is.

Die kultuur wat oorgedra is.

Hierdie elemente oorleef baie langer as kwartaalresultate.

Lank nadat verslae vergeet is, bly kultuur oor.

En kultuur weerspieël dikwels die opgehoopte invloed van leierskapsbesluite wat jare tevore geneem is.

Slotbesinning

Die Paradoks van Leierskap is eenvoudig.

Gesag word van bo toegeken.

Leierskap word van onder toegeken.

Gesag verskyn onmiddellik.

Leierskap word stadig opgebou.

Gesag kan optrede afdwing.

Leierskap inspireer vrywillige optrede.

Gesag hang van posisie af.

Leierskap hang van vertroue af.

Die sterkste instellings verstaan albei.

Hulle het struktuur nodig.

Hulle het aanspreeklikheid nodig.

Hulle het dissipline nodig.

Maar hulle verstaan ook dat blywende invloed ontstaan uit geloofwaardigheid, konsekwentheid en karakter.

Die suksesvolste leiers streef dus na iets dieper as beheer.

Hulle streef na vertroue.

Want vertroue verander gesag in invloed.

En invloed is die vorm van leierskap wat oorleef nadat die titel verdwyn.

Mag kan aandag afdwing.

Leierskap verdien geloof.

En geloof bly die sterkste krag wat enige leier kan besit.

HOOFSTUK 11

Waarom die Toekoms Dikwels Begin as 'n Bedreiging vir die Hede

Elke instelling beweer dat dit innovasie ondersteun.

Bestuurshoofde praat daaroor.

Beleggers vier dit.

Regerings subsidieer dit.

Universiteite onderrig dit.

Innovasie het een van die mees bewonderde woorde in die moderne samelewing geword.

Tog openbaar die geskiedenis 'n ongemaklike teenstrydigheid.

Dieselfde instellings wat innovasie prys, weerstaan dit dikwels.

Nie omdat hulle irrasioneel is nie.

Omdat innovasie ’n dilemma skep.

Elke suksesvolle stelsel is ontwerp om te bewaar wat werk.

Innovasie daag daardie stelsel uit.

Hoe suksesvoller die instelling word, hoe moeiliker word ware innovasie dikwels.

Dit is die Dilemma van Innovasie.

Die toekoms is aantreklik in teorie.

Dit is ontwrigtend in die praktyk.

Waarom Sukses Kwesbaarheid Skep

Mislukking wek nuuskierigheid.

Sukses wek dikwels sekerheid.

’n Sukkelende organisasie soek onophoudelik na alternatiewe.

’n Suksesvolle organisasie raak geheg aan bestaande metodes.

Die gehegtheid is verstaanbaar.

Die huidige stelsel het resultate gelewer.

Die huidige stelsel het waarde geskep.

Die huidige stelsel lyk betroubaar.

Die probleem ontstaan wanneer gister se oplossing môre se beperking word.

Sukses moedig herhaling aan.

Innovasie vereis dat herhaling bevraagteken word.

Die spanning tussen hierdie twee kragte bestaan binne elke instelling.

Juis die proses wat krag geskep het, kan uiteindelik starheid skep.

Die Gemak van Beproefde Metodes

Organisasies verkies natuurlik beproefde benaderings.

Begrotings bevoordeel voorspelbaarheid.

Beleggers verkies stabiliteit.

Bestuurders verkies meetbare uitkomste.

Die resultaat is ’n omgewing waarin stapsgewyse verbeterings makliker goedkeuring kry as transformerende idees.

Stapsgewyse verbetering voel verantwoordelik.

Radikale innovasie voel onseker.

Die ironie is opvallend.

Die meeste groot innovasies lyk aanvanklik onverantwoordelik.

Nie omdat hulle verkeerd is nie.

Omdat hulle bewys kortkom.

Bewys kom later.

Innovasie eis geloof voordat die bewyse voor die hand liggend word.

Die meeste instellings is vir die teenoorgestelde proses geoptimaliseer.

Die Probleem van Interne Logika

Elke suksesvolle organisasie ontwikkel ’n interne logika.

Die logika verklaar waarom besluite geneem word.

Waarom hulpbronne toegeken word.

Waarom prioriteite bestaan.

Die stelsel word al hoe meer gesofistikeerd.

Uiteindelik sien die instelling die werklikheid deur sy eie raamwerk.

Op hierdie punt stuit innovasie op weerstand.

Nie noodwendig omdat mense vooruitgang teenstaan nie.

Omdat die nuwe idee nie by die bestaande logika pas nie.

Die voorstel lyk vreemd.

Die geleentheid lyk onbeduidend.

Die bedreiging lyk hanteerbaar.

Die geskiedenis toon telkens dieselfde patroon.

Die grootste ontwrigtings lyk dikwels klein wanneer hulle die eerste keer verskyn.

Hul betekenis word eers daarna sigbaar.

Die Moed om Jouself te Kannibaliseer

Een van die moeilikste vorme van leierskap behels die vervanging van iets wat nog werk.

Die logika lyk irrasioneel.

Waarom ’n winsgewende produk verswak?

Waarom ’n suksesvolle model vervang?

Waarom ’n beproefde stelsel uitdaag?

Omdat iemand anders dit uiteindelik sal doen.

Die organisasies wat die langste oorleef, toon dikwels ’n merkwaardige eienskap.

Hulle is bereid om met hulleself mee te ding voordat mededingers hulle daartoe dwing.

Dit vereis selfvertroue.

Dit vereis geduld.

Dit vereis die vermoë om korttermyngemak op te offer in ruil vir langtermynrelevansie.

Min instellings besit hierdie dissipline konsekwent.

Die Menslike Kant van Innovasie

Innovasie gaan nie net oor tegnologie nie.

Dit gaan oor sielkunde.

Mense bou loopbane rondom bestaande stelsels.

Mense ontwikkel kundigheid rondom bestaande stelsels.

Mense vind status binne bestaande stelsels.

Innovasie bedreig al drie.

Die weerstand word dus persoonlik.

Wat lyk soos ’n argument oor tegnologie, is dikwels ’n argument oor identiteit.

Die voorstel verander.

Die emosionele reaksie bly bekend.

Onsekerheid skep ongemak.

Die organisasie soek veiligheid.

Die uitdaging vir leierskap is om hierdie dinamiek te herken voordat dit verlamming word.

Die Mite van die Genie

Die populêre kultuur beeld innovasie uit as die werk van buitengewone individue.

Soms is dit waar.

Meer dikwels ontstaan innovasie uit omgewings.

Nuuskierigheid.

Eksperimentering.

Verdraagsaamheid teenoor mislukking.

Intellektuele diversiteit.

Hierdie toestande is belangriker as mitologie.

Die instelling wat waarneming aanmoedig, ontdek dikwels geleenthede vroeër.

Die instelling wat afwyking straf, mis hulle dikwels.

Die deurbraak lyk skielik.

Die fondamente daarvan is jare tevore gelê.

Innovasie kan deur ’n persoon kom.

Dit oorleef deur ’n kultuur.

Die Stadige Sigbaarheid van Verandering

Die meeste innovasies is aan die begin onsigbaar.

Hulle lyk klein.

Onbelangrik.

Marginaal.

Die bestaande stelsel bly doeltreffend presteer.

Die druk om die nuwe ontwikkeling te ignoreer, bly sterk.

Dan versnel die proses.

Wat onbeduidend gelyk het, word transformerend.

Die instelling ontdek te laat dat dit ’n neiging waargeneem het eerder as ’n uitsondering.

Dit verklaar waarom tydsberekening so belangrik is.

Die uitdaging is om belangrikheid te herken voordat konsensus dit bevestig.

Om op sekerheid te wag, beteken dikwels om ná die geleentheid aan te kom.

Verder as Tegnologie

Innovasie strek verder as produkte en tegnologie.

Instellings innoveer deur kultuur.

Leierskap.

Verhoudings.

Kommunikasie.

Strategie.

Betekenis.

Sommige van die magtigste innovasies behels om bekende werklikhede anders te sien.

’n Nuwe perspektief kan groter impak hê as ’n nuwe masjien.

’n Nuwe vertolking kan groter waarde skep as ’n nuwe proses.

Innovasie begin oral waar waarneming aannames uitdaag.

Die Dilemma

Die dilemma self verdwyn nooit nie.

Elke instelling moet telkens kies.

Doeltreffendheid of verkenning.

Sekerheid of eksperimentering.

Beskerming of aanpassing.

Geeneen van die twee kante kan heeltemal oorheers nie.

Te veel stabiliteit skep stagnasie.

Te veel ontwrigting skep chaos.

Die uitdaging behels die handhawing van balans.

Identiteit bewaar terwyl evolusie aangemoedig word.

Sterk punte beskerm sonder om daardeur gevange gehou te word.

Hierdie balans omskryf blywende organisasies.

Slotbesinning

Innovasie is nie die vyand van kontinuïteit nie.

Innovasie is kontinuïteit se versekeringspolis.

Die doel daarvan is nie om suksesvolle stelsels te vernietig nie.

Die doel daarvan is om te verhoed dat suksesvolle stelsels verouderd raak.

Die toekoms kom selde met toestemming.

Dit wag selde vir konsensus.

Dit respekteer selde gevestigde hiërargieë.

Dit verskyn eenvoudig.

Die organisasies wat floreer, is nie noodwendig dié met die meeste hulpbronne nie.

Hulle is dikwels dié wat die meeste bereid is om die werklikheid waar te neem voordat die werklikheid voor die hand liggend word.

Dit is die les van **Die Dilemma van Innovasie**.

Die grootste bedreiging vir sukses is nie mislukking nie.

Dit is die geloof dat gister se sukses môre se relevansie waarborg.

Innovasie daag gemak uit.

Gemak beskerm die hede.

Innovasie beskerm die toekoms.

HOOFSTUK 12

Waarom Uitsonderlike Mense Maklik Is om te Bewonder en Moeilik om te Bestuur

Elke organisasie beweer dat dit talent waardeer.

Jaarverslae vier talent.

Bestuurshoofde bespreek talent.

Beleggers soek talent.

Werwers ding mee om talent.

Die moderne ekonomie bied talent dikwels aan as die uiteindelike mededingende voordeel.

Tog is daar ’n paradoks.

Dieselfde instellings wat uitsonderlike mense najaag, raak dikwels ongemaklik sodra hulle opdaag.

Talent word van ver af bewonder.

Van naby kan talent ontwrigtend wees.

Hierdie teenstrydigheid omskryf die Paradoks van Talent.

Organisasies begeer oorspronklikheid.

Hulle verkies dikwels voorspelbaarheid.

Die uitdaging is dat ware talent selde in ’n voorspelbare vorm opdaag.

Talent en Konformiteit

Die meeste stelsels is vir konsekwentheid ontwerp.

Prosesse bestaan om betroubaarheid te skep.

Reëls bestaan om onsekerheid te verminder.

Strukture bestaan om inspanning te koördineer.

Hierdie doelwitte is redelik.

Talent bring ’n komplikasie.

Buitengewoon bekwame individue sien dinge dikwels anders.

Hulle merk patrone op wat ander miskyk.

Hulle bevraagteken aannames wat ander aanvaar.

Hulle daag prosedures uit wat ander outomaties volg.

Dieselfde eienskappe wat hulle waardevol maak, kan hulle ongemaklik maak vir gevestigde stelsels.

Die instelling staan voor ’n keuse.

Beskerm konformiteit.

Of verdra produktiewe spanning.

Die geskiedenis dui daarop dat organisasies wat hierdie spanning kan bestuur, sterker word.

Dié wat dit nie kan bestuur nie, verloor dikwels juis die mense wat hulle die meeste waardeer.

Die Verskil Tussen Vaardigheid en Talent

Vaardigheid en talent is nie identies nie.

Vaardigheid kan aangeleer word.

Talent begin dikwels as aanleg.

Vaardigheid verbeter prestasie.

Talent verander perspektief.

’n Vaardige persoon voer doeltreffend uit.

’n Talentvolle persoon sien dikwels moontlikhede wat vir ander onsigbaar is.

Albei is waardevol.

Die fout ontstaan wanneer organisasies hulle as uitruilbaar behandel.

Vaardigheid versterk stelsels.

Talent brei stelsels uit.

Die eerste verbeter doeltreffendheid.

Die tweede skep evolusie.

Volhoubare organisasies het albei nodig.

Waarom Talent Wrywing Skep

Talent skep wrywing omdat dit bestaande aannames uitdaag.

'n Individu wat moeilike vrae vra, vertraag vergaderings.

'n Individu wat aanvaarde praktyke ondersoek, skep ongemak.

'n Individu wat alternatiewe benaderings voorstel, bring onsekerheid.

Uit 'n korttermynperspektief lyk wrywing negatief.

Uit 'n langtermynperspektief voorkom wrywing dikwels stagnasie.

Innovasie ontstaan selde uit volkome instemming.

Verbetering ontstaan selde uit onbevraagtekende herhaling.

Sommige van die waardevolste bydraes lyk aanvanklik ongerieflik.

Die instelling sien weerstand.

Die geskiedenis herken later insig.

Die Vrees vir Verskil

Organisasies onderskat dikwels hoe sterk mense die bekende verkies.

Verskil trek aandag.

Aandag skep onsekerheid.

Onsekerheid skep versigtigheid.

Gevolglik staan individue wat anders dink dikwels voor ’n ongewone uitdaging.

Hul grootste krag word hul grootste struikelblok.

Hulle word raakgesien.

Hulle word onthou.

Daar word oor hulle gepraat.

Nie altyd omdat hulle verkeerd is nie.

Dikwels omdat hulle ongewoon is.

Die stelsel evalueer instinktief of die verskil waarde of bedreiging verteenwoordig.

Die antwoord bepaal of talent floreer of verdwyn.

Die Koste van Verlore Talent

Die verlies van talentvolle individue het gevolge wat moeilik is om te kwantifiseer.

’n Vakature kan gevul word.

’n Pos kan vervang word.

’n Titel kan heraangewys word.

Perspektief is moeiliker om te vervang.

Die vertrek van ’n talentvolle individu neem dikwels moontlikhede weg wat nog nie verwesenlik is nie.

Idees wat nog nie verken is nie.

Verbindings wat nog nie gevorm is nie.

Oplossings wat nog nie ontdek is nie.

Tradisionele rekeningkunde teken hierdie verliese selde aan.

Tog ervaar instellings hulle.

Die Onsigbare Balansstaat verander.

Die organisasie het dieselfde struktuur.

Sy potensiaal word kleiner.

Die Probleem van Erkenning

Baie organisasies neem aan dat vergoeding voldoende erkenning is.

Vergoeding is belangrik.

Erkenning is iets anders.

Talentvolle individue soek dikwels iets verder as finansiële beloning.

Doel.

Respek.

Geleentheid.

Betekenis.

Die kans om by te dra.

Wanneer hierdie toestande verdwyn, los geld alleen selde die probleem op.

Die instelling begin talent as ’n hulpbron behandel.

Die individu verwag om as ’n bydraer behandel te word.

Die kloof groei.

Uiteindelik word ’n skeiding waarskynlik.

Nie omdat talent die organisasie verwerp het nie.

Omdat die verhouding sy betekenis verloor het.

’n Omgewing vir Talent Skep

Talent floreer nie deur beheer alleen nie.

Dit het ruimte nodig.

Ruimte vir nuuskierigheid.

Ruimte vir bevraagtekening.

Ruimte vir eksperimentering.

Dit skakel standaarde nie uit nie.

Dit balanseer standaarde met verkenning.

Die doel is nie die afwesigheid van dissipline nie.

Die doel is die afwesigheid van onnodige beperkings.

Die sterkste kulture bereik hierdie balans.

Hulle handhaaf aanspreeklikheid terwyl hulle oorspronklikheid aanmoedig.

Hulle bewaar struktuur sonder om inisiatief te versmoor.

Sulke omgewings is skaars.

Hulle is ook buitengewoon kragtig.

Die Verantwoordelikheid van Leierskap

Leierskap dra ’n besondere verantwoordelikheid teenoor talent.

Leiers bepaal of uitsonderlike mense bates of probleme word.

Die besluit hang dikwels minder van die talentvolle individu af en meer van die omringende omgewing.

’n Bang leier kan talent as mededinging sien.

’n Selfversekerde leier sien talent as versterking.

Die eerste beskerm sy posisie.

Die tweede versterk die instelling.

Die verskil is diepgaande.

Organisasies styg selde bo die beperkings van hul leierskapsfilosofie uit.

Talent en Nalatenskap

Elke blywende instelling staan uiteindelik voor ’n fundamentele vraag:

Skep ons volgelinge?

Of skep ons toekomstige leiers?

Die antwoord beïnvloed nalatenskap.

Talent behoort nie bloot huidige prestasie te verbeter nie.

Talent behoort toekomstige vermoë te vergroot.

Die sterkste instellings sien talentvolle individue as beleggings eerder as gereedskap.

Hulle verstaan dat die doel van talentontwikkeling nie net onmiddellike produktiwiteit is nie.

Dit is kontinuïteit.

Die oordrag van kennis.

Die uitbreiding van moontlikheid.

Die skepping van toekomstige krag.

Slotbesinning

Die Paradoks van Talent is eenvoudig.

Organisasies het uitsonderlike individue nodig om te ontwikkel.

Uitsonderlike individue daag onvermydelik bestaande stelsels uit.

Juis die eienskappe wat waarde skep, skep dikwels ongemak.

Die uitdaging is nie om daardie spanning uit te skakel nie.

Die uitdaging is om dit verstandig te bestuur.

Talent behoort nie aanbid te word nie.

Dit behoort ook nie onnodig ingeperk te word nie.

Dit behoort verstaan te word.

Gekoester.

Uitgedaag.

Ontwikkel.

Want elke instelling bereik uiteindelik ’n punt waar prosesse alleen ontoereikend is.

Op daardie oomblik maak mense die verskil.

En onder mense bly talent een van die magtigste kragte wat beskikbaar is.

Stelsels skep konsekwentheid.

Talent skep moontlikheid.

Die toekoms behoort aan instellings wat albei kan beskerm.

SLOTBESINNING

Verder as Wall Street

Elke instelling begin met ’n doel.

Sommige onthou dit.

Sommige vergeet dit.

Die geskiedenis van organisasies is dikwels die geskiedenis van daardie keuse.

Mettertyd word strukture groter as die bedoelings wat hulle geskep het.

Prosesse word groter as mense.

Verslae word groter as geheue.

Maatstawwe word groter as betekenis.

Dis op daardie oomblik dat organisasies voor hul grootste risiko staan.

Nie mededinging nie.

Nie tegnologie nie.

Nie ekonomiese siklusse nie.

Geheueverlies.

Die onvermoë om te onthou waarom hulle bestaan.

Hierdie manuskrip was nog nooit ’n argument teen finansies nie.

Finansies bly een van die mensdom se magtigste instrumente vir koördinasie, belegging, groei en ontwikkeling.

Die kwessie was nog nooit geld nie.

Die kwessie was nog altyd reduksie.

Die geloof dat wat gemeet kan word, al is wat saak maak.

Die geloof dat waarde en prys identies is.

Die geloof dat ’n balansstaat die geheel van ’n instelling beskryf.

Dit doen nie.

Agter elke getal staan ’n besluit.

Agter elke besluit staan ’n oortuiging.

Agter elke oortuiging staan ’n mens.

En agter elke blywende instelling staan iets wat nie volledig in ’n sigblad vasgevang kan word nie.

Dit is nie alternatiewe vir kapitaal nie.

Dit is die omgewing waarbinne kapitaal werk.

Die Wall Street-saga kom dus by ’n eenvoudige gevolgtrekking uit.

Die sterkste instellings is nie dié wat ’n enkele maatstaf maksimeer nie.

Hulle is dié wat samehang oor tyd bewaar.

Hulle verstaan hoe om aan te pas sonder om identiteit te verloor.

Hulle verstaan hoe om te groei sonder om doel te verloor.

Hulle verstaan hoe om prestasie te meet sonder om betekenis uit die oog te verloor.

Die toekoms sal nóg aan suiwer idealiste nóg aan suiwer tegnici behoort.

Dit sal behoort aan diegene wat getalle met gedrag, kapitaal met vertroue en strategie met geheue kan verbind.

Want markte bly uiteindelik menslike skeppings.

En elke menslike skepping word gevorm deur kragte wat groter is as rekeningkunde alleen.

Kapitaal bou strukture.

Betekenis hou hulle aan die lewe.

Dit is die finale les van hierdie Saga.

Nie dat finansies verkeerd is nie.

Maar dat finansies sterker word wanneer dit erken wat dit nie volledig kan meet nie.

Nie alles wat waardevol is, kan getel word nie.

En nie alles wat getel kan word, word waardevol nie.

Die afstand tussen daardie twee waarnemings is waar Die Wall Street-saga woon.

HOOFSTUK 13

Waarom Geheue Oorleef Waar Transaksies Verdwyn

Vertroue is een van die mees misverstane woorde in die sakewêreld.

Die meeste mense assosieer vertroue met sekerheid.

My ervaring het my die teendeel geleer.

Vertroue begin waar sekerheid ophou.

As sekerheid bestaan, word vertroue onnodig.

Kontrakte vervang vertroue.

Waarborge vervang vertroue.

Onderpand vervang vertroue.

Die ware toets verskyn wanneer nie een van daardie beskermings bestaan nie.

Eers dan ontdek ons of vertroue teenwoordig is.

Die storie agter hierdie les het in Roemenië begin.

Die Prokureur

Een middag het ek ’n oproep van ’n prokureur gekry.

Sy het verskeie tale gepraat en gevra of ek haar kantoor sou besoek.

Ek het aanvaar.

Toe ek die gebou binnegaan, het iets dadelik my aandag getrek.

Die kantoor is met drie ander vroue gedeel.

Nie uit noodsaak nie.

Omdat doeltreffendheid belangrik was.

Later sou ek iets ontdek wat ek in die Roemeense samelewing bewonder het.

Spaar was nie bloot ’n ekonomiese gedrag nie.

Dit was ’n kulturele beginsel.

Mense het reserwes opgebou.

Mense het vir onsekerheid voorberei.

Mense het die toekoms beskerm.

Daardie waarnemings het my meer geïnteresseer as regsake.

Jare lank het ek geleer dat kultuur dikwels verklaar wat getalle nie kan nie.

Transsilvanië

Die gesprekke was maklik.

Natuurlik.

Ongedwonge.

Sy was ’n enkelma met ’n volwasse seun.

Ek was ’n Italiaanse bestuurder wat in ’n vreemde kultuur gewoon het wat ek nog probeer verstaan het.

Een aand het sy daarop aangedring om my huis toe te ry.

Halfpad het haar motor gaan staan.

Ons was deur woude omring.

Diep binne-in Transsilvanië.

’n Gebied bekend vir sy bere.

Terwyl ek die situasie oorweeg het, het sy uitgebars van die lag.

Toe het sy gesê:

“Stel jou voor ’n beer klop aan die venster omdat hy by my wil wees.”

Ek onthou die gelag nog steeds.

Nie weens die grap nie.

Weens die afwesigheid van vrees.

Sommige mense dra angs in elke situasie in.

Ander dra lewe in.

Sy het tot die tweede kategorie behoort.

Die Laai

’n Paar dae later het sy opgemerk dat ek bekommerd was.

Ek het destyds finansiële bekommernisse gehad.

Niks dramaties nie.

Bloot een van die talle druktes wat die sakelewe vergesel.

Ek het haar nie om hulp gevra nie.

Ek het nie om geld gevra nie.

Ek het nie die besonderhede verduidelik nie.

Sy het ’n laai oopgemaak.

Daarin was veertigduisend euro.

Toe het sy ’n eenvoudige vraag gevra.

“Hoeveel het jy nodig?”

Ek onthou ’n ander sin nog duideliker.

Sy het gelag en gesê:

“Roemeense vroue vat gewoonlik geld van Italiaanse mans.”

“Jy is dalk een van die min Italiaanse mans wat geld van ’n Roemeense vrou vat.”

Die grap het my bygebly.

Die gebaar het my nog langer bygebly.

Ek het net om tweeduisend euro gevra.

Nie omdat meer nie beskikbaar was nie.

Omdat meer onnodig was.

Op daardie oomblik het ek iets belangriks ontdek.

Vertroue word nie gemeet aan wat gegee word nie.

Vertroue word gemeet aan wat aangebied word.

Die veertigduisend euro was nie die punt nie.

Die oop laai was.

Die Onbeantwoorde Vraag

Die volgende ses maande het die lewe voortgegaan.

Ons het mekaar goed verstaan.

Ons het saam gelag.

Ons het tyd saam deurgebring.

Tog was daar iets wat ek nooit in myself opgelos het nie.

’n Onsekerheid.

’n Permanente onsekerheid.

Ek het dikwels gevoel dat as ek weggaan, iemand anders kon opdaag.

As ek wegstap, kon iemand anders dadelik my plek inneem.

Of die vrees rasioneel was, maak nie meer saak nie.

Wat saak maak, is dat dit bestaan het.

Mense verwar vertroue dikwels met sekuriteit.

Hulle is nie dieselfde ding nie.

Vertroue is ’n besluit.

Sekuriteit is ’n waarborg.

Ek het vertrou.

Ek was nooit heeltemal veilig nie.

En miskien is dit juis waarom ek die storie vandag onthou.

Die Poging om Terug te Betaal

Ses maande later het ek Roemenië verlaat.

Voordat ek vertrek het, het ek probeer om die geld terug te gee.

Toe het ek weer probeer.

En weer.

Uiteindelik het ek opgehou tel.

Vir my was dit ’n skuld.

Vir haar was dit iets heeltemal anders.

Uiteindelik, ná nog ’n poging om haar terug te betaal, het sy geglimlag en geweier.

Toe het sy gesê:

“Dit is my aandenking.”

“En jy sal my nooit vergeet nie.”

Destyds het ek daardie woorde ligtelik opgeneem.

Twintig jaar later weet ek sy was reg.

Twintig Jaar

Twintig jaar het verbygegaan.

Lande het verander.

Maatskappye het verander.

Verantwoordelikhede het verander.

Projekte het gekom en gegaan.

Ek het honderde vergaderings vergeet.

Duisende e-posse.

Talle verslae.

Maar sy het gebly.

Nie weens romanse nie.

Nie weens die geld nie.

Nie weens nostalgie nie.

Omdat sy my iets oor vertroue geleer het.

Die tweeduisend euro het lankal uit my geheue verdwyn.

Die gebaar nooit nie.

Jare lank het ek geglo sy het my geld geleen.

Eers later het ek verstaan.

Sy het my nie geld gegee nie.

Sy het my vertroue gegee.

En vertroue gehoorsaam ander rekeningkundige reëls.

Finansiële transaksies word afgesluit.

Vertroue bly oop.

Verloor om te Wen

Daar was nog ’n les verborge in daardie ervaring.

Een wat my my hele lewe lank sou volg.

Om sekere dinge te wen, moet jy eers bereid wees om te verloor.

Nie geld verloor nie.

Nie ’n argument verloor nie.

Beheer verloor.

Sekerheid verloor.

Die illusie verloor dat elke uitkoms bestuur kan word.

Die sakewêreld beloon beheer.

Menslike verhoudings volg nie altyd dieselfde logika nie.

Die behoefte om te wen, skep dikwels afstand.

Die bereidheid om te verloor, skep soms verbintenis.

Daardie paradoks het my bygebly.

Nie net in persoonlike verhoudings nie.

Ook in die sakewêreld.

Deur my loopbaan het ek ander mense dikwels laat glo dat hulle gewen het.

Die resultaat was belangriker as erkenning.

Die uitkoms was belangriker as applous.

Ego is duur.

Resultate is goedkoper.

Ek het daardie benadering nooit verander nie.

En ek het dit nooit betreur nie.

Die Ware Balansstaat

Jare later het ek besef dat hierdie episode baie min met geld te doen gehad het.

Die ware transaksie was onsigbaar.

Vertroue is geruil.

Geheue is geskep.

'n Verhouding het 'n les opgelewer.

Die meeste balansstate teken bates, laste, winste en verliese aan.

Nie een teken oomblikke soos hierdie aan nie.

Tog beïnvloed oomblikke soos hierdie hele lewens.

Sommige mense laat inskrywings in rekeningkundige stelsels agter.

Ander laat inskrywings in die geheue agter.

Die eerste verdwyn uiteindelik.

Die tweede word deel van wie ons is.

Slotbesinning

Die wêreld behandel vertroue as ’n sentimentele onderwerp.

Ek nie.

Ek beskou dit as infrastruktuur.

Onsigbare infrastruktuur.

Die soort wat niemand raaksien totdat dit verdwyn nie.

Twintig jaar later onthou ek ’n laai.

Veertigduisend euro.

Tweeduisend aanvaar.

Talle pogings om dit terug te betaal.

En een sin.

“Dit is my aandenking.”

“En jy sal my nooit vergeet nie.”

Sy was reg.

Ek het nooit nie.

En miskien is dit die eenvoudigste definisie van vertroue wat ek nog ooit gevind het:

Geld verlaat rekeninge.

Vertroue bly in die geheue.

En geheue is die enigste balansstaat wat nooit afgesluit word nie.

SLOTVERKLARING

Hierdie werk is nie ’n voorspelling nie.

Dit is nie ’n beskuldiging nie.

Dit is nie ’n beleggingsaanbeveling nie.

Dit is nie ’n korporatiewe kritiek nie.

Dit is ’n studie van kontinuïteit.

’n Studie van menslike gedrag.

’n Studie van instellings en die onsigbare kragte wat bepaal of hulle voortbestaan.

Die doel van hierdie manuskrip is nie om instemming te kry nie.

Die doel is om waarneming aan te moedig.

Om onder getalle te kyk.

Om onder die skyn te kyk.

Om onder narratiewe te kyk.

En om ’n eenvoudige vraag te vra:

Wat bly oor wanneer die geraas verdwyn?

Die antwoord op daardie vraag verskil vir elke individu en elke instelling.

Tog bly die soektog self die moeite werd.

Want beskawings word nie net met kapitaal gebou nie.

Hulle word met vertroue gebou.

Organisasies word nie net deur inkomste in stand gehou nie.

Hulle word deur verhoudings in stand gehou.

En nalatenskappe word nie net deur sukses geskep nie.

Hulle word deur betekenis geskep.

P.S.

gillettenarrative.com sal nooit aan gerugte oor enige maatskappy deelneem nie. Dit is nie sy styl nie, en dit sal ook nooit handel dryf met vertroulike inligting of korporatiewe geheime nie.

Die skrywer het goeie leringe ontvang, en sy kollega van tweeduisend jaar gelede het dit bevestig: die Woord beweeg slegs om emosie oor te dra en die waarheid van menslike gedrag te openbaar, nooit om in die modder van markspekulasie of nywerheidskinder af te daal nie.

Lojaliteit aan die erekode en respek vir jou afkoms bly permanent en is nie onderhandelbaar nie.

Die stilte van die Eienaar beskerm wat geen algoritme ooit sal kan koop nie.

Ferdinando Frega

Nando the Scribe

Stigter, Gillettenarrative

Ons verkoop nie boeke nie. Ons bou verhoudings.

Kapitaal Word Getel. Betekenis Word Geërf.

Ferdinando Frega
Nando the Scribe
Die Wall Street-saga