



The poster features a dramatic, apocalyptic scene. The lower half shows a city skyline in flames and smoke, with skyscrapers crumbling. The upper half is a bright, golden-yellow sky filled with a collage of human figures shaking hands, symbolizing unity and cooperation. The title 'THE WALL STREET SAGA' is prominently displayed in the center, with 'THE' in a smaller font above 'WALL STREET', which is in a large, bold, serif font, and 'SAGA' in a similar but slightly smaller font below it.

THE WALL STREET SAGA

Wall Street ची गाथा

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS · 04

Ferdinando Frega

प्रकरण 1

हा दस्तऐवज एखाद्या बँकरच्या, फंड मॅनेजरच्या, हेज फंड विश्लेषकाच्या किंवा सल्लागाराच्या दृष्टिकोनातून लिहिलेला नाही.

तो एका वेगळ्या वाटेने जन्माला येतो.

अठरा वर्षे मी Gillette च्या आत काम केले आणि त्यानंतर दोन दशकांहून अधिक काळ अनेक देश, संस्कृती, चलने, राजकीय व्यवस्था आणि आर्थिक वातावरणांमध्ये व्यवसायांचे नेतृत्व केले.

त्या अनुभवांनी मला बाजारांच्या जवळ नेले, पण बाजार सहसा ज्या भाषेत स्वतःचे वर्णन करतात त्या भाषेची भक्ती करण्याची गरज पडली नाही.

आधुनिक आर्थिक जगाकडे मोजमाप करण्याची विलक्षण क्षमता आहे.

ते कमाई, मार्जिन, रोख प्रवाह, उद्योगाचे मूल्य, बाजारातील हिस्सा आणि आणखी शेकडो निर्देशक मोजू शकते.

ती मोजमापे महत्त्वाची आहेत.

ती अपरिहार्य आहेत.

तरीही संस्था आणि मानवी वर्तन यांचे निरीक्षण करण्यात घालवलेल्या व्यावसायिक आयुष्यात मला वारंवार अशा शक्ती भेटल्या ज्या परिणामांवर प्रभाव टाकत होत्या, पण औपचारिक अहवाल व्यवस्थांच्या आत जवळजवळ अदृश्य राहत होत्या.

विश्वास ताळेबंदावर दिसत नाही.

चारित्र्य तिमाही मार्गदर्शनात दिसत नाही.

संस्थात्मक स्मृतीसाठी लेखाशास्त्रात कोणताही वर्ग नाही.

अस्मिता अचूकपणे स्प्रेडशीटमध्ये नोंदवता येत नाही.

तरीही हे घटक निर्णय, निष्ठा, टिकाऊपणा, कामगिरी आणि अस्तित्व यांवर वारंवार प्रभाव टाकतात.

म्हणूनच या पुस्तकाचा उद्देश अर्थशास्त्राला आव्हान देणे नाही.

अर्थशास्त्राच्या शेजारी असलेल्या प्रदेशाचे परीक्षण करणे हा आहे.

बाजार वास्तवाचे वर्णन आकड्यांतून करतात.

माणसे वास्तव अर्थातून अनुभवतात.

यशस्वी संस्था दोन्ही समजून घ्यायला शिकतात.

Wall Street ची गाथा एका साध्या निरीक्षणातून जन्माला येते:

टिकून राहण्याचे सर्वात महत्त्वाचे घटक अनेकदा बऱ्याच वर्षांनंतरच दिसतात.

सवयी चक्रवाढीने वाढतात.

विश्वास चक्रवाढीने वाढतो.

प्रतिष्ठा चक्रवाढीने वाढते.

नाती चक्रवाढीने वाढतात.

हे परिणाम मोजता येण्याजोगे होण्याच्या खूप आधीपासून ते पृष्ठभागाखाली परिणामांवर प्रभाव टाकत असतात.

हे हस्तलिखित अर्थविषयक भांडवलाची संकल्पना मांडते.

आर्थिक भांडवल मोजता येते.

अर्थविषयक भांडवलाचे निरीक्षण करावे लागते.

ते साचलेली विश्वासाहता, ओळखता येणे, सुसंगती, सातत्य आणि विश्वास यांतून उदयाला येते.

ओळखले जाणे आणि विश्वास ठेवला जाणे यांतील हा फरक आहे.

दिसणे आणि महत्त्व असणे यांतील.

लक्ष वेधणे आणि प्रभाव असणे यांतील.

मात्र या कल्पना स्पष्ट करण्याआधी, त्या कुठून आल्या हे मला सांगायचे आहे.

सिद्धांतातून नव्हे.

अनुभवातून.

रोमेनियातील एका विशिष्ट रात्रीने आकड्यांबद्दल विचार करण्याची माझी पद्धत कायमची बदलली.

Braşov मधील ती रात्र

एका उन्हाळ्यात मी Braşov मध्ये राहत होतो.

मी स्वतः शून्यातून उभ्या केलेल्या एका रोमेनियन मनुष्यबळ पुरवठा कंपनीचा CEO म्हणून काम करत होतो.

अडीचशेहून अधिक रोमेनियन कामगारांना युरोपातील वेगवेगळ्या देशांत कामावर पाठवले होते.

ही कंपनी एका मोठ्या समूहाचा भाग होती, ज्यात बांधकामाचे काम आणि कामाच्या ठिकाणच्या सुरक्षिततेचा एक नवा विभागही होता.

एका दुपारी माझी वित्त व्यवस्थापक, Raluca, माझ्या ऑफिसमध्ये आली.

ती स्पष्टपणे चिंतेत होती.

आमच्याकडे पुरेशी रोकड नव्हती.

कर भरायचे होते.

कर्मचाऱ्यांचे पगार द्यायचे होते.

आम्हाला सुमारे नऊ हजार युरो कमी पडत होते.

बहुतेक व्यवस्थापकांना ही समस्या उघड वाटली असती.

पैशांची कमतरता.

मला मात्र समस्या वेगळी दिसली.

अनेक वर्षांपूर्वी, ज्याला मी "माता Gillette" म्हणतो, तिने मला एक धडा शिकवला होता जो माझ्या संपूर्ण कारकिर्दीत माझ्यासोबत राहणार होता.

समस्येचा अभ्यास करण्यात वेळ घालवू नका.

उपायाचा अभ्यास करा.

हा फरक सूक्ष्म वाटतो.

तो तसा नाही.

समस्या वास्तवाचे वर्णन करतात.

उपाय वास्तव बदलतात.

म्हणून मी ती दुपार आकड्याकडे टक लावून पाहण्यात घालवली नाही.

मी दृश्यता शोधायला सुरुवात केली.

आकड्यांना जे दिसू शकले नाही

त्या संध्याकाळी मला माहिती मिळाली की आमच्या एका कामकाजात काहीतरी असामान्य घडत आहे.

स्टील गायब होत होते.

नाट्यमयपणे नव्हे.

उघडपणे नव्हे.

हळूहळू.

माल स्वीकारण्याच्या प्रक्रियेत कमकुवत दुवे होते.

माल येत होता.

ट्रक उतरवले जात होते.

पण काही पॅलेट्सची कधीच नीट नोंद होत नव्हती.

लहान तफावती काळाबरोबर साचत गेल्या.

जे क्षुल्लक वाटत होते ते पुनरावृत्तीमुळे अर्थपूर्ण झाले.

परिस्थितीचे परीक्षण करताना मला जाणवू लागले की नऊ हजार युरोंची कमतरता ही कहाणी नव्हती.

कहाणी होती ती व्यवस्था.

त्या काळात रोमेनिया वेगाने बदलत होता, पण आधीच्या राजकीय युगातून आलेल्या अनेक सांस्कृतिक सवयी अजूनही सक्रिय होत्या.

कायदे बदलले होते.

वर्तन अधिक हळू बदलले.

माणसांचा न्याय करण्यात मला रस नव्हता.

यंत्रणा समजून घेण्यात मला रस होता.

त्या रात्री मी स्वतःला ऑफिसमध्ये कोंडून घेतले.

मी झोपलो नाही.

मी मार्ग, नोंदी, मालाच्या हालचाली आणि कामकाजातील विसंगती पुन्हा जुळवल्या.

Constanța.

Bacău.

Ploiesti.

नमुने समोर आले.

आणि नमुने अनेकदा वैयक्तिक घटनांपेक्षा अधिक सत्य उघड करतात.

मी गुन्हेगार शोधण्याचा प्रयत्न करत नव्हतो.

मी वास्तव समजून घेण्याचा प्रयत्न करत होतो.
सूर्योदयापर्यंत मी एक अहवाल तयार केला होता.
आरोप नाहीत.
नावे नाहीत.
फक्त तथ्ये.
हालचाली.
मार्ग.
तफावती.
परिस्थिती.
नमुने.

बैठक

दुसऱ्या दिवशी सकाळी मी Raluca ला भेटलो.
तिने गहाळ पैशांबद्दल विचारले.
मी शांतपणे उत्तर दिले.
मी तिला सांगितले की दिवस संपेपर्यंत बँकेचे हस्तांतरण येईल.
त्या आत्मविश्वासाने ती चकित झाली.
त्या खात्रीने ती त्याहूनही अधिक चकित झाली.
काही तासांनंतर मी व्यवस्थापनाच्या एका ब्रीफिंगला उपस्थित राहिलो.
खोलीत केवळ स्थानिक व्यवस्थापनच नव्हते, तर Global COO, Turin चे एक
इटालियन अधिकारीही होते.
माझ्या अहवालाच्या प्रती वाटण्यात आल्या.
कामकाजाच्या कोणत्याही तपशिलावर बोलण्याआधी मी एक छोटे निवेदन केले.

आम्ही पोलीस नाही.

आम्ही न्यायव्यवस्था नाही.

म्हणून पुढे जे आहे ती माहिती आहे, आरोप नाही.

हा फरक महत्वाचा होता.

नेतृत्वाचा उद्देश शिक्षा करणे नाही.

नेतृत्वाचा उद्देश दृश्यता आहे.

अहवालाची सुरुवात चोरीपासून झाली नाही.

ती संस्कृतीपासून झाली.

कुटुंबे.

आर्थिक दबाव.

सामाजिक वास्तव.

वारसाने आलेले वर्तन.

त्यानंतरच त्यात लॉजिस्टिक्स, नियंत्रणे, साठा, माल स्वीकारण्याच्या पद्धती आणि मालाच्या हालचालींचे परीक्षण केले होते.

कारण संदर्भाशिवाय आकडे कहाणीचा फक्त एक भाग सांगतात.

खोलीत विलक्षण शांतता पसरली.

आता कोणाचेच लक्ष नऊ हजार युरोवर नव्हते.

चर्चा कुठेतरी अधिक खोलवर पोहोचली होती.

विषय आता रोकड राहिला नव्हता.

विषय होता दृश्यता.

टेनिसचे आमंत्रण

बैठक संपली तेव्हा काहीतरी अनपेक्षित घडले.

Global COO नी नुकसानाबद्दल विचारले नाही.

त्यांनी आरोपांबद्दल विचारले नाही.

त्यांनी कायदेशीर कारवाईबद्दल विचारले नाही.

त्याऐवजी त्यांनी मला एक साधा प्रश्न विचारला:

“सहा वाजता माझ्यासोबत डबल्स टेनिस खेळायला याल का?”

मी होकार दिला.

अनेक वर्षांनंतर मला त्या आमंत्रणाचे महत्त्व समजले.

बैठकीचा परिणाम खात्री नव्हता.

तो विश्वास होता.

माणसे क्वचितच आकड्यांच्या मागे जातात.

ती विश्वासाहतेच्या मागे जातात.

ती क्षमतेच्या मागे जातात.

देखाव्याचा बचाव करण्याऐवजी वास्तवाला सामोरे जाण्याची तयारी दाखवणाऱ्या व्यक्तींच्या मागे ती जातात.

त्या दुपारने मला नेतृत्वाबद्दल जितके शिकवले, तितके व्यवस्थापनाचे अनेक औपचारिक अभ्यासक्रमही कधी शिकवू शकले नसते.

बारा हजार युरोचे बिल

मी ऑफिसमध्ये परत आलो तेव्हा Raluca वाट पाहत होती.

या वेळी ती हसत होती.

दुपारी तिने बारा हजार युरोचे एक बिल काढले होते.

त्याहूनही महत्त्वाचे म्हणजे, तिने त्याची एक प्रत इटालो-रोमेनियन बँकेला आधीच पाठवली होती.

बँकेने रक्कम आगाऊ देण्याचे मान्य केले.
कर भरले जाणार होते.
पगार दिले जाणार होते.
संकट नाहीसे झाले होते.
चोवीस तासांपूर्वी आमच्याकडे नऊ हजार युरो कमी होते.
आता बारा हजार युरो उपलब्ध होते.
तो धडा माझ्यासोबत राहिला.
सगळ्यांनी कमतरतेवर लक्ष केंद्रित केले होते.
मी दृश्यतेवर लक्ष केंद्रित केले होते.
कमतरता लवकरच नाहीशी झाली.
दृश्यता टिकून राहिली.
हाच फरक पुढे माझ्या विचारांच्या पायांपैकी एक बनणार होता.
बहुतेक व्यवस्थापक आकड्यांचे कैदी बनतात.
चांगले नेते ते आकडे निर्माण करणाऱ्या व्यवस्थांचा अभ्यास करतात.
ताळेबंद लक्षणे नोंदवतो.
मानवी वर्तन कारणे निर्माण करते.

Raluca चा प्रश्न

निघण्यापूर्वी Raluca ने मला काहीतरी विचारले.

"तुम्ही हे कसे केले?"

"हे कसे शक्य झाले?"

मी हसलो.

मग मी तिला एक कहाणी सांगितली.

माझा जन्म झाला तेव्हा एका वयस्कर परिचारिकेने माझ्या आईला सांगितले की तिचा मुलगा विशेष भाग्यवान आहे.

अनेक वर्षांनंतर माझ्या आईने ती कहाणी मला पुन्हा सांगितली.

वीस वर्षांचा असताना ते खात्री करून घेण्यासाठी मी त्याच परिचारिकेला शोधायला परत गेलोही होतो.

तिने ते खरे असल्याचे सांगितले.

Raluca स्पष्टीकरणाची वाट पाहत होती.

मग मी म्हणालो:

“माझ्या प्रिये, आयुष्यभर मी भाग्यवान राहिलो आहे.”

“पैशामुळे नव्हे.”

“नशिबामुळे नव्हे.”

“कारण मला नेहमी चांगल्या स्त्रिया भेटल्या.”

आणि मी तिच्याकडे बोट दाखवले.

लक्ष देणाऱ्या स्त्रिया.

निरीक्षण करणाऱ्या स्त्रिया.

काही चुकत असेल तेव्हा मला सावध करणाऱ्या स्त्रिया.

जबाबदारी गांभीर्याने घेणाऱ्या स्त्रिया.

अहवालांनी उघड करण्याआधीच वास्तव समोर यायला मदत करणाऱ्या स्त्रिया.

आदल्या दुपारी तिने माझ्याकडे एक समस्या आणली होती.

दुसऱ्या दुपारी ती उपाय घडवायला मदत करत होती.

अनेक वर्षांनंतर, Braşov मधील त्या दिवसाचा विचार करताना, मला कराची नेमकी रक्कम आठवत नाही.

मला कामकाजाचा प्रत्येक तपशील आठवत नाही.

मला Raluca आठवते.

मला विश्वास आठवतो.

मला दृश्यता आठवते.

आणि मला एक धडा आठवतो, जो अखेरीस या हस्तलिखिताच्या पायांपैकी एक बनला.

पहिले तत्त्व

ताळेबंदाने कमतरता नोंदवली.

मानवी वर्तनाने तिचे स्पष्टीकरण दिले.

निरीक्षणाने ती सोडवली.

Braşov मधील त्या रात्रीने मला शिकवले की आकडे सहसा कहाणीचे शेवटचे प्रकरण असतात.

आधीची प्रकरणे माणसे लिहितात.

Wall Street ची गाथा त्याच जाणिवेतून जन्माला आली.

अर्थशास्त्रातून नव्हे.

लेखाशास्त्रातून नव्हे.

मूल्यांकनातून नव्हे.

तर एका साध्या प्रश्नातून:

आकडे दिसण्याआधी आकडे कोण निर्माण करते?

पुढे येणारे सर्व काही त्या प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न आहे.

प्रकरण 2

पहिला बाजार

पहिला बाजार Wall Street नाही.

पहिला बाजार Chicago Mercantile Exchange नाही.

पहिला बाजार London, Frankfurt, Hong Kong किंवा Singapore नाही.

पहिला बाजार म्हणजे माणूस.

शेअर बाजार अस्तित्वात येण्याआधी माणसे देवाणघेवाण करत होती.

अर्थव्यवस्था अस्तित्वात येण्याआधी माणसे वाटाघाटी करत होती. लेखाशास्त्र अस्तित्वात येण्याआधी माणसे मूल्य ठरवत होती.

म्हणूनच प्रत्येक आर्थिक व्यवस्थेचा उगम एका साध्या आणि प्राचीन वास्तवापर्यंत मागे नेता येतो: एका व्यक्तीकडे काहीतरी असते, दुसऱ्या व्यक्तीला ते हवे असते, आणि त्या देवाणघेवाणीचा अर्थ काय असावा यावर दोघेही सहमत होण्याचा प्रयत्न करतात.

इथूनच बॅगची सुरुवात होते.

पैशाने नव्हे.

गुंतवणूक बँकिंगने नव्हे.

डेरिव्हेटिव्हज, व्याजदर, ताळेबंद किंवा मूल्यांकनाच्या मॉडेल्सनी नव्हे.

तिची सुरुवात होते मूल्यापासूनच.

दोन बॅगा

लहानपणी मी एक निरीक्षण शिकलो, जे आयुष्यभर माझ्यासोबत राहणार होते.

दिसायला दोन बॅगा अगदी सारख्या असू शकतात.

तेच साहित्य.

तोच आकार.

तेच वजन.

तेच नाव.

तरीही त्यांचा अर्थ पूर्णपणे वेगळा असू शकतो.

एका बॅगेत आकडे असू शकतात.

दुसरीत पैसे असू शकतात.

भाषा तीच राहते.

आतील वस्तू सगळे काही बदलून टाकते.

माणूस संस्थांच्या जगात प्रवेश करेपर्यंत हा फरक क्षुल्लक वाटतो.

कंपन्या रोज हीच चूक करतात.

त्या पात्राला आतील वस्तू समजतात.

त्या रचना मोजतात आणि उद्देश विसरतात.

त्या व्यवस्थांचे मूल्यमापन करतात आणि अर्थाकडे दुर्लक्ष करतात.

आर्थिक बाजारांमध्ये पात्र अनेकदा दिसते.

आतील वस्तू अनेकदा अदृश्य असते.

दिसणारी बॅग वार्षिक अहवाल बनते.

न दिसणारी बॅग विश्वास बनते.

अखेरीस न दिसणारी बॅगच अधिक महत्त्वाची ठरते.

बाजाराखालचा बाजार

आर्थिक विश्लेषक अनेकदा बाजारांबद्दल असे बोलतात जणू बाजार म्हणजे केवळ तर्काने चालणाऱ्या वस्तुनिष्ठ यंत्रणा आहेत.

वास्तव अधिक गुंतागुंतीचे आहे.

प्रत्येक बाजार एका अधिक खोल बाजारावर उभा असतो.

प्रत्येक उत्पादनाखाली एक मानवी गरज असते.

प्रत्येक खरेदीखाली एक प्रेरणा असते.

प्रत्येक गुंतवणुकीखाली एक अपेक्षा असते.

प्रत्येक अपेक्षेखाली एक कहाणी असते.

माणसे उत्पादने विकत घेत नाहीत.

ती उपाय विकत घेतात.

ती अस्मिता विकत घेतात.

ती दिलासा विकत घेतात.

ती आपलेपणा विकत घेतात.

ती सातत्य विकत घेतात.

आणि कधी कधी ती आशा विकत घेतात.

म्हणूनच ट्रेडिंगच्या स्क्रीनवर दिसणारे आकडे म्हणजे बाजार नव्हे.

ती पृष्ठभागाखाली चाललेल्या हालचालींची लक्षणे आहेत.

खरा बाजार म्हणजे मानवी वर्तनच राहतो.

अर्थाचे अर्थशास्त्र

आर्थिक व्यवस्था किमती ठरवण्यात विलक्षण प्रभावी असतात.

अर्थ ठरवण्यात त्या कमी प्रभावी असतात.

एखाद्या मालमत्तेची किंमत किती आहे हे बाजार आपल्याला सांगू शकतो.

माणसांना ती का हवी असते हे सांगताना त्याची दमछाक होते.

बाजार महसूल मोजू शकतो.

तो जिद्दाळा सहज मोजू शकत नाही.

बाजार उपभोगाचा अंदाज लावू शकतो.

निष्ठेचा अंदाज लावताना त्याची दमछाक होते.

तरीही संस्था टिकतात त्या याच अदृश्य शक्तींमुळे.

ग्राहक उत्पादने, संस्था, ब्रँड, अनुभव आणि नाती यांना जो अर्थ देतात, त्यापासून त्यांचे वर्तन पूर्णपणे वेगळे करता येत नाही.

अर्थ मूल्याच्या आधी येतो.

मूल्य अर्थाच्या मागून येते.

हा क्रम महत्त्वाचा आहे.

गुंतवणूकदार प्रत्यक्षात काय विकत घेतात

गुंतवणूकदार अनेकदा स्वतःचे वर्णन मालमत्तांचे खरेदीदार असे करतात.

प्रत्यक्षात ते भविष्याबद्दलची गृहीतके विकत घेतात.

शेअरचे प्रमाणपत्र म्हणजे केवळ मालकी नव्हे.

ती श्रद्धा आहे.

तो आत्मविश्वास आहे.

ती अपेक्षा आहे.

अजून न आलेल्या भविष्यातील परिणामाकडे वळवलेला तो विश्वास आहे.

हे निरीक्षण भांडवली बाजारांचा अर्थच बदलून टाकते.

बाजार म्हणजे केवळ पैशाचे वाटप करण्याच्या यंत्रणा नाहीत.

त्या सामूहिक श्रद्धेची मांडणी करणाऱ्या यंत्रणा आहेत.

मालमत्तेची किंमत अदृश्य अपेक्षांची दृश्य अभिव्यक्ती बनते.

अपेक्षा बळकट झाल्या की किमती वाढतात.

अपेक्षा कोसळल्या की किमतीही त्यांच्या मागोमाग कोसळतात.

अधिक खोल बाजार नेहमी मानसिकच राहतो.

बॅगचा धडा

बॅग हे Wall Street च्या गाथेचे पहिले तत्त्व आहे.

पात्राला कधीही आतील वस्तू समजू नका.

आकड्याला कधीही त्याचा अर्थ समजू नका.

रचनेला कधीही उद्देश समजू नका.

दिसण्याला कधीही महत्त्व समजू नका.

आर्थिक जग स्वाभाविकपणे निरीक्षण करता येणाऱ्या मापदंडांवर लक्ष केंद्रित करते, कारण मापदंड मोजता येतात.

तरीही कोणत्याही संस्थेतील काही सर्वात प्रभावी शक्ती संख्येत मांडणे कठीणच राहते.

विश्वास.

स्मृती.

दखल.

अस्मिता.

सवय.

अर्थ.

हे घटक तिमाही सादरीकरणांमध्ये क्वचितच दिसतात.

तरीही ती सादरीकरणे तयार करण्याइतका काळ संस्था टिकतील की नाही, हे तेच ठरवतात.

म्हणून बॅग ही सुरुवातही आहे आणि इशाराही.

सुरुवात साधी आहे:

सर्व बाजारांचा उगम मानवी वर्तनात होतो.

इशाराही तितकाच साधा आहे:

जेव्हा संस्थांना बॅग मोजण्याचे वेड लागते, तेव्हा तिच्या आत काय आहे हे विसरण्याचा धोका निर्माण होतो.

आणि एकदा तसे झाले की आकडे वाढत राहू शकतात, तर अर्थ शांतपणे नाहीसा होतो.

प्रकरण 3

गणवेश, अनुरूपता आणि आपलेपणाची किंमत

आर्थिक जगाला गणवेश नेहमीच आवडले आहेत.

काही गणवेश दिसतात.

काही अदृश्य असतात.

दिसणारा गणवेश ओळखणे सोपे असते.

गडद सूट.

पॉलिश केलेले बूट.

काळजीपूर्वक निवडलेले घड्याळ.

गांभीर्य दाखवण्यासाठी निवडलेला टाय.

क्षमता दाखवण्यासाठी घडवलेली बोलण्याची ढब.

हे संकेत परिचित आहेत कारण प्रत्येक संस्था ते विकसित करते.

ते अनिश्चितता कमी करतात.

ते ओळख सोपी करतात.

ते सदस्यत्व प्रस्थापित करतात.

अदृश्य गणवेश अधिक शक्तिशाली असतो.

तो मान्य मतांनी बनलेला असतो.

स्वीकारलेली गृहीतके.

परवानगी असलेली भाषा.

अपेक्षित महत्वाकांक्षा.

सामायिक भीती.

अदृश्य ड्रेस कोड क्वचितच लिहून ठेवलेले असतात.

तरीही खोलीतील प्रत्येकाला ते समजतात.

कोणी त्यांचे उल्लंघन करताच व्यवस्था प्रतिक्रिया देते.

संस्था गणवेश का निर्माण करतात

कोणतीही संस्था वाईट हेतूने सुरू होत नाही.

ड्रेस कोड जन्माला येतात कारण माणसे सुव्यवस्था शोधतात.

सुव्यवस्था जोखीम कमी करते.

सुव्यवस्था समन्वय सुधारते.

सुव्यवस्था मोठ्या व्यवस्था हाताळण्याजोग्या बनवते.

प्रत्येक व्यक्तीने रोज सकाळी नवे नियम शोधायचे ठरवले तर जागतिक कंपनी चालू शकत नाही.

म्हणून मानकांचे अस्तित्व समजण्याजोगे आहे.

समस्या तेव्हा येते जेव्हा मानके प्रश्न विचारता न येणाऱ्या सत्यांमध्ये बदलतात.

त्या क्षणी अनुरूपतेला शहाणपण समजले जाऊ लागते.

सहमतीला बुद्धिमत्ता समजले जाऊ लागते.

आज्ञापालनाला नेतृत्व समजले जाऊ लागते.

जे मूळतः कार्यक्षमतेसाठी होते ते हळूहळू निरीक्षणाला दडपू लागते.

संस्था विचारणे थांबवते:

“हे खरे आहे का?”

आणि विचारू लागते:

“हे स्वीकारार्ह आहे का?”

फरक लहान वाटतो.

त्याचे परिणाम प्रचंड असतात.

आपलेपणाचे अर्थशास्त्र

ट्रेस कोड अखेरीस आपलेपणाविषयी आहे.

माणसांना गटांचा भाग होण्याची खोल इच्छा असते.

ही इच्छा व्यापारापेक्षा जुनी आहे.

अर्थव्यवस्थेपेक्षा जुनी.

राजकारणापेक्षा जुनी.

मानवी इतिहासाच्या बहुतेक काळात गटातून बाहेर टाकले जाणे हा खरा धोका होता.

आपलेपणामुळे जगण्याची शक्यता वाढत होती.

ती उपजत प्रवृत्ती अजूनही सक्रिय आहे.

म्हणून माणसे वातावरणात बसण्यासाठी स्वतःला जुळवून घेतात.

ती भाषा बदलतात.

ती वर्तन बदलतात.

ती रूप बदलतात.

ती मते बदलतात.

बहुतेक वेळा हे जुळवून घेणे नकळत घडते.

व्यक्तीला वाटते की तो स्वतंत्र निवडी करत आहे.

तरीही त्यांपैकी अनेक निवडी भोवतालच्या व्यवस्थेच्या अपेक्षांना दिलेली उत्तरे असतात.

बाजार कबूल करतो त्यापेक्षा अधिक वेळा तो अनुरूपतेला बक्षीस देतो.

अनुरूपता नेहमी बरोबर असते म्हणून नव्हे.

तर अनुरूपतेचा अंदाज बांधता येतो म्हणून.

आणि अंदाज बांधता येणे अनिश्चिततेपेक्षा अधिक सुरक्षित वाटते.

कायमच्या जुळवून घेण्याची किंमत

जुळवून घेणे उपयुक्त आहे.

कायमचे जुळवून घेणे धोकादायक आहे.

जेव्हा प्रत्येक सहभागी सत्याऐवजी स्वीकृतीसाठी स्वतःला घडवू लागतो, तेव्हा संस्था नाजूक बनते.

प्रश्न अस्वस्थ करणारे ठरतात.

शंका नकोशी ठरते.

प्रामाणिक मतभेद कारकिर्दीसाठी धोका ठरतो.

हळूहळू संस्था असे वातावरण निर्माण करते जिथे सगळे एकमताचे दिसतात, तर खऱ्या चिंता न बोललेल्याच राहतात.

बाहेरून व्यवस्था स्थिर दिसते.

आतून ती अधिकाधिक देखाव्यावर अवलंबून राहते.

इतिहास असंख्य उदाहरणे देतो.

आर्थिक संकटे.

कंपन्यांची पडझड.

धोरणात्मक अपयशे.

अनेकांची सुरुवात अशा हुशार माणसांपासून होते, ज्यांनी खासगीत समस्या ओळखल्या पण सार्वजनिकरीत्या गप्प राहिली.

ट्रेस कोडचे उल्लंघन करण्याची किंमत त्यांना समजली होती.

आणि गप्प राहून त्यांनी ती किंमत मोजली.

बाहेरच्याचा फायदा

बाहेरच्या माणसांकडे एक अनोखा फायदा असतो.

स्वीकारलेल्या गृहीतकांमध्ये त्यांची गुंतवणूक कमी असते.

ते पूर्णपणे आतले नसल्यामुळे, आतल्यांनी दुर्लक्षित केलेले तपशील त्यांच्या लक्षात येतात.

प्रत्येक मोठे परिवर्तन इतरांनी आपोआप स्वीकारलेल्या गोष्टीवर कोणीतरी प्रश्न विचारल्याने सुरू होते.

बाहेरचा विचारतो:

हे असेच का केले जाते?

यावर विश्वास का ठेवला जातो?

हे अशक्य का मानले जाते?

आतल्याला हे प्रश्न विचारण्याची प्रेरणा अनेकदा नसते.

व्यवस्था चालते.

प्रोत्साहने काम करतात.

बक्षिसे मिळतात.

अंतर दृश्यता निर्माण करते.

गणवेशापलीकडची अस्मिता

सर्वात बळकट व्यक्तींकडे असे एक वैशिष्ट्य असते जे मोजताना संस्थांची अनेकदा दमछाक होते.

अस्मिता.

अस्मिता प्रतिष्ठेपेक्षा वेगळी आहे.

इतर काय विचार करतात ती प्रतिष्ठा.

बाहेरची मान्यता नाहीशी झाल्यावर जे उरते ती अस्मिता.

बळकट अस्मिता असलेली व्यक्ती वेगवेगळ्या वातावरणांत त्यांच्यावर मानसिकदृष्ट्या अवलंबून न होता प्रवेश करू शकते.

तो गणवेश घालू शकतो.

तो नियम समजू शकतो.

तो संस्थेचा आदर करू शकतो.

पण तो जुळवून घेण्याला अस्तित्व समजत नाही.

त्याची स्वत्वाची जाणीव खोलीपासून स्वतंत्रपणे टिकून राहते.

यातून असामान्य लवचीकता निर्माण होते.

कारण परिस्थिती बदलली तरी तो दिशा गमावत नाही, उद्देशही गमावत नाही.

पोशाख बदलतो.

अस्मिता टिकून राहते.

खरा ड्रेस कोड

सर्वात खोल ड्रेस कोडचा कपड्यांशी काहीही संबंध नाही.

तो बौद्धिक धैर्याशी संबंधित आहे.

अपेक्षा पूर्ण करण्यासाठी निरीक्षणे लगेच न बदलता वास्तवाचे निरीक्षण करण्याची क्षमता.

इतर ज्याकडे पाहणे टाळतात ते ओळखण्याची तयारी.
गुंतागुंतीच्या व्यवस्थांमध्ये सहभागी होत असतानाही अस्मिता टिकवण्याची शिस्त.
या प्रकारचे स्वातंत्र्य दुर्मीळ आहे.
त्यासाठी प्रतिभावंत असावे लागते म्हणून नव्हे.
तर त्यासाठी अस्वस्थता सोसावी लागते म्हणून.
स्वीकारणे सोपे आहे.
निरीक्षण करणे कठीण आहे.
अनुरूपतेला लगेच बक्षीस मिळते.
स्वतंत्र विचाराला अनेकदा खूप नंतर बक्षीस मिळते.
काहींना त्याची दखल कधीच मिळत नाही.
तरीही जवळजवळ प्रत्येक अर्थपूर्ण परिवर्तन गर्दीने मान्य करण्याआधी वास्तव पाहण्यास तयार असलेल्या कोणापासून तरी सुरू होते.

अंतिम चिंतन

ट्रेस कोड हा संस्थांविरुद्धचा युक्तिवाद नाही.
आपलेपणाला सत्य समजण्याविरुद्धचा तो युक्तिवाद आहे.
संस्थांना मानकांची गरज असते.
बाजारांना नियमांची गरज असते.
संस्कृतींना रचनेची गरज असते.
आव्हान आहे ते या रचना का अस्तित्वात आहेत हे लक्षात ठेवण्याचे.
सूट क्षमता निर्माण करत नाही.
पदवी शहाणपण निर्माण करत नाही.
उतरंड नेतृत्व निर्माण करत नाही.

आणि अनुरूपता सत्य निर्माण करत नाही.

ड्रेस कोडचा उद्देश समन्वय असला पाहिजे.

तो विचार करण्याचा पर्याय बनताच, ज्या संस्थेचे रक्षण करण्यासाठी तो घडवला होता, तिलाच तो पोखरू लागतो.

हाच धडा आहे.

गणवेश महत्त्वाचे आहेत.

अस्मिता अधिक महत्त्वाची आहे.

प्रकरण 4

प्रवेश, अडथळे आणि संधीची वास्तुरचना

आर्थिक जग पैशाबद्दल बोलण्यात प्रचंड वेळ घालवते.

ते भांडवलाबद्दल बोलते.

ते मूल्यांकनाबद्दल बोलते.

ते कर्जाबद्दल बोलते.

ते कमाईबद्दल बोलते.

तरीही मानवी व्यवहारांतील एका सर्वात शक्तिशाली घटकाकडे आश्चर्यकारकपणे कमी लक्ष दिले जाते.

प्रवेश.

संस्कृतीची कहाणी म्हणजे केवळ संपत्तीची कहाणी नव्हे.

ती प्रवेशाची कहाणी आहे.

कोण आत जाऊ शकतो.

कोणाला थांबावे लागते.

कोणाकडे माहिती असते.

कोणाला माहिती खूप उशिरा मिळते.

कोणाला आमंत्रण मिळते.

कोण खोलीच्या बाहेरच राहतो.

पैसा दिसू लागण्याच्या खूप आधी प्रवेशाचा प्रश्न अनेकदा परिणाम ठरवतो.

म्हणूनच *आत की बाहेर* ला Wall Street च्या गाथेत मध्यवर्ती स्थान आहे.

कारण प्रत्येक संस्था अखेरीस दारांची एक व्यवस्था असते.

काही उघडी असतात.

काही बंद असतात.

काही दिसतात.

काही तर अस्तित्वातच असल्यासारखी दिसत नाहीत.

लपलेले चलन

पैसा हे एक चलन आहे.

प्रवेश हेही एक चलन आहे.

फरक इतकाच की प्रवेश सहसा संभाषणात पैसा येण्याआधीच काम करतो.

एखाद्याकडे भांडवल असू शकते पण प्रवेश नसू शकतो.

दुसऱ्याकडे भांडवल अगदी थोडे असू शकते पण प्रवेश विलक्षण असू शकतो.

अनेकदा दुसरी व्यक्ती अधिक प्रभाव मिळवते.

कोणाला संधी मिळतात हे प्रवेश ठरवतो.

संभाषणात कोण येतो हे प्रवेश ठरवतो.

आधी कोण शिकतो हे प्रवेश ठरवतो.

इतर फक्त पाहत असताना कोण सहभागी होतो हे प्रवेश ठरवतो.

जग अनेकदा संपत्तीला अंतिम फायदा म्हणून सादर करते.
प्रत्यक्षात संपत्ती आणि प्रवेश नेहमी एकच गोष्ट नसतात.
कधी कधी प्रवेश संपत्ती निर्माण करतो.
कधी कधी संपत्ती प्रवेश विकत घेऊ शकत नाही.
हा फरक महत्त्वाचा आहे.

दार

प्रत्येक महत्त्वाच्या संस्थेत दारे असतात.
काही दारे भौतिक असतात.
कंपन्यांची मुख्यालये.
बोर्डरूम.
सरकारी कार्यालये.
विद्यापीठे.
खासगी क्लब.
गुंतवणूक समित्या.
काही दारे बौद्धिक असतात.
ज्ञान.
शिक्षण.
अनुभव.
विशेष भाषा.
तांत्रिक क्षमता.
काही दारे नात्यांची असतात.

विश्वास.

शिफारसी.

ओळख करून देणे.

विश्वासाहता.

प्रतिष्ठा.

कोणती दारे अस्तित्वात आहेत हा रोचक प्रश्न नाही.

ती कोण नियंत्रित करतो हा रोचक प्रश्न आहे.

कारण प्रवेश नियंत्रित करणारी व्यक्ती अनेकदा दृश्य पदवी असलेल्या व्यक्तीपेक्षा अधिक प्रभाव गाजवते.

प्रवेश म्हणून माहिती

बाजार भांडवलावर चालतात असे दिसते.

प्रत्यक्षात ते अनेकदा माहितीवर चालतात.

गुप्त माहितीवर नव्हे.

बेकायदेशीर माहितीवर नव्हे.

फक्त आधी मिळालेली, अधिक अचूकपणे लावलेला अर्थ असलेली किंवा अधिक स्पष्टपणे समजलेली माहिती.

आज घेतलेला निर्णय काल मिळालेल्या माहितीवर अवलंबून असू शकतो.

तीच माहिती पुढच्या महिन्यात आली तर तोच निर्णय अशक्य होतो.

वेळ मूल्य बदलून टाकते.

वेळेचे महत्त्व स्पष्ट करते की प्रवेश मूलभूत का राहतो.

गर्दींच्या आधी परिस्थिती समजणे हा फायदा आहे.

गर्दींनंतर ती समजणे हा अहवाल आहे.

हा फरक सहभागाला निरीक्षणापासून वेगळा करतो.

आत

आत असणे म्हणजे केवळ प्रत्यक्ष उपस्थिती नव्हे.

त्याचा अर्थ व्यवस्थेची भाषा समजणे.

प्रत्येक व्यवसायाची एक भाषा असते.

प्रत्येक संस्थेची गृहीतके असतात.

प्रत्येक संघटनेचे अदृश्य नियम असतात.

जे ते समजतात ते सहजपणे वावरतात.

जे समजत नाहीत त्यांना घर्षणाला सामोरे जावे लागते.

म्हणून आत असणे म्हणजे परिचय.

निर्णय कसे घेतले जातात हे तुम्हाला समजते.

प्रोत्साहने तुम्हाला समजतात.

माणसे काय बोलतात हे तुम्हाला समजते.

माणसे काय बोलणे टाळतात हेही तुम्हाला समजते.

हे ज्ञान पुस्तिकांमध्ये क्वचितच दिसते.

ते अनुभवातून उदयाला येते.

बाहेर

बाहेरच्या स्थानाचे तोटे असतात.

त्याची बलस्थानेही असतात.

आतल्यांना तपशील दिसतात.

बाहेरच्यांना अनेकदा नमुने दिसतात.

आतल्यांना गृहीतकांची सवय होते.

बाहेरचे त्यांच्यावर प्रश्न विचारण्यास अधिक सक्षम असतात.

आतल्यांना कार्यक्षमता मिळते.

बाहेरचे दृष्टिकोन टिकवून ठेवतात.

सर्वात निरोगी संस्थांना दोन्ही दृष्टिकोनांची गरज असते.

केवळ आतल्यांनी बनलेली व्यवस्था हळूहळू स्वतःबद्दल आंधळी होते.

केवळ बाहेरच्यांनी बनलेल्या व्यवस्थेत कामकाजाची सुसंगती नसते.

दोन्ही स्थानांमधील संवाद टिकवल्यानेच शहाणपण उदयाला येते.

दारे बांधणे

बहुतेक माणसे आयुष्यभर प्रवेशाची वाट पाहतात.

त्यांच्यापेक्षा कमी माणसे प्रवेश बांधतात.

हा फरक सगळे काही बदलतो.

परवानगीची वाट पाहणारी व्यक्ती अस्तित्वात असलेल्या रचनांवर अवलंबून राहते.

दारे बांधणारी व्यक्ती पर्याय निर्माण करते.

प्रत्येक मोठा नवोन्मेष याच नमुन्याने चालतो.

कोणालातरी एक बंद व्यवस्था भेटते.

कायमचा प्रवेश मागत बसण्याऐवजी तो दुसरे प्रवेशद्वार निर्माण करतो.

मागे वळून पाहताना परिणाम उघड वाटतो.

सुरुवातीला तो सहसा अवास्तव वाटतो.

केवळ दार ठोठावण्याऐवजी दारे बांधण्याची क्षमता हे कोणत्याही क्षेत्रातील सर्वात मौल्यवान धोरणात्मक कौशल्यांपैकी एक आहे.

मालकाचा दृष्टिकोन

कर्मचारी अनेकदा पदांच्या भाषेत विचार करतात.

व्यवस्थापक विभागांच्या भाषेत विचार करतात.

गुंतवणूकदार मालमत्तांच्या भाषेत विचार करतात.

मालक वेगळा विचार करतात.

मालक व्यवस्थांच्या भाषेत विचार करतात.

त्यांना समजते की सर्वात मोठा धोरणात्मक फायदा अनेकदा स्पर्धकांपेक्षा अधिक संसाधने असण्यातून नव्हे, तर स्पर्धकांना उपलब्ध नसलेले मार्ग आखण्यातून उदयाला येतो.

मालक दारांचा अभ्यास करतो.

मालक अडथळ्यांचा अभ्यास करतो.

मालक माहिती, विश्वास आणि संधी यांच्या प्रवाहांचा अभ्यास करतो.

या दृष्टिकोनातून प्रश्नच बदलतो.

आता नाही:

"मी आत कसा जाऊ?"

तर:

"मी नवे प्रवेशद्वार कसे निर्माण करू?"

तो प्रश्न धोरण पूर्णपणे बदलतो.

अंतिम चिंतन

जग पैशाबद्दल अखंड बोलते कारण पैसा मोजणे सोपे आहे.

प्रवेश मोजणे अधिक कठीण आहे.

तरीही पैसा महत्त्वाचा ठरण्याआधीच प्रवेश अनेकदा परिणाम ठरवतो.

सर्वात खोल फायदा नेहमी मालकी नसतो.

तो दृश्यता असतो.

इतरांपासून लपलेल्या संधी, नाती, माहिती आणि मार्ग पाहण्याची क्षमता.

हा आहे *आत की बाहेर* चा धडा.

संस्कृती म्हणजे केवळ बाजारांचा संग्रह नव्हे.

ती दारांचा संग्रह आहे.

काही माणसे आयुष्यभर कुलपांकडे टक लावून पाहत राहतात.

इतर आयुष्यभर किल्ल्या शोधत राहतात.

क्वचित काही जण नवी दारे बांधायचे ठरवतात.

आणि अशा व्यक्ती अनेकदा संपूर्ण इमारतीची वास्तुरचनाच बदलतात.

प्रकरण 5

दखल, नाते आणि किमतीपलीकडचे मूल्य

आधुनिक अर्थव्यवस्था व्यवहारांवर उभ्या असतात.

दररोज अब्जावधी देवाणघेवाणी होतात — खरेदीदार आणि विक्रेते, मालक आणि कर्मचारी, संस्था आणि व्यक्ती यांच्यात.

या देवाणघेवाणींची भाषा म्हणजे किंमत.

किंमत समन्वय शक्य करते.

किंमत तुलना शक्य करते.

किंमत कार्यक्षमता शक्य करते.

किमतीशिवाय मोठे बाजार चालवणे कठीण जाईल.

तरीही असा एक प्रश्न आहे जो आर्थिक व्यवस्था क्वचितच विचारतात:

मूल्य किमतीपेक्षा जास्त झाले तर काय होते?

एका डॉलरचा प्रोटोकॉल त्याच प्रश्नापासून सुरू होतो.

तो पैशाबद्दलचा सिद्धांत नाही.

तो दखलीबद्दलचा सिद्धांत आहे.

पैसे देणे आणि दखल घेणे यांतील फरक

बहुतेक व्यवहार पैसे हातोहात गेल्यावर संपतात.

नाते पूर्ण होते.

बंधन नाहीसे होते.

देवाणघेवाण संपते.

दखल वेगळ्या प्रकारे काम करते.

दखल व्यवहाराच्या पलीकडे जाते.

दखल दुसऱ्या माणसाचे अस्तित्व मान्य करते.

ती म्हणते:

"मला तुम्ही दिसता."

"या देवाणघेवाणीचा अर्थ मला समजतो."

"या संवादाला जोडलेल्या आर्थिक मूल्याच्या पलीकडेही त्याला महत्त्व आहे."

फरक लहान वाटतो.

त्याचे परिणाम मोठे असतात.

पैसे दिल्याने हिशेब चुकता होतो.

दखल घेतल्याने नाते सुरू होते.

बाजारांना आकडे का आवडतात

बाजारांना स्वाभाविकपणे मोजता येणारे घटक आवडतात.

महसूल.

नफा.

वाढ.

बाजारातील हिस्सा.

मालमत्ता.

देणी.

हे निर्देशक उपयुक्त आहेत कारण ते अचूकपणे व्यक्त करता येतात.

दखल अचूकतेला दाद देत नाही.

विश्वास अचूकपणे मोजता येत नाही.

आदर अचूकपणे मोजता येत नाही.

जिव्हाळा अचूकपणे मोजता येत नाही.

स्मृती अचूकपणे मोजता येत नाही.

तरीही माणसे आपल्या आयुष्याचा मोठा भाग नेमक्या याच शक्तींभोवती रचतात.

माणूस एखादा व्यवहार विसरू शकतो.

खरी दखल तो क्वचितच विसरतो.

ती स्मृती टिकते कारण तो अनुभव हिशेबाला नव्हे तर अस्मितेला स्पर्श करतो.

एका डॉलरचा प्रोटोकॉल याच प्रदेशाचा शोध घेतो.

प्रतीकात्मक देवाणघेवाण

संस्कृती प्रतीकात्मक देवाणघेवाणींनी भरलेल्या असतात.

हस्तांदोलन.

स्वाक्षरी.

भेटवस्तू.

पत्र.

पदक.

कुटुंबाचा वारसा असलेली वस्तू.

छायाचित्र.

पैशातील मूल्य अनेकदा दुय्यम राहते.

प्रतीकात्मक मूल्य प्रमुख ठरते.

महत्त्वाची असते ती वस्तू नव्हे.

महत्त्वाचे असते ते ती वस्तू कशाचे प्रतिनिधित्व करते.

जग अनेकदा प्रतीकांना कमी लेखते कारण प्रतीके अतार्किक वाटतात.

तरीही संस्था, राष्ट्रे, धर्म, कुटुंबे आणि ब्रँड हे सर्व प्रतीकात्मक रचनांवर अवलंबून असतात.

प्रतीके काढून टाका आणि रचना कमकुवत होऊ लागते.

प्रतीक अर्थ वाहून नेते.

अर्थ सातत्य वाहून नेतो.

सातत्य अस्मिता वाहून नेते.

माता Gillette ने ज्याचे पैसे भरले ती भेट

माझी पत्नी Elisabetta आमच्या जुळ्यांसह गर्भवती होती तेव्हा आमचे स्त्रीरोगतज्ज्ञ होते Paolo Puglia.

Paolo नी संपूर्ण गर्भारपणात लक्ष ठेवले.

काळाबरोबर व्यावसायिक नात्याचे मैत्रीत रूपांतर झाले.

सुरुवातीला त्यांना खात्री होती की मी डॉक्टर आहे.

तपासण्यांच्या वेळी ते मला आपल्या शेजारी बोलवायचे आणि प्रक्रिया, संज्ञा आणि वैद्यकीय तपशील समजावून सांगायचे.

अखेरीस मला त्यांना थांबवावे लागले.

मी हसलो आणि त्यांना म्हणालो:

“Paolo, मी रेझरची पाती विकतो.”

“कसला डॉक्टर?”

आम्ही दोघेही हसलो.

गैरसमज नाहीसा झाला.

मैत्री टिकून राहिली.

कोणत्याही तपासणीने निश्चित होण्याच्या खूप आधीपासून मी आग्रहाने सांगत होतो की आम्हाला जुळी होणार आहेत.

Paolo सोनोग्राफीवर विसंबून राहणे पसंत करत होते.

एके दिवशी त्यांनी मला विचारले की मला इतकी खात्री का आहे.

मी लगेच उत्तर दिले.

“माझ्या आजोबांना जुळी होती.”

“माझ्या वडिलांना जुळी होती.”

“मलाही जुळी होतील.”

“शिवाय, Gillette ने वर्षानुवर्षे मला त्याच प्रमोशनचे प्रशिक्षण दिले आहे.”

“दोन घ्या, एकाचे पैसे द्या.”

Paolo हसले.

मग सोनोग्राफीचा दिवस आला.

त्यांनी एकदा तपासणी केली.

मग पुन्हा.

मग तिसऱ्यांदा.

शेवटी त्यांनी माझ्याकडे पाहिले आणि म्हणाले:

“साला, Nando.”

“जुळीच आहेत.”

“कमाल झाली.”

जुळी जन्माला आली.

Paolo पैसे घ्यायला नकार देत राहिले.

मी कितीही वेळा हिशेब चुकता करण्याचा प्रयत्न केला तरी ते सरळ नकार देत.

“काळजी करू नकोस.”

“मी असाच आहे.”

कदाचित.

पण मी तसा नव्हतो.

कृतज्ञतेची कर्जे मला नेहमीच जड गेली आहेत.

त्याच वेळी Gillette ने निवडक किरकोळ विक्रेत्यांमध्ये Oral-B चा प्रवेश वेगाने व्हावा म्हणून एक व्यावसायिक मोहीम सुरू केली होती.

माझ्या ग्राहकांपैकी एक, Franco, बारा सुपरमार्केटचे मालक होते.

माझ्या एरिया मॅनेजरने या प्रकल्पासाठी सहा हजार युरोंची प्रमोशनची तरतूद केली होती.

सरळ पैसे हातात देण्याची कल्पना मला आवडत नव्हती.

वर्तनाला तुम्ही फार वेळा रोख पैशाने बक्षीस दिले, तर अखेरीस माणसे त्या वर्तनाची किंमत करणे थांबवतात आणि पुढच्या पैशांची वाट पाहू लागतात.

म्हणून मी दुसरा उपाय शोधला.

Franco चे नुकतेच लग्न झाले होते.

Braun आमच्या पोर्टफोलिओचा भाग होता.

मी एक वेगळीच योजना सुचवली.

Braun च्या मालाचा एक भाग Franco कडे राहिला.

दुसरा भाग दुसऱ्या मार्गाने गेला.

एका कुरिअरने तो थेट Paolo यांच्याकडे पोहोचवला.

गंमत अशी की यात सहभागी असलेल्यांपैकी कोणीच या व्यवस्थेबद्दल पूर्णपणे निर्धास्त नव्हते.

Franco यांना खात्री होती की या योजनेचा काही भाग कसा का होईना माझ्या खासगी फायद्याचा होता.

Paolo नी कधीच काहीही मागितले नव्हते.

आणि मी फक्त असे कर्ज फेडण्याचा प्रयत्न करत होतो, जे पैशाने चुकते होऊ शकत नव्हते.

शेवटी सर्वात उल्लेखनीय तपशील हा होता:

मी काहीही दिले नाही.

Franco नी काहीही दिले नाही.

Paolo नी काहीही दिले नाही.

सगळ्यांचे पैसे माता Gillette ने भरले.

प्रमोशन.

Braun ची उत्पादने.

लग्नाची भेट.

आणि अप्रत्यक्षपणे, Paolo नी ज्यांचे पैसे घ्यायला नकार दिला होता त्या वैद्यकीय तपासण्याही.

अनेक वर्षांनंतरही त्याचा विचार केला की मला हसू येते.

अधिकृतपणे लेखा व्यवस्थेने प्रमोशनमधील गुंतवणूक नोंदवली.

माझ्या स्मृतीने काहीतरी पूर्णपणे वेगळे नोंदवले.

कृतज्ञता.

आणि कृतज्ञतेने लेखाशास्त्राचे नियम कधीच पाळलेले नाहीत.

केवळ व्यवहारी विचारसरणीची समस्या

प्रत्येक संवाद व्यवहार बनतो तेव्हा काहीतरी महत्त्वाचे नाहीसे होते.

नाते तात्पुरते बनते.

क्षितिज अल्पकालीन बनते.

सगळे काही वाटाघाटीयोग्य बनते.

सगळे काही बदलण्याजोगे बनते.

परिणाम कार्यक्षम असू शकतो.

तो क्वचितच निष्ठा निर्माण करतो.

माणसे नात्यांमुळे टिकून राहतात.

ग्राहक विश्वासामुळे परत येतात.

कर्मचारी उद्देशामुळे टिकून राहतात.

समुदाय दखलीमुळे टिकतात.

केवळ व्यवहारावर चालणाऱ्या व्यवस्थांना हे परिणाम निर्माण करणे कठीण जाते.

त्या हालचाल निर्माण करतात.

त्या गती निर्माण करतात.

त्या देवाणघेवाण निर्माण करतात.

पण ओढ निर्माण करणे त्यांना अनेकदा कठीण जाते.

आणि ओढ हे दीर्घकालीन भांडवलाच्या सर्वात शक्तिशाली रूपांपैकी एक आहे.

एक डॉलर का महत्त्वाचा आहे

एका डॉलरचा प्रोटोकॉल रकमेवर लक्ष केंद्रित करत नाही.

तो अर्थावर लक्ष केंद्रित करतो.

एक डॉलर मुद्दाम लहान आहे.

त्याचे आर्थिक मूल्य मर्यादित आहे.

त्याचे प्रतीकात्मक मूल्य अमर्याद असू शकते.

प्रतीकात्मक देवाणघेवाण संभाषणातून संपत्ती बाजूला काढते.

अब्जाधीश आणि कामगार यांची आर्थिक वास्तवे वेगळी असतात.

तरीही दोघेही दखलीच्या एकाच कृतीत सहभागी होऊ शकतात.

म्हणून हा प्रोटोकॉल दर्जा समान करतो.

तो लक्ष संसाधनांपासून दूर नेऊन मान्यतेकडे वळवतो.

हा प्रश्न नाही:

"तुमच्याकडे किती आहे?"

तर हा:

"या नात्याचे मूल्य तुम्ही ओळखता का?"

हा प्रश्न वेगळ्या पातळीवर काम करतो.

दखलीचे खातेवही

संस्था आर्थिक ताळेबंद ठेवतात.

माणसे अदृश्य ताळेबंद ठेवतात.

साचलेला विश्वास.

पाळलेली वचने.

दाखवलेला आदर.

सिद्ध झालेली विश्वासाहता.

जपलेली नाती.

यांपैकी काहीही वार्षिक अहवालांत दिसत नाही.

हे सर्व भविष्यातील परिणामांवर प्रभाव टाकतात.

सर्वात बळकट संस्था दोन्ही लेखा व्यवस्था समजून घेतात.

त्या आर्थिक भांडवलाचे व्यवस्थापन करतात.

त्या नात्यांच्या भांडवलाचेही व्यवस्थापन करतात.

कोणत्याही एका बाजूकडे दुर्लक्ष केल्याने असमतोल निर्माण होतो.

एखादी कंपनी नफा कमावत असतानाच विश्वास नष्ट करत असू शकते.

एखादी व्यक्ती संपत्ती गोळा करत असतानाच नाती गमावत असू शकते.

आकडे सकारात्मक राहू शकतात.

अदृश्य ताळेबंद कोसळत असू शकतो.

धोरण म्हणून दखल

दखल अनेकदा नैतिक संकल्पना म्हणून मांडली जाते.

ती धोरणात्मक संकल्पनाही आहे.

आपली दखल घेणाऱ्या संस्थांना माणसे पाठिंबा देतात.

सामायिक दखलीभोवती समुदाय वाढतात.

ब्रँड उपयुक्तेपलीकडे काहीतरी अर्थ बाळगू लागले की टिकाऊ बनतात.

याचा अर्थ फेरफार असा नाही.

खरी दखल अनिश्चित काळ कृत्रिमपणे तयार करता येत नाही.

अखेरीस माणसांना कृत्रिम वर्तन ओळखू येते.

विश्वास निर्माण करणारी दखल खरी असली पाहिजे.

ती खरी असते तेव्हा ती असा स्पर्धात्मक फायदा बनते ज्याची नक्कल करणे स्पर्धकांना कठीण जाते.

उत्पादनांची नक्कल करता येते.

दखलीची पुनरावृत्ती करणे अधिक कठीण आहे.

नात्यांची अर्थव्यवस्था

भविष्यातही व्यवहारांची गरज राहील.

या प्रकरणातील काहीही याच्या विरोधात युक्तिवाद करत नाही.

अर्थव्यवस्थेला किमतींची गरज असते.

तिला करारांची गरज असते.

तिला बाजारांची गरज असते.

तरीही व्यवहारांच्या अर्थव्यवस्थेच्या बरोबरीने आणखी एक व्यवस्था अस्तित्वात असते.

नात्यांची अर्थव्यवस्था.

या व्यवस्थेत मूल्य विश्वास, सातत्य, प्रतिष्ठा, स्मृती आणि दखल यांतून उदयाला येते.

सर्वात टिकाऊ संस्था दोन्ही अर्थव्यवस्थांमध्ये यशस्वीपणे काम करतात.

त्यांना व्यवहार समजतात.

त्यांना नातीही समजतात.

एका परिमाणाकडे दुर्लक्ष झाले की टिकाऊपणा कठीण होतो.

दोन्ही परिमाणे एकत्र काम करतात तेव्हा लवचीकता वाढते.

विक्रीच्या पलीकडे

एका डॉलरचा प्रोटोकॉल अखेरीस एका परिचित गृहीतकाला आव्हान देतो.

अनेक संस्थांना वाटते की व्यवहार हेच त्यांचे प्रमुख उद्दिष्ट आहे.

व्यवहार महत्त्वाचा आहे.

तो क्वचितच अंतिम उद्दिष्ट असतो.

अधिक खोल उद्दिष्ट अनेकदा त्यानंतर निर्माण होणारे नाते असते.

एक विक्री लवकर संपते.

अर्थपूर्ण नाते दशकानुदशके चालू राहू शकते.

या दोघांमधील फरक स्पष्ट करतो की काही संस्था नाहीशा का होतात तर इतर पिढ्यानपिढ्या का टिकतात.

एक केवळ महसुलावर लक्ष केंद्रित करते.

दुसरी एकाच वेळी महसूल आणि नाते यांवर लक्ष केंद्रित करते.

दुसऱ्या दृष्टिकोनाला अधिक संयम लागतो.

तो अनेकदा अधिक टिकाऊपणा निर्माण करतो.

अंतिम चिंतन

एका डॉलरचा प्रोटोकॉल पैशाबद्दल नाही.

तो दखलीबद्दल आहे.

तो असा युक्तिवाद करतो की मानवी जीवनातील काही सर्वात महत्त्वाच्या देवाणघेवाणी केवळ किमतीतून समजू शकत नाहीत.

एक डॉलर चलन म्हणून काम करू शकतो.

एक डॉलर प्रतीक म्हणूनही काम करू शकतो.

पहिला व्यवहार निर्माण करतो.

दुसरा अर्थ निर्माण करतो.

बाजारांना व्यवहारांची गरज असते.

संस्कृतींना अर्थाची गरज असते.

सर्वात बळकट संस्था दोन्हींचे महत्त्व ओळखतात.

हा आहे एका डॉलरच्या प्रोटोकॉलचा धडा.

पैसा महत्त्वाचा नाही असे नव्हे.

तर मूल्याची सर्वात टिकाऊ रूपे अनेकदा तिथे सुरू होतात जिथे पैसा मध्यवर्ती विषय राहत नाही आणि मानवी दखल मध्यवर्ती विषय बनते.

भांडवल मूल्य मोजते.

दखल ते निर्माण करते.

प्रकरण 6

सवय, सातत्य आणि अदृश्य महामार्ग

बहुतेक गुंतवणूकदारांना वाटते की ते उत्पादनांमध्ये गुंतवणूक करत आहेत.

तसे नाही.

निदान पूर्णपणे तरी नाही.

उत्पादने दिसतात.

उत्पादनांचे फोटो काढता येतात.

उत्पादने मोजता येतात.

उत्पादनांची जाहिरात करता येते.

उत्पादनांची स्पर्धक उत्पादनांशी तुलना करता येते.

उत्पादने दिसत असल्यामुळे तीच संभाषणावर वर्चस्व गाजवतात.

तरीही दिसणे आणि महत्त्व असणे नेहमी एकच गोष्ट नसते.

फ्रँचायझीचा मध्यवर्ती युक्तिवाद साधा आहे:

यशस्वी संस्थेची सर्वात मौल्यवान मालमत्ता अनेकदा उत्पादन स्वतः नसते.

ती असते वर्तनाचा महामार्ग, ज्यावरून उत्पादन लाखो आयुष्यांतून पुन्हा पुन्हा प्रवास करू शकते.

उत्पादनाचा भ्रम

इतिहास अशा उत्पादनांनी भरलेला आहे जी आता अस्तित्वात नाहीत.

तंत्रज्ञाने नाहीशी होतात.

स्वरूपे नाहीशी होतात.

श्रेणी नाहीशा होतात.

संपूर्ण उद्योग नाहीसे होतात.

एका पिढीवर वर्चस्व गाजवणारे उत्पादन पुढच्या पिढीत अनेकदा कालबाह्य होते.

हे वास्तव एक अस्वस्थ करणारा प्रश्न निर्माण करते.

उत्पादने तात्पुरती असतील, तर प्रत्यक्षात काय टिकते?

उत्तर क्वचितच उत्पादनाच्या आत सापडते.

ते वर्तनाच्या आत सापडते.

संस्थांना अनेकदा वाटते की त्या वस्तू विकतात.

प्रत्यक्षात त्या सवयींमध्ये सहभागी असतात.

वस्तू बदलू शकते.

सवय अनेकदा टिकून राहते.

हा फरक न समजणारी कंपनी एकाच उत्पादनावर अवलंबून राहते.
तो समजणारी कंपनी स्वतःला नव्याने घडवण्यास सक्षम होते.

सकाळचा निर्णय

एक साधी कृती विचारात घ्या.
एक माणूस झोपेतून उठतो.
तो एक दिनक्रम पाळतो.
तो एका परिचित वस्तूकडे हात नेतो.
तो एक परिचित कृती पुन्हा करतो.
या निर्णयाला जवळजवळ कोणताही जाणीवपूर्वक प्रयत्न लागत नाही.
अशाच हजारो कृती जगभरात रोज घडतात.
व्यक्ती त्या वैयक्तिक निवडी म्हणून अनुभवते.
संस्था त्या मागणी म्हणून अनुभवते.
गुंतवणूकदार त्या महसूल म्हणून अनुभवतो.
तरीही या तिन्ही दृष्टिकोनांखाली एकच शक्ती असते:
सवय.

सवय अधूनमधून होणाऱ्या वर्तनाला अंदाज बांधता येणाऱ्या वर्तनात बदलते.
अंदाज बांधता येणारे वर्तन सातत्य निर्माण करते.
सातत्य तो पाया निर्माण करते ज्यावर फ्रँचायझी उभ्या राहतात.

सवय का महत्त्वाची आहे

माणसांचे लक्ष मर्यादित असते.
प्रत्येक निर्णयासाठी संपूर्ण विश्लेषण लागले असते, तर रोजचे आयुष्य अशक्य झाले असते.

सवय ही समस्या सोडवते.
ती वर्तन स्वयंचलित करते.
ती मानसिक श्रम कमी करते.
ती कार्यक्षमता निर्माण करते.
या वैशिष्ट्यामुळे सवय विलक्षण मौल्यवान ठरते.
ग्राहक पहिल्यांदा खरेदी करताना काळजीपूर्वक मूल्यमापन करू शकतो.
शंभराव्या वेळेपर्यंत मूल्यमापन अनेकदा नाहीसे होते.
कृती आपोआप होऊ लागते.
त्या क्षणी संस्था काहीतरी महत्त्वाचे साध्य करते.
ती आता केवळ मन वळवण्यावर अवलंबून राहत नाही.
ती दिनक्रमाचा भाग बनते.
दिनक्रम हा कोणत्याही संस्थेला उपलब्ध असलेल्या स्थैर्याच्या सर्वात शक्तिशाली
रूपांपैकी एक आहे.

उत्पादनापासून व्यवस्थेपर्यंत

कमकुवत संस्था उत्पादनांवर लक्ष केंद्रित करतात.
बळकट संस्था व्यवस्थांवर लक्ष केंद्रित करतात.
उत्पादन योगायोगाने यशस्वी होऊ शकते.
व्यवस्था क्वचितच तशी होते.
फ्रँचायझीचे मॉडेल उत्पादनाच्या विचारापासून व्यवस्थेच्या विचाराकडे होणारे
संक्रमण दर्शवते.
व्यवस्थेचा विचार वेगळे प्रश्न विचारतो.
हा नाही:

“हे उत्पादन किती चांगले आहे?”

तर हा:

“हे उत्पादन कोणत्या वर्तनाला बळकटी देते?”

हा नाही:

“किती नग विकले गेले?”

तर हा:

“ती विक्री निर्माण करणारा नमुना किती टिकाऊ आहे?”

या उत्तरांतून अल्पकालीन कामगिरीच्या मापदंडांपेक्षा अनेकदा अधिक उलगडते.

पुनरावृत्तीची वास्तुरचना

फ्रँचायझी यशस्वी होतात कारण त्या अनिश्चितता कमी करतात.

ग्राहक एका परिचित वातावरणात प्रवेश करतो.

त्याला परिचित अनुभवाची अपेक्षा असते.

अनुभवाची पुनरावृत्ती होते.

अपेक्षा बळकट होते.

चक्र चालू राहते.

सातत्य विश्वास बनते.

विश्वास पुनरावृत्ती बनतो.

पुनरावृत्ती मूल्य बनते.

मूल्य टिकाऊपणा बनते.

ही प्रक्रिया साधी वाटते.

तिची अंमलबजावणी विलक्षण कठीण असते.

वर्षानुवर्षे, संस्कृती, ठिकाणे आणि आर्थिक वातावरणांमध्ये सातत्य टिकवण्यासाठी शिस्त लागते.

ती शिस्तच फ्रँचायझीचा भाग बनते.

दीर्घायुष्याचा फायदा

अनेक संस्था वाढीवर लक्ष केंद्रित करतात.

वाढ महत्त्वाची आहे.

पण टिकाऊपणाही महत्त्वाचा आहे.

सातत्य नसलेली वेगाने वाढणारी व्यवस्था परिस्थिती बदलली की कोसळू शकते.

टिकाऊ व्यवस्था टिकते कारण तिने व्यत्ययाला तोंड देण्याइतक्या बळकट सवयी साठवलेल्या असतात.

काळ मित्र बनतो.

प्रत्येक वर्ष परिचय बळकट करते.

प्रत्येक वर्ष विश्वास खोल करते.

प्रत्येक वर्ष स्मृतीला बळकटी देते.

बाहेरून जे परिपक्व दिसते ते प्रत्यक्षात अधिक बळकट होत असू शकते.

फ्रँचायझी शांतपणे बळ साठवते.

तिची शक्ती देखाव्यातून नव्हे तर पुनरावृत्तीतून उदयाला येते.

ग्राहक आणि गुंतवणूकदार

ग्राहक आणि गुंतवणूकदार एकाच संस्थेकडे अनेकदा वेगळ्या नजरेने पाहतात.

ग्राहक फ्रँचायझी थेट अनुभवतात.

गुंतवणूकदार ती अप्रत्यक्षपणे अनुभवतात.

ग्राहकांना दिनक्रम भेटतात.

गुंतवणूकदारांना आकडे भेटतात.

ग्राहक वर्तन निर्माण करतात.

गुंतवणूकदार वर्तनाचे विश्लेषण करतात.

सर्वात बळकट गुंतवणुकीच्या संधी अनेकदा तेव्हा दिसतात जेव्हा हे दोन्ही दृष्टिकोन एकत्र येतात.

एखाद्या संस्थेकडे बळकट आर्थिक कामगिरी आणि खोलवर रुजलेले वर्तनाचे नमुने दोन्ही असतात, तेव्हा टिकाऊपणा वाढतो.

आकड्यांना संस्कृतीचा आधार मिळतो.

संस्कृतीला पुनरावृत्तीचा आधार मिळतो.

नाते स्वतःलाच बळकटी देत राहते.

खरा वारसा

अनेकांना वाटते की वारसा म्हणजे पैसा.

कधी कधी तो असतो.

पण संस्थांना तितकेच महत्त्वाचे असे काहीतरी वारशाने मिळते.

नमुने.

दिनक्रम.

व्यवस्था.

पद्धती.

अपेक्षा.

हे घटक पिढ्यानपिढ्या प्रवास करतात.

कर्मचाऱ्यांना ते वारशाने मिळतात.

ग्राहकांना ते वारशाने मिळतात.

समुदायांना ते वारशाने मिळतात.

म्हणून फ्रँचायझी काळाच्या ओघात वर्तन पुढे पोहोचवण्याची यंत्रणा बनते.

उत्पादने विकसित होऊ शकतात.

वर्तनाची रचना टिकून राहते.

तीच रचना खरा वारसा बनते.

बाजारांच्या पलीकडे

फ्रँचायझीचे तत्त्व व्यापाराच्या पलीकडे जाते.

कुटुंबे सवयींमधून चालतात.

समुदाय सवयींमधून चालतात.

राष्ट्रे सवयींमधून चालतात.

संस्था सवयींमधून चालतात.

मानवी संस्कृती स्वतःच काळाच्या ओघात पुढे दिलेल्या पुनरावृत्त वर्तनांवर अवलंबून आहे.

बाजार या तत्त्वाचे फक्त एक सर्वात स्पष्ट प्रात्यक्षिक देतात.

एकदा ओळखला की हा नमुना सर्वत्र दिसतो.

दिसणारी रचना बदलते.

वर्तनाचा गाभा आश्चर्यकारकपणे सुसंगत राहतो.

अंतिम चिंतन

गुंतवणूकदार अनेकदा उत्पादनांबद्दल बोलतात कारण उत्पादने पाहणे सोपे असते.

अधिक खोल वास्तव अधिक सूक्ष्म आहे.

उत्पादने सवयींवरून प्रवास करतात.

सवयी पुनरावृत्तीवरून प्रवास करतात.

पुनरावृत्ती सातत्य निर्माण करते.

सातत्य टिकाऊपणा निर्माण करते.

टिकाऊपणा मूल्य निर्माण करतो.

म्हणून फ्रँचायझी ही वस्तू नाही.

ती व्यवस्था आहे.

उत्पादन नव्हे.

नमुना.

क्षण नव्हे.

मानवी वर्तन आणि संस्थात्मक सातत्य यांच्यातील दीर्घकालीन नाते.

हा आहे फ्रँचायझीचा धडा.

सर्वात बळकट संस्था केवळ उत्पादने विकत नाहीत.

त्या दिनक्रमाचा भाग बनतात.

आणि एकदा दिनक्रम रोजच्या आयुष्यात मिसळला की त्याला असा कायमस्वरूपीपणा प्राप्त होतो जो कोणतीही जाहिरात मोहीम विकत घेऊ शकत नाही आणि कोणताही स्पर्धक सहज त्याची नक्कल करू शकत नाही.

उत्पादने व्यवहार निर्माण करतात.

सवयी फ्रँचायझी निर्माण करतात.

फ्रँचायझी चिरस्थायित्व निर्माण करतात.

प्रकरण 7

कुठेही न दिसणारी आणि सगळ्यावर प्रभाव टाकणारी मालमत्ता

विश्वास ही आर्थिक जीवनातील सर्वात महत्त्वाच्या शक्तींपैकी एक आहे.

ती सर्वात कमी दिसणाऱ्या शक्तींपैकीही एक आहे.
आर्थिक बाजार महसूल मोजतात.
ते कमाई मोजतात.
ते मालमत्ता मोजतात.
ते देणी मोजतात.
विश्वास ताळेबंदावर कुठेही दिसत नाही.
तरीही प्रत्येक ताळेबंद गुप्तपणे त्याच्यावरच अवलंबून असतो.
विश्वासाशिवाय व्यवहार मंदावतात.
विश्वासाशिवाय करार अधिक महाग होतात.
विश्वासाशिवाय संस्था ज्यांच्याशी सहकार्य करू पाहतात त्याच माणसांपासून स्वतःचे संरक्षण करण्यात अधिकाधिक वेळ घालवतात.
विरोधाभास साधा आहे.
विश्वास मोजणे कठीण आहे.
त्याच्या अभावाकडे दुर्लक्ष करणे अशक्य होते.

भांडवलाआधी विश्वास येतो

अनेकांना वाटते की भांडवल यश निर्माण करते.
प्रत्यक्षात भांडवल अनेकदा विश्वासाच्या मागून येते.
कर्ज देणारा कर्ज देतो कारण विश्वास असतो.
ग्राहक ऑर्डर देतो कारण विश्वास असतो.
गुंतवणूकदार संसाधने गुंतवतो कारण विश्वास असतो.
कर्मचारी संस्थेत सामील होतो कारण विश्वास असतो.
समीकरणातून विश्वास काढून टाका आणि प्रत्येक निर्णय अधिक कठीण होतो.

प्रत्येक कराराला अतिरिक्त पडताळणी लागते.

प्रत्येक वचनाला अतिरिक्त हमी लागते.

प्रत्येक संवाद अधिक महाग होतो.

अविश्वासाची खरी किंमत आर्थिक अहवालांत क्वचितच दिसते.

ती विलंबात दिसते.

ती संकोचात दिसते.

ती कधीही न पाठपुरावा केलेल्या संधींमध्ये दिसते.

अदृश्य करार

प्रत्येक औपचारिक करार एका अनौपचारिक करारावर उभा असतो.

औपचारिक करार बंधने ठरवतो.

अनौपचारिक करार अपेक्षा ठरवतो.

दोन संस्था अगदी सारख्या दस्तऐवजांवर सही करू शकतात.

एक नाते बहरते.

दुसरे अपयशी ठरते.

फरक अनेकदा विश्वासात असतो.

लिखित भाषा अपुरी पडते तेव्हा अदृश्य करार वर्तनाचे नियमन करतो.

माणसे स्वेच्छेने सहकार्य करतात की नाही हे तो ठरवतो.

मतभेदांचे संघर्षात रूपांतर होते की नाही हे तो ठरवतो.

अनिश्चितता घबराट निर्माण करते की संयम, हे तो ठरवतो.

अधिकृत कराराखालची ऑपरेटिंग सिस्टिम म्हणजे विश्वास.

विश्वासाचा वेग

विश्वास व्यवस्थेचा वेग बदलतो.
उच्च विश्वासाचे वातावरण वेगाने पुढे जाते.
निर्णय अधिक वेगाने होतात.
माहिती अधिक मोकळेपणाने फिरते.
सहकार्यासाठी कमी देखरेख लागते.
नवोन्मेषाला कमी विरोध होतो.
कमी विश्वासाचे वातावरण वेगळे वागते.
प्रत्येक कृतीला मंजुरी लागते.
प्रत्येक निर्णयाला पडताळणी लागते.
प्रत्येक संभाषण संशय निर्माण करते.
उत्पादकता घटते.
ऊर्जा निर्मितीकडून संरक्षणाकडे वळते.
संस्था सक्रिय राहते.
प्रगती मंदावते.
म्हणून विश्वास वेग वाढवणाऱ्या साधनासारखे काम करतो.
त्याची उपस्थिती गती वाढवते.
त्याचा अभाव घर्षण वाढवतो.
विश्वास चक्रवादीने का वाढतो
विश्वास व्याजासारखा वागतो.
तो पुनरावृत्तीतून चक्रवादीने वाढतो.
पाळलेले एक वचन आत्मविश्वास निर्माण करते.

पुन्हा पुन्हा पाळलेली वचने विश्वासाईता निर्माण करतात.
वर्षानुवर्षांचे सुसंगत वर्तन विश्वास निर्माण करते.
ही प्रक्रिया हळूहळू होते.
ती घडत असताना बहुतेकांच्या लक्षात येत नाही.
मग एके दिवशी त्यांना कळते की त्यांच्यावर विश्वास ठेवला जातो.
नाते बळकट वाटते.
संस्था टिकाऊ वाटते.
प्रतिष्ठा प्रस्थापित झालेली वाटते.
जे अचानक वाटते ते सहसा अनेक वर्षांच्या साठवणुकीचा परिणाम असते.
विश्वास शांतपणे वाढतो.
सवयीसारखा.
प्रतिष्ठेसारखा.
स्मृतीसारखा.
त्याचे सर्वात मोठे बळ म्हणजे जवळजवळ अदृश्य राहूनही चक्रवाढीने
वाढण्याची त्याची क्षमता.

विश्वास आणि सत्ता यांचे नाते

सत्तेबद्दल अनेकदा गैरसमज असतो.
अनेकजण सत्तेचा संबंध अधिकाराशी जोडतात.
पदव्या.
बजेट.
नियंत्रण.
प्रवेश.

सत्तेची ही रूपे अस्तित्वात आहेत.

ती सर्वात टिकाऊ नाहीत.

विश्वास प्रभावाचे अधिक खोल रूप निर्माण करतो.

माणसे ज्यांच्यावर विश्वास ठेवतात त्यांच्या मागे स्वेच्छेने जातात.

ग्राहक ज्या संस्थांवर विश्वास ठेवतात त्यांच्याकडे स्वेच्छेने परत येतात.

समुदाय ज्या संस्थांवर विश्वास ठेवतात त्यांना स्वेच्छेने पाठिंबा देतात.

कळीचा शब्द आहे स्वेच्छेने.

अधिकार आज्ञापालन निर्माण करू शकतो.

विश्वास बांधिलकी निर्माण करतो.

आज्ञापालन देखरेख असेपर्यंतच टिकते.

बांधिलकी देखरेख नाहीशी झाल्यानंतरही टिकते.

हा फरक स्पष्ट करतो की विश्वास कोणत्याही संस्थेला उपलब्ध असलेल्या सर्वात धोरणात्मक मालमतांपैकी एक का राहतो.

संकटकाळातील विश्वास

विश्वासाचे मूल्य प्रतिकूल परिस्थितीत सर्वाधिक दिसते.

अनुकूल परिस्थितीत कोणीही आत्मविश्वासपूर्ण दिसू शकतो.

खरी परीक्षा अनिश्चिततेच्या काळात येते.

विश्वासू संस्थेला संयम मिळतो.

अविश्वासू संस्थेला संशय मिळतो.

विश्वासू नेत्याला पाठिंबा मिळतो.

अविश्वासू नेत्याला विरोध मिळतो.

विश्वासू संस्था चुकांमधून अधिक सहज सावरते.

अविश्वासू संस्थेला अगदी किरकोळ चुकांनीही धक्का बसू शकतो.

विश्वास हा संकट येण्याआधी साठवलेल्या धोरणात्मक राखीव निधीसारखा काम करतो.

दबाव वाढला की हा राखीव निधी उपलब्ध होतो.

त्यांनी विश्वासात गुंतवणूक केली होती की नाही, हे संस्थांना तेव्हाच कळते जेव्हा त्यांना तो काढण्याची गरज पडते.

विश्वास तोडण्याची किंमत

विश्वास निर्माण करायला वर्षे लागतात.

विश्वास नष्ट करायला काही मिनिटे पुरतात.

ही विषमता स्पष्ट करते की विश्वास इतका मौल्यवान का आहे.

ही प्रक्रिया प्रतिष्ठेसारखी आहे.

प्रगती हळूहळू होते.

नुकसान तत्काळ होऊ शकते.

फसवणुकीची एक कृती वर्षानुवर्षे साठवलेली विश्वासाहता पुसून टाकू शकते.

मोडलेले एक वचन संपूर्ण नाते बदलू शकते.

धडा परिपूर्णतेचा नाही.

कोणतीही संस्था परिपूर्ण नसते.

धडा सातत्याचा आहे.

विश्वास चुकांमधून टिकतो.

अप्रामाणिकपणातून टिकणे त्याला कठीण जाते.

माणसे विश्वासघातापेक्षा चूक अधिक सहज माफ करतात.

विश्वास आणि अस्मिता

विश्वास अखेरीस अस्मितेवर अवलंबून असतो.

जे सुसंगतपणे वागते त्यावर माणसे विश्वास ठेवतात.

जे ओळखता येण्याजोगे राहते त्यावर माणसे विश्वास ठेवतात.

जे काळाच्या ओघात सातत्य दाखवते त्यावर माणसे विश्वास ठेवतात.

अस्मिता नसलेल्या संस्थेला विश्वास टिकवणे कठीण जाते.

अस्मिता नसलेल्या व्यक्तीला आत्मविश्वास जागवणे कठीण जाते.

अंतिम चिंतन

आधुनिक जगाकडे भांडवल मोजण्याची विलक्षण साधने आहेत.

विश्वास मोजण्याची साधने त्याच्याकडे कमी आहेत.

तरीही विश्वास मानवी वर्तन घडवणाऱ्या सर्वात शक्तिशाली शक्तींपैकी एक राहतो.

तो प्रत्येक व्यवहारावर प्रभाव टाकतो.

प्रत्येक संस्थेवर.

प्रत्येक नात्यावर.

प्रत्येक बाजारावर.

तो क्षणात तयार करता येत नाही.

तो थेट विकत घेता येत नाही.

तो अधिकाराने लादता येत नाही.

तो कमवावा लागतो.

हळूहळू.

सातत्याने.

पुन्हा पुन्हा.

म्हणूनच विश्वास हे भांडवलाचे एक अनोखे रूप आहे.

आर्थिक भांडवल हस्तांतरित करता येते.

विश्वास साठवावा लागतो.

आणि तो साठवावा लागत असल्यामुळेच तो अशा मोजक्या मालमत्तांपैकी एक बनतो, जिची निर्मिती केवळ पैशाने वेगवान करता येत नाही.

या प्रकरणाचा धडा साधा आहे:

भांडवल प्रवास सुरू करू शकते.

तो किती दूर जाऊ शकतो हे विश्वास ठरवतो.

प्रकरण 8

सातत्यामागची अदृश्य व्यवस्था

आधुनिक जगाला माहितीचे वेड लागले आहे.

संस्था डेटा गोळा करतात.

सरकारे डेटा गोळा करतात.

बाजार डेटा गोळा करतात.

व्यक्ती डेटा गोळा करतात.

या वर्तनामागचे गृहीतक उघड दिसते:

आपल्याकडे जितकी अधिक माहिती, तितके आपले निर्णय अधिक बुद्धिमान.

तरीही माहिती म्हणजे स्मृती नव्हे.

आणि स्मृती कितीतरी अधिक महत्त्वाची आहे.

माहिती साठवणुकीत असते.

स्मृती कृतीत असते.

माहिती संग्रहात ठेवता येते.

स्मृती वर्तनावर प्रभाव टाकते.

हा फरक मूलभूत आहे.

बहुतेक संस्थांकडे माहिती असते.

खूपच कमी संस्थांकडे स्मृती असते.

हे प्रकरण त्या फरकाचा शोध घेते.

कारण प्रत्येक संस्थेचे भविष्य ती काय लक्षात ठेवते यावर अवलंबून असते.

डेटा आणि स्मृती यांतील फरक

डेटा साठवला जातो.

स्मृती आत्मसात केली जाते.

एखाद्या कंपनीकडे पन्नास वर्षांचे अहवाल असू शकतात.

याचा अर्थ तिला काही आठवते असा नाही.

एखाद्या सरकारकडे प्रचंड अभिलेखागार असू शकतात.

याचा अर्थ त्याला स्वतःचा इतिहास समजतो असा नाही.

एखाद्या व्यक्तीकडे हजारो पुस्तके असू शकतात.

याचा अर्थ त्याच्याकडे ज्ञान आहे असा नाही.

हेच तत्त्व संस्थांना लागू होते.

माहिती भविष्यातील निर्णयांवर प्रभाव टाकू लागते तेव्हाच ती स्मृती बनते.

अन्यथा ती साठवलेली सामग्रीच राहते.

आर्थिक जग अनेकदा या दोन संकल्पनांमध्ये गल्लत करते.

माहिती साठवल्याने आपोआप समज निर्माण होते असे ते गृहीत धरते.

अनुभव वेगळेच सांगतो.

टिकणाऱ्या संस्था क्वचितच सर्वाधिक माहिती गोळा करणाऱ्या असतात.
त्या असतात माहितीचे संस्थात्मक स्मृतीत रूपांतर कसे करायचे हे शिकणाऱ्या.

स्पर्धात्मक फायदा म्हणून स्मृती

बहुतेक स्पर्धात्मक फायदे अखेरीस कमकुवत होतात.

उत्पादने कालबाह्य होतात.

तंत्रज्ञाने जुनी होतात.

पेटंटची मुदत संपते.

बाजारातील स्थान बदलते.

स्मृती वेगळ्या प्रकारे काम करते.

स्मृती चक्रवादीने वाढते.

प्रत्येक यशस्वी निर्णय अनुभव निर्माण करतो.

प्रत्येक अपयश अनुभव निर्माण करते.

प्रत्येक संकट अनुभव निर्माण करते.

प्रत्येक सावरणे अनुभव निर्माण करते.

हे धडे जपणारी संस्था एक अदृश्य फायदा साठवते.

तिला तीच सत्ये पुन्हा पुन्हा शोधावी लागत नाहीत.

ती प्रत्येक नवे आव्हान समजुतीच्या अधिक उंच पातळीवरून सुरू करते.

बाहेरून निरीक्षक अनेकदा याला शहाणपण म्हणतात.

आतून ती सहसा स्मृती असते.

संस्थात्मक स्मृतिभ्रंशाची समस्या

अनेक संस्था अशा एका स्थितीने ग्रस्त असतात जिच्याबद्दल क्वचितच बोलले जाते.

संस्थात्मक स्मृतिभ्रंश.
माणसे निघून जातात.
नेतृत्व बदलते.
संघांची पुनर्रचना होते.
व्यवस्था बदलल्या जातात.
दशकानुदशके साठवलेले ज्ञान हळूहळू नाहीसे होते.
संस्था प्रत्यक्षात तिथेच असते.
तरीही तिची स्मृती कमकुवत होते.
परिणाम लगेच दिसत नसतील.
ते नंतर समोर येतात.
त्याच चुका परत येतात.
तेच धोके पुन्हा दिसतात.
तेच धडे पुन्हा शिकावे लागतात.
संस्थेला वाटते की ती नव्या समस्यांना सामोरी जात आहे.
अनेकदा ती अशा जुन्या समस्यांना सामोरी जात असते ज्या कोणालाच आठवत नाहीत.
म्हणूनच स्मृती केवळ ऐतिहासिक नाही.
ती कामकाजाची आहे.

कुटुंबाची संहिता

स्मृतीची संकल्पना कंपन्यांच्या पलीकडे जाते.
कुटुंबे स्मृतीतून चालतात.
समुदाय स्मृतीतून चालतात.

राष्ट्रे स्मृतीतून चालतात.

संपूर्ण संस्कृती कथा, विधी, परंपरा आणि शिक्षण यांतून एका पिढीकडून दुसऱ्या पिढीकडे ज्ञान पोहोचवतात.

स्मृतीशिवाय सातत्य अशक्य होते.

प्रत्येक पिढी पुन्हा शून्यापासून सुरुवात करेल.

प्रगती नाट्यमयरीत्या मंदावेल.

हेच तत्त्व संस्थांच्या आत लागू होते.

संस्थेचे टिकणे ज्ञानाच्या हस्तांतरणावर अवलंबून असते.

संहिता पुढे पोहोचवली पाहिजे.

अन्यथा ती नाहीशी होते.

म्हणून स्मृतीची संहिता भूतकाळ जपण्याबद्दल नाही.

ती भविष्य शक्य करण्याबद्दल आहे.

संकटे स्मृती का उघड करतात

स्मृतीचे मूल्य अनिश्चिततेच्या काळात सर्वाधिक दिसते.

परिस्थिती स्थिर असताना जवळजवळ कोणतीही व्यवस्था चालू शकते.

व्यत्यय आला की स्मृती निर्णायक ठरते.

बळकट स्मृती असलेल्या संस्था नमुने ओळखतात.

त्यांना आधीची संकटे आठवतात.

त्यांना यशस्वी ठरलेले प्रतिसाद आठवतात.

त्यांना अपयशी ठरलेले प्रतिसाद आठवतात.

ही क्षमता अनिश्चितता नाहीशी करत नाही.

ती गोंधळ कमी करते.

संस्थेकडे संदर्भ असतो.

घटना नवी असू शकते.

तत्त्वे परिचितच राहतात.

स्मृती घबराटीचे रूपांतर दृष्टिकोनात करते.

मानवी अभिलेखागार

प्रत्येक अनुभवी व्यक्ती एक अभिलेखागार बनते.

त्याला सगळे माहीत असते म्हणून नव्हे.

त्याला पुरेसे आठवते म्हणून.

अनुभव नमुने निर्माण करतो.

नमुने विवेक निर्माण करतात.

विवेक निर्णय सुधारतो.

हे स्पष्ट करते की शहाणपण क्वचितच अचानक का दिसते.

ते हळूहळू साठत जाते.

अनेक वातावरणे, बाजार, संस्कृती आणि संकटे अनुभवलेली व्यक्ती अधिक समृद्ध अंतर्गत डेटाबेस विकसित करते.

अभिलेखागार सोबत नेता येण्याजोगे बनते.

ते त्याच्यासोबत प्रवास करते.

संस्था अनेकदा भांडवलाच्या या रूपाला कमी लेखतात.

त्यांच्या लक्षात पदे येतात.

त्यांच्या लक्षात पदव्या येतात.

त्यांच्या लक्षात प्रमाणपत्रे येतात.

त्या स्मृतीकडे दुर्लक्ष करतात.

मग अनुभवी व्यक्ती निघून गेल्यावर कामगिरी बदलली की त्यांना आश्चर्य वाटते.
ते ज्ञान कधीच पूर्णपणे लिहून ठेवलेले नव्हते.
ते माणसांच्या आत जगत होते.

स्मृती आणि अस्मिता

अस्मिता स्मृतीवर अवलंबून असते.
आपला इतिहास विसरलेल्या व्यक्तीला स्वतःला समजून घेणे कठीण जाते.
आपला इतिहास विसरलेल्या संस्थेला आपला उद्देश समजून घेणे कठीण जाते.
स्मृती सातत्य देते.
विशिष्ट तत्त्वे का महत्त्वाची आहेत हे ती स्पष्ट करते.
विशिष्ट निर्णय का घेतले गेले हे ती स्पष्ट करते.
एखादी व्यवस्था आपल्या सध्याच्या स्थानापर्यंत कशी पोहोचली हे ती स्पष्ट करते.
स्मृतीशिवाय अस्मिता नाजूक बनते.
संस्था अजूनही अस्तित्वात असते.
तरीही ती दिशा गमावते.
ती कुठे आहे हे तिला माहीत असते.
का, हे तिला आता आठवत नाही.
यशस्वी संस्थांसमोरील हा सर्वात मोठ्या धोक्यांपैकी एक आहे.
यश गुंतागुंत निर्माण करते.
गुंतागुंत स्मृती धूसर करते.
अखेरीस व्यवस्था विसरते की मुळात यश कशामुळे मिळाले होते.

आठवणीचे धोरणात्मक मूल्य

आधुनिक व्यवस्थापन अनेकदा नवोन्मेषावर लक्ष केंद्रित करते.

नवोन्मेष महत्त्वाचा आहे.

स्मृतीही महत्त्वाची आहे.

स्मृतीशिवाय नवोन्मेष म्हणजे दिशाहीन प्रयोग.

नवोन्मेषाशिवाय स्मृती म्हणजे वाढीशिवायचे जतन.

सर्वात बळकट संस्था दोन्ही टिकवतात.

त्या लक्षात ठेवतात.

त्या जुळवून घेतात.

पद्धती विकसित करत असताना त्या तत्त्वे जपतात.

हा समतोल टिकाऊपणा निर्माण करतो.

भविष्य केवळ नवोन्मेषकांचे नाही.

ते केवळ परंपरावाद्यांचेही नाही.

ते अशा संस्थांचे आहे ज्या महत्त्वाचे लक्षात ठेवू शकतात आणि जे आता महत्त्वाचे नाही ते बदलू शकतात.

संहिता

प्रत्येक टिकाऊ संस्थेकडे एक संहिता असते.

ती लिखितच असेल असे नाही.

ती औपचारिकच असेल असे नाही.

गृहीतकांची संहिता.

तत्त्वांची संहिता.

साठवलेल्या धड्यांची संहिता.

व्यक्तीची संहिता चारित्र्य बनते.

संस्थेची संहिता संस्कृती बनते.
सभ्यतेची संहिता परंपरा बनते.
या संहितेचे हस्तांतरण सातत्य ठरवते.
एकदा संहिता विसरली की अनेकदा न्हास सुरू होतो.
लगेच नव्हे.
हळूहळू.
रचना टिकून राहते.
अर्थ फिका पडतो.
संस्था काम करत राहते.
तरीही ती आता स्वतःला समजत नाही.

अंतिम चिंतन

आधुनिक जग माहितीचा उत्सव साजरा करते.
Wall Street ची गाथा स्मृतीचा उत्सव साजरा करते.
काय घडले हे माहिती सांगते.
त्या अनुभवाचा अर्थ काय, हे स्मृती सांगते.
माहिती विकत घेता येते.
स्मृती कमवावी लागते.
माहिती डेटाबेस भरते.
स्मृती निर्णय घडवते.
सर्वात बळकट संस्था सर्वाधिक जाणणाऱ्याच असतात असे नाही.
त्या असतात सर्वात महत्त्वाच्या गोष्टी लक्षात ठेवणाऱ्या.

हा आहे स्मृतीची संहिता चा धडा.

भांडवल वाढीला वित्तपुरवठा करू शकते.

तंत्रज्ञान वाढीला वेग देऊ शकते.

नवोन्मेष वाढ निर्माण करू शकतो.

पण वाढ वारसा बनण्याइतका काळ टिकू शकेल की नाही, हे स्मृती ठरवते.

माहिती भूतकाळाची नोंद करते.

स्मृती त्याला पुढे नेते.

आणि जिथे स्मृती जपली जाते तिथे सातत्य सुरू होते.

प्रकरण 9

खात्यांत न दिसता मूल्य ठरवणाऱ्या मालमत्ता

प्रत्येक संस्था ताळेबंद ठेवते.

मालमत्ता.

देणी.

रोकड.

कर्ज.

साठा.

उपकरणे.

गुंतवणुका.

ताळेबंदाचा एक आवश्यक उद्देश असतो.

तो गुंतागुंतीचे भाषांतर आकड्यांत करतो.

तो गुंतवणूकदारांना मूल्यमापनाची चौकट देतो.

तो व्यवस्थापकांना कामगिरी मोजू देतो.
तो अशी भाषा देतो जिच्यातून संस्था आर्थिक वास्तव कळवतात.
तरीही प्रत्येक अनुभवी निरीक्षकाला अखेरीस एक विरोधाभास भेटतो.
काही संस्था त्यांच्या आकड्यांपेक्षा बळकट दिसतात.
इतर अधिक कमकुवत दिसतात.
याचे स्पष्टीकरण अनेकदा ताळेबंदाच्या बाहेरच असते.
आणखी एक लेखा व्यवस्था अस्तित्वात असते.
एक अदृश्य व्यवस्था.
तिच्या मालमत्तांचे पारंपरिक पद्धतींनी लेखापरीक्षण करता येत नाही.
तिची देणी अचूकपणे मोजता येत नाहीत.
तिच्या नोंदींवर कमाईविषयक कॉलमध्ये क्वचितच चर्चा होते.
तरीही दीर्घकालीन परिणामांवर तिचा प्रभाव खोल असतो.
या लपलेल्या व्यवस्थेलाच मी अदृश्य ताळेबंद म्हणतो.

आर्थिक भांडवलाच्या पलीकडे

आर्थिक भांडवल महत्त्वाचे आहे.
यावर वाद असू नये.
भांडवलाशिवाय वाढ कठीण होते.
भांडवलाशिवाय गुंतवणूक अशक्य होते.
भांडवलाशिवाय संधी अपूर्णच राहते.
अदृश्य ताळेबंद आर्थिक भांडवल नाकारत नाही.
तो चर्चा विस्तारतो.

कारण आर्थिक भांडवल मूल्याच्या आणखी एका प्रकाराच्या बरोबरीने काम करते.

विश्वास.

प्रतिष्ठा.

विश्वासाहता.

संस्थात्मक स्मृती.

ब्रँडची ओळख.

सांस्कृतिक सातत्य.

नेतृत्वाची वैधता.

या मालमत्तांचे परिणाम आर्थिक अहवालांत दिसण्याच्या खूप आधीपासून त्या वर्तनावर प्रभाव टाकतात.

एखाद्या कंपनीकडे भरपूर संसाधने असूनही ती विश्वास गमावत असू शकते.

दुसरीकडे कमी संसाधने असूनही विलक्षण निष्ठा टिकून असू शकते.

केवळ आकडे हा फरक क्वचितच स्पष्ट करतात.

विश्वास नावाची मालमत्ता

विश्वास ही अदृश्य ताळेबंदावरील सर्वात मोठ्या मालमत्तांपैकी एक आहे.

रोकडीप्रमाणे तो क्षणात हस्तांतरित करता येत नाही.

साठ्याप्रमाणे तो मागणीनुसार तयार करता येत नाही.

कर्जाप्रमाणे त्याचे पुनर्वित्त करता येत नाही.

विश्वास साठवावा लागतो.

अखेरीस विश्वास असा राखीव निधी बनतो जो कठीण काळात संस्थेला आधार देऊ शकतो.

साठवलेला अनुभव म्हणून प्रतिष्ठा

माणसे अनेकदा प्रतिष्ठेचे वर्णन प्रतिमा म्हणून करतात.

हे वर्णन अपूर्ण आहे.

प्रतिष्ठा म्हणजे स्मृती.

अधिक नेमके सांगायचे तर प्रतिष्ठा म्हणजे सामूहिक स्मृती.

काळाच्या ओघात हजारो किंवा लाखो व्यक्तींनी केलेली साठलेली निरीक्षणे ती दर्शवते.

प्रतिष्ठा थेट विकत घेता येत नाही.

जाहिरात जागरूकता निर्माण करू शकते.

जागरूकता म्हणजे प्रतिष्ठा नव्हे.

अनुभव अपेक्षांची पुन्हा पुन्हा पुष्टी करतो तेव्हा प्रतिष्ठा निर्माण होते.

म्हणूनच बळकट प्रतिष्ठा अनेकदा तात्पुरत्या धक्क्यांतून टिकते.

राखीव निधी मोठा असतो.

स्मृती खोल असते.

अदृश्य ताळेबंदात दशकानुदशके साठवलेली विश्वासाईता असते.

भांडवल म्हणून संस्थात्मक स्मृती

संस्था अनेकदा स्मृतीला कमी लेखतात.

त्या नवोन्मेषाचा उत्सव करतात.

त्या व्यत्ययाचा उत्सव करतात.

त्या परिवर्तनाचा उत्सव करतात.

या उद्दिष्टांना मूल्य आहे.

तरीही स्मृती तितकेच महत्त्वाचे कार्य करते.

स्मृती संस्थेला एकाच धड्यासाठी पुन्हा पुन्हा किंमत मोजण्यापासून वाचवते.
लक्षात ठेवणारी संस्था वेगळ्या प्रकारे काम करते.
ती नमुने ओळखते.
ती अंदाज बांधता येण्याजोग्या चुका टाळते.
ती संदर्भ समजते.
तिचे निर्णय सुट्या निरीक्षणांतून नव्हे, तर साठवलेल्या ज्ञानातून उदयाला येतात.
म्हणून संस्थात्मक स्मृती भांडवलाच्या एका रूपासारखी वागते.
ती अहवालांत दिसते म्हणून नव्हे.
ती विवेक सुधारते म्हणून.
आणि अधिक चांगला विवेक परिणामांवर प्रभाव टाकतो.

देण्यांची बाजू

प्रत्येक ताळेबंदात देणी असतात.
अदृश्य ताळेबंद याला अपवाद नाही.
मोडलेली वचने.
गमावलेली विश्वासाहता.
अंतर्गत निराशावाद.
नेतृत्वातील विसंगती.
सांस्कृतिक न्हास.
हे घटक देण्यांसारखे काम करतात.
समस्या अशी की ते अनेकदा दीर्घ काळ लपलेले राहतात.
आर्थिक देणी तत्काळ लक्ष मागतात.

अदृश्य देणी अनेकदा कोणाच्याही लक्षात न येता साठत जातात.

संस्था निरोगी दिसते.

महसूल स्थिर राहतो.

कामकाज चालू राहते.

तरीही पृष्ठभागाखाली आत्मविश्वास झिजत असू शकतो.

दृश्य परिणाम दिसू लागेपर्यंत ते देणे अनेकदा मोठे झालेले असते.

बाजाराचा आंधळा कोपरा

दिसणारे मोजण्यात बाजार उत्कृष्ट असतात.

न दिसणाऱ्याचे मूल्यमापन करताना कधी कधी त्यांची दमछाक होते.

विश्लेषक महसुलाचा अंदाज लावू शकतात.

ते कमाईचा अंदाज लावू शकतात.

ते वाढीच्या दरांचा अंदाज लावू शकतात.

विश्वासाचा अंदाज लावणे अधिक कठीण आहे.

निष्ठेचा अंदाज लावणे अधिक कठीण आहे.

सांस्कृतिक बळाचा अंदाज लावणे अधिक कठीण आहे.

हे आव्हान त्यांचे महत्त्व कमी करत नाही.

अनेक प्रकरणांत ते वाढवते.

मोजण्यास सर्वात कठीण घटकच अनेकदा निरीक्षकांना सर्वाधिक धक्का देणारे ठरतात.

म्हणूनच संस्थांची मोठी अपयशे अनेकदा अचानक आल्यासारखी वाटतात.

व्हास वर्षानुवर्षे चालू होता.

आर्थिक विवरणांत दिसण्याआधीच अदृश्य ताळेबंद बदलत होता.

सर्वात बळकट संस्था

सर्वात बळकट संस्था दोन्ही ताळेबंद समजून घेतात.

त्या आर्थिक वास्तवाचे काळजीपूर्वक व्यवस्थापन करतात.

त्या अदृश्य वास्तवाचेही काळजीपूर्वक व्यवस्थापन करतात.

त्या माणसांमध्ये गुंतवणूक करतात.

त्या प्रतिष्ठेचे रक्षण करतात.

त्या स्मृती जपतात.

त्या विश्वास जोपासतात.

टिकाऊपणा लेखाजोखाच्या दोन्ही रूपांवर अवलंबून आहे, हे त्यांना समजते.

दिसणारा ताळेबंद सध्याची कामगिरी स्पष्ट करतो.

अदृश्य ताळेबंद भविष्यातील कामगिरीवर प्रभाव टाकतो.

एकाला हाताळून दुसऱ्याकडे दुर्लक्ष केल्याने असमतोल निर्माण होतो.

दोन्हीचे व्यवस्थापन केल्याने लवचीकता निर्माण होते.

वैयक्तिक ताळेबंद

हे तत्त्व संस्थांच्या पलीकडे जाते.

व्यक्तींकडेही अदृश्य ताळेबंद असतात.

चारित्र्य.

विश्वासाहता.

नाती.

सचोटी.

प्रतिष्ठा.

तेच नियम लागू होतात.

जमा हळूहळू साठते.

पैसे काढणे झटपट होते.

प्रत्येक कृती खाते बदलते.

प्रत्येक निर्णय एकतर मालमत्तेच्या बाजूला किंवा देण्यांच्या बाजूला भर घालतो.

माणसे अनेकदा यशाच्या बाह्य निर्देशकांवर लक्ष केंद्रित करतात.

पदव्या.

उत्पन्न.

दर्जा.

अदृश्य ताळेबंद वेगळा प्रश्न विचारतो:

पदवी नाहीशी झाल्यावर काय उरते?

उत्तर अनेकदा खरे बळ उघड करते.

वारशाची कसोटी

संस्थेची अंतिम कसोटी तिमाही कामगिरी नाही.

ती आहे पुढे चालू राहणे.

काय टिकते?

कशावर अजूनही विश्वास ठेवला जातो?

कशाचा अजूनही आदर केला जातो?

काय अजूनही अर्थपूर्ण राहते?

हे प्रश्न अदृश्य ताळेबंदाचे आहेत.

एखाद्या कंपनीकडे विलक्षण कमाई आणि अत्यल्प निष्ठा असू शकते.

दुसरीकडे मध्यम कमाई आणि विलक्षण विश्वास असू शकतो.
त्या संस्थांचे भविष्यातील मार्ग नाट्यमयरीत्या वेगळे असू शकतात.
कारण अदृश्य मालमत्ता दृश्य परिणामांवर प्रभाव टाकतात.
लगेच नव्हे.
अखेरीस.

हा विलंब त्यांचे मोल ओळखणे कठीण करतो.
त्यांचा प्रभाव त्यांच्याकडे दुर्लक्ष करणे अशक्य करतो.

अंतिम चिंतन

जग जे मोजू शकते ते मोजते.
शहाणपणासाठी जे मोजता येत नाही त्याकडे लक्ष द्यावे लागते.
अदृश्य ताळेबंद प्रत्येक संस्थेत, प्रत्येक समुदायात आणि प्रत्येक व्यक्तीत
अस्तित्वात असतो.
तो अशी मूल्ये नोंदवतो जी लेखा व्यवस्था पूर्णपणे पकडू शकत नाहीत.
या मालमत्ता क्वचितच मथळे बनतात.
त्या क्वचितच वार्षिक अहवालांत दिसतात.
त्या क्वचितच सार्वजनिक चर्चेवर वर्चस्व गाजवतात.
तरीही कोणत्या संस्था टिकतात आणि कोणत्या नाहीशा होतात, हे अनेकदा त्याच
ठरवतात.
हा आहे अदृश्य ताळेबंदाचा धडा.
दिसणारी खाती संस्था आज कुठे उभी आहे याचे वर्णन करतात.
अदृश्य खाती ती उद्या कुठे उभी असेल हे अनेकदा ठरवतात.
आर्थिक भांडवल शक्यता निर्माण करते.

अदृश्य भांडवल टिकाऊपणा निर्माण करते.

आणि टिकाऊपणा हेच बळाचे अंतिम माप आहे.

प्रकरण 10

अधिकार का दिसतो, पण प्रभाव का कमवावा लागतो

नेतृत्व हा व्यवसायात सर्वाधिक चर्चितल्या जाणाऱ्या विषयांपैकी एक आहे.

त्यावर पुस्तके लिहिली जातात.

विद्यापीठे ते शिकवतात.

कंपन्या ते शोधतात.

गुंतवणूकदार त्याचे मूल्यमापन करतात.

तरीही इतके लक्ष मिळूनही नेतृत्वाबद्दल व्यापक गैरसमज कायम आहे.

अनेकजण नेतृत्वाला अधिकार समजतात.

इतर नेतृत्वाला लोकप्रियता समजतात.

काहीजण नेतृत्वाला करिष्मा समजतात.

विरोधाभास असा की अधिकाराची गरज उरत नाही तेव्हाच नेतृत्व अनेकदा दिसू लागते.

पदवी आज्ञापालन निर्माण करू शकते.

ती बांधिलकी निर्माण करू शकत नाही.

पद लक्ष वेधून घेऊ शकते.

ते श्रद्धेची आज्ञा देऊ शकत नाही.

या दोन वास्तवांमधील फरकच नेतृत्वाचा विरोधाभास ठरवतो.

सत्ता आणि नेतृत्व यांतील फरक

सत्ता आणि नेतृत्व अनेकदा एकत्र दिसतात.

ती एकच गोष्ट नाहीत.

सत्ता पदातून येते.

नेतृत्व विश्वासाहतेतून येते.

सत्ता बहाल करता येते.

नेतृत्व कमवावे लागते.

सत्ता संघटनात्मक तक्त्यांमधून येते.

नेतृत्व वर्तनातून उदयाला येते.

व्यवस्थापकाकडे संघावर अधिकार असू शकतो.

त्या अधिकारामुळे निर्णय अमलात आणता येतात.

सक्तीची गरज उरली नसतानाही माणसे मागे जाण्याचे निवडतात तेव्हा नेतृत्व सुरू होते.

हा फरक महत्त्वाचा आहे, कारण संस्था नेतृत्व मिळण्याच्या आशेने अनेकदा अधिकाराला बढती देतात.

हे दोन परिणाम आपोआप एकत्र येत नाहीत.

नियंत्रणाचा भ्रम

आधुनिक संस्था अनेकदा एका दिलासादायक गृहीतकावर चालतात.

नियंत्रण परिणाम निर्माण करते.

या निरीक्षणात सत्य आहे.

प्रक्रिया महत्त्वाच्या आहेत.

मानके महत्त्वाची आहेत.

उत्तरदायित्व महत्त्वाचे आहे.

तरीही नियंत्रणावरचे अतिरेकी अवलंबित्व अखेरीस एक कमकुवतपणा उघड करते.

सतत देखरेख लागणारी व्यवस्था अमर्यादपणे विस्तारू शकत नाही.

सर्वात बळकट संस्था चालतात कारण माणसांना उद्देश समजतो, परिणामांची भीती वाटते म्हणून नव्हे.

नियंत्रण वर्तनाचे नियमन करू शकते.

नेतृत्व श्रद्धेवर प्रभाव टाकते.

देखरेख संपल्यानंतरही श्रद्धा टिकते.

म्हणूनच सर्वात टिकाऊ नेते नियंत्रण वाढवण्यात कमी वेळ घालवतात आणि समज वाढवण्यात अधिक.

विश्वासाहतेचे खाते

नेतृत्व एका आर्थिक खात्यासारखे आहे.

प्रत्येक कृती एकतर जमा करते किंवा पैसे काढते.

पाळलेली वचने जमा करतात.

सातत्य जमा करते.

क्षमता जमा करते.

सचोटी जमा करते.

मोडलेल्या बांधिलकी पैसे काढतात.

विसंगती पैसे काढतात.

संधिसाधूपणा पैसे काढतो.

हे खाते सतत चालू असते.

अनुयायी वर्तनाचे सतत मूल्यमापन करत असतात.

औपचारिकपणे नव्हे.

जाणीवपूर्वक नव्हे.

पण सतत.

अखेरीस संस्था ठरवते की नेत्यावर विश्वास ठेवायचा की नाही.

आणि तो निर्णय प्रभाव ठरवतो.

अधिकार नव्हे.

प्रभाव.

जो कितीतरी अधिक मौल्यवान आहे.

दृश्यतेचे ओझे

नेतृत्व दृश्यता निर्माण करते.

दृश्यता बारकाईने तपासणी निर्माण करते.

प्रत्येक विसंगती अधिक ठळकपणे जाणवते.

प्रत्येक कमकुवतपणा अधिक दिसतो.

प्रत्येक निर्णय अधिक परिणामकारक ठरतो.

अनेकांना नेतृत्वाची इच्छा असते कारण ते त्याच्या फायद्यांची कल्पना करतात.

फार थोडे त्याच्या जबाबदाऱ्यांचा विचार करतात.

नेता संदर्भबिंदू बनतो.

संस्था त्याच्या प्रतिक्रियांचा अभ्यास करते.

त्याचे प्राधान्यक्रम.

त्याचे निर्णय.

दबावाखालचे त्याचे वर्तन.

धडा साधा आहे.

नेते जे सांगतात ते माणसे क्वचितच बनतात.

नेते जे खपवून घेतात ते माणसे अनेकदा बनतात.

अनिश्चिततेतून नेतृत्व

स्थैर्याच्या काळात नेतृत्व सर्वात सोपे वाटते.

परिणामांचा अंदाज बांधता येत असताना कोणीही आत्मविश्वासपूर्ण दिसू शकतो.

खरी परीक्षा अनिश्चिततेच्या काळात सुरू होते.

माहिती अपूर्ण होते.

निर्णय कठीण होतात.

परिणाम अस्पष्ट होतात.

या क्षणी नेतृत्व व्यवस्थापनाकडून विवेकाकडे वळते.

नेता अनिश्चितता नाहीशी करू शकत नाही.

तो गोंधळ कमी करू शकतो.

तो यशाची हमी देऊ शकत नाही.

तो दिशा देऊ शकतो.

म्हणून नेतृत्वाचे मूल्य परिपूर्ण उत्तरे असण्यातून नव्हे, तर उत्तरे उपलब्ध नसताना सुसंगती टिकवण्यातून उदयाला येते.

संस्था त्या सुसंगतीतून संकेत घेते.

स्थैर्य पसरू लागते.

बळाचा विरोधाभास

अनेकजण नेतृत्वाचा संबंध वर्चस्वाशी जोडतात.

इतिहासाची नोंद काहीतरी अधिक गुंतागुंतीचे सुचवते.

सर्वात बळकट नेते अनेकदा संयम दाखवतात.

ते ऐकतात.

ते निरीक्षण करतात.

ते जुळवून घेतात.

पुरावा बदलला की मत बदलण्याची क्षमता त्यांच्यात टिकून असते.

या वर्तनाचा कधी कधी कमकुवतपणा असा चुकीचा अर्थ लावला जातो.

प्रत्यक्षात ते अनेकदा आत्मविश्वास दाखवते.

कमकुवत नेत्यांना दुरुस्तीची भीती वाटते.

बळकट नेते स्पष्टता शोधतात.

विरोधाभास असा की खऱ्या बळाला सतत प्रदर्शनाची क्वचितच गरज असते.

ते देखाव्यातून नव्हे तर सातत्यातून दिसते.

नेतृत्व आणि अस्मिता

अस्मिता पूर्णपणे पदावर अवलंबून असते तेव्हा नेतृत्व नाजूक बनते.

पदवी नाहीशी होऊ शकते.

भूमिका बदलू शकते.

कंपनीची पुनर्रचना होऊ शकते.

काय उरते?

उत्तर नेतृत्वाचा टिकाऊपणा ठरवते.

ज्यांचे नेतृत्व केवळ औपचारिक अधिकारावर अवलंबून असते त्यांना अधिकार गमावल्यानंतर अनेकदा अडचण येते.

ज्यांचे नेतृत्व चारित्र्यातून येते त्यांचा प्रभाव पद बदलल्यानंतरही टिकून राहतो.

फरक अस्मितेतून येतो.

चारित्र्य संघटनात्मक तक्त्यांनंतरही टिकते.

पदव्या टिकत नाहीत.

उदाहरणाची जबाबदारी

प्रत्येक संस्था शिकवते.

तसा तिचा हेतू नसतानाही.

नेता व्यवस्थेतील सर्वात महत्त्वाच्या शिक्षकांपैकी एक असतो.

माणसे प्राधान्यक्रमांचे निरीक्षण करतात.

माणसे तडजोडींचे निरीक्षण करतात.

माणसे प्रतिक्रियांचे निरीक्षण करतात.

काळाबरोबर ही निरीक्षणे संस्कृती बनतात.

संस्कृती अधिकृत दस्तऐवजांतून क्वचितच उदयाला येते.

संस्कृती पुनरावृत्त उदाहरणांतून उदयाला येते.

म्हणूनच नेतृत्वावर अधिकारापेक्षा मोठी जबाबदारी असते.

अधिकार वर्तनाला दिशा देतो.

उदाहरण श्रद्धा घडवते.

सूचना कधीही करू शकतील त्यापेक्षा श्रद्धा अखेरीस वर्तन अधिक खोलवर घडवतात.

अदृश्य वारसा

बहुतेक नेते दृश्य परिणामांवर लक्ष केंद्रित करतात.

महसूल.

वाढ.

कामगिरी.

विस्तार.

हे सर्व महत्त्वाचे आहे.

तरीही प्रत्येक नेता आणखी एक वारसा मागे ठेवतो.

एक अदृश्य वारसा.

जोपासलेल्या सवयी.

प्रस्थापित केलेली मानके.

निर्माण केलेला विश्वास.

बळकट केलेला आत्मविश्वास.

पुढे दिलेली संस्कृती.

हे घटक तिमाही निकालांपेक्षा कितीतरी अधिक काळ टिकतात.

अहवाल विसरले गेल्यानंतर खूप काळ संस्कृती टिकून राहते.

आणि संस्कृती अनेकदा वर्षांपूर्वी घेतलेल्या नेतृत्वाच्या निर्णयांचा साठलेला प्रभाव दाखवते.

अंतिम चिंतन

नेतृत्वाचा विरोधाभास साधा आहे.

अधिकार वरून दिला जातो.

नेतृत्व खालून दिले जाते.

अधिकार लगेच दिसतो.

नेतृत्व हळूहळू साठते.

अधिकार कृती करायला भाग पाडू शकतो.

नेतृत्व स्वेच्छेने कृती करायला प्रेरणा देते.

अधिकार पदावर अवलंबून असतो.

नेतृत्व विश्वासावर अवलंबून असते.

सर्वात बळकट संस्था दोन्ही समजून घेतात.

त्यांना रचनेची गरज असते.

त्यांना उत्तरदायित्वाची गरज असते.

त्यांना शिस्तीची गरज असते.

पण त्यांना हेही समजते की टिकाऊ प्रभाव विश्वासाहता, सातत्य आणि चारित्र्य यांतून उदयाला येतो.

म्हणून सर्वात यशस्वी नेते नियंत्रणापेक्षा अधिक खोल असे काहीतरी शोधतात.

ते विश्वास शोधतात.

कारण विश्वास अधिकाराचे रूपांतर प्रभावात करतो.

आणि प्रभाव हे नेतृत्वाचे असे रूप आहे जे पदवी नाहीशी झाल्यानंतरही टिकते.

सत्ता लक्ष वेधून घेऊ शकते.

नेतृत्व श्रद्धा कमावते.

आणि श्रद्धा हीच कोणत्याही नेत्याकडे असू शकणारी सर्वात बळकट शक्ती राहते.

प्रकरण 11

भविष्य अनेकदा वर्तमानासाठी धोका म्हणून का सुरू होते

प्रत्येक संस्था नवोन्मेषाला पाठिंबा देत असल्याचा दावा करते.

अधिकारी त्याबद्दल बोलतात.

गुंतवणूकदार त्याचा उत्सव करतात.

सरकारे त्याला अनुदान देतात.

विद्यापीठे ते शिकवतात.

नवोन्मेष हा आधुनिक समाजातील सर्वाधिक प्रशंसल्या जाणाऱ्या शब्दांपैकी एक बनला आहे.

तरीही इतिहास एक अस्वस्थ करणारा विरोधाभास उघड करतो.

नवोन्मेषाची स्तुती करणाऱ्या त्याच संस्था अनेकदा त्याला विरोध करतात.

त्या अतार्किक आहेत म्हणून नव्हे.

तर नवोन्मेष एक कोंडी निर्माण करतो म्हणून.

प्रत्येक यशस्वी व्यवस्था जे चालते ते जपण्यासाठी घडवलेली असते.

नवोन्मेष त्या व्यवस्थेला आव्हान देतो.

संस्था जितकी यशस्वी होते, तितका खरा नवोन्मेष अनेकदा अधिक कठीण होतो.

हीच नवोन्मेषाची कोंडी.

सिद्धांतात भविष्य आकर्षक असते.

प्रत्यक्षात ते उलथापालथ घडवणारे असते.

यश असुरक्षितता का निर्माण करते

अपयश कुतूहल निर्माण करते.

यश अनेकदा खात्री निर्माण करते.

अडचणीत असलेली संस्था अथकपणे पर्याय शोधते.

यशस्वी संस्था अस्तित्वात असलेल्या पद्धतींना चिकटून राहते.

हे चिकटून राहणे समजण्याजोगे आहे.

सध्याच्या व्यवस्थेने परिणाम दिले.

सध्याच्या व्यवस्थेने मूल्य निर्माण केले.

सध्याची व्यवस्था विश्वसनीय वाटते.

समस्या तेव्हा येते जेव्हा कालचा उपाय उद्याची मर्यादा बनतो.

यश पुनरावृत्तीला प्रोत्साहन देते.

नवोन्मेषासाठी पुनरावृत्तीवर प्रश्न विचारावे लागतात.

या दोन शक्तींमधील ताण प्रत्येक संस्थेत असतो.

ज्या प्रक्रियेने बळ निर्माण केले, तीच अखेरीस ताठरपणा निर्माण करू शकते.

सिद्ध पद्धतींचा दिलासा

संस्थांना स्वाभाविकपणे सिद्ध झालेले मार्ग आवडतात.

बजेट अंदाज बांधता येण्याजोगेपणाला अनुकूल असतात.

गुंतवणूकदारांना स्थैर्य आवडते.

व्यवस्थापकांना मोजता येणारे परिणाम आवडतात.

परिणामी असे वातावरण तयार होते जिथे परिवर्तन घडवणाऱ्या कल्पनांपेक्षा टप्प्याटप्प्याच्या सुधारणांना मंजुरी अधिक सहज मिळते.

टप्प्याटप्प्याची सुधारणा जबाबदार वाटते.

मूलगामी नवोन्मेष अनिश्चित वाटतो.

हा उपरोध लक्षवेधी आहे.

बहुतेक मोठे नवोन्मेष सुरुवातीला बेजबाबदार वाटतात.

ते चुकीचे असतात म्हणून नव्हे.

त्यांच्याकडे पुरावा नसतो म्हणून.

पुरावा नंतर येतो.

पुरावा स्पष्ट होण्याआधीच नवोन्मेष श्रद्धेची मागणी करतो.

बहुतेक संस्था नेमक्या उलट प्रक्रियेसाठी घडवलेल्या असतात.

अंतर्गत तर्काची समस्या

प्रत्येक यशस्वी संस्था अंतर्गत तर्क विकसित करते.

तो तर्क स्पष्ट करतो की निर्णय का घेतले जातात.
संसाधनांचे वाटप का होते.
प्राधान्यक्रम का अस्तित्वात आहेत.
व्यवस्था अधिकाधिक प्रगल्भ होत जाते.
अखेरीस संस्था वास्तवाकडे स्वतःच्याच चौकटीतून पाहते.
या टप्प्यावर नवोन्मेषाला विरोध होतो.
माणसे प्रगतीला विरोध करतात म्हणूनच असे नाही.
तर नवी कल्पना अस्तित्वात असलेल्या तर्कात बसत नाही म्हणून.
प्रस्ताव विचित्र वाटतो.
संधी क्षुल्लक वाटते.
धोका हाताळण्याजोगा वाटतो.
इतिहास पुन्हा पुन्हा तोच नमुना दाखवतो.
सर्वात मोठे व्यत्यय पहिल्यांदा दिसतात तेव्हा अनेकदा लहान वाटतात.
त्यांचे महत्त्व नंतरच दिसते.

स्वतःलाच गिळण्याचे धैर्य

नेतृत्वाच्या सर्वात कठीण रूपांपैकी एक म्हणजे अजूनही चालणारी गोष्ट बदलणे.
तर्क अतार्किक वाटतो.
नफा देणारे उत्पादन कमकुवत का करायचे?
यशस्वी मॉडेल का बदलायचे?
सिद्ध व्यवस्थेला आव्हान का द्यायचे?
कारण अखेरीस दुसरे कोणीतरी ते करणारच आहे.

सर्वत दीर्घकाळ टिकणाऱ्या संस्था अनेकदा एक उल्लेखनीय वैशिष्ट्य दाखवतात.

स्पर्धकांनी भाग पाडण्याआधीच त्या स्वतःशी स्पर्धा करायला तयार असतात.

यासाठी आत्मविश्वास लागतो.

यासाठी संयम लागतो.

दीर्घकालीन प्रासंगिकतेच्या बदल्यात अल्पकालीन सुखसोयीचा त्याग करण्याची क्षमता लागते.

फार थोड्या संस्थांकडे ही शिस्त सातत्याने असते.

नवोन्मेषाची मानवी बाजू

नवोन्मेष फक्त तंत्रज्ञानाबद्दल नाही.

तो मानसशास्त्राबद्दल आहे.

माणसे अस्तित्वात असलेल्या व्यवस्थांभोवती आपली कारकीर्द उभी करतात.

माणसे अस्तित्वात असलेल्या व्यवस्थांभोवती कौशल्य विकसित करतात.

माणसांना अस्तित्वात असलेल्या व्यवस्थांमध्ये दर्जा मिळतो.

नवोन्मेष या तिन्हींना धोका निर्माण करतो.

म्हणून विरोध वैयक्तिक होतो.

तंत्रज्ञानाविषयीचा वाद वाटणारी गोष्ट अनेकदा अस्मितेविषयीचा वाद असते.

प्रस्ताव बदलतो.

भावनिक प्रतिक्रिया परिचितच राहते.

अनिश्चितता अस्वस्थता निर्माण करते.

संस्था सुरक्षितता शोधते.

ही गतिशीलता पक्षाघात बनण्याआधी ओळखणे हे नेतृत्वासमोरील आव्हान आहे.

प्रतिभावंताचे मिथक

लोकप्रिय संस्कृती नवोन्मेषाला असामान्य व्यक्तींचे काम म्हणून दाखवते.

कधी कधी हे खरे असते.

बहुतेक वेळा नवोन्मेष वातावरणातून उदयाला येतो.

कुतूहल.

प्रयोग.

अपयश सहन करण्याची तयारी.

बौद्धिक विविधता.

या परिस्थिती मिथकांपेक्षा अधिक महत्त्वाच्या आहेत.

निरीक्षणाला प्रोत्साहन देणारी संस्था अनेकदा संधी आधी शोधते.

वेगळेपणाला शिक्षा करणारी संस्था अनेकदा त्या गमावते.

यश अचानक मिळाल्यासारखे वाटते.

त्याचा पाया अनेक वर्षे आधी घातलेला असतो.

नवोन्मेष एखाद्या व्यक्तीमार्फत येऊ शकतो.

तो संस्कृतीमार्फत टिकतो.

बदलाची संध दृश्यता

बहुतेक नवोन्मेष सुरुवातीला अदृश्य असतात.

ते लहान वाटतात.

बिनमहत्त्वाचे.

किरकोळ.

अस्तित्वात असलेली व्यवस्था प्रभावीपणे काम करत राहते.

नव्या घडामोडीकडे दुर्लक्ष करण्याचा दबाव प्रबळ राहतो.

मग प्रक्रिया वेग घेते.

जे क्षुल्लक वाटत होते ते परिवर्तनकारी ठरते.

संस्थेला खूप उशिरा कळते की ती अपवाद नव्हे तर एक प्रवाह पाहत होती.

हे स्पष्ट करते की वेळ इतकी महत्त्वाची का आहे.

सर्वसंमतीने पुष्टी करण्याआधी महत्त्व ओळखणे हे आव्हान आहे.

खात्रीची वाट पाहणे म्हणजे अनेकदा संधी निघून गेल्यावर पोहोचणे.

तंत्रज्ञानाच्या पलीकडे

नवोन्मेष उत्पादने आणि तंत्रज्ञान यांच्या पलीकडे जातो.

संस्था संस्कृतीतून नवोन्मेष करतात.

नेतृत्व.

नाती.

संवाद.

धोरण.

अर्थ.

काही सर्वात शक्तिशाली नवोन्मेष परिचित वास्तवांकडे वेगळ्या नजरेने पाहण्यात असतात.

नवा दृष्टिकोन नव्या यंत्रापेक्षा मोठा प्रभाव निर्माण करू शकतो.

नवा अर्थ लावणे नव्या प्रक्रियेपेक्षा अधिक मूल्य निर्माण करू शकते.

जिथे निरीक्षण गृहीतकाला आव्हान देते तिथे नवोन्मेष सुरू होतो.

कोंडी

ही कोंडी स्वतः कधीच नाहीशी होत नाही.

प्रत्येक संस्थेला पुन्हा पुन्हा निवड करावी लागते.

कार्यक्षमता की शोध.

खात्री की प्रयोग.

संरक्षण की जुळवून घेणे.

कोणतीही एक बाजू पूर्ण वर्चस्व गाजवू शकत नाही.

अति स्थैर्य साचलेपणा निर्माण करते.

अति व्यत्यय अराजक निर्माण करतो.

आव्हान आहे समतोल टिकवण्याचे.

उत्क्रांतीला प्रोत्साहन देत असताना अस्मिता जपणे.

बलस्थानांचे कैदी न होता त्यांचे रक्षण करणे.

हा समतोल टिकणाऱ्या संस्थांची व्याख्या करतो.

अंतिम चिंतन

नवोन्मेष सातत्याचा शत्रू नाही.

नवोन्मेष ही सातत्याची विमा पॉलिसी आहे.

यशस्वी व्यवस्था नष्ट करणे हा त्याचा उद्देश नाही.

यशस्वी व्यवस्था कालबाह्य होण्यापासून रोखणे हा त्याचा उद्देश आहे.

भविष्य क्वचितच परवानगी घेऊन येते.

ते क्वचितच सर्वसंमतीची वाट पाहते.

ते क्वचितच प्रस्थापित उतरंडींचा आदर करते.

ते फक्त येते.

बहरणाऱ्या संस्था सर्वाधिक संसाधने असणाऱ्याच असतात असे नाही.

त्या अनेकदा अशा असतात ज्या वास्तव उघड होण्याआधीच त्याचे निरीक्षण करायला सर्वाधिक तयार असतात.

हा आहे **नवोन्मेषाची कोंडी** चा धडा.

यशासाठी सर्वात मोठा धोका अपयश नाही.

कालचे यश उद्याच्या प्रासंगिकतेची हमी देते, ही समजूत हाच तो धोका आहे.

नवोन्मेष सुखसोयीला आव्हान देतो.

सुखसोय वर्तमानाचे रक्षण करते.

नवोन्मेष भविष्याचे रक्षण करतो.

प्रकरण 12

असामान्य माणसांचे कौतुक करणे सोपे आणि त्यांना सांभाळणे कठीण का असते

प्रत्येक संस्था प्रतिभेला महत्त्व देत असल्याचा दावा करते.

वार्षिक अहवाल प्रतिभेचा उत्सव करतात.

अधिकारी प्रतिभेवर चर्चा करतात.

गुंतवणूकदार प्रतिभा शोधतात.

भरती करणारे प्रतिभेसाठी स्पर्धा करतात.

आधुनिक अर्थव्यवस्था अनेकदा प्रतिभेला अंतिम स्पर्धात्मक फायदा म्हणून सादर करते.

तरीही एक विरोधाभास आहे.

असामान्य माणसांच्या मागे लागणाऱ्या त्याच संस्था ती माणसे आल्यावर अनेकदा अस्वस्थ होतात.

प्रतिभेचे कौतुक दुरून होते.

जवळून प्रतिभा उलथापालथ करणारी ठरू शकते.

हा विरोधाभासच प्रतिभेच्या विरोधाभासाची व्याख्या करतो.

संस्थांना मौलिकता हवी असते.

त्या अनेकदा अंदाज बांधता येण्याजोगेपणा पसंत करतात.

आव्हान असे की खरी प्रतिभा क्वचितच अंदाज बांधता येण्याजोग्या रूपात येते.

प्रतिभा आणि अनुरूपता

बहुतेक व्यवस्था सातत्यासाठी घडवलेल्या असतात.

विश्वसनीयता निर्माण करण्यासाठी प्रक्रिया असतात.

अनिश्चितता कमी करण्यासाठी नियम असतात.

प्रयत्नांचा समन्वय साधण्यासाठी रचना असतात.

ही उद्दिष्टे वाजवी आहेत.

प्रतिभा एक गुंतागुंत आणते.

असामान्य क्षमतेच्या व्यक्ती अनेकदा गोष्टींकडे वेगळ्या नजरेने पाहतात.

इतरांच्या नजरेतून सुटणारे नमुने त्यांच्या लक्षात येतात.

इतर स्वीकारतात त्या गृहीतकांवर ते प्रश्न विचारतात.

इतर आपोआप पाळतात त्या कार्यपद्धतींना ते आव्हान देतात.

ज्या वैशिष्ट्यांमुळे ते मौल्यवान ठरतात, तीच वैशिष्ट्ये प्रस्थापित व्यवस्थांसाठी त्यांना अस्वस्थ करणारी ठरवू शकतात.

संस्थेसमोर निवड असते.

अनुरूपतेचे रक्षण करायचे.

की उत्पादक ताण सहन करायचा.

इतिहास सुचवतो की हा ताण हाताळू शकणाऱ्या संस्था अधिक बळकट होतात.

तो हाताळू न शकणाऱ्या संस्था अनेकदा ज्यांना सर्वाधिक महत्त्व देतात तीच माणसे गमावतात.

कौशल्य आणि प्रतिभा यांतील फरक

कौशल्य आणि प्रतिभा एकसारखी नाहीत.

कौशल्य शिकवता येते.

प्रतिभा अनेकदा कल म्हणून सुरू होते.

कौशल्य कामगिरी सुधारते.

प्रतिभा दृष्टिकोन बदलते.

कुशल व्यक्ती प्रभावीपणे अंमलबजावणी करते.

प्रतिभावान व्यक्तीला अनेकदा इतरांना न दिसणाऱ्या शक्यता दिसतात.

दोन्ही मौल्यवान आहेत.

चूक तेव्हा होते जेव्हा संस्था त्यांना एकमेकांच्या जागी वापरता येण्याजोगे मानतात.

कौशल्य व्यवस्था बळकट करते.

प्रतिभा व्यवस्था विस्तारते.

पहिले कार्यक्षमता सुधारते.

दुसरी उत्क्रांती निर्माण करते.

टिकाऊ संस्थांना दोन्हींची गरज असते.

प्रतिभा घर्षण का निर्माण करते

प्रतिभा घर्षण निर्माण करते कारण ती अस्तित्वात असलेल्या गृहीतकांना आव्हान देते.

कठीण प्रश्न विचारणारी व्यक्ती बैठका लांबवते.

स्वीकारलेल्या पद्धतींचे परीक्षण करणारी व्यक्ती अस्वस्थता निर्माण करते.
पर्यायी मार्ग सुचवणारी व्यक्ती अनिश्चितता आणते.
अल्पकालीन दृष्टिकोनातून घर्षण नकारात्मक वाटते.
दीर्घकालीन दृष्टिकोनातून घर्षण अनेकदा साचलेपणा रोखते.
पूर्ण सहमतीतून नवोन्मेष क्वचितच उदयाला येतो.
प्रश्न न विचारलेल्या पुनरावृत्तीतून सुधारणा क्वचितच उदयाला येते.
काही सर्वात मौल्यवान योगदाने सुरुवातीला गैरसोयीची वाटतात.
संस्थेला विरोध दिसतो.
इतिहास नंतर अंतर्दृष्टी ओळखतो.

वेगळेपणाची भीती

माणसे परिचिततेला किती ठामपणे पसंती देतात हे संस्था अनेकदा कमी लेखतात.
वेगळेपणा लक्ष वेधून घेतो.
लक्ष अनिश्चितता निर्माण करते.
अनिश्चितता सावधगिरी निर्माण करते.
परिणामी वेगळा विचार करणाऱ्या व्यक्तींसमोर अनेकदा एक असामान्य आव्हान उभे राहते.
त्यांचे सर्वात मोठे बळ त्यांचा सर्वात मोठा अडथळा बनते.
त्यांची दखल घेतली जाते.
ते लक्षात राहतात.
त्यांच्याबद्दल चर्चा होते.
ते चुकीचे असतात म्हणून नेहमीच नव्हे.

अनेकदा ते असामान्य असतात म्हणून.

वेगळेपणा मूल्य आहे की धोका, याचे मूल्यमापन व्यवस्था उपजतपणे करते.

प्रतिभा बहरते की नाहीशी होते हे उत्तर ठरवते.

प्रतिभा गमावण्याची किंमत

प्रतिभावान व्यक्ती गमावल्याने असे परिणाम होतात जे संख्येत मांडणे कठीण असते.

रिक्त जागा भरता येते.

पदावर दुसरे कोणी आणता येते.

पदवी दुसऱ्याला देता येते.

दृष्टिकोन बदलणे अधिक कठीण असते.

प्रतिभावान व्यक्तीचे जाणे अनेकदा अजून प्रत्यक्षात न आलेल्या शक्यता घेऊन जाते.

अजून न शोधलेल्या कल्पना.

अजून न जुळलेले संबंध.

अजून न सापडलेले उपाय.

पारंपरिक लेखाशास्त्र हे नुकसान क्वचितच नोंदवते.

तरीही संस्थांना ते अनुभवावे लागते.

अदृश्य ताळेबंद बदलतो.

संस्थेची रचना तीच राहते.

तिची क्षमता कमी होते.

दखलीची समस्या

अनेक संस्था गृहीत धरतात की मोबदला हीच पुरेशी दखल आहे.

मोबदला महत्वाचा आहे.

दखल वेगळी आहे.

प्रतिभावान व्यक्ती अनेकदा आर्थिक बक्षिसापलीकडचे काहीतरी शोधतात.

उद्देश.

आदर.

संधी.

अर्थ.

योगदान देण्याची संधी.

या परिस्थिती नाहीशा झाल्या की केवळ पैसा क्वचितच समस्या सोडवतो.

संस्था प्रतिभेला संसाधन म्हणून वागवू लागते.

व्यक्तीला योगदानकर्ता म्हणून वागवले जाण्याची अपेक्षा असते.

दुरावा वाढतो.

अखेरीस वेगळे होणे संभाव्य ठरते.

प्रतिभेने संस्थेला नाकारले म्हणून नव्हे.

तर नात्याने अर्थ गमावला म्हणून.

प्रतिभेसाठी वातावरण निर्माण करणे

केवळ नियंत्रणातून प्रतिभा बहरत नाही.

तिला अवकाश लागतो.

कुतूहलासाठी अवकाश.

प्रश्न विचारण्यासाठी अवकाश.

प्रयोगासाठी अवकाश.

याने मानके नाहीशी होत नाहीत.

याने मानके आणि शोध यांचा समतोल साधला जातो.

शिस्तीचा अभाव हे उद्दिष्ट नाही.

अनावश्यक बंधनांचा अभाव हे उद्दिष्ट आहे.

सर्वात बळकट संस्कृती हा समतोल साधतात.

मौलिकतेला प्रोत्साहन देत असताना त्या उत्तरदायित्व टिकवतात.

पुढाकाराचा गळा न घोटता त्या रचना जपतात.

असे वातावरण दुर्मीळ असते.

ते विलक्षण शक्तिशालीही असते.

नेतृत्वाची जबाबदारी

प्रतिभेबाबत नेतृत्वावर एक विशेष जबाबदारी असते.

असामान्य माणसे मालमत्ता बनतात की समस्या, हे नेते ठरवतात.

हा निर्णय अनेकदा प्रतिभावान व्यक्तीपेक्षा भोवतालच्या वातावरणावर अधिक अवलंबून असतो.

भयभीत नेता प्रतिभेकडे स्पर्धा म्हणून पाहू शकतो.

आत्मविश्वासू नेता प्रतिभेकडे बळ वाढवणारी गोष्ट म्हणून पाहतो.

पहिला पदाचे रक्षण करतो.

दुसरा संस्था बळकट करतो.

फरक खोल आहे.

संस्था आपल्या नेतृत्वाच्या तत्त्वज्ञानाच्या मर्यादांपलीकडे क्वचितच जातात.

प्रतिभा आणि वारसा

प्रत्येक टिकणाऱ्या संस्थेला अखेरीस एका मूलभूत प्रश्नाला सामोरे जावे लागते:

आपण अनुयायी निर्माण करत आहोत का?

की भावी नेते निर्माण करत आहोत?

उत्तर वारशावर प्रभाव टाकते.

प्रतिभेने केवळ सध्याची कामगिरी सुधारू नये.

प्रतिभेने भविष्यातील क्षमता वाढवली पाहिजे.

सर्वात बळकट संस्था प्रतिभावान व्यक्तींकडे साधने म्हणून नव्हे तर गुंतवणूक म्हणून पाहतात.

प्रतिभा विकसित करण्याचा उद्देश केवळ तत्काळ उत्पादकता नाही, हे त्यांना समजते.

तो उद्देश म्हणजे सातत्य.

ज्ञानाचे हस्तांतरण.

शक्यतांचा विस्तार.

भविष्यातील बळाची निर्मिती.

अंतिम चिंतन

प्रतिभेचा विरोधाभास साधा आहे.

उत्क्रांत होण्यासाठी संस्थांना असामान्य व्यक्तींची गरज असते.

असामान्य व्यक्ती अपरिहार्यपणे अस्तित्वात असलेल्या व्यवस्थांना आव्हान देतात.

मूल्य निर्माण करणारी वैशिष्ट्येच अनेकदा अस्वस्थता निर्माण करतात.

तो ताण नाहीसा करणे हे आव्हान नाही.

तो शहाणपणाने हाताळणे हे आव्हान आहे.

प्रतिभेची पूजा करू नये.

तिच्यावर अनावश्यक बंधनेही घालू नयेत.

ती समजून घेतली पाहिजे.

जोपासली पाहिजे.

तिला आव्हान दिले पाहिजे.

विकसित केली पाहिजे.

कारण प्रत्येक संस्था अखेरीस अशा टप्प्यावर पोहोचते जिथे केवळ प्रक्रिया अपुऱ्या ठरतात.

त्या क्षणी माणसे फरक घडवतात.

आणि माणसांमध्ये प्रतिभा ही उपलब्ध असलेल्या सर्वात शक्तिशाली शक्तींपैकी एक राहते.

व्यवस्था सातत्य निर्माण करतात.

प्रतिभा शक्यता निर्माण करते.

भविष्य त्या संस्थांचे आहे ज्या दोन्हीचे रक्षण करू शकतात.

समारोपाचे चिंतन

Wall Street च्या पलीकडे

प्रत्येक संस्था एका उद्देशाने सुरू होते.

काहींना तो आठवतो.

काही तो विसरतात.

संस्थांचा इतिहास अनेकदा त्याच निवडीचा इतिहास असतो.

काळाबरोबर रचना त्यांना जन्म देणाऱ्या हेतूपेक्षा मोठ्या होतात.

प्रक्रिया माणसांपेक्षा मोठ्या होतात.

अहवाल स्मृतीपेक्षा मोठे होतात.

मापदंड अर्थपेक्षा मोठे होतात.

याच क्षणी संस्थांसमोर त्यांचा सर्वात मोठा धोका उभा राहतो.

स्पर्धा नव्हे.

तंत्रज्ञान नव्हे.

आर्थिक चक्रे नव्हे.

स्मृतिभ्रंश.

आपण का अस्तित्वात आहोत हे आठवण्याची असमर्थता.

हे हस्तलिखित कधीच अर्थशास्त्राविरुद्धचा युक्तिवाद नव्हते.

समन्वय, गुंतवणूक, वाढ आणि विकास यांसाठी अर्थशास्त्र हे मानवतेच्या सर्वात शक्तिशाली साधनांपैकी एक राहते.

प्रश्न कधीच पैसा नव्हता.

प्रश्न नेहमीच संकुचितपणा होता.

जे मोजता येते तेवढेच महत्त्वाचे, ही समजूत.

मूल्य आणि किंमत एकच आहेत, ही समजूत.

ताळेबंद संस्थेचे संपूर्ण वर्णन करतो, ही समजूत.

तो तसे करत नाही.

प्रत्येक आकड्यामागे एक निर्णय उभा असतो.

प्रत्येक निर्णयामागे एक श्रद्धा उभी असते.

प्रत्येक श्रद्धेमागे एक माणूस उभा असतो.

आणि प्रत्येक टिकणाऱ्या संस्थेमागे असे काहीतरी उभे असते जे स्प्रेडशीटमध्ये पूर्णपणे पकडता येत नाही.

हे भांडवलाला पर्याय नाहीत.

हे ते वातावरण आहे ज्यात भांडवल काम करते.

म्हणून Wall Street ची गाथा एका साध्या निष्कर्षपर्यंत पोहोचते.
सर्वात बळकट संस्था एकच मापदंड जास्तीत जास्त वाढवणाऱ्या नसतात.
त्या काळाच्या ओघात सुसंगती जपणाऱ्या असतात.
अस्मिता न गमावता जुळवून कसे घ्यायचे हे त्यांना समजते.
उद्देश न गमावता कसे वाढायचे हे त्यांना समजते.
अर्थाकडे दुर्लक्ष न करता कामगिरी कशी मोजायची हे त्यांना समजते.
भविष्य ना केवळ आदर्शवाद्यांचे असेल, ना केवळ तंत्रज्ञांचे.
ते त्यांचे असेल जे आकड्यांना वर्तनाशी, भांडवलाला विश्वासाशी आणि
धोरणाला स्मृतीशी जोडू शकतात.
कारण बाजार अखेरीस मानवी निर्मितीच राहतात.
आणि प्रत्येक मानवी निर्मिती केवळ लेखाशास्त्रापेक्षा मोठ्या शक्तींनी घडते.
भांडवल रचना उभारते.
अर्थ त्यांना जिवंत ठेवतो.
हाच या गाथेचा अंतिम धडा आहे.
अर्थशास्त्र चुकीचे आहे असे नव्हे.
तर अर्थशास्त्र जे पूर्णपणे मोजू शकत नाही ते ओळखते तेव्हा ते अधिक बळकट
होते.
मौल्यवान असलेले सर्व काही मोजता येत नाही.
आणि मोजता येणारे सर्व काही मौल्यवान ठरत नाही.
या दोन निरीक्षणांमधील अंतर म्हणजेच Wall Street च्या गाथेचे घर.

प्रकरण 13

व्यवहार नाहीसे होतात तिथे स्मृती का टिकते

विश्वास हा व्यवसायातील सर्वाधिक गैरसमज असलेल्या शब्दांपैकी एक आहे.
बहुतेकजण विश्वासाचा संबंध खात्रीशी जोडतात.
माझ्या अनुभवाने मला उलट शिकवले.
जिथे खात्री संपते तिथे विश्वास सुरू होतो.
खात्री असेल तर विश्वासाची गरजच उरत नाही.
करार विश्वासाची जागा घेतात.
हमी विश्वासाची जागा घेतात.
तारण विश्वासाची जागा घेते.
खरी परीक्षा तेव्हा येते जेव्हा यांपैकी कोणतेही संरक्षण अस्तित्वात नसते.
तेव्हाच आपल्याला कळते की विश्वास आहे की नाही.
या धड्यामागची कहाणी रोमेनियात सुरू झाली.

वकील

एका दुपारी मला एका वकिलाचा फोन आला.
ती अनेक भाषा बोलत असे आणि तिने विचारले की मी तिच्या ऑफिसला भेट देईन का.
मी होकार दिला.
इमारतीत प्रवेश करताच एका गोष्टीने लगेच माझे लक्ष वेधले.
ते ऑफिस ती आणखी तीन स्त्रियांसोबत वाटून घेत होती.
गरजेपोटी नव्हे.
कारण काटकसर महत्त्वाची होती.
पुढे मला रोमेनियन समाजातील अशी एक गोष्ट कळली जिचे मला कौतुक वाटले.

बचत ही केवळ आर्थिक सवय नव्हती.

ते एक सांस्कृतिक तत्त्व होते.

माणसे राखीव निधी साठवत.

माणसे अनिश्चिततेची तयारी करत.

माणसे भविष्याचे रक्षण करत.

कायदेशीर बाबींपेक्षा या निरीक्षणांमध्ये मला अधिक रस होता.

वर्षानुवर्षे मी शिकलो होतो की आकडे जे स्पष्ट करू शकत नाहीत ते संस्कृती अनेकदा स्पष्ट करते.

ट्रान्सिल्व्हेनिया

आमची संभाषणे सहज होत.

नैसर्गिक.

बिनसक्तीची.

ती एकटी आई होती, तिचा मुलगा प्रौढ होता.

मी एक इटालियन अधिकारी होतो, एका परक्या संस्कृतीत राहत होतो जी अजून समजून घेण्याचा प्रयत्न करत होतो.

एका संध्याकाळी तिने मला गाडीने घरी सोडण्याचा आग्रह धरला.

अर्ध्या वाटेत तिची गाडी बंद पडली.

आमच्याभोवती जंगले होती.

ट्रान्सिल्व्हेनियाच्या अगदी आत.

अस्वलांसाठी प्रसिद्ध असलेला भाग.

मी परिस्थितीचा अंदाज घेत असताना ती खळखळून हसू लागली.

मग ती म्हणाली:

“कल्पना कर, एखाद्या अस्वलाला माझ्यासोबत राहायचे आहे म्हणून त्याने खिडकीवर ठोठावले तर.”

ते हसणे मला अजूनही आठवते.

विनोदामुळे नव्हे.

भीतीच्या अभावामुळे.

काही माणसे प्रत्येक परिस्थितीत चिंता घेऊन जातात.

इतर जीवन घेऊन जातात.

ती दुसऱ्या प्रकारात मोडत होती.

ड्रॉवर

काही दिवसांनंतर तिच्या लक्षात आले की मी चिंतेत आहे.

त्या वेळी मला आर्थिक काळज्या होत्या.

काही नाट्यमय नव्हे.

व्यावसायिक आयुष्यासोबत येणाऱ्या असंख्य दबावांपैकी एक, एवढेच.

मी तिच्याकडे मदत मागितली नव्हती.

मी पैसे मागितले नव्हते.

मी तपशील सांगितले नव्हते.

तिने एक ड्रॉवर उघडला.

आत चाळीस हजार युरो होते.

मग तिने एक साधा प्रश्न विचारला.

“तुला किती हवेत?”

मला आणखी एक वाक्य त्याहूनही स्पष्ट आठवते.

ती हसली आणि म्हणाली:

“रोमेनियन स्त्रिया सहसा इटालियन पुरुषांकडून पैसे घेतात.”

“रोमेनियन स्त्रीकडून पैसे घेणाऱ्या मोजक्या इटालियन पुरुषांपैकी तू एक असशील.”

तो विनोद माझ्यासोबत राहिला.

ती कृती त्याहूनही अधिक काळ राहिली.

मी फक्त दोन हजार युरो मागितले.

जास्त उपलब्ध नव्हते म्हणून नव्हे.

जास्तीची गरज नव्हती म्हणून.

त्या क्षणी मला एक महत्त्वाची गोष्ट कळली.

विश्वास जे दिले जाते त्यावरून मोजला जात नाही.

विश्वास जे देऊ केले जाते त्यावरून मोजला जातो.

चाळीस हजार युरो हा मुद्दा नव्हता.

उघडा ड्रॉवर हा मुद्दा होता.

अनुत्तरित प्रश्न

पुढचे सहा महिने आयुष्य चालू राहिले.

आम्ही एकमेकांना चांगले समजून घेत होतो.

आम्ही एकत्र हसत होतो.

आम्ही एकत्र वेळ घालवत होतो.

तरीही एक गोष्ट मी स्वतःच्या मनात कधीच सोडवली नाही.

एक अनिश्चितता.

एक कायमची अनिश्चितता.

मला अनेकदा वाटायचे की मी निघून गेलो तर दुसरे कोणीतरी येऊ शकेल.

मी दूर गेलो तर दुसरी व्यक्ती लगेच माझी जागा घेऊ शकेल.

ती भीती तार्किक होती की नाही याला आता महत्त्व नाही.

महत्त्वाचे हे की ती अस्तित्वात होती.

माणसे अनेकदा विश्वासाला सुरक्षितता समजतात.

ती एकच गोष्ट नाहीत.

विश्वास हा निर्णय आहे.

सुरक्षितता ही हमी आहे.

मी विश्वास ठेवला.

मी कधीच पूर्णपणे सुरक्षित नव्हतो.

आणि कदाचित म्हणूनच आज मला ती कहाणी आठवते.

फेडण्याचा प्रयत्न

सहा महिन्यांनंतर मी रोमेनिया सोडला.

निघण्यापूर्वी मी पैसे परत करण्याचा प्रयत्न केला.

मग पुन्हा प्रयत्न केला.

आणि पुन्हा.

अखेरीस मी मोजणे थांबवले.

माझ्यासाठी ते कर्ज होते.

तिच्यासाठी ते पूर्णपणे वेगळेच काहीतरी होते.

शेवटी, तिला पैसे परत करण्याच्या आणखी एका प्रयत्नानंतर, ती हसली आणि तिने नकार दिला.

मग ती म्हणाली:

“ही माझी आठवण आहे.”

“आणि तू मला कधीच विसरणार नाहीस.”

त्या वेळी मी ते शब्द हलकेच घेतले.

वीस वर्षांनंतर मला माहीत आहे की ती बरोबर होती.

वीस वर्षे

वीस वर्षे उलटली आहेत.

देश बदलले.

कंपन्या बदलल्या.

जबाबदाऱ्या बदलल्या.

प्रकल्प आले आणि गेले.

मी शेकडो बैठका विसरलो.

हजारो ईमेल.

असंख्य अहवाल.

पण ती राहिली.

प्रणयामुळे नव्हे.

पैशामुळे नव्हे.

हुरहुरीमुळे नव्हे.

कारण तिने मला विश्वासाबद्दल काहीतरी शिकवले.

दोन हजार युरो खूप पूर्वीच स्मृतीतून नाहीसे झाले.

ती कृती कधीच नाहीशी झाली नाही.

वर्षानुवर्षे मला वाटत राहिले की तिने मला पैसे उसने दिले होते.

नंतरच मला समजले.

तिने मला पैसे दिले नव्हते.

तिने मला विश्वास दिला होता.

आणि विश्वास लेखाशास्त्राचे वेगळे नियम पाळतो.

आर्थिक व्यवहार बंद होतात.

विश्वास उघडाच राहतो.

जिंकण्यासाठी हरणे

त्या अनुभवात आणखी एक धडा लपलेला होता.

असा धडा जो आयुष्यभर माझ्यासोबत राहणार होता.

काही गोष्टी जिंकण्यासाठी आधी हरण्याची तयारी असावी लागते.

पैसा हरणे नव्हे.

वाद हरणे नव्हे.

नियंत्रण हरणे.

खात्री हरणे.

प्रत्येक परिणाम हाताळता येतो हा भ्रम हरणे.

व्यवसाय नियंत्रणाला बक्षीस देतो.

मानवी नाती नेहमी तोच तर्क पाळत नाहीत.

जिंकण्याची गरज अनेकदा अंतर निर्माण करते.

हरण्याची तयारी कधी कधी नाते निर्माण करते.

तो विरोधाभास माझ्यासोबत राहिला.

केवळ वैयक्तिक नात्यांमध्ये नव्हे.

व्यवसायातही.

माझ्या कारकिर्दीत मी अनेकदा इतरांना वाटू दिले की ते जिंकले आहेत.

श्रेयापेक्षा परिणाम अधिक महत्त्वाचा होता.

टाळ्यांपेक्षा निष्पत्ती अधिक महत्त्वाची होती.

अहंकार महाग असतो.

परिणाम स्वस्त असतात.

मी तो दृष्टिकोन कधीच बदलला नाही.

आणि मला त्याचा कधीच पश्चात्ताप झाला नाही.

खरा ताळेबंद

अनेक वर्षांनंतर मला जाणवले की या प्रसंगाचा पैशाशी फारच थोडा संबंध होता.

खरा व्यवहार अदृश्य होता.

विश्वासाची देवाणघेवाण झाली होती.

स्मृती निर्माण झाली होती.

एका नात्याने एक धडा दिला होता.

बहुतेक ताळेबंद मालमत्ता, देणी, नफा आणि तोटा नोंदवतात.

त्यांपैकी कोणताही असे क्षण नोंदवत नाही.

तरीही असे क्षण संपूर्ण आयुष्यांवर प्रभाव टाकतात.

काही माणसे लेखा व्यवस्थांमध्ये नोंदी सोडून जातात.

इतर स्मृतीत नोंदी सोडून जातात.

पहिल्या अखेरीस नाहीशा होतात.

दुसऱ्या आपण कोण आहोत याचा भाग बनतात.

अंतिम चिंतन

जग विश्वासाला भावनिक विषय मानते.

मी तसे मानत नाही.

मी त्याला पायाभूत रचना मानतो.

अदृश्य पायाभूत रचना.

अशी, जी नाहीशी होईपर्यंत कोणाच्याच लक्षात येत नाही.

वीस वर्षांनंतर मला एक ड्रॉवर आठवतो.

चाळीस हजार युरो.

दोन हजार स्वीकारलेले.

ते परत करण्याचे असंख्य प्रयत्न.

आणि एक वाक्य.

“ही माझी आठवण आहे.”

“आणि तू मला कधीच विसरणार नाहीस.”

ती बरोबर होती.

मी तिला कधीच विसरलो नाही.

आणि कदाचित हीच विश्वासाची सर्वात साथी व्याख्या आहे जी मला कधी सापडली:

पैसा खात्यांतून निघून जातो.

विश्वास स्मृतीत राहतो.

आणि स्मृती हाच असा एकमेव ताळेबंद आहे जो कधीच बंद होत नाही.

अंतिम निवेदन

हे काम भाकीत नाही.

हा आरोप नाही.

ही गुंतवणुकीची शिफारस नाही.
ही कंपन्यांवरची टीका नाही.
हा सातत्याचा अभ्यास आहे.
मानवी वर्तनाचा अभ्यास.
संस्थांचा आणि त्या टिकतील की नाही हे ठरवणाऱ्या अदृश्य शक्तींचा अभ्यास.
या हस्तलिखिताचा उद्देश सहमती निर्माण करणे नाही.
निरीक्षणाला प्रोत्साहन देणे हा उद्देश आहे.
आकड्यांच्या खाली पाहणे.
देखाव्यांच्या खाली पाहणे.
कथनांच्या खाली पाहणे.
आणि एक साधा प्रश्न विचारणे:
गोंगाट नाहीसा झाल्यावर काय उरते?
या प्रश्नाचे उत्तर प्रत्येक व्यक्तीसाठी आणि प्रत्येक संस्थेसाठी वेगळे असते.
तरीही हा शोध स्वतःच सार्थक आहे.
कारण संस्कृती केवळ भांडवलाने उभ्या राहत नाहीत.
त्या विश्वासाने उभ्या राहतात.
संस्था केवळ महसुलावर टिकत नाहीत.
त्या नात्यांवर टिकतात.
आणि वारसा केवळ यशाने निर्माण होत नाही.
तो अर्थाने निर्माण होतो.
ता.क.

gillettenarrative.com कधीही कोणत्याही कंपनीबद्दलच्या अफवांमध्ये सहभागी होणार नाही. ती त्याची शैली नाही, आणि ते कधीही गोपनीय माहितीचा किंवा कंपन्यांच्या गुपितांचा व्यापार करणार नाही.

लेखकाला चांगली शिकवण मिळाली, आणि दोन हजार वर्षांपूर्वीच्या त्याच्या सहकाऱ्याने तिची पुष्टी केली: शब्द केवळ भावना पोहोचवण्यासाठी आणि मानवी वर्तनाचे सत्य उघड करण्यासाठी चालतो, बाजारातील सट्टेबाजीच्या किंवा उद्योगातील कुचाळक्यांच्या चिखलात उतरण्यासाठी कधीच नाही.

सन्मानाच्या संहितेशी निष्ठा आणि आपल्या वंशपरंपरेचा आदर कायमस्वरूपी आहेत आणि त्यावर कोणतीही तडजोड होऊ शकत नाही.

मालकाचे मौन असे काहीतरी जपते जे कोणताही अल्गोरिदम कधीही विकत घेऊ शकणार नाही.

Ferdinando Frega

Nando the Scribe

संस्थापक, Gillettenarrative

आम्ही पुस्तके विकत नाही. आम्ही नाती घडवतो.

भांडवल मोजले जाते. अर्थ वारसाने मिळतो.

Ferdinando Frega

Nando the Scribe

Wall Street ची गाथा