

JACK STACK
și Bo Burlingham

MARELE JOC AL AFACERILOR



**Singura manieră inteligentă
de a conduce o companie**

Traducere din limba engleză de
Cătălina Pătrașcu

ap!
act și politon

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

Tel: 0751.066.694, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro

The Great Game of Business, Expanded and Updated

Copyright © 1992, 2013 by the Great Game of Business, Inc.

Published by arrangement with The Robbins Office, Inc.

International Rights Management: Susanna Lea Associates

© 2025 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Cătălina Pătrașcu**

Redactor: **Alina-Ioana Pescaru**

Corector: **Iulia Nedea**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STACK, JACK

Marele joc al afacerilor / Jack Stack & Bo Burlingham; trad.: Cătălina Pătrașcu. - București: ACT și Politon, 2024

ISBN 978-630-303-328-0

I. Burlingham, Bo

II. Pătrașcu, Cătălina (trad.)

005

174.4

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmiți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

*Lui Betsy,
pentru puterea și iubirea ta incredibilă.
Și lui Ryan, Katie, Meghan, Timmy și Kylie
pentru tot ceea ce m-ați învățat.
Nu vreau să las generația voastră într-o
situație mai rea decât a noastră.
Vreau să o las într-o situație mai bună.*

CUPRINS

INTRODUCERE LA EDIȚIA EXTINSĂ ȘI ACTUALIZATĂ	9
CHIAR FUNCȚIONEAZĂ SAU ESTE DOAR PUBLICITATE EXAGERATĂ?	35
LEGILE SUPERIOARE ALE UNEI AFACERI	37
LEGEA SUPERIOARĂ SUPREMĂ	39
1 DE CE ÎNVĂȚĂM OAMENII CUM SĂ FACĂ BANI	41
2 MITURILE MANAGEMENTULUI	61
3 SENTIMENTUL ÎNVINGĂTORULUI	77
4 IMAGINEA DE ANSAMBLU	97
5 MANAGEMENTUL CU CĂRȚILE DESCHISE	113
6 STABILIREA STANDARDELOR	139
7 LASĂ SLĂVIREA, DĂ-NE MĂRIREA	169
8 CONCEPEREA PLANULUI DE JOC	197
9 MAREA ADUNARE	227

INTRODUCERE LA EDIȚIA EXTINSĂ ȘI ACTUALIZATĂ

Cred că, în sufletul lor, majoritatea oamenilor vor să scrie o carte. Și majoritatea o pot face. Dar iată un sfat: nu scrie o carte de afaceri. Mai bine scrii un western sau o poveste de dragoste; orice altceva, numai nu o carte de afaceri. De ce? Pentru că puțini oameni păstrează un roman tipic. Citesc cartea și apoi se descotorosesc de ea. Rareori îndoiaie colțul unei pagini, folosesc notițe adezive, etichete de indexare, un semn de carte, evidențiază sau subliniază pasaje din ea. Când scrii o carte de afaceri, este aproape ca și cum timpul s-ar opri în loc. Este puțin probabil ca cineva să vină la tine 20 de ani mai târziu cu un roman polițist sau de dragoste și să te întrebe ce ai vrut să spui la pagina 121 sau dacă încă mai faci lucrurile pe care le-ai menționat la pagina 67. Atunci când scrii o carte de afaceri și declari că faci ceea ce spui, îți pui în permanență reputația în joc. În plus, se poate ca cititorii tăi chiar să pună în practică sfaturile date de tine. Este o responsabilitate extraordinară cu care trebuie să trăiești.

Cu 20 de ani în urmă, eu și Bo Burlingham am scris o carte numită *The Great Game of Business (Marele Joc al Afacerilor)*. Nu voiam decât să documentăm felul în care ne desfășuram afacerea la Springfield Remanufacturing Corp. (SRC) din Springfield, Missouri, afacere care, la vremea respectivă, se concentra în principal pe recondiționarea motoarelor pentru camioane și automobile. Eram un service auto rafinat. Dar ceea ce făcea ca SRC să fie cu adevărat diferită era faptul că afacerea noastră nu era condusă în modul tradițional, ierarhic, de tipul comandă și control*, așa cum erau (și încă sunt) majoritatea companiilor. Noi construiserăm un sistem repetabil care le permitea asociațiilor noastre să conducă compania – o afacere alcătuită din oameni de afaceri, așa cum îmi place să o numesc, unde fiecare poate profita de oportunități, dacă alege să facă asta.

UN NUME CE-I?*

Numele pe care l-am folosit pentru sistemul nostru de leadership, *Great Game of Business**** (GGOB) (cunoscut și ca Marele Joc sau Jocul), a creat confuzie de-a lungul anilor, mai ales printre cei care credeau că acesta trivializa afacerile asociindu-le cu un joc. Afacerile sunt ceva serios, spun ei, unde sunt în joc viețile oamenilor, ca să nu mai vorbim despre economiile lor de-o viață. Este un punct de vedere corect.

* Sistemul *command-and-control* (comandă și control) este un model de management și organizare în care deciziile sunt luate de lideri sau manageri de vârf, iar ordinele sunt transmise de sus în jos în ierarhia organizațională. (n. red.)

** William Shakespeare, *Romeo și Julieta*. (n. red.)

*** Marele joc al afacerilor. (n. red.)

Am folosit cuvântul *joc* pentru sistemul nostru pentru că am vrut să găsim o modalitate de a face ca afacerea să fie mai ușor de abordat și mai puțin intimidantă pentru asociații noștri care lucrează în zona de producție sau la birou. Afacerile nu sunt o artă sau o știință, ci un demers competitiv cu reguli, învingători și perdanți, cu modalități de a ține socotilele și cu toate elementele ce țin de noroc și talent. Nu trebuie să fie un instrument de exploatare sau o unealtă a lăcomiei și nu ai nevoie de o diplomă în administrarea afacerilor pentru a o înțelege. Date fiind cele de mai sus, ne-am gândit că nu există niciun motiv pentru care să nu ne putem organiza compania în așa fel încât toată lumea să poată participa la joc și să împartă recompensele. Am vrut să demitizăm afacerea.

Adevărul este că, pe când încă lucram la International Harvester*, ne pricepeam foarte bine să construim produse precum motoare și tractoare, dar nimeni nu ne învățase cum să construim o companie. Nu-l voi uita niciodată pe tipul care lucra în fabrică cu bormașina. Treaba lui consta efectiv în a-și da seama cum să facă gaura perfectă, corectând variații de ordin milimetric. Nici mai mult, nici mai puțin. Îți poți imagina uimirea mea când cineva mi-a spus că cel care lucra cu bormașina era un milionar care se realizase prin forțe proprii, construindu-și averea prin investiții inteligente în imobiliare. Aveam aici un antreprenor incredibil care muncea sub nasul nostru, iar tot ce îl pusesem eu să facă era să dea găuri. Ce oportunitate irosită!

Acest lucru m-a frământat multă vreme, pentru că am ratat ocazia de a profita de toate talentele aceluia operator. Nu i-am

* International Harvester Company a fost un producător american de echipamente agricole și de construcții, automobile, camioane comerciale, produse pentru grădină și echipamente de uz casnic etc. (n. trad.)

cerut decât să facă gaura perfectă, fără să îl întrebăm despre cum credea că am fi putut construi o companie mai bună. Vreme de 33 de ani, nu i-am cerut decât să țină capul plecat și să se gândească la diagrame de control, măsurători și materiale prelucrate. El ne pusese la dispoziție abilitățile sale, dar noi am pierdut ocazia de a-i valorifica întreaga capacitate intelectuală. Ceea ce nu am realizat la momentul respectiv a fost că, nereușind să exploatăm punctele forte ale fiecărei persoane din compania noastră, ne îndreptam către un impas fiindcă reduceam potențialul oamenilor.

Ne-am trezit la realitate atunci când International Harvester a spus că ne închide fabrica. Când am profitat de ocazia de a cumpăra compania în 1983, știam că aveam nevoie de o modalitate mai inteligentă de a ne conduce afacerea. Cea veche nu funcționase. Ne trebuia ceva care să fie opusul modelului de comandă și control despre care învățaserăm și care fusese folosit ani de zile. Dacă voiam să avem măcar o mică șansă de a reuși pe cont propriu, atunci trebuia să găsim o modalitate de a valorifica punctele forte ale fiecărei persoane din companie.

Pe atunci, niciunul dintre noi nu știa mare brânză despre afaceri. A fost foarte, foarte greu să renunțăm la vechile obiceiuri. Chiar dacă eram proprietarii companiei, între manageri și muncitori încă exista atitudinea de „noi împotriva lor”. Oamenii încă arătau cu degetul și așteptau ordine. Aveam o grămadă de fișe ale postului care îți spuneau dimensiunea, măsurătorile și uneltele necesare pentru a face gaura perfectă. Dar nimic din acele fișe nu avea vreo legătură cu succesul companiei per ansamblu. Acolo aveam lipsuri.

Chiar dacă ne aflam la conducere, nu se schimbase nimic. Încă resimțeam efectele Revoluției Industriale. Nu înaintam,

din contră, mergeam înapoi. Eram un exemplu pentru cât de dezastruos era modelul de comandă și control.

Abia atunci când am apelat la spiritul competitiv al fiecăruia am început să vedem schimbări. Este o lege universală a naturii conform căreia, dacă faci un sondaj și ceri părerea oamenilor cu privire la aproape orice subiect, rareori îi vei face să cadă de acord. Mai puțin când este vorba despre victorie. Tuturor ne place să câștigăm – și nimănui nu îi place să piardă. De aceea am încercat să facem afacerea mai accesibilă utilizând analogia jocului: lucruri de care oamenii sunt interesați și pe care le fac cu plăcere. Munca este plictisitoare. Dar oamenilor le place ideea de a se juca sau de a concura. Poți să-i spui cum vrei, dar a pornit dintr-o frustrare legată de cum să-i învățăm pe oameni indicatorii* afacerii. Am vrut să găsim o modalitate de a-i face pe oameni să aplice aceleași abilități pe care le foloseau pentru a construi tractorul perfect în a construi și compania perfectă. Trebuia să ne schimbăm perspectiva în așa fel încât *compania* să fie produsul nostru.

Marele Joc a devenit un proces de învățare accelerat pe care l-am folosit pentru a produce o schimbare la nivel cultural și comportamental și pentru a dărâma zidurile pe care le crease sistemul nostru de comandă și control. Când au început să se aprindă becuțele și am început să ne gândim serios cum am putea construi o companie grozavă împreună, transformarea a fost incredibilă.

* În original, *metrics*. În contextul afacerilor, acesta se referă la măsurători sau indicatori cuantificabili care sunt utilizați pentru a evalua performanța și succesul unei afaceri. Aceste măsurători pot cuprinde date financiare, precum veniturile, profitul sau costurile, dar și indicatori operaționali, precum eficiența, productivitatea și satisfacția clienților. (n. red.)

În 1992, când am scris cartea originală, rezultatele erau deja uluitoare. Veniturile crescuseră de la 16 milioane la 83 de milioane de dolari, iar valoarea companiei crescuse vertiginos de la 100.000 la 25 de milioane de dolari. La fel de important, planul nostru de participare a angajaților la capital (ESOP*) se dezvoltase până în punctul în care muncitorii plătiți cu ora care lucraseră la SRC încă de la început aveau participații în valoare de până la 35.000 de dolari. Dar dincolo de orice obiectiv numeric specific, am fost foarte deschiși în prima carte despre obiectivul nostru ca toți cei care lucrează în fabrică să aibă posibilitatea de a-și cumpăra o casă.

Era un obiectiv dificil pentru o mulțime de bărbați și femei cu grăsime sub unghii și sudoare pe frunte. De-a lungul anilor, a atras și multă atenție asupra noastră. Nici nu pot să vă spun câți oameni care au citit prima carte m-au întrebat cum a evoluat povestea cu casa. Sunt mândru să anunț că pentru primii noștri muncitori plătiți cu ora contul mediu ESOP a depășit 400.000 de dolari în 2012. În Springfield, Missouri, asta înseamnă o casă, o casă de vacanță pe malul lacului, o barcă de pescuit și o camionetă. Cel mai important lucru este că angajații noștri știu cum să-și îndeplinească visurile. Acesta este adevăratul secret al Marelui Joc.

Totodată, nu am încetat niciodată să mergem înainte. Am devenit mai mari și mai puternici de când a fost publicată prima carte. Am început acest proces cu mult timp în urmă, dar

* *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) este un tip de plan de pensii sau beneficiu pentru angajați care le permite să devină acționari ai companiei pentru care lucrează. Este conceput pentru a oferi angajaților o parte din acțiunile companiei, adesea ca o formă de remunerare sau beneficiu suplimentar, și pentru a-i implica mai mult în succesul financiar al firmei. (n. red.)

nu s-a încheiat niciodată. Cu cât ne jucăm mai mult, cu atât învățăm mai mult. Cu cât reparăm mai multe, cu atât devenim mai buni. E ca și cum am lucra într-un laborator viu.

O componentă esențială a succesului nostru a fost că, cu cât le predam mai multe lucruri angajaților, cu atât și ei ne învățau mai multe. Cu cât eram mai transparentți, cu atât oamenii doreau să știe mai multe. Era ceva molipsitor. Într-un sistem de tip comandă și control, oamenii nu pun întrebări, pentru că nu știu ce să întrebe. Dar atunci când încerci să construiești o companie de succes în mod colectiv, pui întrebări dificile. Și când toată lumea îi respectă pe cei care pun acele întrebări, devii mai puternic, pentru că trebuie să muncești mai mult pentru a găsi răspunsurile. Încă mă surprinde extrem de tare transformarea care se produce atunci când unei persoane i se aprind becuțele și ajunge să înțeleagă.

Cu ajutorul Marelui Joc al Afacerilor, oamenii de la SRC au continuat să aducă profit în fiecare an de când ne-am început activitatea, în 1983. Veniturile combinate ale companiei au crescut la peste 450 de milioane de dolari. La fel de important, compania a creat mii de locuri de muncă și a dezvoltat mai mult de 60 de afaceri diverse în ultimii 30 de ani. Majoritatea companiilor SRC recondiționează produse pentru piața agricolă, industrială, de construcții, piața camioanelor, a navelor și a automobilelor. Ne-am diversificat în managementul de bază, analiza defectelor, inginerie inversă, logistică, asamblare și ambalare, depozitare și distribuție. Majoritatea v-ar sfătui să rămâneți în cadrul „competențelor voastre de bază”. Dimpotrivă, noi ne-am implicat în domeniul bancar, în producție de mobilier, biotehnologie, îmbrăcăminte, vânzarea cu amănuntul și software. Această dezvoltare și diversitate

au contribuit la creșterea valorii acțiunilor SRC de la 0,10\$ în 1983 până la 348\$ astăzi – ceea ce reprezintă o creștere de 348.000%, dacă faci calculul. Pentru a pune lucrurile în perspectivă, dacă ai fi investit 1.000 de dolari într-un fond de indici al companiei Standard & Poor în 1983, în prezent ai avea aproximativ 8.434 de dolari. Dacă ai fi investit 1.000 de dolari în acțiunile companiei Berkshire Hathaway, compania lui Warren Buffett, în aceeași perioadă de timp, investiția ta ar valora aproximativ 113.000 de dolari. Nu este o rentabilitate rea a investiției. Dar dacă ai fi investit 1.000 de dolari în oamenii de la SRC în 1983, astăzi ai avea 3,4 milioane de dolari. Este ceva incredibil.

SCHIMBAREA PERSPECTIVELOR

Efectele cumulate ale GGOB nu s-au oprit doar la valoarea acțiunilor. Ceea ce am observat de-a lungul anilor este că atunci când lucrurile merg bine și când oamenii se simt bine în pielea lor, încep să aibă sentimente pozitive și față de ceilalți. Este contagios atunci când ai parte de succes continuu. Începi să faci lucruri mai întâi acasă și apoi în comunitatea ta, ca să nu pierzi acest sentiment. Începi să dai mai departe, ceea ce mass-media pare să uite atunci când începe să atace afacerile de succes.

Ca exemplu a ceea ce vreau să spun, i-am cerut echipei de resurse umane de la SRC să afle câți dintre angajații noștri activează în organizații de voluntariat din comunitatea noastră din Springfield, Missouri. Când mi-au spus că avem mai mult de 115 oameni care ocupă diverse funcții de conducere, de la membri ai consiliului școlar până la organizatori ai United

Way*, am fost pur și simplu impresionat. Și asta fără a-i lua în calcul pe cei cum ar fi regele concursurilor de chili, cei care antrenează echipele de fotbal și baseball și toți ceilalți care ajută comunitatea în felul lor. Creezi bogăție, o distribuie și apoi o faci să circule continuu din generație în generație în întreaga comunitate. Una peste alta, nu asta este latura pozitivă a capitalismului?

Cred că persoanele care își investesc timpul în construirea unei afaceri sunt la fel de importante ca cei care investesc bani. Aceasta nu este întotdeauna o convingere populară în comunitatea afacerilor. Mulți oameni vor spune că, deoarece și-au asumat toate riscurile, merită toate recompensele. Investitorul care investește 1.000 de dolari câștigă 2,9 milioane de dolari, dar muncitorul care lucrează timp de 33 de ani la linia de producție primește doar un salariu? Pentru mine, asta este latura negativă a capitalismului.

Ceea ce face ca GGOB să fie deosebit este faptul că le oferă angajaților unei companii șansa de a obține cele mai mari beneficii și nu doar de a se mulțumi cu negocieri dure pe tema salariului. Oamenii care își investesc timpul ar trebui să primească oportunități similare de a culege recompense ca cei care și-au investit banii. GGOB pornește de la ideea că, cu cât stai mai mult timp în companie și investești mai mult timp, cu atât sunt mai mari șansele de a obține recompense dacă afacerea are succes.

* United Way este o rețea globală de organizații nonprofit care își propun să îmbunătățească viața comunităților locale prin sprijinirea educației, creșterea stabilității financiare și promovarea sănătății. Fondată în 1887, United Way colaborează cu diverse entități, printre care companii, agenții guvernamentale și organizații comunitare, pentru a aborda problemele sociale și a găsi soluții sustenabile. (n. red.)

SINGURA MANIERĂ INTELIGENTĂ DE A CONDUCE O COMPANIE

Cred că unul dintre motivele-cheie pentru care cartea originală a fost atât de populară este faptul că cei care au citit-o și-au spus: „Știam eu! Știam că asta este modalitatea corectă de a conduce o afacere, dar nu mi s-a dat voie. Această carte spune că este în regulă să procedezi astfel”. Sau: „Făceam deja unele dintre aceste lucruri, dar nu am făcut niciodată legătura dintre ele și motivul pentru care erau importante. Acum înțeleg!” Sunt lucruri fascinante și au stârnit interesul oamenilor față de ceea ce făceam.

Rezultatul a fost că, în același timp în care ne deschideam cărțile și îi învățam pe asociații noștri despre afaceri, ne deschideam compania și către alte persoane din întreaga lume. Ne-am simțit obligați să împărtășim și să ajutăm alte companii să înceapă să joace Marele Joc, deoarece a făcut o diferență enormă pentru noi. Și cu cât ne-am deschis mai mult afacerea către alții, cu atât Marele Joc a fost acceptat din ce în ce mai mult în SRC. Faptul că oameni din Europa, Africa, Asia și America de Sud ar străbate mii de kilometri pentru a învăța despre ceea ce făceam a ajutat la validarea sistemului nostru și i-a încurajat pe asociații noștri să se străduiască mai mult. Cu cât împărtășeam mai mult cu ceilalți, cu atât deveneam mai buni la punerea în practică a Jocului. Efectul de reciprocitate a fost uimitor.

La început, făceam tururi. Lăsam oamenii să intre și puteau să vorbească cu oricine doreau. Apoi, am început să organizăm seminare în care prezentam câteva dintre instrumentele pe care le foloseam pentru a-i învăța pe asociații noștri cum să joace GGOB. An de an, zeci de oameni veneau să ne viziteze și ne spuneau: „Da, exact de asta avem nevoie”.

Aceste seminare s-au transformat în cele din urmă într-o conferință anuală pe care o numim acum Gathering of Games (Întrunirea Jocurilor), un eveniment care în 2012 și-a sărbătorit cea de-a douăzecea aniversare. În total, peste 15 mii de oameni din peste 5.000 de companii din efectiv toate industriile la care te-ai putea gândi – printre care centre spa, pizzerii, spitale și chiar membri ai guvernului – au vizitat unitățile noastre sau au participat la conferințele și seminarele noastre în ultimii 20 de ani.

În cele din urmă, în stilul caracteristic SRC, am recunoscut că exista și o oportunitate reală de a construi o nouă companie de instruire și educare, pe care am numit-o tot Great Game of Business, care ar putea ajuta la predarea și consolidarea regulilor Marelui Joc atât în cadrul companiei SRC, cât și în afara acesteia. Astăzi, GGOB (poți vizita compania la adresa greatgame.com) se află în centrul unei vaste comunități de oameni, răspândiți pe tot globul, care cred în Marele Joc.

DE CE MARELE JOC AL AFACERILOR ESTE IMPORTANT

Un mesaj pe care mi-aș fi dorit să-l subliniez mai mult în cartea originală este cât de eliberator devine Marele Joc pentru lideri. De prea multe ori văd lideri care se tem să iasă din biroul lor fără cravata perfect dreaptă sau care suferă un AVC pentru că sunt prea stresați de ideea că trebuie să aibă răspunsul la fiecare problemă. Oamenii cred că, în calitate de lideri, trebuie să ia întotdeauna deciziile corecte, iar asta îi îngrozește.

Dar liderii nu trebuie să aibă toate răspunsurile. Ei trebuie să știe unde să meargă. Ceea ce nu știam acum 20 de ani era impactul enorm care rezultă din valorificarea puterii muncii

în echipă și a colaborării prin încredere, delegare și a faptului că toată lumea își cunoaște rolul. Credeam că simpla muncă în echipă era decizia corectă. Era logic. Dar ceea ce nu realizam pe atunci era că GGOB îi permite oricui, indiferent de poziția sa în cadrul companiei, să facă o diferență. Le dă libertate oamenilor.

GGOB este important și pentru că ajută la formarea liderilor, iar noi am format în ultimii 30 de ani un grup incredibil de lideri la SRC. De aceea am reușit să construim o gamă atât de variată de companii de-a lungul anilor. Nu îți pot spune de câte ori am auzit de la alți oameni de afaceri că au ratat o oportunitate incredibilă fiindcă nu aveau oamenii potriviți pentru a profita de ea. Dacă liderii sunt atât de importanți, atunci de ce nu îi învățăm mereu pe oameni cum să conducă? De ce nu avem un sistem de zi cu zi care să le ofere oamenilor instrumentele necesare pentru a deveni lideri? Folosind GGOB, putem încredința informații pentru a face oamenii responsabili de luarea deciziilor. Oamenii își apreciază mai mult locul de muncă atunci când li se oferă oportunitatea de a face o diferență. Marele Joc este important pentru că ne putem folosi de cunoștințe și de comunicare pentru a educa și forma lideri. Apoi, celor care sunt pregătiți le oferim șansa de a conduce.

În trecut, am adoptat ideea că oamenii trebuie să fie manageriați, idee întărită de cărțile de afaceri și de acei guru care nu au condus niciodată o afacere. Dar eu cred din toată inima că oamenii nu își doresc să fie manageriați. Ideea de a lucra în cadrul unui sistem în loc de o ierarhie este că atunci când ai o variație sau o deviație, ataci cauza discrepanței, nu persoana. Dar și contrariul este adevărat: atunci când cineva depășește un standard, nimeni nu poate să vină și să îi fure

meritele. Asta se întâmplă pentru că toată lumea vede unde se încadrează.

GGOB devine astfel baza sistemului de recompensare și de recunoaștere a meritelor unei companii. Meritele și recunoașterea acestora le revin celor cărora li se cuvine. Nimeni nu își însușește realizările sau rezultatele altora. Nu vezi niciodată pe cineva luându-și meritele pentru ceva ce a făcut altcineva. În acest sistem, ești stăpân pe rezultatele tale. Acest tip de comportament ajută oamenii să evolueze. Iar ei, la rândul lor, ajută compania să evolueze.

CELOR SCEPTICI

În ciuda succesului Marelui Joc al Afacerilor în cadrul SRC și al altor companii din lume, este uluitor cât de mulți insistă să spună că acest sistem nu va funcționa în compania lor. Crede-mă, nu există scuză pe care să nu o fi auzit. Scuzele variază de la teama de a dezvălui informații concurenței până la noțiunea că angajații pur și simplu nu sunt interesați sau nu au abilitatea de a gândi ca niște oameni de afaceri. Mă întristează aceste temeri. Așa cum a spus foarte elocvent George Gendron, fostul redactor al revistei *Inc.**: motivul pentru care oamenii nu pun în practică GGOB este acela că au prea multe secrete în companiile lor.

Eu cred că acești oameni pierd șansa vieții lor de a construi o companie incredibilă. O temă-cheie în cea de-a doua noastră carte, *A Stake in the Outcome (O miză în rezultat)*, a fost aceea de a sublinia ce se întâmplă atunci când nu îți mai subestimezi angajații și îi pui să se concentreze pe mai mult decât pe a oferi servicii și a fabrica produse. Dacă le ceri oamenilor

* Revistă de afaceri americană fondată în 1979, cu sediul la New York. (n. trad.)

să construiască *companii* incredibile și dacă le oferi informațiile necesare pentru a face acest lucru, vei obține produse și servicii excelente. Singura modalitate prin care poți avea parte de succes este atunci când oamenii tăi înțeleg imaginea de ansamblu, nu doar mici părți din ea.

Două modalități sigure de a ucide o companie sunt prin aroganță și ignoranță. Dacă angajaților nu li se spune despre situația financiară a companiei, acest lucru nu va face decât să dea naștere zvonurilor. Eu cred că oamenii au un răspuns la toate întrebările pe care proprietarii de afaceri nu vor să le înfrunte. Poate că nu vrei să oferi acces la registrele contabile pentru că nu vrei ca oamenii să afle despre profitul tău și despre cât de mare sau mic este. Dar în absența informațiilor reale, oamenii vor completa spațiile goale cu cifrele lor. Și se vor înșela. Când nu au date reale la cunoștință, vor completa golul cu unele fictive, adesea având falsa impresie că proprietarii companiei își umplu beciul cu lingouri de aur. Din experiență, cifrele inventate de oameni sunt de șase ori mai mari. La SRC, de exemplu, am făcut un sondaj înainte de a începe să jucăm Marele Joc al Afacerilor, iar asociații care au fost chestionați credeau că profitul nostru era între 40 și 50%, când de fapt era între 3 și 5%. Când au aflat adevărul, un asociat m-a întrebat ce mai căutam în afaceri.

Dar odată ce se cunoaște adevărul, poți observa o schimbare în comportamentul oamenilor, aceștia fiind mult mai dispuși să contribuie la îmbunătățirea lucrurilor. Când proprietarii companiei ascund cifrele, mai ales atunci când sunt proaste, fac un deserviciu. Și lor, și asociaților. Când angajații primesc preavizul de concediere, în drum spre parcare, își doresc să fi putut face ceva în legătură cu asta... dacă doar ar fi știut.

Știu asta pentru că, odinioară, nu am înțeles natura vitală a imaginii de ansamblu. Numai după ce am încercat să găsec finanțare pentru a cumpăra compania noastră am înțeles că, deși știam cam tot ce era de știut despre reconstruirea motorului unui buldozer, nu știam nimic despre consolidarea valorii unei companii. Am realizat asta atunci când am învățat să evaluez afacerea noastră așa cum ar fi făcut-o un investitor sau un cumpărător.

Mi-am mai dat seama și că aproape oricine poate învăța cum să devină un om de afaceri și un lider. Am inventat GGOB ca modalitate de a ne ajuta asociații să aibă încredere că pot deveni oameni de afaceri prin intermediul unui sistem repetabil, bazat pe trei principii:

1. Fiecărui angajat ar trebui să i se prezinte criteriile succesului în afaceri și fiecare angajat trebuie învățat să le înțeleagă: **cunoaște și învață regulile.**
2. Fiecare angajat ar trebui să fie în măsură să acționeze conform propriilor cunoștințe pentru îmbunătățirea performanței: **urmărește acțiunea și ține scorul.**
3. Fiecare angajat ar trebui să aibă un interes direct în succesul și eșecul companiei: **oferă o miză în rezultat.**

Dacă le explici tuturor cum funcționează afacerea – și de ce creșterea cifrelor duce la mai multe recompense și la recunoașterea meritelor – se întâmplă ceva miraculos. Astfel crezi ceea ce mie îmi place să numesc „sentimentul de proprietate” în mintea asociaților. Pentru că ai avut încredere să le oferi oamenilor informații, ei simt obligația și datoria să acționeze în consecință. De ce și-ar lua cineva angajamentul de a face ceva și de ce ar lua decizii dacă nu i s-au dat suficiente informații?

Deși „deschiderea cărților” este esențială pentru a juca Marele Joc al Afacerilor, acest lucru reprezintă de fapt numai o componentă a întregului sistem. Cred că multă lume a ajuns să folosească sintagma de *management cu cărțile deschise** – inventată în 1990 de John Case în revista *Inc.* – în mod interșanjabil cu Marele Joc al Afacerilor. Și a prins. Ba chiar, în 2009, când revista *Inc.* m-a poreclit „Părintele managementului cu cărțile deschise”, am văzut asta ca pe un soi de blestem.

În sine, definiția *cărților deschise* implică faptul că o companie nu face decât să le transmită asociaților ei informațiile financiare. Comunicarea acestor informații nu înseamnă neapărat că asociații respectivi înțeleg sau realizează felul în care munca lor influențează cifrele. Numai pentru că în compania ta există un program de partajare a profitului, de exemplu, nu este suficient până când nu îi înveți pe toți cum să genereze profit.

În ultimii 20 de ani, am întâlnit multe persoane care m-au tras deoparte și mi-au spus cât de frustrate sunt pentru că, conform spuselor lor: „Le-am arătat angajaților cifrele, dar nu s-a întâmplat nimic”. Trebuie să le spun că nu au înțeles absolut nimic. GGOB nu înseamnă să le arăți oamenilor cifrele. Oamenii sunt cei care dețin cifrele și ei sunt cei care le dau sistemului. Totul se rezumă la un principiu de afaceri japonez care spune că nimeni nu cunoaște o slujbă mai bine decât

* În original, *open-book management*. Este o abordare de gestionare a afacerilor care promovează transparența financiară și implicarea angajaților prin comunicarea informațiilor esențiale despre performanța afacerii. Prin educația financiară și crearea unui mediu deschis, aceasta ajută la îmbunătățirea motivației, asumarea responsabilității și creșterea nivelului colaborării în cadrul organizației. Această practică urmărește să motiveze angajații, oferindu-le o înțelegere clară a modului în care contribuțiile lor influențează succesul general al afacerii. (n. red.)

persoana care o are. Cu alte cuvinte, cine cunoaște cifrele mai bine decât însăși persoana care are acea slujbă?

Afacerile au deraiat cumva și atunci când au încetat să le mai ceară oamenilor să facă prognoze. Există o anumită reticență în a-ți pune numele lângă o cifră estimată. Eu nu știu cum să conduc o companie fără prognoze. Am descoperit că, cu cât dăm mai multe informații, cu atât oamenii pot planifica mai mult și cu atât prognozele lor sunt mai corecte. Ideea de la baza unei prognoze este de a estima unde vreți să ajungeți și de a vă lua angajamentul unii față de alții că veți ajunge acolo. Nu inventezi un număr pentru a-i face pe plac șefului; îți iei angajamentul de a porni împreună într-o călătorie. Este un lucru minunat. O prognoză precisă elimină incertitudinea și stabilește un nivel de așteptare la care trebuie să te ridici. Dacă poți controla o prognoză, poți controla lumea. Îmi amintesc de un CEO înmărmurit care, după ce asociații lui au început să prognozeze rezultatele, mi-a spus: „Nu-mi vine să cred că în compania mea există atâtea informații!”

În Marele Joc al Afacerilor, jucătorii înșiși monitorizează, fac prognoze și identifică cele mai mari slăbiciuni care stau în calea succesului companiei. Secretul schimbării culturii se află în simplul act al repetiției, repetiției, repetiției. Nu este vorba numai despre planificare. Nu este vorba numai despre programul de bonusuri. Nu este vorba numai despre partajarea capitalului propriu. Ci despre repetiție. Despre intrarea într-o rutină și despre a-i face pe oameni să aibă prognoze precise, în fiecare săptămână. Așa învață oamenii și așa se schimbă cultura. Este un management de bun-simț al afacerii, și funcționează.

OARE MARELE JOC AL AFACERILOR VA FUNCȚIONA PENTRU TINE?

Cineva mi-a spus odată că în fiecare an apar aproximativ 10.000 de cărți noi despre afaceri. O mulțime de copaci tăiați. Nu sunt vreun sfânt, întrucât obișnuiam să citesc cât de multe puteam. Fie că era vorba despre managementul calității totale*, despre six sigma** sau managementul prin obiective***, timp de 15 ani am căutat răspunsuri și idei pentru a conduce mai bine afacerea noastră. Și în fiecare an exista o nouă bună practică de învățat. Deși aceste procese te pot învăța lucruri importante, niciunul dintre ele nu constituie întreaga soluție de unul singur.

Acest lucru mi s-a confirmat după ce am citit cartea *Beyond Performance Management (Managementul dincolo de performanță)* de Steve Player și Jeremy Hope. Nu am fost deloc surprins să aflu că numai 30% dintre programele de schimbare**** au succes, conform autorilor. Iar printre acestea se numără

* Strategie de management care are ca scop înglobarea calității în toate procesele organizației. (n. trad.)

** Metodologie de management al calității și de îmbunătățire a proceselor care vizează reducerea variabilității și defectelor în procesele de afaceri pentru a crește eficiența și satisfacția clienților. Dezvoltată de Motorola în anii '80 și popularizată de General Electric în anii '90, aceasta urmărește să atingă un nivel de excelență prin utilizarea unor tehnici statistice și de management. (n. red.)

*** Metodă de management care implică stabilirea de obiective clare și măsurabile pentru angajați și organizație și utilizarea acestor obiective pentru a ghida și evalua performanța. (n. red.)

**** Set de proiecte implementate de o companie cu scopul de a-și schimba procesele, metodele de lucru etc. (n. red.)

balanced scorecard^{*}, parametrii de referință^{**} și programele de management al relațiilor cu clienții; autorii vorbesc un capitol întreg despre managementul cu cărțile deschise. Așa cum am mai spus, nici acest tip de management nu este un obiectiv în sine.

Abia când am trecut prin procesul de a împrumuta capital am înțeles că situațiile financiare nu dispar niciodată. Ele sunt prezente încă de la începutul afacerii. Dar foarte puțini oameni știu să le citească sau să le înțeleagă în ziua de azi. În vreme ce manageri ca mine căutau sisteme care să ne fie de ajutor, răspunsul era chiar sub nasul nostru. Nu poți avea o companie sănătoasă fără un bilanț sănătos. Cum de nu am observat un lucru atât de simplu? De aceea, la SRC am acceptat situațiile financiare cu brațele deschise în loc să ne ascundem de ele. Și mai mult decât atât, am găsit prin intermediul Marelui Joc al Afacerilor o modalitate de a face ca cifrele să devină parte a stilului de viață și a culturii companiei noastre.

Mi se rupe sufletul atunci când oamenii citesc această carte sau ne vizitează în Springfield și pleacă cu numai o părțică din GGOB. Unor manageri și directori le plac programele noastre de bonusuri; altora le plac adunările noastre și filosofia

* Instrument de management strategic care ajută organizațiile să obțină o imagine completă a performanței lor prin evaluarea nu doar a indicatorilor financiari, ci și a aspectelor legate de clienți, procesele interne și dezvoltarea organizațională. Prin aplicarea acestuia, organizațiile își pot alinia mai bine strategiile la obiectivele de afaceri și își pot îmbunătăți performanța pe termen lung. (n. red.)

** În original, *benchmarking*. Proces sistematic prin care o organizație compară performanța, practicile și procesele sale cu cele ale altor organizații de succes sau cu standarde de excelență din industrie. Scopul principal este de a identifica cele mai bune practici și de a implementa îmbunătățiri care pot conduce la creșterea eficienței și eficacității organizației. (n. red.)

cărților deschise. Așa că luni se întorc cu ele la birou. Și când fac asta, văd rezultate – pentru o vreme. Dar adesea, după câțiva ani, devine plictisitor și toți se întorc la modul în care procedau înainte. Ceea ce vreau să spun este că nu poți avea un program de bonusuri eficient fără un sistem de prognozare care să ducă oamenii acolo unde vor să ajungă. Nu poți doar să ții scorul. Trebuie să îi faci pe oameni să se implice. Este ca și cum oamenii ar citi cartea și ar extrage doar componentele care îi atrag, fără a recunoaște că fiecare componentă a Marelui Joc al Afacerilor este făcută să funcționeze în cadrul unui sistem ca întreg. Numai când combini toți pașii obții cu adevărat dezvoltare durabilă.

Ceea ce am realizat la SRC în 1983 a fost că trebuia să încetăm să mai acoperim găurile cu plasturi și să începem să punem bazele unui sistem de operare complet nou pentru companie. Asta înseamnă Marele Joc al Afacerilor. Eu sunt primul care recunoaște că nu este ușor să joci Marele Joc al Afacerilor – mai ales dacă ești în afaceri de ceva timp. Este nevoie de curaj pentru a lăsa deoparte tot ce ai învățat sau pentru a scăpa de obiceiurile proaste cărora le-ai căzut pradă.

De-a lungul anilor, scepticii au mai spus și că sistemul nostru se concentrează prea mult pe cifre și nu suficient pe latura „umană” a conducerii unei afaceri, precum oferirea unor servicii excelente clienților sau construirea unei culturi deosebite. Permite-mi să-ți spun că avem cei mai importanți și mai dificili clienți care există. Dar ei nu ne iubesc numai produsele și serviciile, ci ne iubesc și angajații. Atunci când te concentrezi pe construirea unei companii extraordinare, trebuie să oferi servicii și produse extraordinare pentru a reuși. Sistemul nostru ne ajută să evităm aroganța obligându-ne să intrăm pe piață și să aflăm ce lucruri își doresc clienții de la

noi, lucruri pe care le oferim apoi în timp util, fiind atenți la calitate. Așa ne facem clienții fericiți.

De două ori pe an, trecem printr-un proces pe care-l numim „planificare cu implicare totală”^{*}, proces în care le cerem tuturor din organizație să-și dea acordul cu privire la direcția în care ne îndreptăm – un proces pe care îl vom discuta în detaliu în capitolul 8: „Conceperea planului de joc”. Analizăm situația economică, industria și concurența. Le aducem angajaților noștri informațiile de pe piață, astfel încât să poată lua decizii dificile. Toți votează pentru planul anual. Și îl aprobă numai dacă cred în el. Totul începe nu în sala de consiliu, ci cu fiecare dintre ei.

Odată ce cineva este de acord cu o anumită decizie, este mult mai greu să o critice mai târziu. Dacă oamenii noștri își doresc cel mai bun plan de asigurare medicală, e minunat, deoarece ei înțeleg impactul pe care alegerea respectivă îl are asupra situației lor financiare și asupra valorii acțiunilor companiei – ceva ce garantez că fiecare asociat din organizația noastră își poate estima în orice zi a săptămânii.

De asemenea, i-am chestionat pe asociații noștri o dată la șase luni, vreme de 30 de ani, despre cât de mulțumiți sunt de slujba lor și de companie în ansamblu. La început, rezultatele ne spuneau că mai avem de lucru, iar în prezent, scorul mediu de implicare a asociaților este de 85 din 100. Cele 15 procente rămase ne pun pe gânduri.

* În original, *high-involvement planning* – proces de planificare în care angajații de la toate nivelurile organizației sunt implicați activ în dezvoltarea strategiilor și a planurilor de acțiune. Această abordare se bazează pe ideea că implicarea și contribuția angajaților nu doar că îmbunătățește calitatea planurilor, ci crește angajamentul și motivația în cadrul organizației. (n. red.)

Apoi, este fascinant și aduce multe satisfacții să auzi părerile altor companii care joacă Marele Joc al Afacerilor. Unul dintre marile avantaje ale conferinței noastre anuale este faptul că avem șansa de a relaționa cu manageri și angajați care joacă acest joc din toată lumea. Am pierdut șirul poveștilor pe care le-am auzit despre companii care au apelat la GGOB în ultimă instanță, după ce au folosit orice altă soluție rapidă care le-a trecut prin cap, fapt ce le-a adus apoi rezultate uluitoare.

Cea mai bună metaforă la care mă pot gândi pentru a explica ce s-a întâmplat este aceasta: cred că fiecare dintre noi avem doi volanți în creier. Unul constituie latura creativă, de unde ne vin idei grozave de afaceri (sau de cărți). Acest volant face permanent 6.000 de rotații pe minut. Pe de altă parte, avem și volantul financiar. Pentru cei mai mulți dintre noi, acesta face 60 de rotații pe minut. Dar pentru a obține un rezultat foarte bun, trebuie să facem volantul financiar să se învârtă mult mai repede. Când poți face asta, atunci poți obține un rezultat remarcabil.

DE CE AM SCRIS ÎNCĂ O CARTE

Scrierea acestei ediții actualizate a *Marelui Joc al Afacerilor* a fost precum un exercițiu de echilibristică între distrugerea unui lucru bun și funcțional și îmbunătățirea lui. Atunci când Rich Armstrong și Steve Baker, președintele și vicepreședintele GGOB, mi-au sugerat să mă gândesc la scrierea unei ediții aniversare de 20 de ani a *Marelui Joc al Afacerilor*, m-am albit la față. A fost incredibil de dificil să scriu prima ediție și continuarea ei, *A Stake in the Outcome*, publicată în anul 2001, împreună cu Bo Burlingham – dar mi-a adus și extrem de multe satisfacții. Nu eram sigur că sunt pregătit să fac asta din nou.

Dar Rich și Steve m-au convins. De ce? Pentru că eu cred că lumea afacerilor pe care o iubesc este atacată. În vreme ce scriu aceste rânduri, nu numai că antreprenorii și proprietarii întreprinderilor mici încă se luptă să-și revină după cea mai recentă recesiune prin care a trecut țara noastră, dar continuăm să trudim într-un mediu politic incert în care nimeni nu pare să știe cum să creeze locuri de muncă. În anii '80, oameni de televiziune precum Tom Brokaw ne vorbeau despre cum concurența globală va duce la căderea Statelor Unite. Acea transmisie încă mă bântuie. Nici astăzi situația nu este diferită, deoarece politicienii și jurnaliștii par să concureze pentru oportunitatea de a ne spune cât de mult pierdem în fața competitorilor noștri din China și India.

Dar nu sunt deloc de acord cu aceste critici. Din contră, dacă privești obiectiv situația economică din ultimii 30 de ani, vei vedea că a avut loc o creștere incredibilă a productivității, deoarece mulți oameni au muncit din greu să pună lucrurile în mișcare – cel puțin până când ne-am trezit cu toții în dificultate în 2008*. Și acest eșec a fost cauzat, cel puțin parțial, de lipsa cunoștințelor economice și a transparenței societății noastre. Dacă am fi fost mai bine informați și mai transparenți în ceea ce privește situația economică, poate că evenimentele din 2008 nu ar fi avut loc. La SRC, am fost foarte norocoși să avem traiectoria pe care am avut-o în ultimii 30 de ani. Și o mare parte din succes i se datorează acestui sistem pe care

* Recesiunea din 2008 a fost un eveniment economic și financiar major care a avut un impact profund asupra economiei globale. Căuzată de problemele din sectorul imobiliar și financiar, criza a dus la o recesiune severă, la prăbușirea piețelor financiare și la o intervenție guvernamentală extinsă. Recuperarea a fost un proces lung, dar a condus la reforme semnificative în reglementarea financiară și a schimbat peisajul economic global. (n. red.)

am continuat să-l ajustăm și să-l perfecționăm de-a lungul timpului. Cred că rezultatele pe care le-am menționat mai devreme vorbesc de la sine.

Dacă deții o afacere sau dacă ești un antreprenor care caută răspunsuri pentru a face față acestei ultime furtuni, sau dacă vrei să te pregătești pentru următoarea dezvoltându-ți afacerea și creând locuri de muncă, de ce să faci asta singur? De ce să nu apelezi la cel mai înalt nivel de gândire al asociațiilor tăi încercând sistemul descris de GGOB?

Pentru mine, un lucru care m-a bucurat mult este că Marele Joc al Afacerilor nu doar ne-a permis să salvăm și să creăm locuri de muncă, dar acum creăm oportunități pentru copiii noștri la locul de muncă. Cultura dăinuie, iar focul continuă să ardă. După 30 de ani, avem asociați care lucrează cu noi și care nu cunosc o altă modalitate de a conduce o companie, de vreme ce facem asta de atât de mult timp. Acești oameni au crescut într-o companie alcătuită din oameni de afaceri, ceea ce a ajutat la accelerarea evoluției și a Marelui Joc al Afacerilor la toate nivelurile companiei. Vrem să creăm în continuare lideri care să poată construi companii extraordinare. Avem nevoie de strategii care pot aduce schimbări, care pot începe procesul de diversificare și care pot vinde. Avem nevoie de agenți ai schimbării* cu abilități deosebite de leadership. Avem nevoie de oameni care pot construi relații. Și avem nevoie de oameni dornici să-și dezvolte talentul.

* Persoană sau entitate care facilitează și promovează schimbarea într-o organizație sau comunitate. Rolul său principal este de a implementa și gestiona tranzițiile către noi moduri de a lucra sau de a face afaceri. Acest lucru poate include schimbări tehnologice, culturale, structurale sau de proces. (n. red.)

Este emoționant și totodată cumplit să vezi cum noua generație de jucători concepe planuri noi și visează la viitor. Este emoționant, deoarece ei chiar înțeleg ce înseamnă să construiești și să dezvolți o afacere, fiindcă pun în aplicare sistemul pe care l-am implementat. Este cumplit fiindcă, deși eu poate știu mai bine ce este de făcut, trebuie să-i las să învețe din greșeli – intervenind poate numai atunci când s-ar putea să se îndrepte spre un dezastru.

CE ESTE NOU?

În această ediție revizuită și adăugită, am încercat să îmbunătățim cartea originală prezentând sistemul și descriind mai bine implementarea procesului și oferind la finalul cărții un ghid interactiv pentru a „intra în joc”. Faptul că dispunem de instrumente și resurse online ne va permite să avem un conținut dinamic și actualizat. În ultimii 30 de ani, am învățat o mulțime de lucruri despre cum să-i ajutăm pe ceilalți să împletească principiile GGOB în ADN-ul organizației lor. Rezultatul este existența acestei comunități vaste de jucători la locul de muncă, dar și a numeroase resurse la care poți recurge pentru ajutor atunci când începi Marele Joc al Afacerilor. Nu trebuie să faci asta de unul singur.

Ultimii 30 de ani au fost o călătorie fantastică și sunt cu adevărat smerit în fața muncii incredibile depuse de fiecare asociat SRC de-a lungul timpului. Acest lucru îmi amintește că a doua cea mai mare greșeală pe care am făcut-o vreodată, după scrierea unei cărți de afaceri, a fost să-mi pun fotografia pe coperta ediției originale. Nu doar că este ceva greu de digerat (este ca și cum te-ai vedea îmbătrânind în oglindă), dar nici nu recunoaște meritul tuturor celor care au adus compania la

nivelul la care se află. De aceea am avut grijă ca pe coperta noii ediții să nu mai fie poza mea. Și de aceea le dedic această ediție aniversară de 20 de ani a cărții *Marele Joc al Afacerilor* jucătorilor de pretutindeni, oriunde v-ați afla. Voi chiar aveți acea dorință arzătoare. Dumnezeu să vă binecuvânteze.

– Jack Stack

CHIAR FUNCȚIONEAZĂ SAU ESTE DOAR PUBLICITATE EXAGERATĂ?

Doamne, ce-aș vrea să fi primit un dolar de fiecare dată când cineva ne-a întrebat asta. Apoi mi-aș dori să fi primit cinci dolari pentru fiecare răspuns pe care l-am dat. Să vedem: ar fi un debit la „numerar” și un credit la „alte venituri”. Cheltuieliile generale, absorbția costurilor muncii și materialele nu ar fi afectate, așa că avem un profit net care merge direct la rezultatul final. *Minunat!!!* Valoarea acțiunilor noastre ar crește, iar locurile de muncă ar fi și mai sigure decât sunt acum. Vezi, deja joci Marele Joc și abia ai început cartea.

Te-ar speria dacă angajații tăi ar gândi astfel? Te-ar speria dacă *tu* ai gândi astfel?

Dacă ești sceptic cu privire la Marele Joc al Afacerilor, bine ai venit în club! Și eu am fost unul dintre cei mai mari sceptici la început. Există o poveste în carte despre o tânără angajată plătită cu ora a cărei inițiere în Joc a dus la eliminarea locului ei de muncă, precum și la dispariția unei linii de produse. Eu eram acea tânără și se știe că nu sunt prea tăcută ori amabilă când lucrurile nu merg așa cum îmi doresc. Dacă ai impresia că întreprinderii SRC i-a fost ușor să mă învețe Jocul, te înșeli!

Este doar publicitate exagerată? În calitate de sceptic convertit care a jucat Jocul de la nivelul muncitorului plătit cu

ora până la nivelul managerului de-a lungul anilor, pot spune că este publicitate exagerată menită să îți stârnească interesul. După aceea, CHIAR FUNCȚIONEAZĂ!

De altfel, Jocul ne influențează pe toți în diferite moduri. Sunt multe povești la SRC despre cum cei sceptici au început să creadă în Joc, unul câte unul. Ar fi dificil de găsit două persoane care să fi fost influențate de aceleași circumstanțe. Și totuși, în ansamblu, Jocul ne unește ca organizație, uneori împotriva unor adversari mult mai puternici, permițându-ne să supraviețuim în această economie haotică. În același timp, Jocul ne oferă mijloacele de a ne provoca pe noi înșine și de a crea o competiție amicală între departamente. Pe parcurs, ne distrăm și chiar râdem.

De ce este nevoie pentru a juca?

Așa cum spunem noi la SRC: „Trebuie să ți-o dorești!”

Denise Bredfeldt, 1992

Fost director de cercetare și
constructor de transmisii, SRC

LEGILE SUPERIOARE ALE UNEI AFACERI

1. Primești ceea ce oferi.
 2. Este ușor să oprești un om, dar destul de greu să oprești o sută.
 3. După faptă și răsplată.
 4. Fă ceea ce trebuie să faci.
 5. Trebuie să ți-o dorești.
 6. Câteodată poți păcăli fanii, dar nu poți păcăli niciodată jucătorii.
 7. Când ridici nivelul celor de jos, cei de sus avansează și ei.
 8. Când oamenii își stabilesc singuri obiective, de obicei le și ating.
 9. Dacă nimeni nu este atent, oamenilor nu le mai pasă.
 10. Schimbarea începe cu cei din vârful sau, așa cum spunem noi în Missouri, peștele de la cap se împute.
-