

Особая ценность книги заключается в том, что авторы рассказывают не только о том, как научиться играть по правилам в «Большую игру в бизнес», но и как побеждать.

— УЛЬЯНА САМОЛОВА, ПРЕЗИДЕНТ SAMOLOV GROUP —

ДЖЕК СТЭК
БО БЕРЛИНГЕМ

БОЛЬШАЯ ИГРА В БИЗНЕС

Единственный
разумный способ
управления
компанией

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие партнера издания	7
Предисловие ко второму изданию	11
Действительно ли система работает или это просто рекламный трюк?	28
<i>Глава 1. Почему мы учим людей тому, как зарабатывать деньги</i>	31
<i>Глава 2. Мифы о менеджменте</i>	45
<i>Глава 3. Чувство победы</i>	56
<i>Глава 4. Общая картина</i>	70
<i>Глава 5. Открытое управление</i>	81
<i>Глава 6. Установление стандартов</i>	98
<i>Глава 7. Премии вместо похвал</i>	120
<i>Глава 8. Создание плана Игры</i>	139
<i>Глава 9. Большой сбор</i>	160
<i>Глава 10. Компания собственников</i>	183
<i>Глава 11. Высший уровень мышления</i>	201
<i>Глава 12. Самый главный закон бизнеса.</i> Обращение к менеджерам среднего звена	214
Включайтесь в игру: пособие по «Большой игре в бизнес»	219
Введение	220
Часть I. «Большая игра в бизнес»: история успеха	222
Часть II. Краткий обзор принципов и методов «Большой игры в бизнес»	284
От авторов	289
Об авторах	293

Предисловие партнера издания

В ДЕТСТВЕ ВСЕ МЫ ИГРАЛИ в игры и страстно желали побеждать. Для этого нужно было по меньшей мере знать правила и стремиться к цели. По мере взросления мы продолжаем играть — но уже в другие, «взрослые» игры. Одна из таких игр — игра в бизнес. Как и в детских играх, в ней есть правила и цели. Только вот эти правила не всем известны и цели не всегда очевидны, из-за чего работа часто превращается в скучную, бессмысленную обязательку. Вовлеченность в процесс делает ее интересной, повышает эффективность в достижении целей, дает то, что мы называем выигрышем. Именно об этом данная книга — о том, что авторы называют «Большая игра в бизнес». В основе Большой игры лежат три принципа:

1. Знать правила игры и выполнять их. Каждому сотруднику нужно предоставить информацию о критериях успеха в бизнесе и научить понимать эти критерии.
2. Следить за ходом игры и вести счет. Каждый сотрудник должен иметь возможность использовать свои знания для повышения эффективности работы компании.
3. Обеспечить долю в результатах. Каждый сотрудник должен иметь свою долю как в успехе компании, так и в ее неудачах.

Последние несколько лет тема мотивации и вовлеченности персонала в бизнесе стала настолько актуальной, что ее не обсуждают только ленивый. Об этом пишутся статьи и книги, проводятся исследования, конференции, ведутся дискуссии и обсуждения. Компании прилагают большие усилия, чтобы разработать модели нематериального стимулирования, стараются вдохновить

сотрудников, объединив их идеей единой миссии и общего дела. Для сплочения коллективов устраиваются различные мероприятия: обучающие, спортивные, развлекательные. Все это делается ради того, чтобы люди включились в игру под названием бизнес.

Книга «Большая игра в бизнес» дополняет эту тему, раскрывая ее с точки зрения финансовой вовлеченности людей. Авторы говорят о том, как важно привлечь сотрудников к финансовой стороне работы компании, сделать их игроками одной команды и деловыми партнерами компании. Но сделать это не так просто! Партнерство строится на доверии, которое, в свою очередь, основывается на честности и открытости.

Раскрыть финансовую информацию всем сотрудникам, да еще и научить их понимать и использовать ее?! Многим российским бизнесменам такая идея может показаться завальной, непригодной для нашей действительности. В нашей стране, где всему, что касается денег, сопутствуют эпитеты белое–серое–черное, трудно представить себе такую степень открытости. Но никто и не предлагает сделать это за один раз. Было бы ошибкой взять да вывалить все финансовые данные на персонал. Чтобы подготовить компанию и сотрудников к игре по новым правилам, придется пройти долгий путь.

Особая ценность книги заключается в том, что ее авторы на практике применили свой метод. В книге раскрыты секреты финансовой мотивации и вовлечения сотрудников, а также идея о том, как создать команду деловых людей, не только вовлеченных в процесс игры, но и способных отслеживать результаты, проявлять интерес к экономической ситуации в компании.

И самое главное, авторы рассказывают не только о том, как научиться играть по правилам в Большую игру в бизнес, но и как побеждать. На своем собственном примере они показали, как с помощью системы «Большая игра в бизнес», построить успешное дело. Вовлекая людей в эту игру, руководство добилось потрясающих результатов. Меньше чем за десять лет доходы компании Springfield ReManufacturing Corp (SRC) увеличились с 16 до 83 миллионов долларов, а ее рыночная стоимость возросла в 250 раз. При этом повысился и уровень мотивации сотрудников.

Как говорит автор, «работать — скучное занятие, а вот играть в игры или соревноваться людям нравится».

Ульяна Самолова,
президент Samolov Group

*Посвящается Бетси — за ее удивительную силу
и любовь, а также Райану, Кэти, Меган, Тимми и Кайли —
за все, чему вы меня научили. Я не хочу, чтобы ваше
поколение оказалось в худшем положении, чем наше.
Я хочу, чтобы вы жили лучше*

Предисловие ко второму изданию

ДУМАЮ, В ГЛУБИНЕ ДУШИ многие люди мечтают написать книгу. И некоторым это даже удается. Но вот вам совет: не пишите книгу о бизнесе. Напишите лучше вестерн или любовный роман — что угодно, только не книгу о бизнесе. Вы, конечно, спросите почему. Да потому, что мало кто из читателей оставляет такую книгу у себя надолго. После прочтения от нее сразу же избавляются. В художественных книгах люди редко загибают страницы, вкладывают листки для заметок, делают закладки, подчеркивают какие-то строки. Для книги о бизнесе время как будто бы останавливается. Согласитесь, вряд ли через двадцать лет после публикации кто-нибудь принесет автору детектив или любовный роман и спросит, что он хотел сказать на 121-й странице или делает ли он еще то, о чем идет речь на 67-й странице. Если вы пишете книгу о бизнесе, утверждая, что применяете на практике изложенные в ней идеи, вы ставите на карту свою репутацию. Ведь читатели могут и в самом деле последовать данным вами советам, а это очень большая ответственность.

Двадцать лет назад мы с Бо Берлингемом написали книгу под названием «Большая игра в бизнес», в которой рассказали о том, как ведется бизнес в компании Springfield Remanufacturing (SRC), расположенной в Спрингфилде. В то время она представляла собой первоклассную автомастерскую, занимавшуюся главным образом ремонтом двигателей грузовых и легковых автомобилей. Однако у SRC было одно отличие: мы управляли ею, опираясь не на традиционные командно-административные методы, как это делается (до сих пор!) в большинстве компаний, а на созданную нами воспроизводимую систему, позволяющую привлекать к управлению сотрудников. Мне нравится

называть SRC компанией деловых людей, где каждый получает шанс добиться успеха, если стремится к этому.

ПОЧЕМУ БОЛЬШАЯ ИГРА В БИЗНЕС?

Мы нарекли свою систему управления «Большая игра в бизнес» (возможны также варианты: Большая игра, или просто Игра, или GGOB*) и на протяжении многих лет выслушивали массу замечаний по этому поводу, особенно от людей, считающих, что это название слишком упрощает суть бизнеса, приравнивая его к игре. Многие утверждают, что бизнес — это серьезное дело и от него зависит жизнь людей, не говоря уже об их сбережениях. И это правда.

Мы использовали слово «игра» в названии системы с целью сделать бизнес более доступным и менее пугающим для сотрудников компании, работающих как в заводских цехах, так и в офисе. Бизнес — это не искусство или наука, а конкурентная среда, где действуют свои правила, есть победители и побежденные, используются особые способы ведения счета и многое зависит от таланта и удачи. Бизнес не должен быть инструментом эксплуатации или средством наживы. И кстати, чтобы понять его суть, диплом MBA не требуется. Учитывая все эти аргументы, мы пришли к выводу, что ничто не мешает нам организовать свою компанию так, чтобы мы сообща могли играть в эту игру и делить полученное вознаграждение. Мы хотели разрушить сложившиеся в отношении бизнеса стереотипы.

Во время работы в International Harvester мы были большими мастерами в создании таких продуктов, как двигатели и трактора, но никто не учил нас тому, как основываются компании. Я никогда не забуду одного молодого оператора сверлильного станка, в обязанности которого входило делать идеальные отверстия с допустимым отклонением не более миллиметра. Можете себе представить мое удивление, когда мне сказали, что он — миллионер, сколотивший состояние благодаря грамотным инвестициям в недвижимость. Оказалось, под самым носом у нас работает прекрасный предприниматель, а все, что он делает для нас, — это сверлит отверстия. Как же можно было упустить столь замечательную возможность?!

Меня еще долго мучила мысль о том, что мы не задействовали все таланты этого человека и не спрашивали его мнения о том, как создать успешную

* Аббревиатура от англ. слов Great Game of Business. *Прим. пер.*

компанию. На протяжении тридцати трех лет мы заставляли его упорно трудиться, думая только о контрольных картах, показателях и производительности. Этот рабочий делился с нами своими моторными навыками, но мы упустили шанс в полной мере раскрыть его интеллектуальный потенциал. В то время мы не понимали, что невысокие требования к сотрудникам не позволяют нам использовать все их сильные стороны, из-за чего компания может оказаться в тупике.

Первый «звоночек» прозвучал в тот момент, когда International Harvester сообщила о закрытии нашего предприятия. В 1983 году, решив выкупить компанию, мы понимали, что нам нужен более эффективный подход к ведению бизнеса, поскольку прежний метод не работал. Нам требовалось нечто такое, что кардинально отличалось бы от командно-административной модели управления, доминирующей уже много лет. И та зыбкая перспектива добиться успеха, которая у нас была, предполагала, что мы должны использовать сильные стороны каждого сотрудника компании.

В то время никто из нас не знал о бизнесе ровным счетом ничего, поэтому нам было очень трудно отказаться от прежних методов работы. Хотя мы и стали владельцами компании, отношения между рабочими и менеджерами по-прежнему строились по принципу «мы против них». Сотрудники компании по привычке перекладывали ответственность на других и ждали указаний. Множество должностных инструкций определяли, какими должны быть размер и параметры нужного отверстия, какие инструменты следует применять для того, чтобы оно было идеальным. Но в этих документах ни слова не говорилось о том, как соответствующая работа связана с успехом компании в целом. В этом и состояла наша проблема.

Мы стали владельцами бизнеса, но на деле ничего не изменилось, так как все по-прежнему пользовались наследием промышленной революции. Мы не развивались, а просто шли по проторенной дорожке. Такова разрушительная сила модели командно-административного управления.

Изменения в компании начали происходить только тогда, когда мы пробудили в людях дух соперничества. Согласно универсальному закону природы каждому человеку свойственно иметь собственное мнение, и единым оно может быть разве что в тех случаях, когда речь идет о победе. Все любят выигрывать, но никто не любит проигрывать. Поэтому мы попытались внедрить в компании открытую систему управления, применив аналогию с играми, то есть с тем, что людям интересно и от чего они получают удовольствие. Работать — скучное занятие, а вот играть в игры или соревноваться людям нравится. Называйте это приманкой, если хотите. Такая идея возникла у нас

в ходе размышлений о том, как объяснить работникам количественные показатели бизнеса. Мы хотели сделать так, чтобы сотрудники начали использовать для создания совершенной компании те же навыки, что и для производства совершенных тракторов. Для этого требовалось изменить фокус нашей деятельности так, чтобы сама компания, а не выпускаемые ею изделия, стала нашим продуктом.

Система под названием «Большая игра в бизнес» помогла нам внедрить процесс ускоренного обучения и реализовать культурные и поведенческие изменения в компании, а также разрушить барьеры, созданные прежней командно-административной системой управления. Когда ситуация стала проясняться и мы всерьез задумались о том, как общими усилиями построить успешный бизнес, это повлекло за собой поистине невероятные перемены.

В 1992 году, во время написания этой книги, нами уже были получены поразительные результаты. Доходы компании увеличились с 16 до 83 миллионов долларов, а ее рыночная стоимость возросла со 100 тысяч до 25 миллионов долларов. Кстати, благодаря программе участия сотрудников в собственном капитале компании (Employee Stock Ownership Plan, ESOP) те из них, кто работал в SRC со дня ее основания, имели в ней долю стоимостью около 35 тысяч долларов. Однако в первом издании книги мы говорили не только о конкретных целях, которые можно было выразить в цифрах, но и о другой не менее важной задаче: каждый работник компании должен получить возможность купить собственный дом.

Для большинства рабочих с испачканными смазкой руками и взмокшими от пота спинами это была очень важная цель. И на протяжении многих лет она неизменно привлекала к SRC повышенное внимание. Трудно сосчитать, сколько раз читатели первого издания книги спрашивали нас, удалось ли нам добиться этой цели. С гордостью можем сказать, что в 2012 году на счете каждого участника программы ESOP было в среднем по 400 тысяч долларов. В Спрингфилде на эти деньги можно купить дом, домик у озера, рыбацкую лодку и пикап. Но главное все же то, что наши сотрудники поверили: их мечты осуществимы. В этом и кроется секрет «Большой игры в бизнес».

Впрочем, мы никогда не прекращали движения вперед. С момента первой публикации книги наша компания стала больше и сильнее. Мы начали свое дело много лет назад и продолжаем его до сих пор.

Чем больше мы играли в эту игру, тем больше учились. Чем больше усовершенствований вносили в свою компанию, тем лучше она становилась. Этот процесс напоминал работу в настоящей лаборатории. Чем больше мы учили людей, тем больше они учили нас. Чем больше информации мы им предоставляли, тем

больше они хотели знать. Передача знаний очень заразительна. При командно-административной системе управления люди спрашивают только о чем-то конкретном. Однако при создании незаурядной компании неизбежно возникают трудные вопросы. И если люди с уважением относятся к тем, кто их задает, то они становятся сильнее, поскольку приходится прикладывать больше усилий к поиску ответов. Нас до сих пор поражает, насколько радикально все меняется, когда человек прозревает и начинает понимать суть происходящего.

Благодаря «Большой игре в бизнес» сотрудники SRC ежегодно получали прибыль с того самого момента, когда в 1983 году мы начали этот процесс. Совокупный доход SRC вырос до 450 миллионов долларов. Не менее важно и то, что за последние тридцать лет компания создала тысячи рабочих мест, открыв более шестидесяти диверсифицированных направлений бизнеса. Большинство подразделений SRC специализируются на ремонте различных машин и механизмов для сельскохозяйственного, промышленного, строительного, грузового, судоходного и автомобильного рынка. Кроме того, компания развивает и другие направления бизнеса, такие как управление, диагностика, логистика, обратный инжиниринг, комплектация и упаковка, складирование и распределение продуктов. Принято считать, что целесообразно вести бизнес в пределах так называемых ключевых компетенций. Тем не менее мы занимаемся еще и банковскими операциями, производством мебели, биотехнологиями, выпуском одежды, розничной торговлей и созданием программных продуктов. Благодаря росту и диверсификации SRC курс ее акций повысился с 0,10 доллара в 1983 году до 348 долларов в настоящее время, то есть на 348 тысяч процентов. Иначе говоря, если бы в 1983 году вы вложили тысячу долларов в акции индекса Standard & Poor's, то сегодня имели бы 8434 доллара. Если бы вы вложили тысячу долларов в акции компании Уоррена Баффета Berkshire Hathaway, то за тот же период их стоимость увеличилась бы до 113 тысяч долларов. Но если бы в 1983 году вы инвестировали тысячу долларов в тех людей, которые создали SRC, стоимость ваших активов составила бы сейчас 3,4 миллиона долларов. Это просто невероятно!

ИЗМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ

Совокупный эффект «Большой игры в бизнес» не ограничивался повышением курса акций. За много лет мы неоднократно убеждались в том, что, когда дела идут хорошо и люди довольны собой, они начинают испытывать такие же чувства по отношению к окружающим. Успех заразителен. Для того

чтобы не утратить это ощущение, сначала делаешь что-то хорошее для своих близких, а потом и для своего города. Компании часто помогают людям, сообществу, о чем забывают средства массовой информации, критикующие успешный бизнес.

Чтобы объяснить, что я имею в виду, приведу такой пример. Однажды я попросил специалистов из отдела по управлению персоналом компании SRC выяснить, сколько наших сотрудников работает в волонтерских организациях Спрингфилда. Результат меня ошеломил: этим занимаются более 115 человек, выполняя самые разные функции, от участия в правлении школьного округа до проведения мероприятий под эгидой благотворительной организации United Way. И это без учета ряда других сотрудников компании (таких как победитель соревнований по приготовлению чили или тренеры футбольных команд малой лиги), которые оказывают местному сообществу посильную помощь всеми возможными способами. Таким образом создаются и распределяются материальные блага, а затем передаются из поколения в поколение в местном сообществе. Разве не в этом состоит позитивная сторона капитализма?

По нашему мнению, роль людей, вкладывающих в развитие компании свое время, не менее важна, чем роль тех, кто вкладывает в нее деньги. Но в мире бизнеса такая точка зрения не пользуется особой популярностью. Многие бизнесмены считают, что, поскольку они рискнули всем, именно они и заслуживают вознаграждения. Инвестор, вложивший тысячу долларов, получает 2,9 миллиона долларов, а рабочий, отдавший компании тридцать три года своей жизни, получает только зарплату? По-моему, это и есть негативная сторона капитализма.

Система под названием «Большая игра в бизнес» предоставляет каждому сотруднику компании возможность добиться настоящего успеха, а не довольствоваться лишь заработной платой. Те, кто вложил в компанию свое время, тоже заслуживают вознаграждения, как и те, кто вложил в нее деньги. В основе «Большой игры в бизнес» лежит следующий принцип: чем дольше вы работаете в компании, тем бóльшую награду получите в случае ее процветания.

ЕДИНСТВЕННО РАЗУМНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Думаю, одной из причин популярности первого издания книги было то, что прочитавшие ее люди думали: «Я знал это! Я знал, что именно так нужно поступать, но мне не позволяли этого делать. А здесь утверждается, что

в этом нет ничего плохого». Некоторые даже говорили: «Я уже делал кое-что из этого, но не понимал, почему это так важно. Теперь понимаю!» Под влиянием книги люди действительно стали интересоваться нашими методами работы, благодаря чему мы не только довели информацию о деятельности компании до сведения своих сотрудников и начали учить их методам ведения бизнеса, но и сделали компанию открытой буквально для всего мира. Наша система помогла нам радикально изменить ситуацию у себя, поэтому мы сочли необходимым поделиться наработками с другими компаниями и помочь им начать свою Игру. Чем больше секретов бизнеса мы раскрывали, тем эффективнее нам удавалось использовать систему GGOB в самой SRC. Предприниматели из Европы, Азии и Южной Америки преодолевали тысячи километров, чтобы перенять у нас опыт. Это помогало нам проверить правильность своей системы управления и стимулировало сотрудников трудиться еще усерднее. Чем чаще мы делились информацией, тем основательнее овладевали методом GGOB. Взаимный обмен был исключительно полезным.

Сначала мы устраивали экскурсии по предприятиям и подразделениям компании, просто впуская на свою территорию всех желающих и разрешая им общаться с нашими сотрудниками. Затем начали проводить семинары, на которых рассказывали об инструментах обучения основным принципам «Большой игры в бизнес». Каждый год к нам приходило множество людей, утверждающих, что наша система — именно то, что им нужно.

Со временем семинары переросли в ежегодную конференцию (мы прозвали ее съездом участников «Большой игры в бизнес»), а в 2012 году этому мероприятию исполнилось двадцать лет. В общей сложности за два десятилетия наши предприятия, конференции и семинары посетило свыше пятнадцати тысяч человек из более пяти тысяч компаний, представляющих практически все существующие отрасли. Среди этих людей были и сотрудники оздоровительных центров, и работники пиццерий, и медперсонал больниц, и даже члены правительства.

Со временем мы поняли, что благодаря сформировавшемуся в SRC стилю руководства нам представилась возможность создать компанию по подготовке и обучению персонала. Мы назвали ее так же, как и систему управления, — Great Game of Business (GGOB). В настоящее время компания GGOB (greatgame.com) является центром огромного, охватывающего весь земной шар сообщества людей, которые верят в действенность «Большой игры в бизнес».

РОЛЬ «БОЛЬШОЙ ИГРЫ В БИЗНЕС»

В первом издании книги не мешало бы особо подчеркнуть тот факт, что «Большая игра в бизнес» приносит руководителям компаний чувство освобождения. Я часто встречаюсь с управленцами, которые боятся выходить из своих кабинетов без идеально завязанных галстуков или переносят insult из-за стресса, вызванного ощущением, что они должны знать решение всех проблем. Многие из них считают себя обязанными принимать исключительно правильные решения — и это их пугает.

Однако на самом деле руководителям не нужно знать ответы на все вопросы. Достаточно представлять, куда именно следует двигаться. Двадцать лет назад я еще не понимал, насколько важно организовать командную работу и сотрудничество между членами коллектива с полным доверием к ним, расширением их полномочий и созданием такой системы управления, в которой каждый осведомлен о своей роли в компании. В то время я просто считал правильным работать в команде, как того требует здравый смысл, но не осознавал, что «Большая игра в бизнес» позволяет каждому сотруднику компании, какую бы должность он ни занимал, добиться настоящего успеха. Такая возможность делает людей свободными.

Преимущество «Большой игры в бизнес» еще состоит в том, что она помогает воспитывать истинных лидеров, подобно тому как это сделали мы за прошедшие тридцать лет, сформировав замечательную группу лидеров в SRC. Трудно сосчитать, сколько раз я слышал от бизнесменов слова сожаления об упущенных замечательных возможностях по причине отсутствия в их команде подходящих людей. Но если роль лидеров столь важна, почему мы не учим людей быть ими? Применяя систему «Большая игра в бизнес», мы можем предоставлять сотрудникам компании всю необходимую информацию, тем самым возлагая на них ответственность за принятие решений. Люди больше ценят работу, когда чувствуют свою значимость. «Большая игра в бизнес» позволяет использовать знания и систему коммуникации в целях воспитания и обучения руководителей. А тем, кто учился успешно, выпадает шанс принять участие в управлении компанией.

В прошлом мы разделяли мнение, что людьми необходимо руководить, — эту идею поддерживают многие авторы книг о бизнесе и гуру в этой области, никогда не управлявшие собственными компаниями. Но сегодня я глубоко убежден, что людям не нравится, когда им указывают. Основное преимущество создания системы GGOB, в отличие от иерархии, состоит в том, что при возникновении трудностей вы атакуете саму проблему, а не человека.

Тем не менее, когда кто-то работает сверх меры, никто не может отнять у этого человека его достижений и приписать их себе. А происходит это потому, что каждый знает свое место в компании.

Таким образом, «Большая игра в бизнес» — это основа системы вознаграждения и признания, действующей в организации. Уважением и признанием пользуется только тот, кто их заслуживает. Никто не отнимает у коллег их достижений или результатов. Никто не ставит себе в заслугу то, что сделал другой человек. В этой системе полученные вами результаты принадлежат только вам. Такой подход делает людей лучше. А люди, в свою очередь, делают лучше компанию.

ОБРАЩЕНИЕ К СКЕПТИКАМ

Система под названием «Большая игра в бизнес» была успешно внедрена в SRC и других компаниях из разных стран мира. Тем не менее многие до сих пор утверждают, что она неприменима в *их* компании. Поверьте, я слышал всевозможные оправдания — от страха раскрыть информацию конкурентам до идеи о том, что у рядовых сотрудников нет заинтересованности или способности к предпринимательскому мышлению. Мне грустно оттого, что люди испытывают такой страх. Бывший редактор журнала Inc. Джордж Джендрон весьма красноречиво высказался по этому поводу: «Большинство не внедряют систему GGOB просто потому, что в их компаниях слишком много секретов».

Я убежден, что эти люди упускают уникальный шанс создать отличную компанию. В нашей второй книге *A Stake in the Outcome* («Доля в результатах») мы уделяем особое внимание тому, что происходит, когда вы перестаете недооценивать возможности сотрудников и побуждаете их сосредоточиться на чем-то большем, чем просто выпуск продуктов. Если вы предлагаете людям принять участие в построении выдающегося бизнеса, а также предоставляете им необходимую для этого информацию, то в итоге получите и отличный продукт. Единственный способ добиться истинного успеха — научить сотрудников видеть общую картину, а не ее отдельные фрагменты.

Самонадеянность и невежество — два верных способа погубить компанию. Скрывать от служащих ее финансовое состояние — значит только раздувать слухи. По-моему, у сотрудников компании есть ответы на все вопросы, о которых владельцы ничего не желают знать. Возможно, вы не спешите раскрывать перед подчиненными информацию финансового характера, потому что не хотите, чтобы они знали размер получаемой вами прибыли. Но при

отсутствии реальных данных они заполняют пробелы своими цифрами, причем неправильными. Когда фактов не хватает, пустота заполняется вымыслом, и люди зачастую ошибочно считают, что владельцы компании выкладывают стены подвалов в своих домах золотыми слитками. Насколько я могу судить по собственному опыту, люди склонны преувеличивать реальные цифры примерно в шесть раз. Например, в SRC перед внедрением системы «Большая игра в бизнес» среди сотрудников был проведен опрос. Оказалось, они считали, что наша прибыль составляет от 40 до 50 процентов, тогда как на самом деле мы получали от 3 до 5 процентов. Когда они узнали правду, один из них спросил, зачем мы вообще занимаемся этим бизнесом.

Однако как только сотрудники узнают об истинном положении дел в компании, их поведение меняется и они становятся в большей степени готовы внести свой вклад в улучшение ситуации. Скрывая от подчиненных финансовые показатели (особенно если они оставляют желать лучшего), владельцы компании оказывают медвежью услугу и им, и себе. Человек, неожиданно получивший уведомление об увольнении, идет на стоянку к автомобилю, думая о том, что мог бы как-то решить проблему, если бы знал о ее существовании.

Мне это известно по собственному опыту, так как много лет назад я тоже не понимал, насколько важна общая картина. Однако когда мне пришлось искать средства для покупки компании, я осознал: хотя мне известно практически все о ремонте двигателя бульдозера, я ничего не знаю о создании ценности в компании. Озарение снизошло на меня лишь после того, как я научился оценивать бизнес с точки зрения инвестора и покупателя. Кроме того, я понял, что практически каждого человека можно научить быть бизнесменом и лидером. «Большую игру в бизнес» мы придумали для того, чтобы помочь нашим сотрудникам обрести уверенность в своей способности стать предпринимателями посредством применения воспроизводимой системы, действующей на основе трех принципов.

1. **Знать правила игры и выполнять их.** Каждому сотруднику нужно предоставить информацию о критериях успеха в бизнесе и научить понимать эти критерии.
2. **Следить за ходом игры и вести счет.** Каждый сотрудник должен иметь возможность использовать свои знания для повышения эффективности работы компании.
3. **Обеспечить долю в результатах.** Каждый сотрудник должен иметь свою долю как в успехе компании, так и в ее неудачах.

Как только вы объясните своим сотрудникам, как работает ваш бизнес (и почему изменение количественных показателей в определенном направлении влечет за собой увеличение вознаграждения и признания), начинают происходить чудеса. Именно так в уме людей формируется то, что я называю психологией собственника. Поскольку вы доверили людям важную информацию, у них появляется чувство собственности и ответственности. В противном случае с какой стати им брать на себя обязательство выполнять какие-то действия или принимать решения, ведь у них нет необходимой информации?

Раскрытие информации — важный аспект «Большой игры в бизнес», но это лишь один из элементов общей системы. Думаю, термин *открытое управление* (впервые сформулированный Джоном Кейсом в 1990 году в журнале Inc.) многие начали использовать в качестве эквивалента термина «Большая игра в бизнес». И это стало привычным явлением. На самом деле, когда в 2009 году в журнале Inc. меня назвали «отцом открытого управления», я воспринял это как своего рода кощунство.

Открытое управление по определению подразумевает, что компания просто делится финансовой информацией с сотрудниками. Однако сам факт обнаружения таких сведений вовсе не означает, что сотрудники понимают финансовые показатели или осознают их зависимость от своей работы. Например, программа участия в прибыли, действующая в вашей компании, не даст желаемых результатов до тех пор, пока вы не научите персонал генерировать прибыль.

За прошедшие двадцать лет я встречал немало людей, которые говорили, что их постигло разочарование после того, как они «сообщили людям цифры, но ничего не произошло». Должен сказать, они не поняли главного. Суть системы GGOB не в самом факте раскрытия информации, а в том, чтобы сотрудники научились не просто разбираться в различных финансовых показателях, но и сами обеспечивали их. Все это восходит к японскому принципу ведения бизнеса, который гласит: никто не знает работу лучше того, кто ее делает. Иными словами, кто знает цифры лучше человека, выполняющего соответствующую работу?

Перестав просить персонал делать прогнозы, компании выбрали не лучший путь. Однако далеко не каждый готов взять на себя ответственность за перспективные показатели. Но я не знаю, как можно управлять бизнесом без составления прогнозов. Мы пришли к такому выводу: чем больше информации вы раскрываете сотрудникам, тем лучше им удастся планировать свои действия и тем точнее будут их прогнозы. Основная идея прогнозирования состоит в том, чтобы наметить целевые ориентиры и взять друг перед другом

обязательство добиться поставленных целей. Вы называете те или иные цифры не для того, чтобы угодить начальнику. Составляя прогнозы, вы берете на себя обязательство вместе работать над достижением поставленных целей. И это прекрасно. Точный прогноз позволяет исключить из процесса элемент неопределенности и обозначить ориентиры. Научившись составлять прогнозы, вы сможете управлять окружающим миром. Я хорошо помню, что мне сказал один восторженный глава компании после того, как его сотрудники начали прогнозировать результаты своей работы: «Не могу поверить, что в моей собственной компании так много информации!»

В системе GGOB игроки сами отслеживают различные показатели, составляя прогнозы и выявляют наиболее серьезные недостатки, мешающие компании добиться успеха. Секрет изменения корпоративной культуры заключается в одном простом действии: повторение, повторение и повторение. Дело не только в планировании, премиальной системе оплаты труда или участии в собственном капитале. Все дело в повторении. Следует твердо придерживаться установленной практики, в соответствии с которой сотрудники должны каждую неделю составлять точные прогнозы результатов своей работы. Именно так они учатся новому, и так меняется корпоративная культура. Этот подход можно назвать управлением по принципу здравого смысла — и он обеспечивает нужные результаты.

ОБЕСПЕЧИТ ЛИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ БОЛЬШАЯ ИГРА В БИЗНЕС НУЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ?

Однажды мне сказали, что ежегодно выходит около десяти тысяч новых книг о бизнесе. Сколько же деревьев погибло ради этого! Но я и сам далеко не святой, поскольку в прошлом читал немало таких книг. Я потратил пятнадцать лет на поиски ответов на свои вопросы и идеи, касающихся более эффективного управления компанией, будь то всеобщее управление качеством, метод шести сигм или управление на основе целей. И каждый год появлялась очередная самая лучшая методика, которую следовало освоить. Конечно, все эти методы учат чему-то новому, а значит, представляют определенную ценность, но ни один из них сам по себе не является универсальным.

В правильности этого вывода я убедился, прочитав книгу Стива Плейера и Джереми Хоупа *Beyond Performance Management* («За гранью управления эффективностью»). Меня совсем не удивило то, что, по мнению авторов, всего 30 процентов программ улучшения работы компаний обеспечивают требуемые

результаты. К их числу относятся: система сбалансированных показателей, бенчмаркинг и управление взаимоотношениями с клиентами. Кроме того, авторы посвятили целую главу теме открытого управления. Однако, как я уже говорил выше, даже открытое управление — это всего лишь элемент общей системы.

Осознание важности финансовых показателей пришло ко мне только после того, как я преодолел этап заимствования капитала. Данные о том, как обстоят дела в компании, были у нас на руках с момента ее создания, но сегодня мало кто способен правильно читать и трактовать их. Пока мы искали системы управления, которые могли бы нам помочь, решение находилось прямо перед глазами. У вас не может быть сильной компании без хорошего балансового отчета. Как можно было упустить из виду столь важный факт? Поэтому сейчас в SRC мы по максимуму используем финансовые показатели, вместо того чтобы прятаться от них. Более того, благодаря системе GGOB мы нашли способ сделать цифры неотъемлемой частью самого образа жизни и культуры компании.

У меня разрывается сердце, когда, прочитав эту книгу или посетив нас в Спрингфилде, люди уходят от нас, прихватив только фрагмент системы GGOB. Некоторым менеджерам и руководителям приходится по душе наша премиальная система оплаты труда; кому-то нравится, как мы проводим собрания, или наша философия открытого управления. После этого они начинают применять новые методы в своих организациях и поначалу даже видят результаты. Однако через несколько лет им это надоедает, и они снова возвращаются к привычной практике. Дело в том, что внедрить эффективную премиальную систему оплаты труда при отсутствии системы прогнозирования, стимулирующей работников добиваться поставленных целей, не получится. Нельзя просто вести счет. Необходимо привлечь всех сотрудников к получению нужных результатов. Это все равно что взять из прочитанной книги только то, что вам нравится, не понимая при этом, что «Большая игра в бизнес» — это системный метод. Вы сможете добиться стабильных результатов исключительно при условии сочетания всех его элементов.

Мы в SRC еще в 1983 году поняли, что нужно прекратить латать дыры и заложить вместо этого основу совершенно новой системы управления компанией. Именно в этом и состоит суть «Большой игры в бизнес». Я первым готов признать, что GGOB — игра не из легких, особенно если вы уже какое-то время занимаетесь бизнесом. Требуется настоящая смелость, для того чтобы отбросить все, чему вас учили раньше, или освободиться от плохих привычек, которые могли выработаться у вас к этому времени.

На протяжении многих лет скептики также утверждали, что наша система слишком сфокусирована на цифрах и уделяет недостаточно внимания менее конкретным аспектам управления компанией, таким как обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов или создание превосходной корпоративной культуры. Уверяю вас, у SRC самые серьезные и требовательные клиенты. Но им нравятся не только наши продукты и услуги, но и наши сотрудники. Если вы хотите построить первоклассный бизнес, то должны выпускать самые лучшие продукты и предоставлять самые лучшие услуги. Наша система исключает самонадеянность. Она заставляет нас выходить на рынок, чтобы выяснить, что хотят от нас клиенты и что мы можем дать им в надлежащие сроки, уделив достаточно внимания качеству. Вот как мы делаем клиентов счастливыми.

Дважды в год мы проводим процедуру планирования с широким привлечением к участию персонала, в ходе которой предлагаем каждому сотруднику компании одобрить направление ее дальнейшего развития (этот процесс подробно рассматривается в главе 8). Проанализировав состояние экономики в целом, состояние отрасли и положение дел у конкурентов, мы рассказываем об этом сотрудникам, чтобы помочь им принять ряд трудных решений. Затем они голосуют за годовой план, одобряя его только в том случае, если верят в него. И все это начинается не на общем собрании в зале заседаний совета директоров, а с каждого из них.

Когда сотрудник одобряет то или иное решение, ему становится гораздо сложнее критиковать его или разыгрывать из себя человека, который крепок задним умом. То, что наши служащие хотят получить самый лучший план медицинского страхования, — замечательно, поскольку они осознают, как такое желание скажется на их вознаграждении и курсе акций компании (который, уверяю вас, любой сотрудник SRC может назвать в любое время дня и ночи).

Кроме того, каждые полгода вот уже на протяжении тридцати лет мы проводим среди сотрудников опрос на предмет их удовлетворенности работой и компанией в целом. В самом начале существования SRC результаты таких опросов говорили о том, что нам еще есть куда стремиться. Сегодня индекс вовлеченности персонала в дела компании составляет 85 из 100. Оставшиеся 15 процентов заставляют нас задуматься и поразмышлять.

Нам очень интересно получать отзывы тех, кто применяет систему GGOB, поскольку это позволяет нам оценить ее эффективность. Возможность пообщаться с руководителями и сотрудниками компаний со всего мира, играющих в нашу Игру, — одно из самых ценных преимуществ ежегодной конференции, проводимой в SRC. Мне трудно сосчитать, сколько историй я слышал о том, как компания, использовавшая все возможные способы быстрого решения

проблем, обратилась к GGOB как к последнему средству спасения и получила просто невероятные результаты.

Хочу предложить вашему вниманию лучшую метафору, позволяющую объяснить происходящее. Я убежден, что у каждого человека в голове работают два маховика. Первый — это наша творческая сторона, из которой мы черпаем идеи для бизнеса (или книги). Этот маховик постоянно крутится со скоростью 6000 оборотов в минуту. При этом у нас в голове есть еще и второй, финансовый маховик, и у большинства он крутится со скоростью 60 оборотов в минуту. Но для того чтобы добиться успеха, необходимо заставить финансовый маховик работать гораздо быстрее. Когда вам это удастся, вы добьетесь удивительных результатов.

ПОЧЕМУ МЫ ПОДГОТОВИЛИ НОВОЕ ИЗДАНИЕ КНИГИ

Работа над новым изданием книги была сродни балансированию над пропастью: любая попытка внести изменения грозила испортить то, что и так неплохо работает. Когда Рич Армстронг и Стив Бейкер (президент и вице-президент компании GGOB) ненавязчиво предложили мне подумать о новом издании книги, посвященном двадцатилетию со дня ее выхода в свет, я почувствовал, как кровь отхлынула у меня от лица. Написание первой книги, а также книги *A Stake in the Outcome*, которая вышла вслед за ней (опубликована в 2001 году), потребовало от нас с Бо Берлингемом невероятных усилий, хотя и принесло глубокое внутреннее удовлетворение. Я не был уверен, что готов пройти через это снова.

Однако Рич и Стив все же уговорили меня. Почему? Потому что, по моему, любимый мною мир бизнеса находится в опасности. Когда я пишу эти строки, предприниматели и владельцы малого бизнеса не только пытаются преодолеть последствия последнего экономического спада, поразившего нашу страну, но и продолжают продираться сквозь дебри неопределенной политической среды, в которой, похоже, никто не знает, как создавать рабочие места. В далеких 1980-х представители СМИ, например Том Брокау, утверждали, что глобальная конкуренция приведет к краху Соединенных Штатов Америки. Эти слова до сих пор звучат у меня в ушах. Сегодняшняя ситуация мало чем отличается, поскольку политики и представители масс-медиа используют малейшую возможность для того, чтобы рассказать нам, как сильно мы проигрываем в конкурентной борьбе с китайскими и индийскими компаниями.

Я совершенно не согласен с подобной критикой. На самом деле объективный анализ ситуации в экономике за последние тридцать лет показывает, что за данный период произошло значительное повышение эффективности производства, поскольку многие люди делали для этого все возможное, — во всяком случае до тех пор, пока все мы не оказались в трудной ситуации в 2008 году. А она была обусловлена (по крайней мере, отчасти) недостаточной экономической грамотностью общества и отсутствием прозрачности в экономике. Если бы мы лучше разбирались в экономических вопросах, возможно, кризис 2008 года вообще не случился бы. К счастью, в SRC на протяжении более тридцати лет ситуация складывалась вполне благополучно. Таким успехом мы в значительной мере обязаны той системе, в которую вносили необходимые изменения и улучшения все это время. Думаю, результаты, о которых я упоминал выше, говорят сами за себя.

Если вы владелец бизнеса или предприниматель и пытаетесь преодолеть последствия последнего кризиса или подготовиться к следующему путем расширения своего дела и создания новых рабочих мест, зачем вам делать это в одиночку? Почему бы не обратиться к высшему уровню мышления ваших сотрудников, применив систему GGOB?

Больше всего меня радует то, что GGOB, ко всему прочему, позволяет создавать условия для того, чтобы обеспечить занятость наших детей. Корпоративная культура SRC продолжает развиваться, а энтузиазм не угасает. Сегодня, тридцать лет спустя, в компании уже появились сотрудники, которые не знают другого способа управления ею, — так долго мы этим занимаемся. Они прожили всю свою трудовую жизнь в кругу деловых людей, что способствовало развитию и внедрению системы GGOB на всех уровнях управления. Нам стоит и впредь воспитывать лидеров, которые смогут построить успешный бизнес. Нам нужны стратеги, способные вести к переменам, запускать процесс диверсификации и продавать наши продукты. Нам требуются агенты перемен с сильными лидерскими качествами. Нам нужны те, кто умеет строить взаимоотношения и жаждет развивать свои навыки.

Наблюдение за тем, как представители следующего поколения игроков вынашивают новые планы и думают о будущем, одновременно волнует и вызывает беспокойство. Волнует потому, что они все схватывают на лету, а вызывает беспокойство, поскольку я должен дать им возможность учиться на собственных ошибках и не имею права вмешиваться до тех пор, пока не возникнет необходимость предотвратить серьезные проблемы.

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ НОВОЕ ИЗДАНИЕ КНИГИ

В новом издании книги мы более детально изложили суть нашей системы управления и способы ее практического применения, а также включили руководство по использованию системы GGOB под названием «Включайтесь в игру» (этот раздел представлен в конце книги). Размещение соответствующих инструментов и ресурсов в интернете позволяет нам постоянно обновлять материал. За прошедшие тридцать лет мы узнали много нового о том, как помочь людям внедрить принципы «Большой игры в бизнес» в «ДНК» их компаний. В итоге сформировалось сообщество людей, играющих в GGOB на своих рабочих местах. Кроме того, есть немало источников, к которым вы можете обратиться за помощью, начиная свою большую игру в бизнес. Вам не придется разбираться во всем этом одному.

За последние тридцать лет компания SRC прошла трудный путь. Я снимаю шляпу перед всеми сотрудниками, вложившими столько труда в ее процветание, и тут же вспоминаю о своей второй самой большой ошибке в жизни: первое издание книги вышло с моим портретом на обложке. Такая обложка не только напоминает мне об ушедших годах, но и не воздает должного всем тем людям, которые помогли SRC добиться успеха. Поэтому на этот раз я позаботился о том, чтобы на обложке не красовался мой портрет, и посвящаю это издание, приуроченное к двадцатой годовщине книги «Большая игра в бизнес», всем участникам этой игры, где бы они ни находились. У вас есть истинное *стремление к успеху и желание достичь его*. Да хранит вас Господь!

Джек Стэк

Действительно ли система работает или это просто рекламный трюк?

ХОТЕЛОСЬ БЫ ПОЛУЧАТЬ по доллару каждый раз, когда кто-то задает мне этот вопрос, и еще пять долларов за то, что я даю ответ. Давайте разберемся: в статье «денежные средства» эти деньги были бы записаны в дебет, а в статье «прочие доходы» — в кредит. Норма поглощения накладных расходов, производительность труда, стоимость материалов — все эти показатели остались бы незатронутыми, а мы получили бы в итоге чистую прибыль. *Замечательно!* Курс акций компании повысился бы, а наша работа была бы еще более защищенной, чем сейчас. Вот видите, вы уже играете в нашу Игру, хотя только начали читать эту книгу.

Вы испугались бы, если бы так размышляли ваши сотрудники? Вам стало бы страшно, если бы так размышляли *вы сами*?

Не только вы скептически относитесь к системе под названием «Большая игра в бизнес». Поначалу я и сама не верила в ее эффективность. В этой книге есть рассказ об одной молодой женщине, участие которой в Большой игре закончилось сокращением ее должности и остановкой производства одной линии продуктов. Той женщиной была я — а ведь меня все знали как человека, который ведет себя не очень мягко и спокойно, когда что-то идет не так, как хочется. Но, если вам кажется, что у SRC не было других забот, кроме как учить меня, — спешу вам сказать: вы ошибаетесь!

Реклама ли это? Как человек, поначалу не веривший в Игру, а затем ставший играть в нее, пройдя путь от рядового рабочего до руководителя отдела, должна вас заверить: все слова об эффективности системы GGOB — это

действительно реклама, необходимая исключительно для того, чтобы пробудить ваш интерес. Но если говорить по существу, *эта система действительно работает!*

На самом деле Игра затрагивает всех по-разному. В SRC накопилось много историй о том, что именно превращало неверующих в верующих. Трудно найти двух человек, которые бы обратились в нашу веру при одних и тех же обстоятельствах. Тем не менее в целом Игра объединяет всех нас в рамках компании, которой приходится бороться против гораздо более крупных конкурентов — и это позволяет ей выжить в сложной экономической ситуации. При этом Игра дает нам возможность ставить перед собой амбициозные цели и поддерживать дружеское соперничество между подразделениями. Мы получаем истинное удовольствие от этого процесса, поэтому в наших коридорах часто слышится смех.

Но что необходимо для того, чтобы успешно играть в Игру? В SRC принято говорить: *«Нужно просто хотеть!»*

*Дениз Бредфельд,
бывший руководитель отдела исследований и разработок;
в прошлом мастер по ремонту коробок передач*



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

