

CUPRINS

Cuvânt înainte 9

Introducere..... 17

Partea întâi

SENSUL MUNCII

1. Blestemul lui Adam 27

2. De ce muncim 39

3. Problema cu perfecțiunea..... 55

Partea a doua

ORGANIZAȚIA CU FINALITATE UMANĂ

4. Tirania câștigului acționarilor..... 71

5. Construind catedrale 86

6. Punerea în practică a unui scop nobil.....122

7. Cum să redresezi o afacere fără
să fii urât de toată lumea124

Partea a treia

DESCĂTUȘÂND MAGIA UMANĂ

8. Dincolo de morcovi și nuiele155

9. Primul ingredient: unind visurile167

10. Al doilea ingredient: dezvoltarea relațiilor umane.....183

11. Al treilea ingredient: încurajarea autonomiei	206
12. Al patrulea ingredient: atingerea măiestriei	223
13. Al cincilea ingredient: să-ți aranjezi vântul din pupă	241

Partea a patra

ÎN FAVOAREA UNEI CONDUCERI CU UN SCOP

14. Contează cum conduci	257
15. Liderul cu un scop	268
Concluzie: Un apel la acțiune	281
<i>Note</i>	289
<i>Index</i>	305
<i>Mulțumiri</i>	317
<i>Despre autori</i>	321

Blestemul lui Adam

Munca e un rău necesar care trebuie evitat

– Mark Twain

În iunie 2012, la scurt timp după ce i-am spus lui Jim Citrin că este nebun, dar înainte de a fi invitat să devin următorul director executiv al companiei Best Buy, m-am dus la un magazin Best Buy din Edina, o suburbie a orașului Minneapolis. O parte a strategiei mele de verificare a companiei era și să mă dau drept un cumpărător oarecare. Nu există o cale mai bună de a lua pulsul unui comerciant aflat în dificultate decât să-i vizitezi un magazin și să cumperi ceva.

De îndată ce am intrat pe ușă, m-am trezit într-un decor neinspirat, întunecat și pustiu. Puțini cumpărători. M-am plimbat singur prin raioanele prăfuite. În cele din urmă, am dat peste trei sau patru vânzători care purtau cămășile albastre, specifice Best Buy. Aceștia erau ocupați să vorbească între ei, nefiind deloc interesați să afle ce căutam și cum m-ar putea ajuta.

Mă hotărâsem că experiența mea de cumpărător va fi să cumpăr o protecție de ecran pentru telefonul meu. Aceste protecții mi s-au părut întotdeauna greu de montat, mă

De ce muncim

Munca este dragostea scoasă la lumină

– Khalil Gibran, „Despre muncă”

[traducere de Radu Cârneli, nota traducătorului]

Imaginați-vă scenariul următor: Jordan este un copil de trei ani, a cărui jucărie preferată este un *T. Rex* pe care l-a primit de Crăciun. Din nefericire, capul *T. Rex*-ului s-a spart, iar băiețelul este foarte necăjit. Plânge, iar mama lui îl duce la magazinul local, unde, fără ca Jordan să știe, Moș Crăciun a găsit *T. Rex*-ul. Mama lui Jordan le explică situația celor doi vânzători.

Niște vânzători neimplicați ar îndruma-o pe mama lui Jordan către rafturile cu jucării și ar lăsa-o să găsească un înlocuitor pentru jucăria stricată. În cel mai bun caz, Jordan ar primi un nou *T. Rex*, dar ar trebui să-și arunce la gunoi vechea jucărie iubită. Vânzătorii ar fi ușurați să îi vadă părăsind magazinul și ar aștepta cu nerăbdare să se termine încă o zi de lucru.

Acest comportament e ceva obișnuit, dar ce-ar fi dacă ar exista o abordare alternativă? Ce s-ar întâmpla dacă am alege să privim munca nu ca pe un blestem, ci într-o lumină complet diferită? Și dacă, de fapt, tocmai alegerea pe care

Dincolo de morcovi și nuiele

Morcovul și nuiaua sunt omniprezente și convingătoare.

Dar dacă îi tratați pe oameni ca pe măgari, atunci ei se vor comporta ca niște măgari.

– John Whitmore, „Coaching pentru performanță, crescând potențialul și scopul uman”

În 1986, Dick Schulze, fondatorul Best Buy, s-a confruntat cu o provocare serioasă. Afacerea pe care o înființase cu 20 de ani în urmă era atacată de compania de electronice de consum Highland Superstores din Detroit. Highland, al doilea cel mai mare vânzător de electronice din Statele Unite, deschisese magazine în teritoriul Best Buy din Minneapolis și vindea produse la prețuri absolut de neconcurat.

Best Buy fusese aproape de faliment de două ori înainte, iar acesta era un nou moment critic de viață sau de moarte. Dick a simțit că Highland, o companie mult mai mare, care își putea permite să suporte pierderi pentru o perioadă, făcea totul pentru a scoate Best Buy din afaceri.

În situație de criză, Dick s-a concentrat asupra unei singure întrebări: cum ar putea Best Buy să schimbe regulile jocului? Răspunsul părea să se găsească în eliminarea co-