

БИЗНЕС ПУТЬ: ДЖЕК УЭЛЧ

Джек Уэлч — один из наиболее успешных и противоречивых лидеров бизнеса в мире. Он возглавил General Electric, эталон американской корпорации, в 45 лет, став самым молодым из руководителей компании. Уэлч полностью трансформировал прежде консервативную компанию. Его активность оставила яркий след в истории корпоративной Америки. Бизнес General Electric был полностью преобразован: одни виды деятельности были прекращены, возникли сотни новых. Журнал *Fortune* назвал Уэлча «самым крутым боссом Америки». General Electric стала менее бюрократичной и самодовольной, превратившись в компанию с гибкой политикой и структурой, готовую ответить на любой вызов корпоративного мира. Эта экстраординарная программа изменений стала образцом для бизнеса XXI века.

Как Уэлч это делает? Новая, переработанная книга «Бизнес путь: Джек Уэлч» не только раскрывает секреты его выдающегося успеха, но также извлекает универсальные уроки и определяет стратегии, применимые к любому бизнесу или карьере. Уничтожение бюрократии и открытое общение, инвестиции в людей и лидерство на рынке (или уход с него) — секрет феноменального успеха у вас в руках.

BUSINESS THE

BigShots

**JACK
WELCH
WAY**

**10 SECRETS OF THE WORLD'S
GREATEST TURNAROUND KING**

STUART CRAINER



CAPSTONE

СТЮАРТ КРЕЙНЕР

Бизнес путь:

**ДЖЕК
УЭЛЧ**

**10 секретов
величайшего в мире
короля менеджмента**



«КРЫЛОВ»

Санкт-Петербург
Издательство «Крылов»
2004

ББК 88
УДК 316.6
К 79

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd
via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means electronic, chemical or mechanical,
including photocopying, any information storage or retrieval
system without a licence or other permission in writing from
the copyright owners.

**Настоящее издание выпускается с разрешения правообладателя —
компании Capstone Publishing Ltd.**

и агентства The Susie Adams Rights Agency, Великобритания.

Строго воспрещается воспроизведение настоящего издания
полностью или частично, в любой форме, включая электронную,
химическую или механическую, ксерокопирование,
использование любых носителей информации,
без письменного разрешения правообладателя.

First published 1999 by Capstone Publishing, Ltd.

Крейнер С.

К 79 Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в
мире короля менеджмента. — СПб.: Издательство «Крылов»,
2004. — 192 с.

ISBN 8378-0088-3

«Бизнес путь: Джек Уэлч» поможет любому менеджеру, предпри-
нимателю или инвестору извлечь уроки из истории Джека Уэлча. Это —
одновременно и вдохновляющая хроника успешного делового предпри-
ятия, и бесценный источник поучительной информации для следую-
щего поколения победителей.

ISBN 1-84112-151-7

ISBN 8378-0088-3

© Stuart Crainer, 2002

© Издательство «Крылов», 2004

◆

СОДЕРЖАНИЕ

◆

СНОВА О ДЖЕКЕ УЭЛЧЕ	8
ЖИЗНЬ И ВРЕМЕНА ДЖЕКА УЭЛЧА	15
Путь General Electric и ее руководители	19
Стадия 1: «Нейтронный Джек»	26
Стадия 2: Разминка	28
Стадия 3: Six Sigma	30
Бизнес GE	33
Уэлч – супергерой менеджмента	35
Глава 1	
ВКЛАДЫВАЙТЕСЬ В ЛЮДЕЙ	41
Власть народа	43
Планы на будущее	48
Глава 2	
ДОМИНИРУЙТЕ НА РЫНКЕ... ИЛИ УХОДИТЕ	55
Волшебная доля рынка	57
Доля рынка и ее обратная сторона	60

6**BigShots**

Глава 3

НИКОГДА НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ	65
Правильная организация работы	67
Учитесь и меняйтесь	71
Энергия лидера	76
Изменитесь, а затем изменитесь снова	77

Глава 4

ПОДУМАЙТЕ О СЕРВИСЕ	85
Индивидуальный подход к клиенту	87

Глава 5

ЗАБУДЬТЕ ПРОШЛОЕ — СМОТРИТЕ В БУДУЩЕЕ	97
Будущее начинается на вершине	99
Предвидеть будущее	102
Используйте технологии	104

Глава 6

УЧИТЕСЬ И РУКОВОДИТЕ	113
Новая модель лидера	115

Глава 7

НЕ НАДО УСЛОЖНЯТЬ	133
Будь проще	135
Постоянно общайтесь	136
Положительный конфликт	140

Глава 8

УНИЧТОЖИТЬ БЮРОКРАТИЮ	147
Великое наваждение Уэлча	149
Борьба с иерархией: рождественские гуси	155

Глава 9

КОРПОРАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК	159
Корпоративный человек все еще жив	161
Джек Уэлч: корпоративный человек	166
Приобретайте опыт	168

БИЗНЕС ПУТЬ: ДЖЕК УЭЛЧ 7

Глава 10

УПРАВЛЯЙТЕ ЛАВКОЙ	175
Самая большая лавка в мире	177
Управляйте денежной массой	178
ПЕРЕДАТЬ ЭСТАФЕТУ	181
КАК УПРАВЛЯТЬ ПО МЕТОДУ ДЖЕКА УЭЛЧА	184

◆

СНОВА О ДЖЕКЕ УЭЛЧЕ

◆

Первое издание книги «Бизнес по Джеку Уэлчу» было опубликовано в 1999 г. В то время Джек Уэлч, казалось, был недостижимым корпоративным королем. Его биография была нечто гораздо большим, чем просто биография администратора. Однако он чувствовал себя спокойно перед приближающейся отставкой.

За прошедшие годы место Уэлча в Пантеоне богов бизнеса прочно определилось. Среди лучших теоретиков бизнеса (рейтинг *Thinkers 50*) явно выделяются бизнесмены и руководители, причем Уэлч и Билл Гейтс – в десятке лучших. Но именно Уэлч, занимающий шестую позицию, возглавил список лучших директоров. За ним следуют многие администраторы из IT-сферы, в т. ч. бывшие. Энди Гроув из Intel (24-е место) опережает Майкла Делла (25-е) и Джеффа Безоса из Amazon (30-е). Другой яркий лидер, Херб Келлер (Southwest Airlines), стал сорок девятым.

Когда карьера Уэлча устремилась вверх, в деловой жизни он столкнулся с серьезными трудностями. Будучи всего лишь человеком, Уэлч не остался

невредимым и незапятнанным; даже гении имеют недостатки.

За последние два года, когда Джек Уэлч руководил General Electric, произошло два значительных события: решение вопроса с его правопреемниками и покупка гиганта авиационной электроники Honeywell, ставшая попыткой организовать одно из крупнейших слияний промышленных компаний. Получилось так, что оба события переплелись сложнейшим образом.

Впервые Джек Уэлч собрался купить Honeywell в октябре 2000 г. Когда он приехал на Нью-Йоркскую фондовую биржу, ему сказали, что United Technologies Corporation, владелец Pratt & Whitney, планирует купить Honeywell. У него ушло всего 45 минут, чтобы посоветоваться с правлением и выдвинуть встречное предложение. Уэлч считал, что сделка между General Electric и Honeywell имеет особый смысл. Объединение отделений General Electric, производящих двигатели и финансирующих авиацию, с электроникой для авиации Honeywell принесло бы значительную выгоду General Electric. Уэлч был настолько убежден в выгодности этой идеи, что заключил соглашение с директором Honeywell за два дня. Говорят, он созвал правление Honeywell на следующее утро после визита на биржу, в то время как директора Honeywell обдумывали предложение United Technologies. Уэлч со-

гласился что General Electric заплатит 45 млрд долларов за Honeywell.

Чтобы довести сделку до конца, Уэлч отложил свою запланированную отставку с апреля 2001 г. до конца 2001 г. При удачном развитии дел слияние могло бы увеличить General Electric почти в три раза и сенсационно усилить влияние компании на общемировом рынке. Когда американские власти одобрили слияние компаний, Уэлч, казалось, нашел подходящую сенсационную сделку для завершения своей выдающейся карьеры. Но Уэлч и правление General Electric недооценили Европейскую комиссию.

С 1990 г. Европейская комиссия, исполнительный орган Европейского союза, осуществляла юридический надзор над слияниями компаний, когда эти компании объединяли доходы на сумму от 4,2 млрд долларов, если 212 млн из этих доходов были из Европы. Поскольку General Electric зарабатывала 25 млн долларов своих доходов в Европе, где работали более чем 80 000 ее служащих, General Electric / Honeywell явно подпадали под критерии, установленные Комиссией.

Уэлч не слишком волновался об участии Европейской комиссии; в итоге он сказал: «Это честнейшая сделка, которую вы когда-либо видели». Но у Уэлча были все основания беспокоиться по поводу деятельности таких крупнейших корпораций, как

Rolls-Royce и Rockwell, яростно воздействующих на Европейскую комиссию с целью не допустить слияния. 26 февраля 2001 г. все заинтересованные стороны были приглашены на встречу в Брюссель. General Electric представила свои доводы, но была проинформирована, что Марио Монти, уполномоченный Европейского союза, перевел сделку в «стадию №2» — полного расследования.

Оппонентов сделки было множество. Кроме очевидных конкурентов, таких как Rolls-Royce и Rockwell, против выступали 15 авиакомпаний, так же как и United Technologies, первоначальный покупатель. Комиссия провела свое расследование и изложила возражения против слияния на 155 страницах, этот отчет опубликован 8 мая 2001 г.

29 мая стороны собрались на двухдневные слушания. На одной стороне комнаты расположились управляющие и юристы General Electric. Представители их оппонентов уселись напротив. На возвышении в конце комнаты разместились специалисты Комиссии. General Electric делала все возможное, чтобы противостоять доводам Комиссии. Больше того, Уэлч предложил в качестве паллиатива распродать бизнесы с доходами 2,2 млрд долларов.

Развязка наступила 13 июня 2001 г. В офисе Монти Уэлч выслушал члена Комиссии, зачитавшего неприменные условия сделки: чтобы слияние компаний состоялось, General Electric должна распродать

19,9% GECAS (GE Capital Aviation Services), причем так, чтобы General Electric не могла контролировать того, кто купит контрольный пакет акций GECAS. Монти попросил, чтобы Уэлч сообщил свое решение в тот же день. Это было необдуманым поступком. Уэлч уже предложил все, что было возможно с коммерческой точки зрения. Он отверг условия Комиссии, и после вялого обсуждения условий 3 июля сделка была признана несостоявшейся.

Это было разочаровывающее завершение карьеры Уэлча. Впоследствии Уэлч комментировал это с характерной для него прямоотой: «General Electric была великой компанией до этой сделки. Она останется великой компанией после нее. Могло бы быть лучше, если бы нам все удалось. Но стоит ли жалеть об этом? Нисколько. Я бы сделал то же самое завтра».

После неудавшейся сделки у Джека Уэлча не было причин откладывать свою отставку. Он объявил, что покидает пост главного администратора General Electric 7 сентября 2001 г. Следующим претендентом на эту ответственную позицию назначен Джеффри Иммелт, который почти 20 лет занимал руководящие должности в General Electric. Для него это достаточно жесткий вызов. Перед ним стоит нелегкая задача быть преемником одного из самых знаменитых главных администраторов GE всех времен.

Достижения Уэлча говорят сами за себя. Обратите внимание на цифры: с 31 марта 1981 г. по ноябрь 1999-го цена акций General Electric выросла с чуть более 4 \$ до 133 \$ (учитывая четыре дробления акций), т. е. увеличилась на 3200%; с 1980 г. и далее полный средний доход от акций General Electric составлял 27%; компания получила последовательно 100 растущих квартальных прибылей от непрекращающихся операций; купленные в марте 1981 г. акции General Electric на сумму 10 000 \$ стоили бы 640 000 \$ к концу 1999-го; с 1981-го продажи General Electric выросли с 27,2 млрд долларов до 173,22 млрд долларов; прибыли возросли с 1,6 млрд долларов до 10,7 млрд долларов; в 1999 г. General Electric была второй по прибыльности компанией в мире. В любом случае, Уэлч — один из величайших корпоративных лидеров XX века.

Так что теперь будет с Уэлчем? Его первым делом после передачи Имелту было мировое турне для рекламы автобиографии «Джек Изнутри». Книги, которая, без сомнения, была несколько переделана в свете сделки с Honeywell. После книжного тура Уэлч намеревается передать свой немалый опыт менеджмента другим компаниям через новое консалтинговое агентство. «Я надеюсь работать с полудюжиной главных администраторов в спокойной уединенной комнате, занимаясь тем, что мне нравится... надеюсь, я сумею повысить интеллектуальный уровень компаний... надеюсь, мне это удастся. Мне все еще нравится эта игра». Вряд ли у Уэлча будет мало клиентов.

Как же все это отразилось в книге «Бизнес-путь: Джек Уэлч»? Она представляет собой обзор и анализ стиля менеджмента и лидерства Джека Уэлча. Что делает Уэлча менеджером, как это согласуется с теорией менеджмента и практикой? Взгляд на стиль менеджмента Уэлча неизменен. Уэлч остался выдающейся фигурой в бизнесе. Его карьера доказывает, что работа в одной компании не всегда наскучивает. Она подтверждает также, что лучший менеджмент не является прерогативой топ-менеджеров в модной индустрии высоких технологий. Скучным промышленным конгломератам жизненно необходим захватывающий менеджмент. Опыт Уэлча доказывает, что менеджмент — в большей степени искусство, нежели наука. Менеджмент должен быть эмоциональным, и заниматься им нужно страстно, выкладываясь целиком. Лидеры корпораций — всего лишь люди.

◆

ЖИЗНЬ И ВРЕМЕНА ДЖЕКА УЭЛЧА

◆

Джон Фрэнсис Уэлч-младший родился 19 ноября 1935 г. в Пибоди, Массачусетс. Его отец был кондуктором на железной дороге на участке между Бостоном и Мэном; мать — домохозяйкой. Поступив в Университет Массачусетса изучать химию, он стал первым в семье, кто пошел в колледж. Уэлч так объяснял выбор предмета: «Мой дядя был инженером на электростанции в Салеме, так что специальность инженера казалась мне очень значительной. Я выбрал химию и влюбился в нее. Далее химия и профессия инженера изучались параллельно».

Примечательно, что профессия инженера очень привлекает предпринимателей и бизнесменов. «Я инженер по образованию — и по характеру», — признает Том Петерс (который учился на гражданского инженера в Корнелле, а позже строил мосты во Вьетнаме). Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса — инженер-авиатехник; бывший стратег McKinsey, Кеничи Омаэ — физик-ядерщик, Генри Минтцберг — также инженер по образованию. Минтцберг даже нападал на Уолл-Стрит и финансистов, заявляя: «Эти люди максимально далеки от

всех тех, кто создает, продает, использует и обслуживает продукт, но поскольку у них финансовое образование, они контролируют компании». «В отличие от вышеупомянутых финансистов, — продолжал он с дружелюбной насмешкой, — такие корпоративные титаны, как Уэлч и Энди Гроув из Intel, по образованию инженеры, не боятся запачкать руки». Разбирать вещи и изучать, как они работают, — еще один из инстинктов Уэлча.

Уэлч продолжил изучать химию в Университете Иллинойса, где и получил ученую степень. Уэлч вспоминает, что когда он его закончил, то «хотел зарабатывать 30 000 \$ к тридцати годам».

В 1960 г. он поступил на работу в GE на отделение пластмасс в Питсфилде, Массачусетс. General Electric привлекала тем, что находилась рядом с домом его семьи в Массачусетсе, а также доходом 10 500 долларов. С желанными 30 000 пришлось немного подождать.

У Уэлча не возникло к General Electric любви с первого взгляда. После года работы он захотел перейти из Питсфилда в International Minerals & Chemicals в Скоки, Иллинойс. Молодой своевольный Уэлч пришел в ужас, столкнувшись с корпоративной бюрократией. Но Уэлча не захотели отпустить. Его начальник пообещал избавить его от бюрократии. (Он это сделал, но с тех пор Уэлч неизменно бунто-

вал против любых проявлений бюрократии, где бы они ему ни встречались.)

Итак, Уэлч начал быструю и эффектную карьеру в General Electric. В 1968 г. в 33 года он стал самым молодым главным менеджером компании. Затем — старшим вице-президентом и управляющим сектором потребительской продукции и услуг и одновременно заместителем председателя General Electric Credit Corporation. К 1979 г. он был заместителем председателя и исполнительным директором. Тем временем он сделал на пластмассах внушительный двухмиллиардный бизнес; усовершенствовал бизнес по производству медицинского диагностического оборудования. Он действовал жестко и уверенно.

Последний прыжок к вершинам иерархии General Electric произошел в 1977 г., когда председатель General Electric Редж Джонс предложил Уэлчу переехать в штаб в Фэрфилде, Коннектикут, с целью принять участие в конкурсе на замещение его должности. Джонс знал, что хотел увидеть в своем преемнике. Достаточно скоро он понял, что Уэлч отвечает всем его требованиям.

«Нам нужны бизнесмены, готовые пойти на преднамеренный деловой риск — и в то же время знающие, как работать гармонично с крупными деловыми сообществами, — сказал Джонс, будучи при этом достаточно честным, чтобы осознавать пределы собственных возможностей. — Интеллектуальные

требования у нас несравнимо выше, чем требования в организациях попроще».

Это не означает, что Джонс немедленно принял решение. Однако он начал подумывать о преемнике в 1974 г. и составил первоначальный список почти из 100 отобранных лучших управляющих General Electric. Он был сокращен до шести, в число которых вошел Уэлч. «Успешная организация менеджмента, в результате которой General Electric оказалась в руках Уэлча, иллюстрирует лучшие и самые важные аспекты традиционной культуры General Electric, — пишут Ноэль Тичи и Стратфорд Шерман в книге «Держи судьбу в своих руках или это сделает кто-то другой». — Джонс настаивал на долгом, очень тщательном и внимательном рассмотрении кандидатуры каждого претендента, не полагаясь на лучшую квалификацию как на единственный критерий отбора. Результат отбора попал в число лучших примеров успешного корпоративного планирования в истории».

В декабре 1980 г. Уэлча объявили новым главным администратором и председателем General Electric. Это был рекорд: сорокапятiletний Уэлч стал самым молодым управляющим в истории компании. Однако он был только восьмым главным администратором компании за 92 года ее существования.

Он возглавил компанию, которая являлась в то время эталоном американской корпоративной мо-

щи и современных методов управления. General Electric всегда менялась с течением времени, впрочем, обычно слегка запаздывая. Изменение направления и изучение нового давались нелегко. В General Electric все взвешивали, прежде чем сделать очередной шаг, минимизировали риски, но все же продвигались вперед. Будучи иерархической и бюрократичной по своей структуре, она все же управлялась демократичнее, чем многие другие корпоративные гиганты.

Когда Джек Уэлч стал главным управляющим, чистая прибыль General Electric составляла 1,7 млрд долларов. Компания росла хорошими темпами — 9% в год. Казалось, все было замечательно. С появлением нового шефа не ожидалось каких-то особых потрясений. Как-никак Уэлч хорошо знал компанию. Он бы вряд ли обманул ожидания организации, вложившей в него так много. Что же произошло потом?

ПУТЬ GENERAL ELECTRIC И ЕЕ РУКОВОДИТЕЛИ

Так какой компанией стал руководить Джек Уэлч? General Electric была и есть одна из величайших в истории корпораций. Она выдержала все превратности судьбы с завидной стойкостью.

В 1878 г. Томас Эдисон основал Edison Electric Light Company. Она стала Edison General Electric

Company и в 1892 г. объединилась с Thomson-Houston Electric Company, став General Electric Company. В 1896 г., когда был введен индекс Доу Джонса, General Electric была внесена в список. Это единственная из первых попавших в список компаний, которая до сих пор в нем остается.

Но компания, к сожалению, так же смертна, как и человек. «Средний срок существования корпорации может быть долгим — два-три столетия», — пишет Арье де Геус в книге «Living Company», отмечая несколько процветающих компаний-«динозавров», таких как Sumimoto Group и скандинавскую компанию Stora. Главное отличие в том, что компании не выходят на пенсию. Они обычно умирают молодыми. General Electric — исключение, причем очень крупное.

Де Геус цитирует голландское исследование сроков жизни корпораций в Японии и Европе. Там предполагается, что средний срок жизни обычной фирмы — 12,5 лет. А средняя продолжительность жизни многонациональной корпорации составляет 40–50 лет. Де Геус отмечает также, что одна треть крупнейших компаний, входящих в список *Fortune-500* от 1970 г., исчезла к 1983 г. Эту печальную тенденцию Де Геус объясняет тем, что менеджеры сосредотачиваются на прибылях и результатах работы в большей степени, нежели на людях, работающих в организации.

Желая добраться до сути этой загадки, Де Геус и несколько его коллег из Shell провели небольшое исследование, чтобы определить условия долголетия корпораций. Как и следовало ожидать, первый совет – необходимо свести к минимуму лишнюю активность. Рональд Рейган предпочтительнее, чем Джеймс Дин. Человечество пропагандирует воздержание, осторожность и умеренность, то же касается и компаний. Великолепная команда Shell выделила для них четыре ключевые характеристики. Это: «отсутствие отрыва от действительности», «сплоченность», «толерантность» и «консервативный подход к финансированию». (Эти заключения повторяются у Джерри Порраса и Джеймса Коллинза в книге «Built to Last», с настолько сходными размышлениями, что ее можно считать сопутствующим изданием к книге Де Геуса.)

Основное утверждение Де Геуса: выделенные им характеристики важнее для компаний – и для их долговечности – чем простое стремление заработать. «Противопоставление прибыльности и долгого срока существования фальшиво», – считает он. Его логика непосредственна и прямолинейна. Не капитал стал главной ценностью, а навыки, способности, знания людей. Отсюда вывод: «Успешная компания – та, которая способна эффективно учиться». Обучение – вложение в завтрашний день. Де Геус видит обучение как подготовку к непрерывным изменениям.

General Electric — из тех компаний, которым симпатизирует Де Геус. Рост компании имел действительно серьезную основу. В первые семь месяцев существования она заработала 3 млн долларов и с тех пор продвигалась осторожно и благоразумно. Одно поколение менеджеров плавно сменяло другое. Постепенно менялось все — в той или иной мере. «Гениальность General Electric заключалась в выборе успешных администраторов, которые все, как один, стремились сгладить крайности своих предшественников», — заключил Ричард Паскаль после изучения истории компании в своей работе «Managing on the Edge».

Успех GE был стабильным. Джерри Поррас и Джим Коллинз в книге «Built to Last» отмечают, что достижения Уэлча в первую декаду его деятельности были не самыми лучшими в истории General Electric. Фактически, знаменитый председатель занял по уровню успешности пятое место из семи, если беспристрастно судить по прибыли. «Способности Уэлча как администратора впечатляют. То, что на протяжении столетия всех администраторов такого уровня компания выращивала сама — главная причина, почему General Electric называют фантастической компанией», — говорят Поррас и Коллинз. Это значительное достижение. Ни одна другая крупная организация не достигла таких успехов в подготовке своих кадров, и ни одной не удавалось быть столь исключительно успешной так долго.

Еще одна причина успеха General Electric — простая и практичная в своей основе корпоративная культура. Никаких причуд. Никаких сенсаций. Никаких особых хитростей. «Мы очень довольны нашими сотрудниками, и хотя мы такие же люди, как и работники других компаний, тем не менее, я думаю, в нас есть нечто особенное, — сказал бывший администратор Фред Борч в 1965 г. — И своей уникальностью, думаю, мы обязаны этому особому климату; мы уважаем друг друга и работаем настолько весело, насколько это возможно».

Текучесть кадров высшего звена в General Electric значительно меньше, чем у ее конкурентов. В 1991 г. Дон Хэмбрик и Грег Фукотони засвидетельствовали, что, согласно *Fortune-500*, около 19% директоров начиная с 1960 г. проработали на одном месте менее трех лет. General Electric редко набирает на работу со стороны. Большой опыт компании показал, что лучше и дешевле воспитывать таланты и продвигать их внутри компании. Примечательно, что управляющих из General Electric с энтузиазмом принимают на работу другие компании.

Список председателей General Electric

- **Чарльз Коффин.** Председатель совета директоров в 1892–1922. Коффин был лидером группы, скупившей патенты Эдисона. Он первый начал серьезное развитие бизнеса.

- **Джеральд Своуп.** Своуп (1872–1957) начал работу в General Electric в 1919 г. как первый президент International General Electric. Он стал президентом в 1922 г., когда председателем был Оуэн Янг. К концу 20-х гг. в компании было 75 000 сотрудников, объем продаж – 300 млн долларов. Компания стала заниматься домашней бытовой техникой. Своуп подчеркивал, что направление компании – инженерное и производственное, с немаловажной ролью прогрессивного управления трудовыми ресурсами, в соответствии с требованиями времени. План Своупа 1931 г. был одним из краеугольных камней Нового курса Рузвельта. В 1939 г. Своуп вышел в отставку, но на время вернулся, когда его преемник был переведен на военные работы.
- **Чарльз Вильсон.** Работа Вильсона с 1940-го по 1952 г. была прервана войной, из-за чего его вклад и наследие были меньшими, чем у его предшественников.
- **Ральф Кординер.** Кординер был президентом General Electric с 1950-го по 1963 г. Это был ярый борец за децентрализацию, требовавший создания сложных бюрократических систем. Годы его правления были выдающимися – именно тогда появилось т. н. Управление Целями – понятие, которое ввел молодой ученый Питер Дракер, в то время тесно сотрудничавший с компанией. Кординер учредил GE Plastic и отделение авиаци-

онных двигателей. Он также основал тренинговый центр компании в Кротонвилле. Кординер придвал особое значение маркетингу и придумал новый корпоративный лозунг: «Наш важнейший продукт — это прогресс». Его книга «Новые рубежи для профессиональных менеджеров» (1956) подвела итог его философии менеджмента.

- **Фред Борч.** Борч ввел в GE понятие стратегического планирования и немного смягчил ситуацию после Кординера. Джек Уэлч благосклонно отзывался о его времени: «Благодаря Борчу расцвели тысячи бутонов. Он ввел компанию в модульное строительство и шоу-бизнес, пестовал GE Credit с самого появления, открыл наши представительства в Европе и предоставил возможность Aircraft Engine и Plastic Alone начать развиваться самостоятельно. После его увольнения стало очевидным, что General Electric в очередной раз положила начало нескольким бизнесам с большим будущим». Борч управлял GE с 1964-го по 1972-й.
- **Редж Джонс.** Уроженец Великобритании, Джонс начал работу в GE в 1939 г. В 1967 г. он стал главным финансовым директором и президентом в 1973 г. Джонс развивал бизнес GE на высокотехнологичных рынках, таких как реактивные двигатели и ядерные реакторы, а также совершенствовал финансовые системы. Его провозгласили «Наиболее влиятельным управляющим» 1979 г. и

«Президентом года» в 1980 г. Позже один из бывших директоров GE комментировал: «Во время управления Джонсом GE была сильна с финансовой точки зрения, но была скучной, неинтересной компанией. Наша организация переживала спад, и этого не понимали». Преемником Джонса стал Джек Уэлч.

СТАДИЯ 1: «НЕЙТРОННЫЙ ДЖЕК»

Легкий путь был не для Джека Уэлча. В его планах не было планомерного прогресса. Он желал заявить о себе, а не просто занять удобное кресло. GE подвергалась то одной, то другой встряске. И это было — не забывайте — именно тем, что намеревался осуществить его предшественник Редж Джонс. «Когда президент Реджинальд Джонс и совет директоров GE выбрали Джека Уэлча, они намеренно дали волю проповеднику-реформатору, чья управленческая перспектива сильно отличалась от аналитического, административного подхода, на котором в то время сосредоточилась GE, — писали Эл Вичере и Роберт Фулмер в своей книге „Leadership by Design“. — Уэлч привнес в компанию новое понятие цели, которое помогло GE восстановить баланс между инновационным творчеством и адаптивным управлением».

В 1980-е гг. Уэлч привнес дух динамичности в GE и во всю корпоративную Америку. Бизнес GE был

полностью пересмотрен. Одни проекты были отброшены, востребованы сотни новых. В 1984 г. *Fortune* назвал Уэлча «самым крутым боссом Америки». Работникам GE приходилось соответствовать жестким требованиям Уэлча. В сущности, в GE было проведено сокращение штатов. Почти 200 000 служащих покинули компанию. Было сэкономлено более шести миллиардов долларов.

В те времена Уэлч был прозван в средствах массовой информации «Нейтронным Джеком». Он, как нейтронная бомба, уничтожал людей, оставляя в целости здания. Неудивительно, что он не был популярен в GE и вообще нигде в корпоративном мире. Какое-то время казалось, что Уэлча можно поставить в один ряд с Элом Данлэпом как врага общества номер один. В GE витали мрачные предчувствия по поводу происходящего. Уэлч холодно отвечал, что это просто часть работы. Не самая лучшая, но необходимая. «Я не начинаю с нравственных проблем. Я создаю их! — сказал он Ричарду Паскалю с типичной для него убеждающей искренностью. — Руководителю, который пытается вести крупную организацию своим курсом, вопреки желанию его последователей, приходится очень трудно. Раньше мне не приходилось так поступать. У меня всегда была роскошная возможность строить бизнес и при этом оставаться всеобщим любимцем. Но стало очевидно, что нам придется изменить свои позиции и ориентироваться на тот бизнес, который способен выжить в глобальном масштабе».

СТАДИЯ 2: РАЗМИНКА

Первая стадия существования GE при Джеке Уэлче была нелегким вступлением в новые реалии бизнеса. Возможно, Уэлч был чересчур жесток. Но нельзя отрицать, что к концу восьмидесятых GE стала гораздо более динамичной организацией. Не осталось ни малейшего самодовольства — компания была готова к переменам. Ретроспективно, возможно, решение Уэлча уподобиться нейтронной бомбе было величайшим решением в истории компании. Драматические, но зато относительно быстрые изменения оказались лучше, чем медленные и планомерные. «Остерегайтесь планомерности — делайте скачок» — вот совет Уэлча. Никаких полумер. Тот ли это подход, который превозносил Том Петерс, как обычно, полный энтузиазма: «Справится ли Уэлч? Держу пари, что да. Разрывает ли он связи („Нейтронный Джек“ ранних восьмидесятых) или исповедует передачу полномочий (Work-Out начала девяностых)... этот парень не признает полумер. Знакомьтесь, Джек Уэлч: почетный член клуба сумасшедших. Ура!»

Доказав, что он в состоянии самостоятельно решать проблемы компании, Уэлч перешел ко второй стадии: перестройке компании под XXI век. О «железе» он достаточно позаботился. Пришло время подумать о программном обеспечении.

Центральным звеном стала концепция Work-Out — «Разминка», стартовавшая в 1989 г. Считает-

ся, что она появилась после случайного вопроса профессора Кирби Уоррена из Колумбийского университета. Уоррен спросил Уэлча: «Теперь, когда вы выгнали из компании столько людей, не собираетесь ли определить, что делать дальше?» В ту пору 100 000 человек покинули GE. Уэлчу идея понравилась. И вскоре она стала реальностью. Уэлч пригласил около двадцати профессоров и консультантов для того, чтобы реализовать новую концепцию. Уэлч назвал Work-Out «беспрестанным, непрерывающимся поиском всей компанией лучшего способа сделать то, что делалось раньше».

Work-Out стала средством коммуникации, предоставившим работникам GE удивительную возможность поменять их привычный уклад работы. «Идея была в том, чтобы провести трехдневную неформальную встречу с 40–100 сотрудниками GE самых разных должностей. Босс начинал ее с обзора состояния бизнеса и объявления повестки дня, затем он уходил. Сотрудники разбивались на группы и под руководством ведущего искали решение отдельных проблем, — объясняет Джанет Лоуи в работе „Говорит Джек Уэлч“. — В конце концов босс возвращался выслушать предложенные решения. У босса было только три варианта: сразу принять идею; сразу ее отвергнуть; запросить дополнительную информацию. Если босс выбирал третье, он должен был назвать команду и установить срок выработки решения».

Обучение шло на удивление успешно. Оно способствовало началу процесса создания доверия между сотрудниками GE и руководством. Оно предоставило сотрудникам возможность высказать то, что их беспокоило в работе, и затем реально изменить положение вещей. Это уничтожило барьеры. Разрушительные бури остались в прошлом. В воздухе витало творчество.

СТАДИЯ 3: SIX SIGMA

Уэлч-разрушитель превратился в Уэлча — разделителя полномочий. Обучение стало частью процесса превращения GE в открытую организацию. Стены между отделениями пошатнулись, границы полномочий сдвинулись. В восьмидесятые годы слой среднего менеджмента был уничтожен. Уэлч дал возможность сотрудникам GE разговаривать друг с другом, работать вместе, делиться информацией и опытом. Поначалу удивленные новым подходом, они вскоре высоко оценили эту возможность.

«В начале девяностых, после того как мы окончательно определили себя как людей с неограниченной жадностью знаний и обязанностью делиться, для всех нас стало уже невозможно даже переносить — не говоря уже о том, чтобы нанимать на работу — тиранов, деспотов и диктаторов. Они просто отошли во вчерашний день», — отмечал «Ежегодный отчет» GE за 1997 г.

Следующей стадией революционных изменений Уэлча стало представление широкомасштабной программы повышения качества труда. Она началась в конце 1995 г. и была названа Six Sigma. «Six Sigma распространялась в компании со сверхъестественной быстротой и влияла на все наши действия», — сказано в отчете компании два года спустя.

В основном Six Sigma настаивала на личной ответственности за качество. Оставаясь производственной программой, она касалась каждого человека в организации. «Мы против старой системы контроля качества, поскольку она не учитывает человеческий фактор. Теперь это работа менеджера, руководителя, каждого сотрудника, качество — дело каждого», — говорил Уэлч.

Три стадии развития: разрушение, созидание и контроль над качеством — преобразили GE. Гигантская компания осталась высокоприбыльной, но при этом стала более экономной и динамичной. Цифры были красноречивы.

Если вернуться в 1981 г., когда Джек Уэлч только стал президентом, общая стоимость имущества GE составляла 20 млрд долларов и доходы 27,24 млрд долларов. Прибыль составляла 1,65 млрд долларов. Рыночная стоимость GE составляла 12 млрд долларов при штате 440 000 сотрудников во всем мире. К 1997 г. общая стоимость имущества GE выросла до 272,4 млрд и общий доход до 79,18 млрд. Около

260 000 сотрудников приносили прибыль 7,3 млрд, и благодаря им компания имела рыночную стоимость 200 млрд долларов.

Сейчас GE работает в более чем 100 странах с 250 фабриками в 26 странах, общая численность сотрудников в мире – 313 000. В 2000 г. доходы компании составили 129 853 млрд, при этом чистый доход – 12 735 млрд. Общая стоимость всех выпущенных в обращение акций компании в апреле 2000-го была самой высокой в мире: 518 млрд. GE заняла пятое место в новом списке *Fortune-500*. Тринадцать сфер бизнеса GE попали бы в список 50 лучших компаний *Fortune*, если бы оценивались независимо. GE была и остается корпоративным гигантом.

GE В ЧИСЛАХ

Численность рабочей силы:	313 000 человек
Доходы:	129,853 млрд долларов
Чистый доход:	12,735 млрд долларов
Емкость рынка (апрель 2000):	518,579 млрд долларов
Объем экспорта из США:	7,11 млрд долларов
Отчетная маржа:	8,6%
Расходы на исследования и разработки:	2,2 млрд долларов
Общая стоимость имущества	437 млрд долларов

БИЗНЕС GE

- **Авиадвигатели:** На протяжении девяностых годов GE получила более половины крупных мировых коммерческих заказов на реактивные двигатели. Это крупнейший в мире производитель крупных и небольших реактивных двигателей для самолетов.
- **Электроприборы:** Один из крупнейших продавцов электроприборов в мире, GE продает холодильники, морозильные установки, кухонные плиты, устройства для приготовления пищи, духовые шкафы посудомоечные и стиральные машины и т. д. В этот брэнд входят Monogram, GE profile, Hotpoint, RCA и частные торговые марки.
- **Финансовые услуги:** GE Capital – звезда на небосклоне GE. Будучи поначалу на обочине, она выросла в успешную, прибыльную, развитую финансовую компанию.
- **Промышленные системы:** автоматические выключатели, прерыватели, трансформаторы, коммутационная (распределительная) аппаратура, счетчики и т. д.
- **Информационные услуги:** решения в области электронной коммерции B2B. GE управляет крупнейшим мировым электронным торговым сооб-

ществом, где задействованы более 40 000 торговых партнеров.

- **Осветительные приборы:** от галогенных ламп до наружного освещения, GE снабжает осветительными приборами потребительскую, коммерческую и промышленную отрасли.
- **Медицинские системы:** медицинские диагностические технологии.
- **Радиовещание:** GE владеет американской телевизионной сетью NBC, которая, помимо прочего, обладает правами США на трансляцию Олимпийских игр до 2008 г. И многое другое, включая CNBC и MSNBC.
- **Пластмассы:** технологические пластмассы для разнообразных отраслей промышленности, включая строительство и вычислительную технику.
- **Энергетические системы:** разработка, производство и обслуживание газовых, паровых и гидроэлектрических турбин и генераторов. Также ядерное топливо.
- **Системы транспорта:** локомотивы и другие подобные транспортные средства. GE производит более половины дизельных грузовых локомотивов в Северной Америке.

УЭЛЧ — СУПЕРГЕРОЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Аплодисменты всё не умолкают. Начиная с «Нейтронного Джека» до Six Sigma Джек Уэлч привлек больше внимания со стороны средств массовой информации, чем большинство администраторов когда-либо мечтали. По большей части отзывы были положительными. «Если лидерство — это искусство, без сомнения, Уэлч зарекомендовал себя как настоящий мастер», — писал *Business Week*. Журнал также отметил, что Уэлч является «золотым стандартом, с которым можно сравнивать других администраторов».

В то же время Уэлч остается человеком, с которым многие — и не только в GE — чувствуют некое родство. Его скромное происхождение, прямота в общении и огромный успех составляют привлекательную комбинацию. Он выглядит простым. Все называют его Джек. Он слегка заикается. «Крепко сложенный лысеющий человек среднего роста, говорящий с бостонским акцентом, Уэлч внешне напоминает водителя автобуса с Бикон Хилл», — цитата из статьи журнала *Business Week*.

В конечном счете это был полный переворот. Уэлч превратился из разрушителя, врага корпораций номер один, в великого творца. «Самый популярный президент одной из самых прославленных компаний за последние десять лет», — объявила

Industry Week в 1994 г. Корпоративный король — демон восьмидесятых превратился в образец для подражания для менеджмента XXI века. «Два величайших корпоративных лидера этого века — Альфред Слоун из General Motors и Джек Уэлч из GE. Но Уэлч значительнее, поскольку он выработал новый, современный образец корпорации, ставший моделью для XXI века», — говорит Ноэль Тичи, давно наблюдающий за управленческим стилем Уэлча.

Переворот коснулся и GE. Нельзя сказать, что компания находилась в состоянии абсолютной стагнации. Но если судить справедливо, она не продвигалась быстрыми темпами. При Уэлче GE превратилась из неповоротливого гиганта в быстро расширяющуюся, прогрессивную модель корпорации следующего столетия.

В основе такой трансформации лежит последовательный подход к менеджменту и бизнесу и новая философия бизнеса. Бизнес по Джеку Уэлчу. Я выделил десять основных составляющих управленческого стиля Уэлча:

Первое: Вкладывайтесь в людей. Люди имеют большое значение. Джек Уэлч тратит много времени на встречи и разговоры с людьми, а также на развитие их способностей. Он беседует, наставляет, льстит и обучает. Но в основном он налаживает контакты.

Второе: Доминируйте на рынке... или уходите. Выбор прост, и Джек Уэлч делает его постоянно. У него нет времени на компании, занимающие на своем рынке четвертую или пятую позицию. Он хочет быть первым или хотя бы вторым. Завоевать на рынке лидерство, взять рынок за шкуру и продвигать вперед. Если не способен оказаться впереди, продавай бизнес и займись чем-то другим.

Третье: Никогда не останавливайтесь. Джек Уэлч неутомим. Несмотря на операцию на сердце, он никогда не останавливается. Он наполняет General Electric своей безудержной энергией: компания не собирается почивать на лаврах. General Electric тоже непрерывно меняется. Она идет вперед, не оставаясь на месте.

Четвертое: Подумайте о сервисе. General Electric «до Уэлча» была классической компанией-производителем в лучших традициях прошлого. Уэлч ввел GE в сферу услуг. Теперь General Electric — компания, которая занимается и обслуживанием, и производством. Это финансовая и информационная фирма в той же мере, как и производитель электроприборов. В ее деятельности качество товара и уровень обслуживания — звенья одной цепи.

Пятое: Забудьте прошлое — смотрите в будущее. Компания с великой историей, General

Electric при Уэлче поглощена мыслями о будущем. Она легко воспринимает новое – будь это IT-сфера или Интернет. Уэлч предвидит будущее. Он неустанно перевозносит будущее. А General Electric его создает.

Шестое: Учитесь и руководите. Современный лидер – не корпоративный диктатор. Он должен активно учиться, принимать решения и двигаться вперед. Неверные решения несут в себе новые возможности. Опыт неудачи важнее, чем успех.

Седьмое: Не надо усложнять. В общении Джек Уэлч человек прямой. Разговаривая с рабочими завода General Electric, менеджерами тренинговых программ или аналитиками, он выражается эмоционально и ясно, называя вещи своими именами.

Восьмое: Уничтожить бюрократию. Увидев, сколько времени уходит впустую на бюрократию и прохождение иерархической лестницы, Джек Уэлч чуть не покинул General Electric после первого года работы. Став руководителем, Уэлч полностью искоренил бюрократию.

Девятое: Корпоративный человек. Говорят, что работать всю жизнь на одну корпорацию теперь немодно. Но Джек Уэлч посвятил всю свою жизнь GE и тем не менее остался творческим и мыслящим человеком. Как ему это удалось?

Десятое: Управляйте лавкой. Джек Уэлч руководил General Electric как бакалейной лавкой. Те же ценности: качество и обслуживание, торговый оборот. Быть в курсе того, что продается, какой бизнес идет хорошо. Неважно, что вы продаете атомные электростанции, а не леденцы.

Глава 1

ВКЛАДЫВАЙТЕСЬ В ЛЮДЕЙ

«Ваша главная ценность — не финансовая прибыль, а люди, с которыми вы работаете, их мысли и способность к сотрудничеству».

Роберт Райх

ВЛАСТЬ НАРОДА

Как часто вам приходилось слышать президента, провозглашающего людей наиболее важной ценностью компании? Множество раз. Сколько из них подтвердили это на деле? Многие ли реализовали эту избитую корпорационную истину на практике? Вовсе нет.

«Когда человек становится администратором, он озабочен в первую очередь выживанием и деньгами. Рынок ценных бумаг, интересы акционеров — вот что его занимает. Если даже он старается ориентироваться на людей, его внимание всегда отвлечет финансовый кризис», — говорит Эд Шайн из Массачусетского технологического института. Похоже, что Уэлч — исключение.

Люди являются основой его стиля менеджмента. Люди важны для него — или они должны чувствовать себя важными. Вот слова Уэлча: «Мы во всем полагаемся на наших людей — даем им полномочия, ресурсы и не мешаем работать».

Поначалу Уэлч вкладывался в людей тем, что просто проводил с ними время. Джек Уэлч подсчитал, что провел около половины своего рабочего времени с сотрудниками GE, знакомясь с ними, обсуждая

с ними их проблемы и без колебаний порицая их, если работа была сделана не так, как он хотел. Было подсчитано, что он знал по имени около 1000 человек, имея хорошее представление о выполнении ими должностных обязанностей.

Уэлч с оптимизмом смотрит на возможности людей. Он говорит: «Человеческий дух абсолютно безграничен. Все, что вам нужно сделать, — подойти к этому источнику и повернуть кран. Не люблю произносить слово „эффективность“. Это — творчество. Это вера в то, что каждый человек является ценностью».

Это не просто красивые слова. Джеку Уэлчу нужны лучшие люди. Он хочет нанимать их на работу и удерживать, поскольку это выгодно для бизнеса. «Такова реальность: мы просто не можем себе позволить выпустить на поле команду игроков не самого высокого уровня, — говорит он. — Что представляет собой этот самый высокий уровень? На уровне руководства это мудрый человек, способный так ярко и обоснованно представить свою точку зрения команде, что она становится ее точкой зрения. Такой лидер обладает неумемной личной энергией и, кроме того, умеет заражать энергией других и находить в людях лучшее. У него достаточно интуиции и смелости, чтобы сделать жесткий ход — решительно, но руководствуясь справедливостью и абсолютной честностью».

Разумеется, Уэлч требует от людей исполнительности. Он настаивает на том, чтобы премии зависели от индивидуальных достижений, точно так же как и от корпоративных, и заверяет, что премии находятся под строгим контролем и дифференцируются в зависимости от сферы бизнеса и от заслуг конкретного человека. Главный принцип – если ты выигрываешь, выигрывают все. Вот почему в настоящее время 27 000 сотрудников GE являются держателями ее акций.

Джек Уэлч не только уделяет людям время; он также считает себя обязанным постоянно заниматься их развитием. Он пообещал: «Я совершу революцию, и я начну ее в Кротонвилле». Кротонвилль – легендарный Институт развития менеджмента GE, основанный в 1956 г. Уэлч был регулярным посетителем и преподавателем центра – установлено, что за 250 сессий он лично поговорил с почти 15 000 управляющих компаниями.

Подготовка служащих – слишком важное задание, чтобы делегировать его бизнес-школам или тренинговым компаниям. Цель Кротонвилля в том, чтобы «использовать высокие стандарты GE в качестве инструмента культурных изменений для развития деловой хватки, лидерских способностей и профессиональной эффективности работников GE». Ноэль Тичи (теперь из Университета Мичигана, бывший директор Кротонвилля) назвал Кротон-

вилль «сценой для подготовки корпоративной революции».

После двух таких смелых утверждений не остается сомнений в том, что Кротонвилль дает GE явное преимущество перед большинством его конкурентов. Немногим компаниям удавалось адаптировать лучшие административные идеи к своим конкретным потребностям с такой частотой в течение такого продолжительного периода времени. Начиная с «Управления Целями» пятидесятых годов и до Six Sigma девяностых, GE эффективно собирала и применяла на практике управленческие идеи. Кротонвилль также способствовал распространению культуры GE среди нескольких поколений ее менеджеров. (Его влияние настолько велико, что в своей работе по корпоративной культуре Массачусетского технологического института Эд Шайн сравнивает деятельность Кротонвилля и похожих институтов с «промыванием мозгов» в лагерях для военнопленных. Для кого это может быть комплиментом?)

Только теперь модель Кротонвилля становится популярной. Тенденция к управлению по типу do-it-yourself («сделай сам») наиболее сильна в Соединенных Штатах, где сейчас работают более 1000 корпоративных колледжей. Сейчас они существуют всех видов и любых размеров и охватывают фактически каждую отрасль промышленности. У Dana Corporation, производителя запчастей для

автомобилей в Огайо, есть Dana University; у Ford – Heavy Truck University в Детройте; Intel открыл университет в Санта-Клара; у Sun Microsystems есть Sun U; у Apple – свой собственный университет в Купертино, Калифорния.

Развитие корпоративных университетов может объясняться тремя причинами. Во-первых, критики традиционных бизнес-школ постоянно обвиняли их в том, что они слишком далеки от ритма делового мира. Это недостаток, на который постоянно указывают им корпоративные университеты. Бизнес-школы не могут позволить себе пригласить Джека Уэлча, чтобы он прочитал лекцию о лидерстве.

Второй фактор роста корпоративных университетов – осознание того, что подготовка персонала – залог выживания в будущем; это слишком важный процесс, чтобы делегировать его в какую-то внешнюю организацию. Согласно американским исследованиям, компании со своими собственными университетами тратят 2,5% выплат на обучение сотрудников – в два раза больше, чем в среднем в Америке. GE не привыкла делегировать такие важные полномочия сторонним организациям.

Очевидно, что Кротонвилль, с его учителями и ресурсами, – крупнейшее вложение. Корпоративные университеты не для трусов. Они крайне дорогостоящи. Джоан Майстер провела в США исследование и подсчитала, что в среднем смета корпо-

ративного университета составляет 12,4 млн долларов (хотя 60% заявляют бюджеты на 5 млн долларов и меньше). Например, Национальный университет полупроводников, открытый в 1994 г., занимает помещения в 22 тысячи квадратных футов, имея девять классов на 430 студентов. Такие условия требуют значительных вложений, на что всегда обращали внимание бизнес-школы. Содержание Университета Intel обошлось компании в 150 млн долларов в 1996 г. Кротонвилль для GE — это инвестиции в сотрудников. Крупные инвестиции.

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Уэлч не только общается с людьми и занимается их развитием, но также инвестирует средства в будущее компании. Ему далеко небезразлично, кто станет следующим главным администратором. Он хочет оказывать влияние на последующее поколение менеджеров. Он хочет, чтобы путь GE продолжался еще много лет после его отставки. Уэлч передает эстафету — во многих смыслах. Его предшественник, Редж Джонс, делал то же самое, неутомимо подготавливая Уэлча для будущей роли.

Подобная подготовка преемников имеет большой смысл. Ее считают мудрой практикой управления. Поэтому удивительно, что ее так редко успешно реализовывают. Несомненно, существует комплекс причин, но возникает подозрение, что

планирование преемников встречается редко потому, что на самом деле старших менеджеров не беспокоит, что произойдет после их ухода; они слишком погружены в повседневную деятельность, или же им нравится воображать себя вечными, бессмертными управляющими.

Однако, если смотреть в будущее, воспитание нового поколения управляющих играет одну из главных ролей в менеджменте. Оставляя после себя вакуум власти едва ли эффективно для лидерства. «Эффективные менеджеры полагают, что лучшая проверка лидерства – непрерывный успех, который требует постоянного воспитания будущих лидеров», – говорит Ноэль Тичи. То есть лидерам необходимо вкладываться в развитие лидеров завтрашнего дня, и они должны напрямую общаться с теми, кто пойдет по их стопам.

Тичи приводит массу примеров. Когда Ларри Боссиди, нынешний президент Honeywell, был руководителем AlliedSignal, по его инициативе 86 000 сотрудников прошли обучающую программу. За первый год работы он сумел пообщаться с 15 000 из них. Заодно Боссиди увеличил рыночную стоимость компании на 400% за шесть лет. Другие примеры стандартны, в их число входит Энди Гроув из Intel, Уэлч и Луи Платт, бывший председатель Hewlett-Packard.

Тичи убежден – для того чтобы передавать навыки лидерства другим, требуются три условия. Во-пер-

вых, «подход с точки зрения обучения»: «Вы должны быть в состоянии ясно и убедительно рассказать о себе, зачем вы нужны и как вы работаете».

Во-вторых, лидеру необходима история. «Люди узнают друг о друге из драматических повествований», — пишет Тичи, объясняя таким образом, почему Билл Гейтс и остальные чувствуют необходимость писать книги.

Третий элемент передачи навыков лидерства — методика обучения. «Для того чтобы быть хорошим учителем, приходится быть хорошим учеником». Великие корпоративные лидеры жаждут узнать больше и не рассматривают свои знания как всеобъемлющие.

Уэлч с легкостью проходит все три тестовых проверки. Он преподавал в Кротонвилле и утверждает, что делал это с наслаждением. Он общается с людьми, потому что страстно желает узнать больше о них и их проблемах. И как мы видим, обучение — один из краеугольных камней его стиля управления.

**РЕЗЮМЕ:
ВКЛАДЫВАЙТЕСЬ В ЛЮДЕЙ**

- Постоянно общайтесь с вашими сотрудниками. Лидер не может быть лидером в вакууме, он должен давать

другим возможность реализовать свой потенциал посредством общения внутри организации и за ее пределами. Беседуйте и снова беседуйте.

- Избегайте изоляции. «Лидерство — своего рода обязательство перед людьми», — сказал председатель British Airways Лорд Маршалл из Найтсбриджа, добавив: «Люди, находящиеся во главе организации, должны иметь прямой доступ к людям на рабочих местах. Если этого нет, они быстро оказываются в изоляции». Общение жизненно важно. Лидер, который не умеет общаться, быстро оказывается в одиночестве, превращаясь в узника в костюме управляющего. Настоящим лидерам удается интуитивно избежать изоляции. Простым смертным приходится постоянно быть начеку, чтобы не оказаться на обочине.

Это — полная противоположность традиционному представлению о «великом человеке», когда лидер возвышается над толпой. Современные лидеры скептически относятся к идее держать дистанцию, полагая, что беспристрастность рискует обернуться отчужденностью. Вместо этого они подчеркивают свою человечность и общедоступность. Лидеры тоже люди, и, конечно, это означает, что они могут ошибаться.

- Развивайте способности людей во имя настоящего и будущего. Талант — редчайший ресурс. Исследование McKinsey & Co, затронувшее почти 6000 менеджеров из 77 компаний, показало, что поиск талантливых кадров никогда не был более интенсивным. Эд Майклз из McKinsey & Co немногословен: «Все, что имеет значение, — это талант. Талант побеждает». В течение дол-

гого периода времени GE убеждались, что талант — вернейший путь к конкурентному преимуществу. Ему нелегко подражать, в отличие от выработанных стратегий. В США проблема усугубляется, по крайней мере с демографической точки зрения. Через 12 лет число 35—40-летних людей будет меньше 15%. Привлечение лучших людей вращается вокруг четырех ключевых моментов. Люди хотят работать в тех компаниях, которые признаны лидерами; в тех, которые предлагают высокий риск и высокую оплату; в тех, которые понимают, как меняется промышленность — и весь мир, — и меняются вместе с ними; и, наконец, в тех, которые соответствуют их образу жизни. Компании игнорируют подобные стремления на свой собственный страх и риск.

- Позаботьтесь о преемниках. Любой лидер должен не только активно руководить в настоящее время, но и планировать, кто будет руководить организацией в будущем. Некоторые из великих лидеров — от Черчилля до Маргарет Тэтчер — упустили этот момент. Таким образом, они рискуют оставить в наследство вакуум власти и смуту. Возможно, наиболее убедительное объяснение важности планирования преемственности дает британский администратор сэра Адриана Кэдбери. Он считает, что лидер, не признающий таланты тех, кто его окружает, — не настоящий лидер. «Истинные лидеры воодушевляют своих последователей развивать их таланты и поднимать свой статус. Они воспитывают своих преемников, чтобы они были готовы вступить в должность к тому моменту, когда придет

время уйти, — говорит Кэдбери. — Фальшивые лидеры отбирают у своих последователей право решать за себя; они держат их в страхе и умаляют их достоинство. В сущности, все просто: хорошие лидеры вырабатывают кадры, плохие ставят им палки в колеса; хорошие лидеры служат своим последователям, плохие их порабощают».

Глава 2

**ДОМИНИРУЙТЕ НА РЫНКЕ...
ИЛИ УХОДИТЕ**

«Если вы однажды вошли в бизнес такого масштаба, как наш, то шансы на неудачное развитие событий минимальны. Да, глобальный спад в экономике может замедлить наши темпы роста. Но в меньшей степени, чем для 99,9% организаций в мире».

Джек Уэлч

ВОЛШЕБНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

Понятие «доля рынка» впервые стало достоянием массовой аудитории в 60-е гг. Частично это произошло благодаря Матрице Роста / Доли (Growth/Share Matrix), разработанной Бостонской консультативной группой (BCG), и ее основателю Брюсу Хендерсону. Матрица оценивает развитие рынка и относительную долю рынка для всех направлений деятельности конкретной фирмы. Эта система основана на следующем предположении: чем больше доля рынка компании и чем выше темпы его роста, тем прибыльнее компания. Чем левее находится сделка на шкале Матрицы, тем сильнее должна быть компания.

Позднее BCG добавила в матрицу теорию управления наличными средствами, которая включила иерархию использования наличных денег, пронумерованных от 1 до 4 в порядке очередности приоритетов. Ричард Кох следующим образом пояснил это в *Financial Times Guide to Strategy*:

1. Наиболее эффективное использование наличных денег — защита предприятий — «дойных коров». Они не пользуются наличными деньгами слишком часто, но если потребуется вложить деньги

в новую фабрику или технологию, это осуществляется без вопросов.

2. Следующее обращение к наличным деньгам — это «звезды». Они будут нуждаться в большом количестве инвестиций, чтобы удержать (или захватить) свою долю рынка.
3. Неприятность потенциально начинается с третьего приоритета VCG — брать деньги из «дойных коров» и вкладывать капитал в «знаки вопроса».
4. Самый низкий приоритет — это инвестиции в «собак», о которых VCG говорит, что вложения в них должны быть минимальными или даже отрицательными.

В настоящее время доля рынка как индикатор корпоративного успеха вышла из моды. Теперь она обычно расценивается как полезная, но не решающая мера эффективности деятельности корпорации. Однако Джек Уэлч остается ее фанатичным приверженцем. Он обладает чутьем на «звезд» и «дойных коров».

Немного странно, что Уэлч недвусмысленно отдает предпочтение простому измерению доли рынка как показателю того, насколько хорошо продвигается бизнес.

Уэлча неоднократно критиковали за его веру в долю рынка. Например, в своей книге «Liberation Management» (1992) Том Петерс вопреки обычаю соглашается с гуру конкуренции Майклом Портером: «Майкл Портер часто упрекал главного администратора Джека Уэлча за то, что тот настаивал, чтобы все подразделения GE определяли номера 1, 2 или 3 в своих областях деятельности. Думаю, что если вы пользуетесь (как, по-видимому, делает Уэлч) общей шкалой измерения доли рынка сбыта, например, „доля рынка электроприборов“, „доля мирового рынка компьютеров“, то Портер абсолютно прав. Концентрация внимания на доле рынка автоматически подталкивает вас к решениям, которые через некоторое время окажутся губительными. Вы будете заикливаться на высоких уровнях продаж и заставлять покупателей придерживаться ваших устаревших технологий».

Так почему же Джек Уэлч воскресил долю рынка? Причины просты:

Во-первых, доля рынка – это общеизвестное понятие. Все в бизнесе, независимо от того, чем они занимаются или где они этим занимаются, могут понять, что означает доля рынка.

Во-вторых, доля рынка дает предприятиям четкий критерий успеха или провала. Они понимают, где находятся в данный момент. Устраняется иллюзорная хаотичность приобретений и продаж.

В-третьих, доля рынка — это не заезженная философия, не навязчивая идея, а просто удобное понятие. В самом деле, в дальнейшем мы увидим, что за использование понятия доли рынка и его дальнейшее продвижение Уэлча хвалили ведущие теоретики стратегии.

Четвертая причина приведена Эндрю Кемпбеллом, Майклом Гудом и Маркусом Александером в книге «Стратегия на уровне корпорации»: «GE стремится участвовать в сделках, в которых доля рынка имеет значение и где она важна для успеха в конкурентной борьбе. Таким образом, компания стремится к лидерству на таких рынках, где лидерство само по себе представляет ценность. И наоборот, GE стремится избежать таких сделок, когда лидерство на рынке не обеспечивает никаких преимуществ или где частые перемены рыночных предпочтений или технологий могут подорвать преимущества уже существующего лидера».

ДОЛЯ РЫНКА И ЕЕ ОБРАТНАЯ СТОРОНА

Адриан Сливотски, Дэвид Моррисон и Джеймс Куэлла из Mercer Management Consulting заявили, что «доля рынка мертва». Они доказывают, что успех зависит от трех «возможностей»: «Стратегического ожидания, определяющего будущие возможности формирования стоимости; бизнес-плана, направ-

ляющего деятельность предприятия так, чтобы оно могло использовать эти возможности; реализации роста стоимости, успешно и быстро двигающейся от старого бизнес-плана к следующему».

Сливотски, Моррисон и Куэлла рассматривают стиль управления Уэлча под другим углом. Уэлч с самого начала объявил доминирующую долю рынка источником силы, «зоной прибыли». О доле рынка было заявлено во всеуслышание. Затем он форсировал изменения рынков GE. Группа аналитиков пишет: «В то время как качественные изделия по-прежнему остаются необходимым условием построения хороших отношений с покупателями, новой зоной прибыли становятся новые решения и сфера услуг».

GE превратилась в производителя с отличным обслуживанием – что демонстрирует стремительный рост Capital Service GE (к 1995 г. равный третьему крупнейшему банку США). GE пошла дальше простого усовершенствования продукции, чтобы повысить качество услуг по программе Six Sigma. Она смотрела в будущее, постоянно преобразовывалась, и в результате стоимость ее акций продолжала расти.

Достижение такого преобразования, согласно Сливотски, Моррисону и Куэлле, требует четырех решающих изменений в восприятии: «От изнутри – наружу к снаружи – внутрь; от годового дохода к прибыли; от изделий и технологии к бизнес-плану;

от доли рынка к доле стоимости». Для GE стоимость стала шагом вперед — но доля рынка по-прежнему остается важным показателем ее успеха.

**РЕЗЮМЕ:
ДОМИНИРУЙТЕ НА РЫНКЕ...
ИЛИ УХОДИТЕ**

- Установите четкие критерии успеха. Можно легко запутаться в том, что на самом деле демонстрирует успех. Продажи ли это, или прибыли, или возврат вложенного капитала? Разные клиенты интересуются разными показателями. По сути дела, использование Уэлчем доли рынка как главного критерия успеха не является окончательной формулировкой. Но это вносит ясность в ответ на вопрос, что является точкой отсчета.
- Обеспечьте точку отсчета и убедитесь, что людям известно, что это такое. Доля рынка — это далеко не все в действиях GE. Но она всем хорошо понятна. Джек Уэлч провел много времени, пропагандируя мысль о том, что компания, нацеленная на успех, должна занимать первое или второе место в своей рыночной нише. Это создает фокус.
- Будьте решительными. Доля рынка как критерий позволяет получать вполне четкие данные о том месте, где вы сейчас находитесь. Исследования можно проводить до бесконечности, но за цифрами должны следовать действия. Компания, которая ошибается, вскоре идет

с молотка. Четко установленные критерии позволили Уэлчу быть решительным. Он может сказать: «Я дал вам конкретный стандарт, а вы ему не отвечаете». «Уэлч говорит „да“ или „нет“. Но он никогда не скажет „может быть“. Множество главных администраторов поступают иначе, и их решения напоминают хромую лошадь, которую никто не хочет застрелить», — замечает консультант из Boston Consulting Group Джордж Сток.

Глава 3

НИКОГДА НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ

«Джека Уэлча, владельца шестидеся-
тимиллиардной General Electric,
нельзя назвать ни последователь-
ным, ни предсказуемым. Поменять
все, затем изменить это еще раз —
вот его стиль работы».

Том Петерс

ПРАВИЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Постоянно меняйте себя и свою организацию – вот обязательное требование нашего корпоративного времени. Руководители обязаны меняться. Они должны развивать новые умения и навыки, чтобы сделаться более работоспособными и поддерживать текущие темпы развития.

Корпорации также должны меняться. Инертной организации прямая дорога на корпоративное кладбище.

Джек Уэлч показал себя мастером как личных, так и корпоративных изменений. Он никогда не сдает своих позиций и создал организацию по своему образу и подобию.

«Мистер Уэлч может провести день на фабрике, вскочить в самолет, перехватить несколько часов сна и начать все сначала; в промежутке, возможно, он остановится в Сан Элли, Айдахо, и „будет пять дней кататься на лыжах как сумасшедший“», – говорилось в одной из статей *The Wall Street Journal*.

Лидеры по своей природе энергичны. Им приходится быть такими. Маргарет Тэтчер спала по четы-

ре часа в день и вставала до рассвета, чтобы посмотреть побольше государственных документов. Лу Герстнер из IBM известен своим высоким уровнем работоспособности. Руководители высшего звена постоянно путешествуют и тем не менее по прибытии, появляясь из комнат отдыха, выглядят свежими и готовыми зачитать доклад, набросанный во время перелета через океан. Дэвид Кэмпбелл из Центра креативного лидерства убежден, что эффективность руководства и высокая работоспособность идут рука об руку.

Работоспособность – необходимое условие для руководителя. Но будет ошибкой считать, что секрет Уэлча кроется скорее в количестве, чем в качестве труда. Предельное повышение уровня работоспособности – это нечто большее, чем просто увеличение рабочего дня. Кто угодно может трудиться по 16 часов в день. Мир полон трудолюбивых руководителей, пожертвовавших своим здоровьем и семейной жизнью ради текущего рабочего дня. Но более важным является то, *как* вы проводите свое время и как вдохновляете других. Главное – качество; количество больше уже не дает преимуществ в конкурентной борьбе. Руководители, которые слепо полагаются только на напряженный труд, сгорают на работе, и только.

Истина состоит в том, что повышение эффективности до предела более важно, чем увеличение

количества рабочих часов. По подсчетам Фила Ходжсона из колледжа менеджмента Эшриджа, обычные менеджеры задействованы на 40% от их действительных способностей. Причем 10% своего времени они эффективно тратят на то, что является действительно важным, а 30% – на создание благоприятных условий для того, чтобы быть эффективными в этих 10 процентах. Остальное время они проводят, делая то, что не является важным или в чем они не получают тот результат, который хотят. Уделяйте действительно важным вещам больше времени и внимания, и результат не заставит себя долго ждать.

Эффективная работа в стиле Джека Уэлча имеет ряд особенностей:

- **Каждый день необычен. Каждый день — это вызов.** «У кого временами не истощался запас идей? — спрашивает Уэлч. — Но если у вас никогда не появляются новые идеи, можете бросать свою работу. Каждое утро, когда мы просыпаемся, у нас возникает целая куча возможностей. Когда вы — компания стоимостью в 70 млрд долларов, вы совершаете так много ошибок, что исправлять их можно до бесконечности. Со временем количество необходимых исправлений не уменьшается, а увеличивается». Такой непоколебимый позитивизм требует, чтобы все возникающие проблемы были сразу рассортированы, обдуманы, решены. И это работает.

- **Будьте в курсе дел.** Руководителям приходится копать глубоко и еще глубже. Они должны быть в курсе всего, что происходит на их предприятии. Руководители должны искать проблемы, требующие решения. А затем появляются все новые и новые проблемы. По образованию Уэлч — инженер, и его никогда не оставляло желание задавать вопросы и высчитывать, что же происходит на самом деле.
- **Любите свою работу.** Конечно, это помогает, если вы на самом деле оцениваете то, что делаете, как действительно важное. Работа должна быть для вас значимой. Иначе почему Джек Уэлч вернулся в GE после операции на сердце или Майкл Эйснер — в Disney после сердечного приступа? Для таких руководителей финансовая мотивация — не основная. Миллионеры не слишком беспокоятся о следующем платеже. Впрочем, они и не ангелоподобные существа, которые не интересуются деньгами вообще. Они ожидают вознаграждения, но видят в перспективе более широкие возможности, чем просто прибыль.
- **Возвратитесь к жизни.** Однажды Уэлч сказал: «Я трачу ровно столько времени, сколько необходимо, чтобы выполнить свою работу». Он не относится к числу горящих на работе директоров, которые постоянно ссылаются на то, что работают 23 часа в день и вообще не спят. (Конечно, это не означает, что Уэлч не работает столько же, но

он об этом помалкивает.) У Джека Уэлча, как ни странно, была жизнь и вне GE. Это была довольно обычная жизнь. Для такого могущественного и богатого человека она выглядит даже скучноватой. Уэлч никогда не проводил свои немногочисленные часы досуга с коллегами или периферийным персоналом. Он получал удовольствие от преодоления помех и загруженности. Вот тоже своеобразное проявление эффективности.

УЧИТЕСЬ И МЕНЯЙТЕСЬ

Джек Уэлч не только эффективно работал; всю жизнь он развивался как личность и специалист. В его карьере отсутствует инертность среднего возраста. Он продолжал учиться, постоянно добавляя все новые знания к уже имеющемуся внушительному багажу. Он постоянно менялся, не обращая внимания на социальные стереотипы.

Давайте посмотрим, как обычно развивается наша карьера в какой-либо корпорации. Сначала мы смотрим видеоролик корпорации или посещаем вводные курсы, чтобы заложить основу того, чего от нас ожидают. Мы усваиваем корпоративные ценности и поведение. Затем мы проходим первый уровень, где нас обучают всему, что необходимо для выживания и процветания в этом бизнесе, — возможно, это продажи, или компьютерное дело, или бухгалтерия. Независимо от того, что это будет, мы

усваиваем основные правила. Например, изучите маркетинг – и успех вам обеспечен. Все хорошие финансисты достигли в этом высот.

Затем, если у нас все хорошо получается, мы перемещаемся на следующий уровень, где можем начать приспособлять кое-что из того, чему нас научили, к имеющимся условиям. Но если мы столкнемся с чем-то, чего на самом деле не знаем, лучший путь справиться с этим – это пойти и попросить кого-нибудь, кто может помочь нам расширить наши знания.

Пока идет этот процесс, развивающийся руководитель ясно отдает себе отчет в своей уязвимости. Как мы уже знаем, обучение предполагает риск, а рискуя, мы становимся уязвимыми. Люди боятся сделаться более уязвимыми, потерять лицо, упустить благоприятную возможность или просто проиграть.

В результате руководители развивают в себе то, что было определено как «иллюзия неуязвимости лидера». Избегая затруднительных вопросов, ситуаций, которые могут сделать их уязвимыми, руководители начинают верить в то, что они непобедимы. Такой руководитель, по словам Томаса Вульфа, ощущает себя «властелином вселенной».

Это, в свою очередь, поддерживает существующую формулу продвижения руководителя. Люди, достигшие вершины, – это исполнители высокого

класса, не совершающие ошибок. Они всегда знают, «как надо». Часто в какой-то определенной области они разбираются лучше людей, работающих на них. Они – перфекционисты с высоким IQ, не допускающие никаких отклонений от идеального варианта развития событий. Они суеверны – они считают, что если будут делать все, что делали всегда, все будет правильно.

В дополнение к мифу о неуязвимости лидера руководители часто делают карьеру потому, что они хорошо разбираются в технологиях, а не в отношениях с людьми. Технические умения – будь это маркетинг, финансы или технология – можно измерить, и поэтому они всегда на виду. Напротив, несмотря на все усилия лучших академиков, качество управления людьми упорно не поддается измерению. И если оно не может быть измерено, оно располагает к тому, чтобы им пренебрегали или вовсе не замечали. Для глав администрации, управляющих людьми, это – источник величайшего расстройства и часто область их самой большой некомпетентности.

Следующий этап – разоблачение. Уже вскоре после выдвижения такого руководителя на пост становится ясно, что он недостаточно подготовлен для своей новой работы. Его недостатки очевидны для всех. Они могут быть несущественными, но в силу того, что эти характеристики никогда по-настоящему не проверялись на более низком уровне,

они не были обнаружены до тех пор, пока не стало слишком поздно их исправить.

В данной стандартной схеме продвижения по службе удивительно то, что руководители высшего звена кажутся профессионалами до тех пор, пока это не касается отношений с людьми. Что такое стандартная карьера руководителя? В развитии карьеры большинства людей существуют три скачка. Первый опыт учит их тому, что кроме технических аспектов работы существуют и другие – в частности, человеческий фактор.

Затем, в середине своей карьеры, они сталкиваются с первым парадоксом лидерства. Ваша профессиональная квалификация становится недостаточной, потому что познания людей, работающих на вас, в этой области превышают ваши. Возникает необходимость учиться вдохновлять на труд людей, часто не желающих, чтобы вы были их руководителем. Вам также нужно научиться находить творческий подход к решению задач, разделяя стратегию и тактику и отделяя срочное от несрочного.

Самый трудный переходный период – когда нужно стать руководителем высшего звена, генеральным менеджером. Джон Коттер из Гарварда считает, что стать им можно через двадцать лет от начала карьеры. (Джек Уэлч как раз уложился в этот срок.) Предполагается, что на этом этапе вы должны уметь мыслить и действовать как так-

тически, так и стратегически. Здесь не существует правильных или неправильных ответов, а только хорошие, лучшие и самые лучшие решения. Именно на этом этапе есть возможность оценить такие необходимые для сотрудников высшего звена способности, как умение организовать работу команды. Таким образом, мастерство, которое двигает руководителей вверх по лестнице корпоративной иерархии, — это не склонность к лидерству и честолюбие. Необходимы способности высшего порядка, стратегические навыки и умения, обязательные для того, чтобы уметь бороться с неопределенностью.

Таким образом, профессия руководителя включает и способность к смирению — понимание того, что вы не знаете всего на свете. Она также предполагает, что вы можете эффективно действовать в нестандартных ситуациях, — то, с чем менеджеры часто бывают неспособны бороться. У Джека Уэлча достаточно скромности, чтобы признать то, что он чего-то не знает, и стремиться научиться большему. Он твердо убежден, что в условиях неопределенности корпоративной жизни простых ответов не бывает. Часто это не один ответ из двух, а оба.

«Эффективное руководство включает в себя и умение справляться с парадоксами, — говорит Уэлч. — Например, мы должны действовать коллективно, как одна компания, и в то же время самостоятельно, как конгломерат предприятий».

В другой раз он определил управление как установление равновесия между прошлым и будущим. «Если в настоящем вы не можете питаться, то не вырастаете в будущем. Любой может руководить короткое время, и любой может руководить долго. Балансирование между этими двумя понятиями и есть управление», – утверждает Уэлч. Таким образом, менеджмент не заключается в вопросах и решениях, его цель – создание гармонии. Приходится признать, что время от времени вы будете терпеть неудачи. Миф о неязвимости лидера – не более чем миф.

ЭНЕРГИЯ ЛИДЕРА

Личная энергия Уэлча играет решающую роль в мотивации его сотрудников и высвобождении их энергии. Деятели высокого класса, подобные Уэлчу, могут извлекать энергию из обычных вещей, из рутины. Они генерируют идеи и подстегивают энтузиазм своих работников. Они изобретают различные подходы и пробуют новые дела. Они сами генерируют энергию и стимулируют рост энергии у тех, с кем работают. Они привлекают энергичных людей и стимулируют работоспособность у других.

Наиболее очевидное проявление энергии сотрудников – это их явный трудовой энтузиазм. Это то, что тщательно культивируют и выращивают лидеры. И он очень заразителен. Сходите на семинар Тома

Петерса, и, даже если вы не запомните ни одной его идеи, вы увидите, что Петерс – энтузиаст, который может передать свой энтузиазм так, что люди начинают верить в свой собственный потенциал. Лидеры передают энергию своей аудитории.

Уэлч говорит: «Мир 90-х и последующих десятилетий не будет принадлежать „менеджерам“ или тем, кто оперирует цифрами. Мир будет принадлежать страстным, харизматическим лидерам – людям, которые не только обладают огромным количеством энергии, но могут передавать энергию тем, кем они руководят». Энергия мотивирует. Невыразительные лидеры руководят невыразительными организациями.

ИЗМЕНИТЕСЬ, А ЗАТЕМ ИЗМЕНИТЕСЬ СНОВА

Кажется, у чикагской компании Stone Container Corporation не было необходимости преобразовывать себя в будущем. В 80-х ее прибыльность выросла в 15 раз, достигая ежегодных продаж в 5,5 млн долларов. Однако в 1993-м, выступая на собрании International Strategic Management Society, президент и исполнительный директор компании Роджер Стоун рассказал, как обновлялась его компания.

По словам Стоуна, ключи к современной корпоративной концепции и преобразованиям – это:

- сфокусироваться на обслуживании покупателя и на качестве товара;
- стимулировать новаторство в масштабах компании;
- оценивать корпоративные и индивидуальные действия по всем возможным параметрам; управлять, ориентируясь на долгосрочные, а не краткосрочные перспективы;
- упрощать все структуры и процессы;
- и, что наиболее важно, поощрять неудовлетворенность достигнутыми результатами.

Стоун прав: корень зла в удовлетворенности. Если корпорация не двигается, она умирает. Как гласит известная пословица, ты или быстрый, или мертвый.

Уровень личной энергии Джека Уэлча задает тон для всей GE. Уэлч не желает останавливаться на достигнутом. Так же поступает и GE. Она продвигается вперед и меняется прямо на глазах, идя в ногу со временем, а временами обгоняя его.

GE решительно отказалась от того, чтобы почивать на лаврах. Это соблазн, которому время от времени поддаются большинство организаций. Книга «Managing on the edge» Ричарда Паскаля начинается с предупреждения: «Ничто не приносит такой вред, как успех». «Большие силы — это неизбежный

источник слабости», — утверждает Паскаль, замечая, что из 500 компаний, отмеченных в *Fortune* в 1985 г., 143 распались пятью годами позже.

Паскаль утверждает, что застой и обновление организации определяются наличием четырех составляющих:

1. Единство (внутренняя согласованность организации).
2. Множественность (готовность к расчленению более крупных организаций на меньшие единицы и наделению их сильным чувством самостоятельности).
3. Неопределенность (процесс управления должен не сглаживать противоречия, неизбежно сопутствующие организациям, а использовать их).
4. Жизненная энергия (она приводит нас в состояние готовности к более высокому уровню сложности, который влечет за собой успешное управление всем процессом обновления).

Для того чтобы преодолеть инерцию и выжить в атмосфере перемен, требуется постоянно совершать то, что Паскаль называет «корпоративной трансформацией». Паскаль говорит, что изменения являются сущностью деловой жизни. Неприятность заключается в том, что мы плохо подготовлены к

тому, чтобы с ними работать, и наш традиционный подход к управлению переменами уже больше неприменим. «Стимулирование перемен эффективно тогда, когда вы хотите получить больше того, что уже имеете. Исторически этого было достаточно, потому что наши преимущества — изобильные ресурсы, географическая изоляция и отсутствие серьезной конкуренции — определили пространство, на котором мы соревновались сами с собой, где все играли по одним и тем же правилам».

Истинное преобразование требует вовлечения и участия всей организации. Проблема с программами изменений обычно не заключается в них самих. Их основной недостаток состоит в том, что они не проводятся в жизнь. Поэтому гениальность GE состоит в том, что она представила программу изменений, которая вовлекла максимально возможное число людей. И она не была спущена сверху. Сама ее структура вдохновляла людей не упустить свой шанс и взять инициативу на себя.

Согласно Паскалю, полное включение сотрудников в решение главных бизнес-вопросов, с которыми имеет дело компания, — это первое условие для ее процветания. Второе — это управление организацией таким способом, который создает в коллективе единство и «творческое напряжение». В заключение Паскаль пропагандирует внедрение умственных упражнений, которые заставят людей вести себя по-другому и затем помогут им сохранить свое новое

поведение. Что касается последнего аспекта, Паскаль ссылается на аналогичную работу, проводимую в армии США, где образ мыслей и поведение сознательно изменяются при помощи строгих и тщательно продуманных упражнений.

В частности, Паскаль изучил работу армейского Национального тренингового центра в Калифорнии. «Успех, достигнутый в армии, происходит вот из чего: у каждого из солдат формируется полное осознание процессов, приносящих запланированные результаты, культивируется ощущение постоянного дискомфорта в состоянии *status quo*... и устанавливается стандарт бескомпромиссного разговора, предполагающего межирархическую обратную связь и самоанализ», — говорит он.

Центр пропускает группы в 3000—4000 человек через 14-дневную изнурительную программу под руководством шестисот инструкторов, 18-часовой рабочий день, симуляции сражений и «последующий анализ действий», в котором, по словам Паскаля, «задействованы как разум, так и интуиция». Паскаль уверен, что эти интенсивные тренировки приносят успех благодаря их концентрации на вычленинии ключевых заданий, обеспечивающих успех; глубокому погружению команд в решаемую проблему; сбору всей возможной информации, чтобы избежать субъективности и ненужных споров; использованию хорошо обученных помощников и базовой установке на отсутствие критики. Интересно, что Центр никак не оценивает действия. Вместо этого

акцент делается на том объеме знаний, который может усвоить каждый человек. Паскаль говорит, что для промышленности подобные уроки очень важны: только глубокое погружение в среду, где происходит обучение, постоянный поиск ответов на задаваемые вопросы и открытость могут создать культуру, ориентированную на преобразования и перемены. (Существует только один недостаток переноса армейских методов в корпоративный мир: стоимость — «на все это нужно 650 000 акров территории и миллион долларов в день».)

В своей последней работе Паскаль предложил термин «мобильность» для описания сочетания навыков и идей, требуемых от организаций будущего. Паскаль и его товарищи по исследованиям уверены, что существуют «четыре показателя, характеризующие то, как организация, возможно, будет действовать и адаптироваться к меняющимся условиям существования». Эти показатели: энергия (чувствуют ли сотрудники, что они оказывают какое-либо влияние на ход событий в фирме); идентичность (до какой степени сотрудники идентифицируют себя с организацией в целом); борьба (выносятся ли конфликт на всеобщее обозрение и используется ли в качестве средства обучения); и познание (отношение организации к новым идеям).

Трудность в том, что при нормальных условиях эти четыре показателя имеют тенденцию к постепенному свертыванию — и организация переходит в

состояние застоя. Паскаль говорит, что этого можно избежать, только если организация следует принципам «мобильности» — от очевидной «ответственности за совершаемые действия» до загадочного «курса на создание постоянного дискомфорта».

Джек Уэлч явно выбрал курс на неустанный дискомфорт. Сейчас невозможно спокойно расположиться в удобной зоне. Вам приходится выходить и перерывать все вокруг, узнавая все больше нового, делая открытия. Вам не нужно идти в армию, но, сидя на месте, вы ничего не добьетесь.

РЕЗЮМЕ: НИКОГДА НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ

- Будьте в форме. В бизнесе не место лентяям и тугодумам. Сегодняшние корпоративные лидеры имеют ум такой же значительный, как и их прибыли.
- Собирайте вокруг себя энергичных людей. Единственной проблемой GE был поиск людей, способных сравниться с Уэлчем.
- Знайте свою работу. Спросите глав администрации, в чем состоит их работа, и, как правило, вы получите ответ, касающийся выработки стратегии и концепции. Во многих случаях администраторы имеют туманное представление о круге своих обязанностей. Работа шефа часто такова, что большую ее часть можно описать парой строк. В действительности же такие админист-

раторы тратят слишком много времени на создание собственного имиджа, и им некогда думать о том, какой следует быть их работе. К решению ежедневных проблем она точно не имеет никакого отношения.

А теперь попробуем спросить Джека Уэлча, в чем заключается его работа.

«Моя работа состоит в том, чтобы отыскивать грандиозные идеи, развивать их и со скоростью света внедрять в наш бизнес», — сказал он *Industry Week*. «Можно сказать, моя работа — ходить вокруг клумбы с лейкой в одной руке и мешком с удобрениями в другой и следить, чтобы все растения цвели и пахли», — кратко и образно выразился он в беседе с писателем Кеном Олеттой. Зато всем понятно, что он имел в виду. Джек Уэлч точно знает, что делает и почему. (Некоторые могут сказать, что обязанности садовника — слишком легкомысленное описание работы для главы администрации GE, но другое изречение Уэлча помогает вернуться на менее поэтическую почву: «Что посеешь, то и пожнешь».)

- Пробуждайте в людях энергию. Эндрю Кэмпбелл, Майкл Гулд и Маркус Александер отмечают, что «личная энергия Уэлча — важный фактор успеха для компании в целом, а его деловая хватка просто поразительна». Энергия заразительна. Если вы будете энергичным, таким же станет и ваш персонал.
- Постоянно меняйтесь. Ничто не должно оставаться неизменным. От упадка 80-х до Six Sigma Уэлч не позволяет компании остановиться. Компания постоянно движется вперед.

Глава 4

ПОДУМАЙТЕ О СЕРВИСЕ

«Наша работа — в том, чтобы продавать нечто большее, чем „просто коробку“».

Джек Уэлч

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К КЛИЕНТУ

Большую часть XX столетия предприятия американского Запада были сосредоточены исключительно на производстве. Их подход был прост и незамысловат: выпускать как можно больше товаров. До 1980-х их внимание не распространялось на качество обслуживания покупателей. Истина открылась во время телевизионной программы NBC о работе гуру качества Эдвардса Деминга и оказала огромное влияние на жизнь корпораций. Ни с того ни с сего западные менеджеры ринулись на поиски любых крупиц информации, которые можно было найти, о менеджменте качества. К 1984 г. в американских компаниях уже существовало около 3000 групп качества, и по всему Западу появлялись многие тысячи других. За этим последовал настоящий шквал книг, статей, конференций, семинаров и инициатив.

После всех этих книг и исследований по данному вопросу можно было ожидать, что все принципы качества обслуживания покупателей будут сформулированы, хорошо усвоены и блестяще применены на практике. Осмотритесь вокруг или вспомните о своих недавних стычках с сервисными службами. Похоже, высокое качество сервиса остается чем-то недостижимым.

Проблема, по словам Питера Колесара, Гаррета Ван Райзина и Вейна Катлера из Колумбийского университета, заключается в том, что «индустриализация сервиса» преобладает над «индивидуальным подходом», без которого качественное обслуживание невозможно. Их отправная точка — «сервис делает работу за клиента». «Качественное обслуживание требует близкого контакта и постоянной связи с покупателями», — пишут Колесар, Ван Райзин и Катлер. Индивидуальный подход в сервисе важнее, чем просто эффективность. Обслуживание в «индустриальном стиле» (образцом которого является McDonalds) быстро становится безликим и стандартным.

Чтобы избежать этих ловушек, Колесар, Ван Райзин и Катлер предлагают компаниям комбинированный «индустриально-индивидуальный» подход к обслуживанию. Он основан на семи основных принципах. Первый: «знайте своего покупателя» — очевиден, широко разрекламирован, но не слишком широко применяем. Второй принцип: «одна проблема — один человек». Под этим подразумевается, что компаниям следует свести до минимума количество инстанций, с которыми взаимодействует покупатель. Когда клиента долгое время передают «из рук в руки», это скорее раздражает, чем идет на пользу. Третий: «развивайте самообслуживание». Используйте технологии (например, Интернет), чтобы дать возможность покупателям действовать самостоятельно — если они этого хотят. Четвертый: «обес-

печьте быстроту и легкость покупки» — если компания действительно понимает интересы своих покупателей, она сможет предложить им и другие сопутствующие услуги. Пятый: «обслуживание должно быть организованным». Сервис должен являться гармоничной частью всей вашей бизнес-структуры и основываться на общем принципе стремления к качеству, а не на энтузиазме и компетентности отдельных людей. Шестой: «пусть покупатель сам создает товар». Покупатели все чаще требуют, чтобы пакет изделий или услуг был адаптирован к их индивидуальным потребностям. И, наконец, седьмой: «стройте долгосрочные отношения с покупателями».

Все это явно легче сказать, чем сделать. Колесар, Ван Райзин и Катлер делают вывод: «Большинству покупателей не нужна притворная дружба их поставщиков. Все, что нужно клиенту, — это компетентное, удобное, ненавязчивое оказание именно тех услуг, которые требуются, — за разумную цену». Действительно, это просто.

Переход от «индустриального стиля» к индивидуальному подходу — это то, к чему стремился Джек Уэлч. Когда он возглавил компанию, отношение GE к обслуживанию покупателей было типичным для традиционного производителя. Уэлч саркастически замечал: «Некогда руководители GE тратили больше времени на служебные интриги, чем на собственно бизнес. Поговаривали, что GE стоит к боссу передом, а к покупателю задом».

Уэлч все изменил, и сделал он это следующим образом:

1. Развивая слабые стороны бизнеса GE

GE перестала быть только компанией-производителем и обратилась к сфере услуг. В 2000 г. две трети прибылей GE поступили от финансовых и информационных услуг, а также производственных сервисных центров. Главную роль в этом сыграло развитие сферы финансовых услуг.

Вторгнувшись в новую сферу обслуживания, GE Capital быстро добилась значительного успеха. Благодаря высочайшему кредитному рейтингу компании она получила такие финансовые возможности, о которых ее конкуренты могли только мечтать. Основой бизнеса GE Capital являются оптовые покупатели GE, розничные продавцы и конечные потребители. Обеспечив финансирование для покупателей оборудования компании, GE Capital стала крупнейшим поставщиком именных кредитных карт для розничных продавцов и прочих клиентов. «Мы утверждаем, что мир – это единый рынок, независимо от страны. Различие заключается в типах покупателя, а не в странах, – сказал Гэри Вендт, председатель GE Capital. – Бизнес частных именных кредитных карт – это настоящее рыночное оружие для розничных продавцов. Мы одновременно анализируем и покупательский спрос, и кредитоспособность».

Возможно, уже не за горами такая ситуация, когда GE Capital, финансирующая все – от стиральных машин до реактивных моторов, – заработает денег больше, чем все остальные деловые предприятия компании вместе взятые. «GE Capital может принести половину прибыли компании», – сказал Уэлч.

В 2000 г. GE Capital после уплаты налогов принесла прибыль в 5,2 млрд долларов при годовом доходе в 66 млрд.

2. Развивая небольшие каналы реализации товара

GE много работала над изучением множества разнообразных каналов реализации продукции. Она разработала новые способы работы с небольшими торговыми сетями и отдельными розничными торговцами, для того чтобы поддержать их бизнес перед лицом возрастающей конкуренции со стороны крупных розничных торговцев, таких как Circuit City.

Чтобы сделать мелких розничных торговцев более жизнеспособными, GE разработала систему распределения продукции, включающую пять универсальных складов и 76 участков, откуда изделия доставляются розничным торговцам, а также клиентам. Благодаря существующей системе перевозок служба доставки может привезти товар заказчику в течение одного-двух дней. Это позволяет розничным продав-

цам сократить количество товаров на своих складах, так что им требуются демонстрационные модели. Для розничных продавцов это значительный скачок вперед, поскольку обслуживание складов обычно оттягивает на себя большую часть их активов. Кроме того, розничным торговцам предоставляются льготы при получении ссуд, покупке складского оборудования и программного обеспечения, помогающего им управлять складами более эффективно.

По отношению к розничным торговцам GE ведет себя скорее как партнер, чем просто как поставщик; она сделала маленькие каналы реализации товаров жизнеспособными и удобными. Обеспечив более быстрое обслуживание, она повысила экономическую выгодность небольших каналов сбыта и разделила доход с розничными продавцами.

3. Изучая покупателей

GE проводит глубокие исследования постоянно меняющихся ожиданий покупателей. GE Answer Center, справочная служба отдела работы с клиентами, занимается подбором материалов маркетинговых исследований, касающихся изменений предпочтений покупателей и эволюции товаров и услуг.

4. Инициатива Six Sigma

В GE подсчитали, что в 1995 г. количество дефектов на миллион операций составило в среднем

35 000. По сравнению с другими компаниями это было хорошим результатом. Это составило около 3,5 «сигма»: Джек Уэлч призвал компанию стремиться к «шести сигма».

Six Sigma знаменовала собой третий этап корпоративной революции Джека Уэлча. Ее идея была позаимствована прямо из учебников по повышению качества. «Качество — это не мебель, которую можно принести и поставить в комнате; его надо встраивать, — говорит Эдвардс Деминг. — Над качеством необходимо работать. Это процесс постоянного обучения». По словам Деминга, качество — это не прерогатива немногих, а обязанность всех. Он неоднократно заявлял, что 90% проблемы всегда кроется в управлении.

Six Sigma рассматривалась GE как логическое развитие программы Work-Out. Люди были уже вовлечены в процесс: пришло время поднимать стандарты. В ежегодном отчете компании за 1997 г. пояснялось: «После десятилетия перемен большая часть старой бюрократии была разрушена. Тем не менее мы убеждены, что бюрократия — это своего рода Дракула любой крупной организации, который будет возрождаться снова и снова. Поэтому мы должны встретить его появление новым витком перемен».

Как свойственно GE, ее программа Six Sigma не представляла собой ничего новаторского. Не побо-

явшись вторичности, GE просто взяла готовую систему и внедрила ее в свою организацию. И компания даже не скрывает этого: «Мы не изобрели Six Sigma – мы изучили и применили ее. Motorola была пионером в этом начинании, а AlliedSignal успешно им пользовалась. Опыт этих двух компаний, которым они не побоялись с нами поделиться, сделал внедрение нашей инициативы намного более быстрым и простым». Остается пожелать остальным быть такими неоригинальными, как GE.

Отличительной особенностью Six Sigma было то, что она не являлась обычной поверхностной кампанией борьбы за качество. Ее действие охватило всю организацию, с самого верха. «Мы не ограничивались декларациями и бумагомарательством. Six Sigma дает нам возможность подойти вплотную к функции контроля – это самое трудное, что может быть в корпорации», – сказал Уэлч. Несмотря на это, Six Sigma использовала стандартные понятия, такие как «характеристики качества», «количество дефектов на миллион» и «статистический контроль процесса».

Правление GE назвало Six Sigma «венцом мечтаний и стремлений для этой великой компании». По их словам, это «упорядоченная технология, управляемая высококвалифицированными сотрудниками GE, которых называют Черные Пояса и Мастера». На сегодняшний день компания обучила уже 100 000 человек науке и методологии Six Sigma.

Six Sigma включает в себя пять основных процессов:

- определение;
- измерение;
- анализ;
- совершенствование;
- контролируемые процессы.

Six Sigma почти сразу пожала плоды: у компании повысились прибыли. Текущие прибыли GE в течение 1997 г. превысили 15% – ранее они не превышали 10%. GE считает, что Six Sigma принесла более 300 млн долларов дохода в 1997-м. В течение 1997 г., по подсчетам GE, экономия денег благодаря программе Six Sigma составила от 400 до 650 млн. К 1999 г. прибыль от Six Sigma составила около 2 млрд. Неплохо для далеко не новой, многократно опробованной идеи.

**РЕЗЮМЕ:
ПОДУМАЙТЕ О СЕРВИСЕ**

- Развивайте системы обслуживания. Некогда GE занималась только производством. Вы шли к своему зна-

комому продавцу и покупали стиральную машину. Так было раньше. Теперь стиральная машина — это только приманка, чтобы завлечь вас в империю услуг GE. Вы покупаете стиральную машину в кредит у собственной кредитной компании GE, в магазине, оснащенный за счет GE. Не упущено ни одной мелочи. Вы приобретаете «железо», а тем временем выпускается программное обеспечение GE. «Просто коробка» уходит в прошлое.

- Инициативы борьбы за качество должны идти сверху. Six Sigma сработала отчасти потому, что Джек Уэлч и правление GE поддерживали ее своим примером. Они использовали ее при всякой возможности. Они верили в нее. И, что более важно, они были ее частью.
- Воруйте лучшие идеи. Оригинальность в бизнесе часто переоценивается. История переполнена неудачными предприятиями людей, у которых были собственные идеи, но они не знали, что с ними делать или как начать бизнес. GE взяла на вооружение Six Sigma — причем даже не скрывая этого — из опыта Motorola и AlliedSignal. Но идея была переработана под нужды GE.
- Действуйте самостоятельно. Не все консультанты плохи — несмотря на то что о них обычно пишут. Но заметно, что некоторые вещи GE делает для себя сама. Она не привлекает консультационные фирмы с готовым рецептом повышения качества, а возвращает качество у себя. Она не покупает новый красивый ковер, чтобы положить его на грязный пол.

Глава 5

**ЗАБУДЬТЕ ПРОШЛОЕ —
СМОТРИТЕ В БУДУЩЕЕ**

«То, что у Джека Уэлча отсутствует
корпоративная память, — огромный
плюс для General Electric».

Адриан Сливотски

БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ НА ВЕРШИНЕ

Устав от противоречивых прогнозов аналитиков, топ-менеджеры крупных компаний порой испытывают искушение заняться текущими делами, предоставив будущему самому о себе позаботиться.

Однако никогда еще не было так важно подняться на стену и заглянуть за горизонт. И чем дальше вы заглядываете в будущее, тем это для вас лучше. По словам гуру стратегии Гэри Хэмела, компании, не придающие значения переменам или считающие их своим внутренним делом, в будущем станут аутсайдерами. Чтобы избежать этого, им нужно выйти за границы своей отрасли. Хэмел считает, что если вы хотите предсказать будущее, 80% данных о нем вы обнаружите внутри компании. Как раз это компаниям не особенно удается. «К счастью, большинство компаний во всех отраслях промышленности точно так же действуют вслепую, — говорит Хэмел. — Будущее не неизбежно. О будущем нет точных данных. Ваша цель — представить себе, как вы сами можете изменить будущее». Проблема в том, что большинство руководителей распростерлись со своим воображением за порогом школы. Кому нужно воображение, когда у вас под рукой подборка фактов и цифр?

Ответ на этот вопрос дает Хэмел. Он заявляет, что существуют четыре условия для появления выигрышных стратегий. Во-первых, компания должна приобрести «новый предмет страсти». Сотрудников организации должно искренне заботить ее будущее. Можно любить или ненавидеть Джека Уэлча, но нельзя не признать, что он был буквально влюблен в будущее GE. И оно его заботит до сих пор.

Во-вторых, выигрышная стратегия требует «новых мнений». Во многих компаниях Хэмел отмечает «отсутствие генетического разнообразия. Молодые люди по большей части отстранены от обсуждения стратегии. Но компаниям требуется иерархия воображения, а не опыта. Огромную часть стратегов, аналитиков и теоретиков, которые занимаются в компаниях вопросами стратегического планирования, — возможно, 95% — составляют экономисты и инженеры, которым свойствен механистический взгляд на стратегию. Где же богословы и антропологи, способные на более широкий и свежий взгляд?» Джеку Уэлчу не нужно было привлекать антропологов: он просто дал возможность работникам GE освободить свое сознание от штампов при помощи программы Work-Out.

В-третьих, Хэмел призывает к «переговорам нового типа». Вместо того чтобы содержать пять человек, разговаривающих с одними и теми же людьми в течение пяти лет подряд, нужно привлекать

больше людей в процесс разработки стратегии. И опять же, программа Work-Out сформировала новый тип внутренних переговоров для GE.

И наконец, существует потребность в «новых перспективах». Хэмел говорит: «Нельзя сделать людей более внимательными, но можно дать им новое увеличительное стекло. Только нелинейная стратегия создаст новое состояние в организации».

Но, конечно, существуют и другие варианты. Многие будут и дальше игнорировать призыв Хэмела к революции. Это – не самый легкий путь. «Много говорят о повышении доходов держателей акций. Это нетрудно сделать. Просто найдите шестидесятилетнего руководителя, установите 65-летний возраст ухода на пенсию и затем гарантируйте заработную плату, основанную на росте стоимости акций». Неприятность состоит в том, что перемены должны начаться именно в верхней части организации. «Нам нужны не провидцы, а активисты», – провозглашает Хэмел.

Уэлч в этом отношении отличный образец для подражания. Он постоянно заглядывает в будущее. Прошрое – это история. На ежегодном общем собрании компании в 1990 г. Уэлч заявил: «Какими бы успешными ни были 80-е для GE, они закончились, и теперь наша энергия должна быть сосредоточена на 90-х». Вчерашние достижения завтра уже ничего не будут значить.

Забудьте о прошлом. Важнее то, что происходит сегодня и будет происходить завтра. Уэлч утверждает, что программа Work-Out была частью этого процесса: «Work-Out имеет практическую и интеллектуальную цель. Практической целью является избавление компании от тысяч вредных привычек, накопленных со времени создания GE. Как вам понравится выйти из дома первый раз за 112 лет? Подумайте, сколько хлама скопилось у вас в чуланах и на чердаке? В нашей компании есть 112-летние чуланы и чердаки. Мы хотим их расчистить и создать новый дом с пустыми чуланами — чтобы начать всю игру заново». Организации — любой организации — приходится изменяться, развиваться, двигаться вперед, или она столкнется с перспективой завязнуть в прошлом.

ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ

GE никогда не двигалась в будущее вслепую. Она предвидела будущее и старалась создать его.

«Мы не спорили о том, каким следует быть компьютеру, — мы все это знали. Наша работа заключалась в том, чтобы заставить его работать», — заявил один инженер-конструктор из команды Apple Macintosh. Для обычных заявлений, сделанных руководителями в ежегодных отчетах акционерам, подобная ясность целей нехарактерна.

Питер Дракер попытался заглянуть в корень проблемы, сравнив японское и западное отношение к проблеме. «Одно из главных различий между японцами и европейцами и американцами состоит в том, что они не считают свою цель само собой разумеющейся. Они начинают с „Что мы пытаемся сделать?“ а не с „Как мы это сделаем?“».

Решающим фактором для эффективного руководства, кроме живого ума, является наличие ясной и законченной концепции.

Она объединяет людей и дает возможность различным командам и подразделениям забыть о различиях и работать на единую цель. Это не PR-акция и не декларация, пришпиленная на заводскую доску объявлений. Это настоящая и живая концепция.

Крупный британский бизнесмен сэр Адриан Кэдбери дает определение «концепции» как «направления»: «Это чувство направления, которое нужно учитывать, когда лидер определяет перспективу. Чувство направления у лидера важнее, чем способность к руководству, и эти две обязательные черты не обязательно идут вместе... Многие обладают желанием руководить или даром руководства, но только немногие... соединяют его с концепцией и здравым смыслом. Если ваш бизнес постоянно меняется, хорошо бы для себя выяснить, в каком направлении он движется».

Продолжая рассуждать о роли концепции, Кэдбери говорит: «Концепция – это гарантия того, что каждый человек в организации знает цели предприятия и ему известен его конкретный вклад в процесс их достижения. Кроме того, концепция заставляет людей почувствовать, что цели компании – это *их* цели, стоящие того, чтобы приложить усилия для их достижения. Задачей лидера является определить эти цели и донести их до коллектива».

Джек Уэлч рассматривает создание и передачу концепции как главную часть работы руководителя: «Хорошие руководители предприятия сами создают концепцию. Они озвучивают ее, неустанно следуют ей и прилагают все усилия, чтобы концепция полностью воплотилась в жизнь. Кроме того, хорошие лидеры открыты. Они не изолируются от служащих. Они неформальны. Они создают культ своей доступности, и им никогда не скучно снова и снова рассказывать людям свою историю».

В руках Уэлча концепция осязаема, а не эфемерна; это реальность, а не выдумка.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНОЛОГИИ

Шумиха, сопровождающая технологический взрыв последнего десятилетия, привела к замалчиванию ряда важных фактов. Во-первых, высшие руково-

дители часто очень скептически настроены по отношению к высоким технологиям. Во-вторых, ИТ — скорее новое орудие труда, чем лекарство от всех известных организационных болезней. И в-третьих, с ИТ нужно уметь работать — лидеры высокотехнологичных компаний не могут просто возлечь на лаврах, размышляя о годовом балансе.

По-видимому, некоторые компании это уже поняли. Так, Джек Уэлч назвал информационные системы основным приоритетом для GE. Venetton управляет своей системой розничных продаж через компьютерную сеть. Другие компании, похоже, еще не прониклись важностью высоких технологий. Консультант Booz-Allen & Hamilton Чарльз Калахан сокрушается: «Сейчас появляется новый тип менеджера, осознающего значение ИТ. Но большинство пока этого не видит».

Виктория Гриффит, автор работ в области технологий, в *Strategy & Business* советует внедрять ИТ в стратегию бизнеса. ИТ должны объявляться основной приоритетной сферой для всей организации. Это требует включения ИТ-персонала в структуру высшего менеджмента — это действие часто рекомендуется, чтобы правление компании избавилось от предрассудков по отношению к технологиям. «Глава компании должен прекратить выражаться на непонятном языке и говорить об инициативах, порождающих прибыль. Теперь руководители сами

должны слушать», — проповедует Гриффит с достойным похвалы азартом. Вот еще одно ее заявление — руководитель фирмы с базовым образованием в области высоких технологий сейчас предпочтительнее руководителя с инженерным образованием. Наконец, она утверждает, что ИТ следует рассматривать как потенциальный источник прибыли, а не как статью расходов. Конечно, предпочтительнее расценивать эту сферу как часть бизнеса, нежели как дополнение к нему.

Джек Уэлч с энтузиазмом обратился к новым технологиям. GE — одна из немногих промышленных фирм, которые активно совершают сделки через Интернет. «General Electric предназначено быть лидером, а не жертвой революции в микроэлектронике. Мы все должны работать ради нашего технологического ренессанса», — сказал Уэлч служащим GE в 1981 г. В этом — будущее.

ПРОГНОЗЫ — ДВАДЦАТЬ ЛЕТ СПУСТЯ

В 1982 г. в своей книге «*Megatrends*» футурист Джон Нейсбитт определил десять «великих перемен будущего». Некоторые из его предсказаний уже подтвердились событиями последних лет, остальные оказались менее точными. Следующие постулаты из книги Нейсбитта отражают изменения, проведенные Джеком Уэлчем в GE.

- «Хотя мы и продолжаем думать, что живем в индустриальном обществе, на самом деле мы переходим к экономике, основанной на создании и распределении информации», — писал Нейсбитт. Сейчас это общепризнанное и даже банальное заявление. Но в начале 80-х этот вопрос был открытым, вокруг него не прекращались дискуссии. Нейсбитт оказался на шаг впереди всех. Технологические возможности обмена и передачи информации еще только обдумывались небольшими группами программистов в лабораториях западного побережья. В то время Джек Уэлч безжалостно переориентировал GE от производства к обслуживанию.
- «Мы двигаемся в двойственном направлении «high tech / high touch», когда каждая новая технология обязательно уравнивается личностным подходом». К этой теме Нейсбитт неоднократно возвращался и продолжал развивать ее в последние годы. «Ускоренное развитие технологического прогресса создало острую необходимость в противовесе в виде индивидуального подхода — high touch. Операции по пересадке сердца вызвали всплеск интереса к семейным врачам; реактивные самолеты привели к росту числа личных встреч. Он говорит, что «индивидуальный подход связан с возвращением к традиционным человеческим ценностям. Локальные перемены являются отражением глобальных... Если вы находитесь в курсе местных событий, вы можете увидеть модели в целом. Помните также, что „high tech / high touch“ — это не выбор или/или. Технологический прогресс

нельзя остановить, но он не требует отказа от индивидуального подхода. Например, вы отправляете написанное от руки письмо. FedEx обладает всеми возможностями современной электроники, но ее успех построен на одной из форм high touch: персональной доставке». И снова мы возвращаемся к теме обслуживания. Уэлч наладил связи GE с мелкими розничными торговцами, и множество внесенных им изменений позволили GE обеспечивать персональное обслуживание более эффективно.

- «У нас больше нет возможности действовать в пределах изолированной, самодостаточной государственной экономической системы; мы должны признать, что являемся частью мировой экономики. США должны оставаться лидером мировой промышленности, в то же время не переставая идти дальше, к новым горизонтам». Нейсбитт был совершенно прав, указав на появление новой могущественной силы — глобализации. Тем не менее его точка зрения на место США в мировом сообществе может быть подвергнута сомнению, например, его теория «глобального парадокса»: «Чем сильнее мировая экономика, тем сильнее зависимость от ее самых мелких участников». Политика GE строится как раз на принципах глобализации. Стремление Уэлча создать «организацию без границ» облегчило сотрудникам GE обмен знаниями и опытом — независимо от того, где они находятся.
- «Наше общество, которое всегда ориентировалось на краткосрочные цели, сейчас преобразуется в общество другого типа. Временные рамки его деятельности

и планирования постоянно расширяются. Прошло уже около двадцати лет, но подтверждения этому постулату пока не очень много. Тем не менее ориентация на долгосрочный успех всегда была основополагающим принципом для GE. Ни один из ее председателей за последние сто лет не делал ставку на краткосрочные цели.

- «В городе и государстве, в маленькой организации и в филиале — на всех уровнях существует возможность действовать новаторски и добиваться результатов». Нейсбитт предсказал модную тенденцию, возникшую в конце 80-х — начале 90-х: равномерно распределять полномочия внутри организации, а не сосредотачивать их в замкнутом круге менеджеров. Программа Work-Out Уэлча — одна из наиболее убедительных демонстраций равного предоставления полномочий всему корпоративному сообществу.
- «Мы отказываемся от иерархических структур в пользу неформальных. Особенно важно это для делового сообщества». Отказ от бюрократии стал одной из основных тенденций последнего десятилетия. Неформальные системы развиваются разнообразными, порой приходящими в тупик путями — сети поставок, союзы между конкурентами, внутренние и глобальные схемы. Высокие технологии дали возможность возникнуть сетям, о которых никогда ранее не слышали, и эти сети быстро приобрели значительное влияние. «Когда все одновременно говорят об одном и том же, об этом узнают все, причем немедленно. Но у нас до сих пор остаются многие старые системы. Так что...

нам предстоит меняться», — говорит Нейсбитт. Вспомним также и важный вопрос скорости, которую Нейсбитт едва ли не раньше всех назвал серьезным фактором конкуренции: «Иерархические экономические системы сменяются сферическими, которые требуют гибкости рынка, мобильности и, прежде всего, скорости», — говорит он в *Global Paradox*. Таков мир, в котором существует Джек Уэлч.

РЕЗЮМЕ: ЗАБУДЬТЕ ПРОШЛОЕ — СМОТРИТЕ В БУДУЩЕЕ

- Создавайте будущее сегодня. «Наш адрес — завтрашний день», — сказал Маршалл МакЛахан. Джек Уэлч поставил будущее GE на повестку дня, в то время как многие руководители и организации продемонстрировали свою неспособность к этому. Или настоящее слишком замечательно, или будущее слишком устрашающе. Каждая компания делает выбор: либо смотреть в будущее и определять его, либо отойти и не мешать ему происходить. Похоже, только одна из этих позиций может принести долгосрочный успех.
- Будьте наготове, но проявляйте гибкость. «Существует много способов предсказания будущего. Например, можно читать гороскопы, гадать на кофейной гуще или на картах Таро. В совокупности эти способы известны как *идиотские*. Также можно заложить обще-

известные факты в сложную компьютерную модель — этот метод по праву можно назвать *абсолютно бесполезным*», — иронизирует создатель Dilbert Скотт Адамс. Планируйте все, что хотите, но вы должны быть готовы к изменениям. Ваша цель не может быть неизменной — ведь обстоятельства тоже меняются.

- Будущее будет другим. «Никогда нельзя планировать будущее по аналогии с прошлым», — сказал Эдмунд Берк. В наш век скорости, когда постоянными остаются только перемены, можно быть твердо уверенным, что будущее будет непохоже на прошлое во всех аспектах, какие только можно себе представить.
- Смотрите по сторонам. Любое окружение, даже если сначала оно и стимулирует к действиям, в конце концов сковывает. Руководители должны быть способны выглянуть за стену своей территории и осмотреться вокруг в поисках новых возможностей и вдохновляющих примеров. Великие руководители постоянно ищут новые перспективы, новые источники информации и более эффективные методы реализации своей концепции. Они эксцентричны и обладают способностью найти новый подход. Они могут оценить и приспособить абстрактные перспективы к конкретной ситуации или спорному вопросу.
- Используйте технологию, но не теряйте головы. Технология — это великая сила. Она может многократно повысить эффективность организации. Но это произойдет, только если к ней подходить по-деловому. Не попадите впросак.

- Будьте оптимистом. Большинство прогнозов пессимистичны по определению. Ни одна компания не добьется успеха, если ее лидеры не будут с оптимизмом смотреть в будущее. Джек Уэлч уверен в себе и постоянно оптимистичен. Всюду, куда бы он ни взглянул, он видит возможность роста, новых открытий и повышения эффективности труда.

Глава 6

УЧИТЕСЬ И РУКОВОДИТЕ

«В характере Джека Уэлча есть интересное качество — он человек, который все время растет и развивается».

Ричард Паскаль

НОВАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРА

«Традиционный взгляд на лидера как на личность, которая определяет направление, решает проблемы и вдохновляет войска на битву, глубоко коренится в нашем индивидуалистическом и несистемном мировоззрении. Лидер – в особенности на Западе – это герой, великий человек, который возглавляет толпу во времена кризисов и перемен, – говорит Питер Сендж. – В подавляющем большинстве случаев наши мифы о лидерстве все еще остаются в плену таких образов, как, например, отважный капитан во главе отряда, защищающего поселенцев от нападения индейцев. Поскольку таких мифов большинство, то представление о лидерстве строится вокруг экстраординарных подвигов и харизматических героев, а не последовательного упорного труда коллектива. По сути, традиционный взгляд на лидерство основывается на признании бессилия людей, их неспособности управлять переменами и отсутствии собственной стратегии. Эти недостатки могут быть компенсированы только лидерами подобного типа».

Роль лидера в бизнесе постоянно меняется. Согласно традиционной точке зрения, лидер обладает даром влияния на массы и даром предвидения. Однако сегодня считается, что одного влияния на мас-

сы недостаточно для того, чтобы стать лидером, — «герой-одиночка» не вписывается в рамки традиционных корпоративных иерархий (как Боб Хортон из ВР, Джон Экерс из IBM и даже Эл Данлэп). Новая модель лидера — это люди наподобие Перси Барневика из Asea Brown Boveri, Ричарда Брэнсона из Virgin и Джека Уэлча.

Поскольку роль лидера постоянно трансформируется, быть лидером становится все сложнее. В то же время от лидера все больше зависит успех компании. Лидер должен быть уверен в том, что оптимальный уровень эффективности труда вполне достижим и его возможно поддерживать постоянно. В то же время лидеру необходимо справляться с возрастающей сложностью выбора тех или иных решений, быть инициативным и готовым к переменам, быть уверенным в том, что организация и процессы, в ней происходящие, постоянно эволюционируют и что сотрудники компании кровно заинтересованы в результатах своего труда. Лидер теперь уже не просто яркая личность, стоящая во главе организации. На самом деле индивидуализм, обычно ассоциируемый с лидерством, является сейчас предметом споров. Люди, которых мы воспринимаем как лидеров — от Наполеона до Маргарет Тэтчер, — не сказать, чтобы отличались мастерством работы в команде. Тем не менее они бесспорно обладали многими важными качествами, необходимыми для современного лидера. Бизнес-лидеры нового типа должны быть истинными людьми Ренессанса.

«В отдельных редких случаях возникает потребность в выдвижении личности с уникальными качествами или обладающей особыми навыками, однако большинству лидеров приходится приспосабливать свои умения, опыт и дар предвидения к текущим обстоятельствам, — говорит психолог Роберт Шаррок из YSC. — Сегодня, чтобы выжить, лидеру нужно быть в равной степени прагматичным и гибким руководителем. В целом, это означает, что лидеру следует быть скорее выразителем интересов народа, чем человеком, ориентированным на определенное задание. В бизнесе редко применяется теория „великого человека“: если делом управляет команда, то мы должны игнорировать отдельных руководителей и видеть группу людей с разнообразными лидерскими навыками».

Более того, в последние годы маятник качнулся в другую сторону, что привело к возрастанию интереса к подчиненным. Когда-то аналитики искали генералов, не обращая внимания на пехотинцев; теперь солдат, который выражает свое мнение по поводу организации работы, всячески поощряется. «Подчиненные становятся могучей силой. Сейчас вполне обычно положение дел, при котором руководитель отчитывается в своей работе перед подчиненными, после чего они тщательно проверяют его слова. Это означает, что лидерам приходится активно добиваться поддержки от людей, которых они прежде не принимали в расчет», — говорит Роберт Шаррок.

Фил Ходжсон из колледжа менеджмента Эшриджа (Великобритания) проанализировал большое число бизнес-лидеров. По его заключению, старая модель руководства больше не годится. «Современный руководитель перерос представление о лидере-индивидуалисте. Теперь задача лидерства – объединить сотрудников и разные части организации таким образом, чтобы работа каждого отдельного человека и организации в целом стала более эффективной». Фил Ходжсон приходит к заключению, что руководитель нового типа должен приносить пользу в качестве наставника, тренера и лица, решающего проблему в трудную минуту. Лидер дает возможность сотрудникам получать награду за успех и нести ответственность за неудачу, и при этом он должен постоянно утверждать и подчеркивать свою роль как руководителя. «Руководитель нового типа не придерживается жесткой, ортодоксальной модели, а предпочитает вырабатывать свой собственный, единственный в своем роде стиль руководства, – продолжает Фил Ходжсон. – Руководитель не выполняет работу сотрудников за них и не формирует культ собственной личности». Новый рецепт руководства, по словам Ходжсона, включает в себя пять компонентов: знания, энергия, простота, концентрация и внутреннее чутье.

Особые качества, которые отличают руководителей, изучены экспертом по вопросам лидерства Манфредом Кетсом де Врие из INSEAD. «Лидерство выходит за пределы узких рамок традиционных

определений. Лидер обладает способностью вдохновлять сотрудников своего предприятия, — говорит Манфред Кетс де Врие. — Руководители работают чрезвычайно много, заражая своим примером работников, они весьма устойчивы к стрессовым ситуациям. Кроме того, лидеры типа Брэнсона или Барневика хорошо осведомлены и о своих слабых местах. Они знают, что найдут хороших сотрудников, способных компенсировать их недостатки».

В наш век разделения полномочий способность делегировать свои обязанности другим становится крайне важной. «Власть и лидерство не являются взаимоисключающими понятиями, — говорит де Врие. — Но беда в том, что большинству исполнителей просто необходим контроль. Они не могут существовать без надзора со стороны власти, и это то, что губит компании».

Рон Хейфец из Бизнес-школы Гарварда и консультант Дон Лори настаивают на том, что корпоративные лидеры и организации сталкиваются сегодня с «адаптивным вызовом». Часто для решения проблемы адаптации уже имеются технические ноу-хау, но это не всегда облегчает жизнь. «Адаптация необходима тогда, когда по воле обстоятельств ломаются наши самые глубинные убеждения, когда ценности, приносившие нам успех, перестают таковыми являться и когда появляются заманчивые, но конкурирующие друг с другом перспективы», — пишут авторы.

Для работы по адаптации требуется лидер. Хейфец и Лори полагают, что один из видов руководства, наиболее подходящий для адаптивных перемен, основывается на шести принципах. Первый принцип они обозначают как «выход на балкон». Руководитель должен уметь погрузиться в ежедневные, насущные дела, вникать во все, в то же время не выпуская из виду долгосрочные перспективы. Это залог успеха. Подумайте о том, как Уэлчу удается сочетать определение и коррекцию стратегии с повседневными делами компании, находя время, чтобы отмечать и поощрять все серьезные достижения ее сотрудников.

Второй принцип искусства лидера состоит в умении распознать тот самый «адаптивный вызов». Это достаточно туманное понятие, и лидеру требуется погрузиться достаточно глубоко, чтобы установить, где именно лежат возникшие культурные проблемы. Третий принцип заключается в регулировании нагрузок. Проводя изменения, руководитель должен распознавать, какие из них приводят к проблемам. Если двигаться слишком быстро и не давать людям возможности справиться со стрессом, то результат изменений будет отрицательным. В-четвертых, руководители должны поддерживать дисциплину. «Сотрудникам необходим руководитель для того, чтобы помочь им сконцентрировать внимание на трудных вопросах. Умение заставить людей сосредоточиться – ценнейшее качество лидера», – считают Хейфец и Лори. Под руководством лидера сотрудники

сосредотачиваются на решении трудных вопросов, чего они обычно стараются избегать.

Последние два принципа адаптивного руководства очень тесно связаны: «давай сотрудникам работу» и «поддерживай голос руководителя мнением снизу». Сотрудников следует вовлекать в любой происходящий процесс, им следует разрешать выражать свое мнение, даже если они высказывают противоположные точки зрения. Главное – побуждать людей задавать вопросы и искать на них ответы. «Руководители не обязаны знать ответы на все вопросы. Им необходимо уметь задавать правильные вопросы», – говорят Хейфец и Лори, делая вывод, что «никто не может руководить, не имея в запасе ни одного вопроса».

Итак, новая модель руководителя может быть охарактеризована следующим образом:

Возможность совершать ошибки и не бояться неудач

Больше не считается, что бизнес-лидеры не могут совершать ошибок. Непогрешимость отменяется. Руководители тоже люди, и им свойственно ошибаться.

В 1986 г. GE купила 80% Kidder Peabody на сумму 600 млн долларов. Эта ошибка обошлась им в 1,2 млрд долларов. «Я вознаграждал людей за ошиб-

ки, если они терпели неудачу в попытках что-то предпринять, — говорит Джек Уэлч. — Главное — не бездействовать и не бояться ошибок. Я преподаю шестичасовой курс в Кротонвилле. Четыре из шести часов курса посвящены стилю руководства. Я всегда говорю людям: если ваш начальник мог купить Kidder Peabody и провалить все предприятие, то и вы можете сделать нечто подобное. Это высказывание появлялось на обложке *The Wall Street Journal* девятнадцать раз. Итак, если руководитель может поступить таким образом и пережить это, то и вы получаете свободу действий. Вряд ли вы сможете сделать нечто худшее, чем я».

Уэлч заявляет, что он создал культуру, в которой провал принимается как позитивное явление. «Наказание за неудачи ведет к тому, что никто не осмеливается что-то предпринимать», — считает он. Следует обратить особое внимание на возможность идти на риск и учиться на ошибках и неудачах.

Этот постулат нашел применение и в промышленности. Главный администратор одной из ведущих корпораций США вручил своим топ-менеджерам награды за Самый Лучший Провал. При одной мысли об этом у многих отвисает челюсть. Подобное явление говорит о важном культурном повороте в отношении к неудачам, которые еще год назад должны были быть скорее скрыты, чем вознаграждены.

В общем, получается, что наиболее ценный опыт мы получаем не тогда, когда преуспеваем, а когда совершаем ошибки и переживаем провалы. «Большинство самых важных вещей я узнал не во время обучения. Знания я получал через неудачи и утраты. Я старался учиться на небольших ошибках», – говорит Чарльз Хэнди, автор книги «The Age of Unreason». И он не одинок. Большинство из нас учились на провалах, ошибках и неудачах. Если бы присуждались награды за Самые Грандиозные Провалы, каждому из нас было бы что предложить на конкурс.

Одна из газет Британии создала недельную колонку под названием «Моя самая большая ошибка». Это было захватывающее чтение. Менеджер за менеджером признавались в своих ужасных ошибках. Примечательно, что все описанные провалы относились к весьма отдаленным временам (рассказчики не могли допустить, чтобы люди узнали об их недавних ошибках). Нужно сказать, что во многих случаях менеджеры как будто специально коллекционировали свои неудачи, так как совершённая ошибка – это урок, который откладывается в памяти на всю жизнь.

Мы все могли бы написать по подобной статье. Возможно, что это и нужно регулярно делать. Однако, хотя провалы потрясают нас до глубины души, мы зачастую не стремимся отойти от привычного стиля поведения. Мы не хотим выделяться, делая

что-то не так. Мы стараемся смешаться с толпой. Страх провала – это основной инстинкт, который в бизнесе может разрастись до фобии.

В организациях страх провала становится инстинктом выживания. Мы приходим на работу, мы учимся работать, нас учат. Если вы начнете работать за прилавком в большом предприятии розничной торговли, вам придется потратить целый день на просмотр видеоролика (это гораздо дешевле и не требует затрат ценного времени штата менеджеров) о том, как корпорация организована, о ее достоинствах и методах работы. Мысль хорошая, но это всего лишь общие предписания. Из них вы не узнаете, что происходит, когда что-то идет не так, как надо. Хотя, если дела пойдут совсем неправильно, вас просто уволят.

У другого предприятия розничной торговли была идея получше. Она состояла в том, чтобы полностью погрузить новичков в работу, дав им возможность в течение целого дня посмотреть, как следует работать с реальными покупателями. В дальнейшем это помогало компании составить мнение о том, насколько сотрудник пригоден для такой работы.

Decision Research, компания из штата Орегон, изучающая стратегии менеджмента, построенного на риске, пришла к выводу, что люди с большей вероятностью идут на риск, если они воспринимают

его как добровольное решение, которое, по их собственному ощущению, они способны контролировать и ответственность за которое распределена поровну между всеми участниками предприятия. И наоборот, люди менее охотно идут на риск, если у них нет уверенности в том, что он необходим, и если он распределен несправедливо.

Обучение

«Когда я перестаю изучать что-то новое и начинаю противопоставлять прошлое будущему, я не двигаюсь вперед», — говорит Джек Уэлч. Сегодняшние лидеры должны двигаться вперед и учиться. Это ведет к существенным переменам и к еще большим противоречиям.

Многим бизнес-лидерам мешает мнение, согласно которому обучение — это пассивный вид деятельности. К тому же большинство топ-менеджеров привыкли демонстрировать свою уверенность, компетентность, а не беспокойство, неуверенность и уязвимость. Большинство из них прекрасно умеют проявлять силу и крайне редко имеют возможность или желание обсуждать свои слабые стороны с людьми, которые понимают их проблемы, но никак не связаны с ними по делам бизнеса.

Обучение — это всегда риск, а риск делает нас уязвимыми. Люди боятся проявить некомпетентность, потерять лицо, утратить какие-то возможности или

просто понести потери. И в результате развивается то, что точно обозначено как миф неуязвимости лидера. Игнорируя опасные ситуации, руководитель начинает верить, что он непобедим.

Деликатный стиль управления

Авторитарное руководство себя изжило. «Нам приходится освобождаться от начальственных манер. Мы правим за счет наших идей, а не с помощью хлыста и цепей», — говорит Джек Уэлч, мастер деликатного руководства. Он направляет. Он обсуждает. «Директора должны быть наставниками. Они должны обучать своих менеджеров. Им нужно помогать подчиненным развиваться, — считает Брайен Чернетт, основатель и исполнительный директор Академии для руководителей. — Умение влиять на работников — это самое важное искусство для тех, кто находится наверху. Беда в том, что для многих тип так называемого мягкого стиля руководства совершенно неприемлем. Иногда нам приходится даже маскировать его под вид тренинга или под рецепты лидерства от самых успешных администраторов».

Вовлечение сотрудников

Джек Уэлч говорит: «Я надеюсь, вы понимаете, что бизнес — это цепь провалов и ошибок. Это невеликая наука. Все делают ошибки. Это непредсказуемо, как удар по мячу. Никто не знает единственной

секретной формулы успеха. И если у нас и есть какой-то секрет, так это то, что мы верим в то, что нужно вовлекать в игру всех работников. Никто не должен избегать этой игры. Мы работаем над этим каждый день. В результате победа в игре делится между большим числом участников».

Уэлч — мастер вовлечения своих сотрудников в — используя жаргон менеджеров — будущее GE. Главным элементом этой работы является выработка программы, которая давала бы работникам как право голоса, зачастую первый раз в их жизни, так и, самое главное, возможность быть услышанным.

ИСТОКИ ПРОГРАММЫ WORK-OUT

Разработка этой программы GE снискала аплодисменты корпоративного сообщества как инновационная идея. В действительности, подобно большинству идей менеджмента, это то самое новое, которое на самом деле хорошо забытое старое. В данном случае речь идет об идее активизации обучения (Action Learning). Эта идея — детище оригинального британского академика Реджа Реванса. Реванс создал простую формулу:

$$L = P + Q, \text{ где}$$

L — обучение (learning) — происходит с помощью комбинации программных знаний (P — programmed knowledge) и возможности задавать откровенные вопросы (Q —

questions). По мнению Реванса, «суть идеи активизации обучения сводится к тому, чтобы выяснить, что может быть сделано в принципе, и проследить причины, по которым может быть предпринят тот или другой шаг, а также последствия этих действий».

В то время как программные знания — это нечто последовательное и жестко установленное, возможность задавать вопросы открывает нам другие грани реальности и дает возможность свободно размышлять. Реванс говорит о том, что образовательные учреждения дают фиксированные, запрограммированные знания, вместо того чтобы поощрять студентов учиться ставить вопросы и свободно рассуждать о предмете.

Структурно связать эти два элемента может небольшая группа или команда единомышленников. По этому поводу Реванс пишет в своей книге «Action Learning»: «Центральная идея такого подхода к развитию личности на всех уровнях, в любых культурах и для любых целей состоит в следующем — обучение в группах и небольших командах товарищей и единомышленников предполагает, что они не только вместе обучаются, но и учатся друг у друга, разделяя при этом как свои неудачи, так и победы».

Активизация обучения — антитеза традиционной форме подхода к обучению менеджеров. Реванс далее пишет: «Вы должны стремиться понимать проблемы друг друга и развивать чувство ответственности друг за друга с помощью работы в малых группах». Обширные границы понятия «активное обучение» и эклектичные рассуждения Реванса дают основание предполагать, что для рас-

пространения этого способа обучения потребуются фундаментальные изменения в человеческом мышлении. Однако имеются определенные основания предположить, что активное обучение приобретет популярность. Среди тех, кто его поддерживает, можно назвать лорда Вайнстока и сэра Питера Паркера. Программа GE Work-out — это одна из форм активного обучения. Она использует небольшие активные группы для решения специфических проблем — при этом предполагается, что члены этих групп совсем не обязательно осознают, чему их обучают.

РЕЗЮМЕ: УЧИТЕСЬ И РУКОВОДИТЕ

- Человеческий фактор. Обращаясь к управляющим своих фабрик, промышленник девятнадцатого столетия Роберт Оуэн сказал: «Многие из вас знают о преимуществах работы хорошо налаженного механизма по сравнению с ручным трудом. Подумайте — если машины, требующие тщательного ухода, приносят вам такую большую выгоду, то почему бы не относиться с таким же вниманием и к людям — ведь сам по себе человек гораздо более совершенное создание, чем машина». Человеческий фактор является центральным в любом стиле лидерства. Организация, мотивация и загрузка работой каждого сотрудника является одним из важных моментов работы руководителя. У Джека Уэлча нет проблем с человеческим фактором.

- Никогда не прекращайте учиться. Сэр Уинстон Черчилль говорил: «Я всегда готов учиться, хотя мне не всегда нравится, когда меня поучают». Обучение сегодня является составной частью руководства. Руководитель, который не стремится обучаться, не выживет.
- Определяйте направление и выстраивайте приоритеты. Лидеру необходимо идти на разумный риск. Он (или она) должен определять долговременные перспективы существования организации. Руководитель должен также быть в «контакте» с сотрудниками своей фирмы. Всегда существует опасность увязнуть в каких-то мелких, незначительных проблемах организации или, как другая крайность, попасть в изоляцию. Как-то Гарольда Макмиллана спросили, что является самым трудным в работе премьер-министра. «События, мой мальчик» — таков был ответ.

В прошлом предполагалось, что топ-менеджер должен быть полностью погружен во все аспекты деятельности компании. Времена изменились. Роберт Хаас, президент и генеральный директор компании Levi-Strauss, говорит: «Если ваши сотрудники действительно значимы и являются ключом к успеху фирмы, то работа менеджера состоит в том, чтобы помогать этим работникам. Это, конечно, идет вразрез с традиционным представлением о менеджере как контролирующем органе компании. В прошлом считалось, что менеджер должен знать все, что происходит в фирме, и быть глубоко вовлеченным в деятельность всех своих подчиненных».

Руководитель, таким образом, задает тон, расставляет приоритеты и подает личный пример. «Хвост следует за головой. Если голова движется быстрее, то и хвост поддерживает заданный темп. И если голова замедляет движение, то хвост непременно поникнет», — так высказывается японский промышленник Коносуке Мацусита.

- Не бойтесь перемен. «Руководитель должен помочь своим сотрудникам увидеть, что под ними горит земля, — даже если пламени еще и не видно. Процесс перемен начинается тогда, когда сотрудники решают серьезно отнестись к этому пламени и справиться с ним. Вам необходимо определить, в чем состоит реальность, чтобы знать, что же вам стоит изменить», — говорит Лэрри Боссиди из AlliedSignal. Руководитель — это провокатор, раздувающий пламя перемен и подталкивающий сотрудников к новым временам. «Руководство предполагает стремление к переменам. Это первостепенная функция лидера», — говорит Джон Коттер из Бизнес-школы Гарварда.
- Создавайте завтрашних лидеров. Ральф Нейдер говорил по этому поводу: «Основная функция руководства — растить не столько последователей своего дела, сколько лидеров». И, как мы уже видели, Джек Уэлч тратит много времени и денег на подготовку и развитие будущих лидеров.

Глава 7

НЕ НАДО УСЛОЖНЯТЬ

«Для нашей компании очень важно, что все ее менеджеры работают как настоящие лидеры, демонстрируя способность эффективно управлять как внутренними, так и внешними связями компании».

**Лорд Маршалл,
глава British Airways**

БУДЬ ПРОЩЕ

«**Б**удь проще» — это очень полезный принцип, особенно в менеджменте, где постоянно царит путаница и нелепости растут как снежный ком. Джек Уэлч именно так и действует. «Это ведь не ракетостроение; мы с вами выбрали одну из самых простых профессий в мире, — говорит он. — Большинство компаний мирового масштаба имеют что-то около трех или четырех настоящих конкурентов, и все они прекрасно известны. Управлять бизнесом совсем не сложно. Вам не нужно делать выбор из двух тысяч вариантов решения».

Многие могут с ним не согласиться. Для них менеджмент и бизнес, по-видимому, ужасающе сложны. Но Уэлч обладает удивительной способностью упрощать сложное. Эта способность к упрощению распространяется и на область коммуникации. В представлении Джона Уэлча, в современном бизнесе общение не является больше жестким формальным процессом. Процесс общения становится динамичным, активным и непосредственным. «Если мы можем что-то упростить, мы упрощаем. Потому что тогда нам легче общаться с сотрудниками. Работники улавливают, чего от них хотят, и принимают актив-

ную роль в программе», — говорит Джон Кахилл, генеральный директор конгломерата ВTR.

Непосредственность такого рода очень важна для успешного общения. Джек Уэлч всегда выражается просто. Лопата есть лопата, как ее ни назовешь. «Уэлч рассказывает, что мать научила его трем важным вещам: общаться чистосердечно, смотреть в лицо реальности и управлять своей собственной судьбой» — так пишет Джанет Лоу в книге «Jack Welch Speaks».

Уэлч не изъясняется на жаргоне менеджеров. Он говорит напрямик. Выступая на ежегодной конференции топ-менеджеров NBC в 1987 г., он сказал: «Мы намерены ждать от вас роста доходов каждый год. И нечего пожимать плечами. Таковы правила выбранного пути... Вы взяли на себя ответственность за собственную судьбу. Если вы это не сделаете, тогда мы сделаем».

ПОСТОЯННО ОБЩАЙТЕСЬ

Джек Уэлч общается постоянно. Он говорит и пишет. Он знает, что несколько его неразборчиво написанных слов имеют огромный смысл — например, что человек, к которому он обращается, является значимой фигурой. Уэлч часто повторяется, как кандидат в президенты, который в своих кратких выступлениях твердит одно и то же, чтобы его

идеи достигли адресата. Но Уэлч никогда не кажется скучным.

Перси Барневик из АВВ утверждает, что тратит лишь одну десятую часть своего времени на определение стратегии, а все остальное уходит на общение. Такое соотношение свидетельствует об огромном значении коммуникации в бизнесе. Это не потворство своим желаниям и не развлечение, а насущная необходимость для любого менеджера в любой ситуации. Уэлч посвящает этому большую часть своего времени.

В 1987 г. Уэлч говорил сотрудникам GE: «Теперь вы знаете, что *не* является полноценным общением. Общение – это не просто произнесение речи или просмотр видеокассеты. Это не заводская газета. Реальное общение – это обмен мнениями, это самый интерактивный процесс из всех существующих. Он требует колоссального количества времени, проводимого с человеком с глазу на глаз. При общении слушать важнее, чем говорить. Это непрерывный, интерактивный процесс, направленный на достижение согласия».

По мнению Уэлча, общение – это очень личный процесс. Он признает, что один случайный разговор может быть более ценным, чем несколько абзацев в информационном бюллетене компании. «Общение – это неотъемлемый элемент роли руководителя. Я часто разговариваю с инженера-

ми, пилотами, командами самолетов и клиентами. Если член команды самолета говорит мне, что какой-то пассажир чем-то недоволен, я обязательно поговорю с ним», — говорит сэр Колин Маршалл.

Джек Уэлч не только говорит, он умеет и слушать. Общение — как требует программа Work-Out — должно быть двухсторонним. «Харизматический лидер, в противоположность распространенному мнению, вовсе не является залогом успеха компании. Наоборот, ценными свойствами лидера являются не только умение быть прямым и решительным, но и умение слушать. Очевидно, что качество — это абсолютная категория, которая не является предметом торга, и что обслуживанию клиентов отдается приоритет. В то же время руководитель не только вдохновляет сотрудников на развитие лучших форм работы, на улучшение качества, но и активно прислушивается к мнению своих работников, привлекает знания и опыт штата работников на всех его уровнях». Это был один из выводов Джорджа Биннея, который проанализировал программы качества 46 компаний по всей Европе. Только если имеется взаимный контакт, процесс может быть определенно назван общением.

Такое двустороннее общение важно для реализации любой подобной программы. Участие, доверительность и энтузиазм — все вращается вокруг общения.

ПРАВИЛА ИГРЫ ОБЩЕНИЯ

Гуру коммуникации Хайнц Голдманн определяет мастерство общения как:

- **Умение поставить себя на место другого.** Менеджер должен понять значение и смысл того, что ему говорят и что делают его коллеги, сотрудники, служащие, клиенты, и вообще понимать их поведение. Но способность сочувствовать, ставить себя на место другого, понимать людей резко снижается, когда менеджеры вынуждены действовать за пределами своей иерархической империи.
- Если менеджерам приходится поддерживать общение в смешанных группах, они должны найти, установить и выразить **общий знаменатель** для группы, с которой они работают. Их обязанность — создать единство, солидарность в коллективе. При возрастающей интернационализации различия в культурах создают еще больше трудностей в создании подобных обязательств и эффективного общения. Однако строить такие взаимоотношения необходимо.
- **Замысел и убеждение.** Если руководитель не умеет убеждать, тогда не поможет и способность ставить себя на место собеседника. Импульс к действию основывается на создании сильного посыла, исходящего от лидера, способного влиять на мнение других. Умение поставить себя в положение другого и замысел не обязательно должны совпадать, точно так же, как они не обязательно автоматически подействуют, если обра-

тяться к помощи высоких технологий. На самом деле есть опасность, что высокие технологии приведут к монологу, так как менеджеры будут охотнее использовать разные технологические уловки, чем возможность общения с аудиторией. Так, многочасовая демонстрация слайдов глушит интерес аудитории. Доказано, что общение лицом к лицу на 90% эффективнее по сравнению с написанным или напечатанным обращением.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

«Там, где есть желание учиться, обязательно будут споры и разнообразие мнений; ведь иметь свое мнение и знать, как действовать, — это не одно и то же», — писал английский поэт Джон Милтон. При огромном диапазоне вариантов выбора и ограниченных средствах их реализации, которыми мы располагаем, несогласие является неизбежным и даже необходимым.

Пока Джек Уэлч вкладывается в людей, ему не грозит опасность стать руководителем, который боится конфронтации. Он не получил бы прозвище Нейтронный Джек, если бы был мягким и добродушным человеком. В действительности он не переносит тупиц и весьма нетерпелив, если результат по какой-то причине не был достигнут вовремя. Он постоянно понуждает людей двигаться вперед, даже если им это не нравится.

Интересно, что Уэлч создал в GE климат конструктивной конфронтации. Программа Work-Out целиком строилась на том, чтобы люди не боялись сталкиваться с проблемой и всегда стремились найти ее решение. Его вера в людей и в прямое общение означает, что он желает выслушивать возражения своих сотрудников, даже если они не согласуются с его собственными представлениями о том, что надо делать.

«Почему на этом собрании нет никакого конфликта? Если нет столкновения мнений, значит, что-то не так», — заявил Майкл Эйснер из Disney на конференции своих топ-менеджеров. В деловом мире, где царит постоянная неопределенность, пребывать в согласии означает топтаться на месте.

В менеджменте, где всегда существует определенное напряжение между реальностью — тем, что уже устоялось и приносит результат, и перспективой — неким более высоким положением, которого можно достигнуть, если пойти на определенный риск, лидер нового типа должен целенаправленно искать области конфликта. Менеджер говорит «да», а затем уже спрашивает «почему?».

Стремление к неопределенности противоречит самой нашей природе. Мы испытываем потребность в уверенности так же, как кандидат в президенты — в пресс-конференциях. Это, по крайней мере, верный путь к желаемому результату. Творческий поиск,

стремление к неопределенности и конфронтации опасны и не всегда приятны, но только они могут привести к прогрессу.

В своем исследовании Ричард Паскаль натолкнулся на закон из области кибернетики, известный как «закон необходимого разнообразия» (the Law of Requisite Variety). Закон гласит, что для любого организма, который должен адаптироваться к экстремальным условиям окружающей среды, необходимо «разнообразие». Если вы сокращаете «разнообразие» внутри себя, вы становитесь уязвимы и не можете справиться с тем «разнообразием», которое приходит извне. «Как же разнообразие проявляется в социальной системе? — спрашивает Паскаль. — Оно проявляется как отклонение от нормы или, другими словами, в виде конфликта. Проблема в том, что большинство компаний не расположены к конфликту. Для многих предприятий конфликт ассоциируется с подрывом авторитета, испорченными отношениями и внутренними войнами. Разногласия часто ошибочно понимаются как индикаторы неправильного управления. Фокус состоит в том, чтобы научиться спорить, не разрушая хороших отношений, и использовать разногласия как средство постановки вопросов и сохранения организации в состоянии „постоянной готовности“».

На деле, считает Паскаль, когда на предприятии возникает конфликт, 50% времени уходит на то, чтобы как-то смягчить его или просто от него уйти.

Еще 30% идет на безрезультатные споры, и только 20% дают истинную конфронтацию и положительный результат. «Ирония в том, — замечает Паскаль, — что опасность, которую все ощущают, но о которой никто не говорит вслух, гораздо сильнее подрывает силы организации, чем опасность, которая была названа по имени. С такой опасностью уже можно бороться». Другие аналитики, такие как Манфред Кетс де Врие из INSEAD, тоже упоминают о подобном феномене. В 1993 г. в своей книге «Knowledge for Action» Крис Аргирис из Гарварда исследовал истоки межличностных проблем в одной из консультационных групп. Напряженность возникла, когда семь успешных консультантов решили создать свою собственную компанию. В своей организации они надеялись избежать тех бессмысленных интриг, с которыми часто сталкивались в других фирмах. Естественно, их мечта не осуществилась. К тому времени, когда был призван на помощь Аргирис, внутренние распри поглощали большую часть их времени и сил.

Анонимные консультанты, описанные в книге «Knowledge for Action», потерпели неудачу из-за того, что Аргирис называет «привычкой замалчивать проблемы». Сталкиваясь с потенциально опасным для них вопросом, руководители либо закрывали эту тему, либо полностью ее игнорировали. На встречах правления они обычно обсуждали тривиальные темы — всегда находился кто-то, кто боялся коснуться большого вопроса первым. Но после совещания эти

важные вопросы обсуждались в кулуарах, вина перекадывалась с одного на другого, и разногласия среди основателей компании неуклонно росли. Такой подход влиял на поведение других сотрудников организации: они сознательно сводили новую информацию к минимуму, чтобы, не дай бог, администраторы не столкнулись с чем-нибудь незнакомым и опасным.

То, что клиентом Аргириса является группа, которая сама консультирует менеджеров, — еще один аргумент, подтверждающий важность его исследования. Если хорошо обученные, умные руководители попадают в такую ловушку, то что можно говорить о простых смертных? Для начала простым смертным необходимо честно взглянуть в лицо проблемам. Они должны отказаться от консенсуса и вступить на путь разногласий.

Преуспевать с помощью конфликтов — это легче сказать, чем сделать. Всем нам нравятся люди, которые с нами соглашаются, разделяют наши взгляды, опасения и пристрастия. Вот почему, когда менеджер нанимает сотрудников, он стремится брать на работу единомышленников. Таким образом, инстинктивно делается все, чтобы избежать конфликта.

Прошлое учит нас, что рамки общепринятого поведения должны быть установлены достаточно жестко. Иначе мы окажемся в окружении непред-

сказуемых и неконтролируемых нонконформистов. Сейчас нам нужно расширять круг приемлемого поведения. Как заметил Дон Хэмбрик в своей статье 1987 г., руководители должны окружать себя такими людьми, которые противостоят их слабостям и компенсируют их своими сильными сторонами. Примечательно, что Джек Уэлч собрал группу волевых руководителей — людей, разделяющих корпоративные ценности, но не подхалимов.

РЕЗЮМЕ: НЕ НАДО УСЛОЖНЯТЬ

- Вкладывайтесь в человеческие взаимоотношения. Время и деньги, вложенные в общение со служащими и коллегами, — это лучшее вложение в корпоративную деятельность.
- Общение — это прямой путь к инновациям. Уэлч говорит: «Бюрократия часто препятствует нормальному общению и тормозит новаторов. Ее место должна занять новая, более гибкая среда, в которой яркие творческие личности будут чувствовать себя свободнее».
- Ясность в переговорах порождает ясность в ожиданиях. Опасность искажения или потери информации должна быть сведена до минимума. Работники в GE знают, чего от них ждут.
- Общение делает жизнь проще. Джек Уэлч обладает даром делать сложное простым. Люди спрашивают: «Джек, как ты можешь работать в NBC, ты не знаешь

ничего ни о драме, ни о комедии...» Уэлч объясняет: «Я не могу построить ни реактивный самолет, ни турбину. Наша работа в GE состоит в том, чтобы изыскивать ресурсы — человеческие и финансовые. Философия менеджмента в GE состоит в том, что мы ищем таланты, даем им поддержку и позволяем свободно творить, касается ли это турбин, реактивных двигателей или Интернета».

- Будьте прямолинейны. «Говорите правду — во-первых, потому, что это правильно, а во-вторых, все равно правда откроется», — говорит Пол Гэлвин из Motorola. Если вы хотите строить долгие отношения с клиентами и поставщиками, без честности вам не обойтись.

Глава 8

УНИЧТОЖИТЬ БЮРОКРАТИЮ

«Структура бюрократических организаций следует принципу иерархии, то есть каждый нижестоящий контролируется и управляется вышестоящим».

Макс Вебер

ВЕЛИКОЕ НАВАЖДЕНИЕ УЭЛЧА

Смена программ и корпоративные революции требуют своих лозунгов. В конце 1980-х — начале 90-х гг. Джек Уэлч бросил клич — разрушить границы между отделами и их функциями. «Наша мечта 90-х гг. — это компания без границ, компания, где разрушены стены, которые отделяют нас друг от друга, — говорит Уэлч. — В компании без границ, по нашим представлениям, исчезнут помехи для общения между инженерами, производителями, маркетологами, службой продаж и обслуживанием клиентов. Исчезнут и различия между внутренним и международным бизнесом — нам будет так же удобно работать в Будапеште и Сеуле, как в США. В подобной компании будут уничтожены групповые ярлыки, такие как «менеджмент», «производство» и другие, которые мешают работающим вместе людям. Будут стерты и внешние границы — например, между компанией и ее главными поставщиками, и они вместе с нами станут частью единого процесса, цель которого — благо клиента».

Победа над бюрократией стала настоящим наваждением Уэлча и GE. Много раз он провозглашал лозунг: «Бороться с бюрократией, уничтожить иерар-

хию». Фактически, к этой мысли он возвращался в каждом своем интервью.

Теперь коснемся важного вопроса: где проходит граница между наваждением и концентрацией? Многие руководители одержимы демонами навязчивых идей. Одни одержимы ростом продаж, другие – обновлением технологий или корпоративной политикой, третьи носятся с новейшими рекламными тактиками и т. п.

Одержимость – одна из скрытых сторон деловой жизни. Менеджеры всегда в той или иной степени одержимы идеей успеха. Однако навязчивые идеи распространяются не только на деловой мир. Система образования также настраивает детей на исключительный успех. А спорт целиком находится во власти одержимости. Спортсмены не думают ни о чем, кроме того, как первым прийти к финишу, прыгнуть как можно выше или дальше метнуть ядро. Тренеры поощряют эти формы одержимости (хотя они называют это концентрацией). Так же и босс полностью одобряет одержимость молодого менеджера, который работает 16 часов в сутки и живет только бизнесом.

«Есть культурно приемлемые формы одержимости – например, когда музыканты занимаются по 12 часов в сутки, – а есть и неприемлемые, – говорит Фил Ходжсон. – В деловом мире мы одобрительно относимся к одержимости младших менедже-

ров. Однако позже, когда они делают карьеру и занимают более высокий пост, одержимость уже не поощряется. Мы считаем, что босс должен иметь более широкий взгляд на вещи».

Принято считать, что одержимость босса — положительное качество, во многом потому, что она побуждает к работе подчиненных. Руководитель предприятия работает день и ночь семь дней в неделю — и не только для того, чтобы выполнить работу, а потому, что это дает мотивацию другим сотрудникам поступать так же. Руководство в манере одержимости означает, что менеджеры работают день и ночь. Однако эксперты редко задаются вопросом, делают ли работу более продуктивной эти сверхурочные часы.

Впрочем, иногда одержимость может иметь огромное значение. Если, например, вы начинаете свое собственное дело, то умеренного энтузиазма недостаточно. Вам придется жить и дышать своей идеей. Ваша вера в собственный успех на этом этапе должна быть фанатичной и непоколебимой. Другой пример — некоторые компании, такие как McDonald's и Marks & Spencer, строят работу с клиентами, развивая у своих служащих навязчивое желание обслуживать покупателей как можно лучше.

Одержимость Уэлча борьбой с бюрократией и иерархическими структурами — не единственное его наваждение. Одной из его навязчивых идей было

желание уничтожить разделение персонала по функциям. В некоей компании главный менеджер был одержим похожей идеей. Чтобы доказать свою точку зрения, он прогуливался возле фабрики этой компании и спрашивал всех, кого встречал, как они относятся к «этому бесполезному разделению». Ответы, которые он получил, были весьма агрессивными. Его рвение натолкнулось на отрицательную реакцию сотрудников.

Беда в том, что навязчивые мысли могут привести бизнес к упадку. Если идея была неудачной, то менеджер, потратив массу времени и сил, приведет компанию в тупик. Генри Форд горячо верил, что все люди стремятся иметь недорогие однотипные машины. Он восторженно пропагандировал свои идеи, пока не появилась General Motors, которая выпустила несколько моделей разных цветов, и оказалось, что Форд был не прав. Одержимость Форда была слишком несгибаемой, чтобы способствовать успеху его компании. Точно так же компания IBM культивировала веру в торжество своих компьютеров, а затем с удивлением наблюдала, как чужие новинки, как ржавчина, разъедают ее рынки.

Любой психолог скажет вам, что одержимость — очень опасная болезнь. Заболевшие ею менеджеры вступают на сомнительный и рискованный путь. В какой момент трудолюбивый бизнесмен превра-

щается в одержимого дельца, отбросившего все этические нормы в погоне за прибылью? Когда обязательность и энтузиазм перерастают в одержимость?

Фил Ходжсон полагает, что существует четкая граница между энтузиазмом (который является положительным качеством и направлен на поиск конструктивных решений) и одержимостью, которая явно выглядит как нездоровое проявление личной заинтересованности. «Если одержимый навязчивой идеей менеджер оглянется назад и проанализирует свои действия, он легко увидит нездоровые стороны своего поведения. Одержимость подчиняет себе всю его жизнь, принося ущерб семье, друзьям, отдыху, — говорит Ходжсон. — Одержимость — это потенциально полезная черта личности, которую нужно направить на организацию работы, а не на то, чтобы все осуществлять самому. Менеджеры тратят массу энергии на интриги, продвижение по службе и усиление своего влияния на корпоративную политику. Если эту энергию освободить и направить в нужное русло, то будут высвобождены огромные силы».

Используется ли эта энергия для того, чтобы убедить банковского служащего дать вам кредит, или для проведения программ радикальных перемен — силу одержимости отрицать невозможно. Под сомнением остается лишь то, насколько мы можем использовать эту силу в позитивных целях.

БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Немецкий социолог Макс Вебер пишет, что большинство эффективных форм организации предприятия напоминают хорошо отлаженный механизм. Эти формы характеризуются жесткими правилами, контролем, иерархической структурой и бюрократическим управлением. Вебер называет это термином «рациональная модель». В противоположность этой модели существуют еще две модели, а именно: «харизматическая» и «традиционная». В харизматической модели организацией управляет одна доминирующая фигура. Вебер отклонил эту модель как недолговременную — здесь он был первым, кто разобрался в этом явлении и рассмотрел его последствия. История показывает, что организация, строящаяся вокруг одного харизматического лидера, недолговечна.

Наконец, традиционная модель — третья, которую рассматривал Вебер. Она определяется тем, что все делается так, как делалось всегда, — например, в семейных фирмах, где управление переходит от одного поколения к другому.

Опыт показывает, что чисто бюрократический тип организации (то есть автократическая разновидность бюрократии) с чисто технической точки зрения способен достигнуть наивысшей степени эффективности. С формальной точки зрения этот тип организации обладает наиболее рациональными и эффективными средствами контроля над работниками. По этому поводу Вебер писал: «Этот тип организации превосходит все другие типы по стабильности, пунктуальности, дисциплине и надежности. Таким образом, для руководителей организации, так же как и для тех, кто связан с этой

организацией, становится возможным легко увидеть и оценить результаты работы. И наконец, бюрократический тип организации превосходит другие в эффективности и в масштабах работы. Формально он может быть применен ко всем разновидностям административных задач».

Среди современных аналитиков считается хорошим тоном посмеяться над глубокомысленными выводами Вебера. Бюрократический деловой мир, который он описал, был лишен жизни и вдохновения. Тем не менее он существовал вполне благополучно.

Если вам нужны доказательства, посмотрите на результаты деятельности компании Dilbert Скотта Адама, основанной на прагматичности и традиционном порядке корпоративной жизни.

Бюрократическая модель, описанная Вебером, распространилась довольно широко. Это был, несомненно, узкий путь, и кажется, что идти по нему — значит выбиваться из современного ритма. Однако в начале XX века это был самый эффективный путь бизнеса. Подобно многим великим идеям, этот тип организации работал, по крайней мере, какой-то период — особенно в такой компании, как GE.

БОРЬБА С ИЕРАРХИЕЙ: РОЖДЕСТВЕНСКИЕ ГУСИ

Хорошо управляемая и успешная еще за несколько поколений до появления Уэлча в качестве ее главного администратора, компания GE построила огромную сеть систем и слоев менеджмента, чтобы

обеспечить эффективность работы. Это была бюрократическая модель, но также и рациональная.

GE не представляла собой ничего уникального. Ее структура, состоящая из прослойки менеджеров и внутренних систем, была типичной для крупной компании. «Представьте себе здание, — объясняет Уэлч. — Как только компания становится больше, она надстраивает этажи. Усложнение компании ведет к появлению стен. Разрастаются отделы — транспортный отдел, исследовательский отдел. Это сложная структура. Это изобилие стен. Наша работа состоит в том, чтобы выровнять здание, сломать все эти стены. Если мы сделаем это, то к нам будут приходить новые сотрудники со своими идеями. А наш бизнес очень нуждается в людях, готовых к действию».

Уэлч обнаруживал стены даже там, где их не видели другие. «Когда я присмотрелся к структуре GE, я нашел компанию весьма бюрократической — множество прослоек менеджеров и все такое — и не особенно дружелюбной. Бизнес был очень серьезным и скучным. Но для меня бизнес — это идеи, развлечения, восторги и празднования».

Объектами одержимости Уэлча стали дьявольские близнецы — бюрократия и иерархия.

В 80-е гг. он истребил иерархию. «В 80-е гг. мы отменили слой за слоем структуру менеджмента. Мы ломали одну стену за другой. Стены, разъединяющие наши функции. Мы сократили штат. Как только мы

это сделали, то обнаружили, сначала на уровне руководства, а затем и в самой организации, что люди, которым дали свободу действий, которым доверяют и позволяют принимать собственные решения, стали работать усерднее, уверенные, что они сами нашли путь к решению поставленных задач».

Число прослоек менеджмента было сокращено с 29 до 6. Те, на кого обрушился главный удар, были исполнителями среднего уровня, пешками в костюмах. Как писал Том Петерс, «менеджеры среднего уровня – это рождественские гуси». Уэлч «приготовил» их очень много.

Это работало. В 1987 г. было отпраздновано освобождение компании от бюрократии. «Джеку Уэлчу удалось очистить одну из главных американских компаний от бюрократических излишеств прошлого и создать свою собственную культуру, которая сделала вклад в победу GE над многими крупными концернами, – говорилось в *Business Week*. – По этой причине или нет, но стиль управления большинства американских компаний стремится походить на стиль компании GE».

**РЕЗЮМЕ:
УНИЧТОЖИТЬ БЮРОКРАТИЮ**

Уэлч оказался прав. Большая, но не перегруженная иерархией, компания GE представляет собой новую модель организации. Эту модель характеризуют:

- **Скорость.** Крупные организации традиционного типа всегда были медлительными. Компания GE организована так, чтобы двигаться быстро и принимать быстрые решения. «Скорость во всем». Это важная составляющая конкурентоспособности. Скорость сохраняет бизнес и людей молодыми. К этому очень быстро привыкаешь. Это соответствует вкусу американцев, и мы должны это внедрять», — говорит Уэлч.
- **Неформальность.** Когда-то требовалось, чтобы консультанты McKinsey носили шляпы. Теперь этого нет. Бесцельные формальности создают людям неудобства и мешают их настоящей работе. Уэлч говорит: «Ценность компании GE в ее неформальности. Я думаю, это была ценная идея».
- **Отсутствие иерархии.** «Герой — тот, у кого есть идеи», — говорит Джек Уэлч. Бизнес продвигается за счет идей, а не за счет дополнительных уровней администраторов.
- **Обмен информацией.** «Деятельность без жестких границ — это стиль жизни компании. Люди обмениваются идеями постоянно», — говорит Уэлч. — Если вы подхватили идею и поделились ею с другими, вас награждают. Прежде было не так — если у вас возникала идея, вы должны были ее держать при себе. Высказать идею кому-либо было бы глупо, так как бюрократическая модель сделала бы героем не вас, а того, с кем вы поделились идеей». Когда люди делятся информацией — внутри компании, с поставщиками, с клиентами — ценность информации не уменьшается, а растет.

Глава 9

КОРПОРАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК

«Сейчас настает время объединений.
Индивидуализм ушел в прошлое и
никогда не вернется».

Джон Д. Рокфеллер

КОРПОРАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК ВСЕ ЕЩЕ ЖИВ

Одна из известных книг по менеджменту Уильяма Уайта «The Organization Man», ставшая классикой в 1956 г., содержит эталонное описание корпоративной жизни. «Фундаментальная предпосылка новой модели руководителя состоит в том, что главные цели личности и организации совпадают. В отношении к «системе» у молодых людей нет цинизма и скептицизма – они не рассматривают ее как что-то, чему они должны противостоять, но как то, с чем следует кооперироваться... они безусловно верят в то, что все их лучшие качества принесут пользу организации, а они получат от этого выгоду. Таким образом, молодые люди спокойно и хладнокровно могут довериться своей судьбе в этой организации. Средний молодой человек лелеет мечту, что его связь с организацией будет становиться все крепче и крепче». Уайт описывал деловой мир, в котором организация душила вдохновение под лозунгом повышения эффективности работы. Индивидуум был подчинен бюрократической машине.

Корпоративный работник послевоенной организации, описываемый Уайтом, был готов провести всю свою жизнь в одной компании. Успешность та-

кой карьеры была понятна — лояльность и серьезное отношение гарантировали надежную работу. Это было взаимовыгодно. Работник получал хорошую зарплату и высокую степень социальной защиты. Компания получала верного, трудолюбивого исполнителя. Такое негласное соглашение стало известно под названием психологический контракт. Впервые этот термин употребил социальный психолог Эд Шайн из компании МІТ. Шайн заинтересовался проблемой отношений работодатель—работник в конце в 1950-х гг. Он проводил параллели между программой «промывания мозгов» американских военнопленных, применявшейся во время войны в Корее, и корпоративной обработкой личности, которая проводилась в Кротонвилле GE.

Если предположение Шайна о связи с «промыванием мозгов» верно, то психологический контракт — это нечто большее, чем просто взаимовыгодная сделка. Это скорее система ценностей, которую должен принять поступающий на работу служащий.

Во-первых, психологический контракт строится на принципе лояльности. «Самое главное и единственное, что требовалось от работника с универсальной квалификацией, это личная лояльность (преданность) организации», — заметил Честер Барнард в своей работе «The Functions of the Executive» (1938). Лояльность может легко стать опасным для работника качеством. Что, если корпоративная стратегия

плоха или компания занимается незаконными или аморальными делами? Таким образом, возникает вопрос: преданность кому или чему? Тридцать лет назад корпоративные ценности принимались на веру и не подвергались сомнению.

Следующий вопрос, поднимавшийся в соответствии с психологическим контрактом, касался перспектив. Четко спланированная карьера работников не позволяла им «смотреть на сторону» и искать более широкие возможности. Корпорация становилась автономным и одновременно бесконечным миром, основанным на сочетании множества звеньев контроля, систем и иерархии. Клиенты и покупатели, которые существовали где-то в безвоздушном пространстве за ее пределами, считались чем-то второстепенным. В пятидесятые, шестидесятые и семидесятые годы никто не терял работу из-за низкой продуктивности или равнодушного обслуживания. Одна работа на всю жизнь была нормой, а для огромного большинства менеджеров и реальностью.

Понятно, что в такой среде индивидуалистам места не было. Ценились верные, послушные, трудолюбивые рядовые. Едва ли удивительно, что когда Розабет Мосс Кантер впервые начала исследовать корпоративную жизнь, она нашла, что главным качеством, которое ждут от менеджера, является «надежность». Об этом она пишет в книге «Men and Women of the Corporation» (1977).

Реальность же состояла в том, что психологический контракт отдавал предпочтение тем, кто проявлял лояльность, а не тем, кто имел способности и умения. Таким образом, в корпорациях находили приют множество плохих работников. Важным также был тот факт, что психологический контракт предназначался для сохранения менеджмента: «пешки» иерархии, не представляющие ценности, легко нанимались и увольнялись.

В последние годы мы стали свидетелями радикальных изменений в психологическом контракте между администрацией и служащими. В 1980–1990-х гг. обвальное разукрупнение предприятий обозначило конец психологического контракта, который просуществовал несколько десятилетий.

Ценности менеджера утратили прежнюю линейность. Надежность в чем? Лояльность к кому? Вот что говорит Гэри Хэмел, соавтор книги «Competing for the Future»: «В прежние времена, если вас не ловили во время кражи на рабочем месте или если вы не клеветали на своего непосредственного начальника, вы могли рассчитывать на надежное место в любой компании на всю свою жизнь. Лояльность ценилась выше, чем способности, поэтому всегда можно было отыскать тихий уголок, где бы мог устроиться посредственный и бездарный работник. Разнообразные пособия также не способствовали появлению хорошей рабочей силы, зато уси-

ливали зависимость человека от фирмы. Это было прежде, а теперь все по-другому».

Как и следовало ожидать, изменениям подверглись как одна, так и другая сторона. Наниматели уже больше не желают брать на себя какие-либо обязательства (даже негласные) при приеме служащего на долгосрочную работу. С другой стороны, современные служащие более инициативны, они готовы учиться и принимать на себя ответственность за развитие своей карьеры.

В результате новый психологический контракт более вероятно будет построен на возможности профессионального роста, чем на слепой лояльности. И естественно, если компания вкладывается в развитие и рост своих работников, то при этом работники становятся более преданными компании. Но беда в том, что обученными работниками начинают интересоваться компании-конкуренты. Сейчас нет каких-то единых методов сохранения персонала, в каждой фирме они свои.

Есть еще одно обстоятельство, почему работа по принципу «всю жизнь в одной компании» больше не популярна. Возможно, компания готова предоставить служащему возможность строить долгосрочную карьеру, но что будет, если она развалится? Постоянные исследования показывают, что компании сейчас существуют не очень долго. По мнению одного аналитика, корпоративная жизнь фирм в Япо-

нии и Европе в среднем ограничивается сроком 12,5 лет. Арье де Геус из Лондонской бизнес-школы считает, что средняя продолжительность существования мультинациональных корпораций – от 40 до 50 лет.

Приливы и отливы корпоративной жизни означают, что традиционный психологический контракт, вероятно, уже не вернется. Однако какой-то психологический контракт между нанимателем и работником будет существовать всегда. В любых рабочих отношениях каждая из сторон имеет свои соображения по поводу планов и устремлений другой стороны (не важно, правильные они или нет). Новым явлением для двух сторон может стать превращение негласного психологического контракта в письменную договоренность.

ДЖЕК УЭЛЧ: КОРПОРАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК

Теперь, в эпоху поощрения личных инициатив и управления своей карьерой, преданность корпорации явно не в моде. Когда вы слышите о ком-то, кто проработал в компании много десятков лет, у вас возникает ощущение, что этот человек был просто узником корпорации. Вам хочется поинтересоваться, что могло бы произойти, если бы он был свободен от оков фирмы. За таким интересом скрывается истина, ставшая теперь общим местом: стать кор-

поративным человеком — неудачная идея. Считается, что непоколебимая преданность компании — это скорее плохо, чем хорошо. И вот здесь мы не правы. Джек Уэлч — человек одной компании. Для Уэлча и многих тысяч других лояльность не пустой звук. Но, оставаясь на службе своей корпорации, он по-прежнему остается любознательным и ищущим человеком.

Арье де Геус, исследовавший отношения между компанией и ее работниками, пишет об этом в своей работе «The Living Company». Он определяет новые отношения: современный мужчина или женщина, работающие в корпорации, должны понимать, что корпорация будет и должна меняться и что такие изменения могут происходить только в тех случаях, если изменятся ее сотрудники. Путь к изменениям лежит через обучение. Таким образом, как считает де Геус, топ-менеджеры должны уделять очень много времени обучению своих подчиненных. Он призывает руководителей тратить четверть своего времени на развитие и расстановку кадров. Сам Джек Уэлч заявляет, что этим вопросам он уделяет половину своего рабочего времени.

Корпоративный человек выживет, только если будет непрерывно обучаться и развиваться. Уэлч утверждает, что приобретение нового опыта и право на ошибки очень важны для развития личности. По его словам, «топ-менеджер компании GE должен работать не по 15–20 лет, а не больше десяти, в про-

тивном случае человек теряет связь с действительностью. За время моей работы в качестве президента компании в некоторых местах сменилось пять, а то и шесть глав администрации. Вы приходите на собрание, а там уже новый руководитель. В первые несколько лет руководитель старается осуществить что бы то ни было побыстрее, идет быстрыми шагами. Я думаю, нам нужно научиться жить со своими ошибками, работать над ними. Бизнес — это многосторонний процесс, где не все идеально отлажено». Стремление к развитию решает все. Несовершенство каких-то действий означает, что в следующий раз вы сделаете это лучше.

ПРИБРЕТАЙТЕ ОПЫТ

Раньше считалось, что сила руководства состоит в способности направлять и продвигать организацию, в способности смазывать колеса корпоративной культуры. Это относилось к власти, политике, а также ко всему остальному. Организации сейчас начинают понимать, что важен также и потенциал, скрывающийся в стремлении к обучению, росту и изменениям, в то время как работа проходит в другом измерении.

Как сообщает Рэндалл П. Уайт, соавтор книг «Breaking the Glass Ceiling» и «The Future of Leadership», для повышения своей конкурентоспособности организации начали сознательно, с помощью

различных рабочих заданий, формировать две категории менеджеров. Одна категория состоит из менеджеров с высоким потенциалом; им предоставляются лучшие возможности для развития, и, вероятно, они станут будущими лидерами организации. Другая группа представляет собой своеобразный запасной фонд управленческих талантов, который занимается текущими работами, и целенаправленно их никто не продвигает. Но когда в организациях началась политика разрушения границ между отделами, возникла необходимость давать творческие, требующие инициативы задания и этим «техническим менеджерам», чтобы держать их в хорошей рабочей форме. Использование стратегии рабочих заданий для того, чтобы параллельно развивать и бизнес, и личность, будет иметь положительные преимущества для любой организации.

Идея учиться на предыдущем опыте не является хоть сколько-нибудь новаторской. В прежние годы организации уже начали обращать внимание на накопленный ими разнообразный опыт, пригодный для развития будущих лидеров. Следствием этого стала вновь открытая истина: опыт — это бесценный, самый лучший учитель для руководителей.

Нужно различать, на каком опыте люди хотят учиться. Понимание, чего желает достичь тот или иной менеджер, позволяет отсортировать из массы опыта именно те компоненты, которые окажутся полезными в его обучении.

В своих исследованиях Уайт указал, что такие задания, как наладить развалившийся бизнес, начать новый бизнес, разработать особый проект или провести маркетинг в большом масштабе, чаще всего служили менеджерам в качестве стимулов для обучения, роста и перемен.

Руководители говорят, что они приобрели важный опыт в общении с другими людьми, как уважаемыми, так и ненавидимыми, главным образом бывшими боссами. Этот опыт бывал и поучителен, и малоприятен. Но при ближайшем рассмотрении видно, что самый лучший источник опыта — это все-таки собственная деятельность и выполнение заданий, которые предлагает организация.

Было установлено, что каждый тип заданий включает в себя свои проблемы и трудности. Налаживание пошатнувшегося бизнеса и становление нового дела порождает совершенно разные проблемы управления. Поэтому разные задания преподносят различные уроки. Например, для создания нового бизнеса надо уметь брать на себя ответственность, ограничивать свои притязания, отстаивать независимость, понимать, чем живут другие люди. Специальные проекты и задания учат, как чувствовать себя уверенно в неопределенных ситуациях, как работать с менеджерами, понимать мотивы их поведения. Также эти уроки развивают важное умение вести переговоры.

Если начинает расти потенциал развития производства (например, появляются новые, неизвестные ранее приемы работы), то возрастает и степень риска для бизнеса (риск потерянного времени, денег, продуктивности). Поскольку большинство компаний не желают брать на себя риск или в лучшем случае рискуют с осторожностью, то они обычно адресуют потенциально полезное для развития задание такому кандидату, который уже справлялся с подобной работой прежде. Например, если возникли серьезные проблемы на одном из заводов компании, туда будет направлен тот человек, который налаживал подобное дело прежде. Такая практика часто приводит к появлению организаций, где существуют «специалисты узкого профиля» — подобный специалист знает, как справляться с кризисной ситуацией, но совсем не владеет теми навыками, которые требуются для управления уже налаженным бизнесом.

Когда же в организации исчезают проблемы такого рода, то и узкий специалист становится ненужным. Это потеря не только для организации, но и для самого человека.

Вот несколько важных предостережений по использованию развивающих рабочих заданий:

- Людям, которые выбраны для выполнения задания по развитию, должно быть сказано, почему они получают это задание. Более того, им должна быть оказана всяческая поддержка.

- Не нужно заострять внимание на слабостях или пытаться из каждого создать руководителя.
- Большинство организаций не имеют достаточно большого числа заданий, чтобы охватить ими всех менеджеров, которые им понадобятся в будущем. Но есть и другие возможности развивать кадры, а не только посылать их начинать бизнес в Варшаве, Польше или закрывать фабрику в Танзании. Можно растить кадры и на месте, для этого бывает достаточно наделить их дополнительной, четко определенной ответственностью за какое-то дело.

Любое задание для каждого является возможностью развития. Но самый важный шаг — это обеспечить полное вовлечение в процесс решения задачи того человека, которому она была дана.

РЕЗЮМЕ: КОРПОРАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК

Квалифицированная работа требует новых умений. Фактически любая работа все время требует обновления навыков. Вот что говорит Стелла Синден из GHN: «Чтобы стать первоклассным директором, требуется высокое умение управлять кадрами. Если вы взглянете на заседание правления любой компании, вы увидите, что помещение наполнено личностями, которые кажутся напористыми и

успешными. Они достигли высот в организации, обойдя всех конкурентов. Теперь они оказались в правлении, и им приходится принимать на себя совершенно разные роли. Им приходится адаптироваться в новых условиях. Им приходится отвечать за что-то, принимать мнения других, понимать другую сторону».

- Учитесь на своем опыте. Джек Уэлч уверяет, что он приобрел огромный опыт, работая на начальном этапе компании GE. Он развил у себя множество новых полезных умений.
- Дайте работникам время на совершение ошибок, на возможность учиться на них и на возможность поправить дела. Наша культура бизнеса, с одной стороны, нацелена на быстрый результат, а с другой стороны, ждет нескончаемого успеха. Когда начальник не справляется, его увольняют. А что, если бы ему дали возможность разобраться в своих ошибках и наладить работу? Это надолго придало бы ему уверенности. И он смог бы сосредоточиться на длительном совершенствовании, а не на сиюминутном выживании.
- Обучение и развитие кадров — это новый вид контракта. Новый психологический контракт порожден стремлением к совершенствованию, развитию и росту. Компании должны развивать способности своих сотрудников, чтобы к ним стремились приходить лучшие кадры.

Глава 10

УПРАВЛЯЙТЕ ЛАВКОЙ

«GE — это просто семейный гастроном со средним доходом в 60 млрд долларов в день».

Заголовок в *Industry Week*.

САМАЯ БОЛЬШАЯ ЛАВКА В МИРЕ

Люди не могут понять, как Джек Уэлч снова и снова добивается успеха. Многие пытаются анализировать и рассматривать со всех сторон его стиль руководства в GE. Адриан Сливотски пишет: «У Джека Уэлча есть много качеств, которые сделали его знаменитым, значительным, устрашающим, респектабельным и вызывающим восхищение. Он упорно движется к намеченной цели. Он создает в организации простую и ясную установку на общение. Он виртуозный торговец высокого уровня».

По мнению журнала *Forbes*, секрет успеха Уэлча кроется «не в серии блестящих интуитивных находок, не в смелом риске, а в фанатичном внимании к деталям». В одной книге подмечается, что «Уэлч вызывает симпатии и уважение к себе со стороны менеджеров компании GE и пробуждает в них энтузиазм». Эту мысль можно продолжить цитатой из речи одного из руководителей компании GE: «Он невероятно умен и находчив. Он может мыслить стратегически, но он также легко общается с персоналом, партнерами, политиками. Он дает менеджерам такие советы, которые может дать только умный и хорошо информированный человек, который видит ситуацию со стороны».

Руководитель нового типа Джек Уэлч стоит на земле, а не витает в облаках. Он управляет компанией GE, как никто другой не смог бы. Уэлч относится к компании GE как к самому обычному бизнесу. «Да, конечно, мы продаем товаров на миллионы долларов, мы доминируем на рынке, у нас всемирный успех, но бизнес — это не ракетостроение», — говорит Уэлч. Он же продолжает: «То, что важно в медицине или технике, так же важно и в бакалейной лавке». Если потребитель недоволен, если товар не свежий, если на полках беспорядок или продавец невнимателен к покупателю, то все это вещи одного порядка. Вы должны руководить любым бизнесом как маленькой бакалейной лавкой.

УПРАВЛЯЙТЕ ДЕНЕЖНОЙ МАССОЙ

Спросите любого владельца небольшого дела, что является для него самой большой проблемой, и он непременно ответит — наличные деньги. Однако если вы обратитесь в более крупную компанию, там денежную наличность вряд ли упомянут. Менеджеры больших фирм стремятся тратить свое время на разработку стратегии, а не на приземленные разговоры о том, сколько денег в данный момент имеется в наличии. В действительности же в больших корпорациях денежную наличность зачастую недооценивают и как следствие — плохо отслеживают ее движение.

Джек Уэлч возвращает денежные потоки на центральное место. «Слишком часто мы все подсчитываем, но ничего не понимаем. Вы должны контролировать в бизнесе три основных аспекта: во-первых и во-вторых, вы должны знать, насколько удовлетворен покупатель и работник компании, а в третьих, иметь представление о денежной наличности компании. Если вы совершенствуете работу с покупателями, ваша доля на мировом рынке определено расширяется. Удовлетворение ваших работников повышает качество их труда, гордость и творческую мотивацию. А денежная наличность — это жизненный пульс, это ключ к сердцу компании». Денежные потоки связаны с наличными средствами. «Наличные — это факт, выгода — это мнение», — говорит Альфред Раппапорт из школы менеджмента Келлог в Северо-Западном университете.

Уэлч придает большое значение вопросу наличности, и это идет вразрез с некоторыми принципами корпоративной жизни. При этом с очевидностью возникает вопрос о модели бухгалтерии, действующей в корпорации. Эрвин Шолц из колледжа менеджмента Эшриджа — один из тех, кто порицает традиционную бухгалтерскую модель, где ценностью считается скорее прибыль, чем денежная наличность. Шолц полагает, что эта бухгалтерская модель несовершенна (так как она не отражает полную стоимость капитала); сложна; несогласованна (создает конфликтные моменты); некорректна и неэф-

фактивна (поскольку часто противоречит системам управления бизнесом).

Уэлч коснулся будничных, но жизненно важных вопросов. Денежная наличность. Продукция на складах. «В сфере производства игроки высшей лиги считают скопление товара на складах негативным явлением, с которым надо бороться», — заявлял он в письме к сотрудникам GE в ежегодном отчете 1997 г.

РЕЗЮМЕ: УПРАВЛЯЙТЕ ЛАВКОЙ

- Следите за денежной наличностью. Для бизнеса любого масштаба необходимо управление денежными потоками. К тому же это направление понятно всем.
- Сохраняйте простоту в параметрах оценки успешности предприятия. Ничего замысловатого. Уэлч делает акцент на простых критериях. Он не обращается к возврату капитала или другим модным теориям. Его параметры успеха — это наличность, сервис и такие базовые категории бизнеса, как запасы товара на складах.
- Управление — это управление. Управляете ли вы бакалейной лавкой или конгломератом предприятий, основа одна и та же. Не думайте о различиях — их нет.

◆

ПЕРЕДАТЬ ЭСТАФЕТУ

◆

Тем, кто достиг больших успехов, крайне трудно признать тот факт, что их силы на исходе. Некоторые спортивные звезды печально известны тем, что продолжают выступать, хотя их мастерство уже давно угасло. Еще одно сражение, еще один забег, еще один турнир...

Руководители сталкиваются с такой же проблемой. Уинстон Черчилль был выдающимся военным лидером, но в мирное время его имидж померк. Это не значит, что его умения исчезли, но, как часто бывает в жизни, мастерство, успешно проявляемое в одних условиях, остается невостребованным в других. Харизматические лидеры — те, кто создает быстрорастущую, динамичную организацию, редко продолжают возглавлять ее тогда, когда организация становится стабильным многонациональным гигантом. Действительно, сейчас фигура харизматического лидера повсюду воспринимается со скептицизмом. Питер Дракер признает важность авторитета в управлении, но полагает, что харизматические лидеры часто ослеплены иллюзией своей непогрешимости. Веря в свою непогрешимость, они не могут адекватно реагировать

на перемены и им трудно справиться с новыми условиями.

Многие лидеры не понаслышке знакомы с таким важным фактором, как нехватка времени. Для некоторых, таких как Лорд Маршалл из British Airways, является нормальным и чем-то неотъемлемым постоянная нехватка сил. «Общая проблема для всех лидеров в любой области – это то, что время, которое они проводят в офисе, отрывает их от реальности. И как результат, они не могут признать своих неудач и ошибок. Руководители не должны оставаться на посту слишком долго», – говорит Лорд Маршалл, ссылаясь на мнение Роберта Таунсенда, что никто не должен оставаться на одном посту более пяти лет.

Джек Уэлч возглавлял компанию гораздо дольше. И ему, очевидно, было вполне комфортно на своем посту. Он продолжал работать в тяжелые времена 1980-х гг. и в период операции на сердце. Но создается впечатление, что традиции управления GE позволили Уэлчу снести бремя власти без особого ущерба. И в свою очередь, структура компании оказалась достаточно устойчивой, чтобы Уэлч не смог сломать ее и изменить «под себя». Уэлч предан компании до кончиков ногтей, но сам он – не GE. И так было всегда.

Его преемник Джеффри Р. Имметт следует тем же курсом. Компания GE продолжает устанавливать

рекорды. Потрясения в азиатской экономике, крах интернет-компаний и рост доллара, кажется, никак не отразились на устойчивой доходности компании. Перспективы компании, в принципе, очень благоприятны. Великие уроки карьеры Джека Уэлча не должны быть забыты: меняйся, пока все идет хорошо. Меняйся сейчас, чтобы победить конкурентов в будущем. Если будешь медлить, тебя вынудят измениться.

◆

КАК УПРАВЛЯТЬ ПО МЕТОДУ ДЖЕКА УЭЛЧА

◆

Джек Уэлч — уникальная личность. Его успех уникален. Но все же имеются универсальные правила, которые можно извлечь из его карьеры и применить в своем бизнесе.

1. Сделайте инструкции по работе предельно понятными... а потом прочитайте их другим

«Моя работа состоит в том, чтобы давать хорошим специалистам больше возможностей для реализации их способностей и вкладывать доллары в нужные места», — говорит Уэлч. Действительно, просто.

2. Проводите революционные изменения, а не пытайтесь кое-как подремонтировать здание

Постепенные изменения выглядят заманчиво, но могут привести к поражению. Большой скачок значительно лучше.

3. Постоянно меняйтесь

Удовлетворенность собой смертельна для большой корпорации. Все время двигайтесь вперед.

4. Мыслите позитивно

Джек Уэлч верит в то, что все может быть улучшено. «Продуктивность не высосана из пальца. Продуктивность — следствие глубокой веры в то, что любое задание можно сделать лучше, а потом еще лучше».

5. Окружите себя нужными людьми

В окружении подхалимов вам, наверно, будет комфортно. Но Джек Уэлч окружил себя неуживчивыми исполнителями. Такими как Гэри Вендт из GE Capital и Роберт Райт из NBC.

6. Всегда учитесь

Проработали ли вы всю жизнь в одной компании или в десятке разных — ваш личный прогресс будет оцениваться приобретенными навыками, а не ростом зарплаты.

7. Поддерживайте простоту

Чтобы вы ни делали, делайте это просто. Общайтесь просто. Ставьте простые цели. Создавайте простые системы.

8. Воспитывайте свой персонал

Воспитывайте своих сотрудников, и ваша компания воспитает себя сама. Постоянно разговаривайте с персоналом и развивайте кадры.

9. Планируйте успех

Вы отвечаете за завтрашний день.

10. Совершайте ошибки

Любой делает ошибки. Либо вы совершаете ошибки и учитесь на них, либо забываете о них. Пренебрежение ошибками — это путь к провалу.

ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ТЕЛ./ФАКС ОТДЕЛА СБЫТА (812) 235-70-87, 235-61-37, 235-67-96
E-mail: sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru; http://www.vkrylov.ru

ОПТОВО-РОЗНИЧНЫЙ МАГАЗИН «Книжный дом „Невский проспект“»
С.-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 105, павильон № 37 (ДК им. Крупской)

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ

Санкт-Петербург	«Дом книги» (812) 318-6224
Москва	«Арбалет» (095) 261-93-05, 267-37-58 «Интеллект Маркет» (095) 288-3211; 504-0708 «Лабиринт» (095) 932-7901, 932-7902, 932-7785, 932-2923 Представитель издательства (095) 998-5972 (только опт) «РИПОЛ Классик» (095) 513-5777, 513-5785, 513-5471; infosklad@ripol.ru; www.ripol.ru «Столица-сервис» (095) 375-2118, 375-3673 «Технопрогресс» www.bookspb.narod.ru «Триэрс» (095) 157-4395
Екатеринбург	«Валео-книга» (3432) 420-775; 425-600
Казань	«Таис» (8432) 76-3455
Киев	ЧП «Петров» (1038044) 452-1161; E-mail: petrov_kiev@svitonline.com
Новосибирск	«Топ-Книга» (3832) 36-1026, 36-1027
Ростов-на-Дону	ЧП «Остроменский» (8632) 32-1820 «Эмис» (8632) 328-771
Уфа	«Азия» (3472) 50-3900
Хабаровск	«Мирс» (4212) 22-7124
Челябинск	«Интерсервис» (3512) 21-3374, 21-3453
КНИГА-ПОЧТОЙ	199397, Санкт-Петербург, а/я 196, ЗАО «Гриф» ; тел. (812) 914-8012
наложенным	192284, Санкт-Петербург, а/я 300, ЗАО «Ареал» ;
платежом	тел. (812) 268-9093, 268-2297

Стюарт Крейнер

БИЗНЕС ПУТЬ: ДЖЕК УЭЛЧ
10 секретов величайшего в мире
короля менеджмента

Ведущий редактор *А. Е. Гурова*
Художественный редактор *О. М. Бегак*

Лицензия ИД № 06295 от 16 ноября 2001 г.
Подписано к печати 26.01.04. Гарнитура Баскервиль.
Формат 60 × 90 ¹/₁₆. Объем 12 печ. л. Печать высокая.
Тираж 5000 экз. Заказ № 43.71

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2 — 953000

Издательство «Крылов»
Адрес для писем: 190068, СПб., а/я 625.
Тел. (812) 114-68-46; тел./факс отдела сбыта (812) 235-61-37, 235-70-87, 235-67-96.
E-mail: npr@npr.sp.ru, sales@nprospect.sp.ru, sf@nprospect.sp.ru, kv@npr.sp.ru

Отпечатано с диапозитивов
в ООО «Северо-Западный печатный двор».
г. Гатчина, ул. Солодухина, 2.