

Вступ

«Щодня нове запитання»

ЗАВЕРШИВШИ автобіографію — це весела, але шалено напружена праця, яку виконував між основною роботою, — я зарікся, що більше ніколи не напишу жодної книжки.

Однак, здається, я це знову зробив.

Моє виправдання, якщо можна так сказати, полягає в тому, що насправді не я вигадав ідею для цієї книжки.

Мені її подарували.

То був подарунок на прощання, так би мовити, від десятків тисяч чудових людей, з якими я познайомився після того, як пішов із GE (*General Electric*), — енергійних, допитливих, сміливих та амбітних чоловіків і жінок, які любили бізнес такою мірою, що ставили мені безліч різноманітних запитань. Щоб відповісти на них, потрібно було лише з'ясувати, що я знаю, упорядкувати й систематизувати всі знання та використати їхні історії, — і ця книжка була готова до друку.

Запитання, як пам'ятаю, уперше виникли під час промотуру автобіографії наприкінці 2001 року й протягом більшої частини 2002-го. Тоді мене здивувала емоційна прив'язаність

людей до GE. Від узбережжя до узбережжя і в багатьох країнах люди розповідали зворушливі історії про досвід роботи в компанії або про те, що сталося, коли їхні сестра, батько, тітка чи дідусь працювали в ній.

Водночас я був здивований, що так *багато* люди хочуть знати про те, як правильно вести бізнес.

Гості радіопроеграми вимагали пояснити систему диференціації GE, яка поділяє працівників на три категорії ефективності й відповідно підвищує або понижує їх у посаді. Люди, які відвідували автограф-сесії, хотіли знати, чи справді я мав це на увазі, коли писав, що керівник відділу кадрів у кожній компанії повинен бути щонайменше таким важливим, як і фінансовий директор. (Так і є!) У бізнес-школі Чиказького університету магістр ділового адміністрування, що приїхав з Індії, попросив мене докладніше пояснити, як насправду добре оцінювати ефективність роботи.

Запитання не вщухли після туру до книжки. Мені їх ставили скрізь: в аеропорту, ресторані, навіть у ліфті. Один хлопець підплив до мене на серфі поблизу пляжу в Маямі-Біч, щоб запитати, що думаю про певну франшизу, яку він розглядав як можливу інвестицію.

А втім, переважно запитання надходили на зустрічах у форматі «запитання — відповіді»¹, у яких я брав участь протягом останніх трьох років у різних містах — від Нью-Йорка до Шанхая, від Мілана до Мехіко. На цих сесіях, які збирали від тридцяти до п'яти тисяч глядачів, я сидів на сцені з ведучим, зазвичай бізнес-журналістом, і намагався відповісти на всі запитання аудиторії.

А «закидали» вони мене питаннями про все, цікавлячись, як подолати конкуренцію з Китаєм, керувати талановитими, але складними людьми, знайти ідеальну роботу, впровадити

¹ Короткі блоки запитань та відповідей зазвичай проводять після кожного виступу, щоб залучити аудиторію й дати їй змогу поставити промовцю додаткові запитання. (Тут і далі *Прим. перекл.*, якщо не зазначено іншого.)

«Шість сигм», наймати правильну команду, бути першим у непевні часи, зазнавати злиттів і поглинань та розробити «вбивчу» стратегію.

Я чув запитання на кшталт «Що робити, якщо досягаю чудових результатів, але працюю на придурка, якому на це начхати; або якщо я єдина людина в компанії, яка вважає, що зміни необхідні; або якщо бюджетування в компанії погано організоване й непрозоре; або якщо я збираюся запустити чудовий новий продукт, а штаб-квартира не хоче надати мені автономію та потрібні ресурси?»

Люди запитували: «Що робити, коли менеджери компанії не кажуть, як наші справи; якщо мушу звільнити працівника, який дуже подобається, але не може впоратися зі своїми обов'язками; якщо маю вивести організацію з кризи, з якою намагаємося впоратися протягом року?»

Були запитання й про те, як зберігати баланс між вихованням дітей, кар'єрою та всім іншим, що хочете зробити, наприклад пограти в гольф, відремонтувати будинок або зібрати гроші під час марафону. Були запитання про те, як утілити свою мрію й не нажити ворогів. Були запитання про макроекономічні тенденції, нові галузі та валютні коливання.

Мені ставили буквально тисячі запитань. Однак більшість із них можна звести до такого:

«Що потрібно для перемоги?»

І саме про це моя книжка — про перемогу. Напевно, жодна інша тема не могла б породити в мене бажання писати знову!

Бо я вважаю, що перемагати — чудово. Не просто добре, а *чудово!*

Перемагати в бізнесі — це прекрасно, бо, коли компанії перемагають, люди процвітають і зростають. Виникає більше робочих місць і більше можливостей скрізь і для всіх. Люди оптимістично дивляться в майбутнє; вони мають ресурси, щоб навчати дітей у коледжі, отримати найкраще медичне

обслуговування, купити будинок для відпочинку й забезпечити собі гідну старість. Перемога також дає їм змогу жер-

Мені ставили буквально тисячі запитань. Однак більшість із них можна звести до такого: «Що потрібно для перемоги?».

твувати час і гроші на добротність, бути наставниками в міських школах тощо. І це тільки два приклади того, як можна допомагати суспільству. Перемога вдосконалює всіх, кого торкається, — вона просто робить світ кращим.

З іншого боку, коли компанії зазнають поразки, страждають усі. Люди відчують страх. Вони мають менше фінансової безпеки та обмежений час і гроші, щоб зробити щось для когось. Лише хвилюються самі й засмучують своїх рідних. До того ж, якщо вони безробітні, то платять мало податків, коли взагалі платять.

Ми опосередковано згадали про податки. Насправді поговорімо про урядування загалом.

Очевидно, що держава — життєво важлива частина суспільства. Насамперед вона захищає нас усіх від підступних і постійних викликів національній безпеці, які постають зараз

Я вважаю, що перемогати — чудово. Не просто добре, а чудово!

Коли компанії перемогать, люди процвітають і зростають. Виникає більше робочих місць і більше можливостей скрізь і для всіх.

і виникнуть в осяжному майбутньому. Однак держава дає набагато більше: забезпечує систему правосуддя, освіту, поліцію й пожежну охорону; дбає про дороги та порти, соціальне забезпечення й лікарні. Цей список можна продовжувати без кінця.

Однак, навіть зважаючи на всі ці чесноти, важливо пам'ятати, що всі її послуги фінансовані завдяки податковим

надходженням. Держава не заробляє грошей, бо це коліщатко в економічному двигуні, а не сам двигун.

Компанії-переможці та їхні працівники — рушій здорової економіки: саме вони забезпечують доходи держави. Саме вони становлять основу вільного й демократичного суспільства.

Ось чому перемога — це чудово.

Зрозуміло, що перемагати потрібно чесно й за правилами. Це аксіома. Компанії та люди, які конкурують нечесно, не заслуговують на перемогу. Завдяки добре відточеним внутрішнім процесам компанії та державним регуляторним органам таких «поганих хлопців» зазвичай виявляють і викидають із гри.

Однак чесні компанії та люди в бізнесі — а таких переважна більшість — мають знайти шлях до перемоги.

Ця книжка пропонує дорожню мапу.

До речі, ця дорожня мапа не лише для менеджерів вищої ланки й генеральних директорів. Чудово, якщо моя книжка допоможе їм. Сподіваюся, так і станеться. А втім, ця книжка значною мірою призначена для людей на передовій: власників невеликого бізнесу, менеджерів середньої ланки, керівників заводів, простих працівників, випускників коледжів, які шукають першу роботу, магістрів ділового адміністрування, що обмірковують нову кар'єру, і підприємців. Моя головна мета — допомогти амбітним людям, у чийх жилах тече пристрасть, хай яку посаду вони обіймають.

У цій книжці ви «познайомитеся» з багатьма людьми. Деякі з них можуть нагадувати вас самих, деякі здаватимуться просто дуже знайомими.

Наприклад, ви познайомитеся з генеральним директором, який наділив компанію переліком благородних цінностей, як-от якість продукції, обслуговування клієнтів і повага до них, але не пояснив, як дотримуватися тих цінностей. Або з менеджером середньої ланки, який «виходить із себе» під

час зустрічі з представниками іншого підрозділу компанії, знаючи, що його колеги могли б зробити набагато більше, якби бодай на хвилину припинили вихвалитися власними здобутками. Або з працівницею, яка роками не справляється зі своїми обов'язками, але така доброзичлива, мила й наївна, що не можете змусити себе звільнити її. Або колегою, якому не можете дивитися в очі, адже він «ходячий мрець», якого повільно й болісно випроводжують за двері. Або з працівниками, які щодня обідають за тим, що вони охрестили «Столом втрачених мрій», у такий спосіб обурюючись керівництвом. Або з інженеркою, яка п'ятнадцять років створювала чудову кар'єру, але одного дня зрозуміла, що балансувала між особистим життям і роботою, щоб ошчасливити всіх, крім себе.

Ви також познайомитеся з багатьма людьми, чії історії стали прикладами інновацій, проникливості та твердості духу.

Це, наприклад, Девід Новак, енергійний молодий генеральний директор *Yum! Brands*, який перетворив понад тридцять три тисячі закладів мережі на лабораторію нових ідей, а всю організацію — на самонавчальну машину. Деніс Найден, неперевершений агент змін, який ніколи не зупиняється на досягнутому й має незгасний вогонь до нового всередині. Джиммі Данн, який відбудував компанію з попелу Всесвітнього торгового центру, використовуючи любов, надію й віру

в те, що все можливо. Сьюзан Пітерс, любляча мати й друга за статусом у відділі кадрів GE, яка могла б написати книжку про те, як успішно долати малі й великі перешкоди, балансує між роботою та особистим життям. Кріс Наветта, генеральний директор *U.S. Steel* у словацькому Кошице,

Майте позитивний настрій і поширюйте його навколо, ніколи не дозволяйте собі бути жертвою — і, заради Бога, розважайтеся.

який допоміг віродити це місто зі скрути, перетворивши колишній державний металургійний завод на успішне підприємство. Це й Кеннет Ю, керівник китайської філії компанії 3М, який неймовірно стрімко розвинув цей бізнес, відмовившись від фальшивого ритуалу щорічного бюджетування й замінивши його на необмежений діалог про можливості. І Марк Літл, який був розчарований після пониження у посаді в GE, але мужністю, наполегливістю й чудовими результатами проторував собі шлях до грандіозного кар'єрного зростання.

Люди — це головне, коли справа доходить до перемоги. Тому в цій книжці багато йдеться про людей — у деяких випадках про помилки, яких вони припустилися, але частіше про їхні успіхи. Проте здебільшого ця книжка про ідеї та силу, щоб втілити їх у життя.

Може, серед читачів знайдуться скептики, які подумают: «Перемога — надто складна тема, щоб розкрити її у двадцяти розділах. Мені байдуже, скільки людей та ідей у цій книжці!»

Так, перемога — це багатогранна та складна тема, і її дуже складно досягти.

Однак вона досяжна. Ви *можете* перемогти. Але для цього потрібно знати, як здобути перемогу.

У цій книжці немає простих формул. У ній немає жодних формул.

Однак, залежно від розділу, ця книжка дає рекомендації, яких варто дотримуватися, правила, на які варто зважати, припущення, які варто прийняти, і розкаже про помилки, яких варто уникати. У розділі, присвяченому стратегії, описаний триступеневий процес; у розділі про пошук правильної роботи ви знайдете добрі підказки й попереджувальні сигнали. Є також кілька тем, які згадуватиму знову й знову: команда з найкращими гравцями виграє, тому знаходьте й утримуйте найкращих гравців; не перевантажуйте себе

роботою до такої міри, що перестанете працювати; незалежно від того, де працюєте, невпинно діліться знаннями; майте позитивний настрій і поширюйте його навколо; ніколи не дозволяйте собі бути жертвою; і, заради Бога, розважайтеся.

Так, розважайтеся.

Бізнес — це гра, і перемога в ній — справжній кайф!

ЩО ЧЕКАЄ НА ВАС ПОПЕРЕДУ

Перш ніж почнемо, кілька слів про структуру цієї книжки. Вона має чотири частини.

Перша, «Що за цим стоїть?», концептуальна. Вона містить куди більше інформації з філософії управління, ніж пересічний бізнесмен зможе використати за будь-який день, тож потребує значно більше часу, ніж я будь-коли мав, працюючи впродовж дня. Мій підхід до бізнесу ґрунтується на принципах, тому подам їх у згаданій першій частині.

Якщо стисло, то ці чотири принципи стосуються важливості визначеної місії й конкретних цінностей; абсолютної відвертості у кожному аспекті управління; сили диференціації, тобто системи на основі меритократії; важливості думок кожного працівника й поваги до нього.

Наступна частина книжки, «Ваша компанія», присвячена внутрішній структурі організацій. У ній йдеться про рушійні сили — людей, процеси та корпоративну культуру. Розділи в ній присвячені лідерству, найманню та звільненню працівників, керуванню людьми та змінами й антикризовому управлінню.

Далі йде частина «Ваші конкуренти». У ній — про світ за межами вашої компанії: про те, як здобути стратегічні переваги, формувати реалістичні бюджети, зростати через злиття та поглинання. Я також спробую розкрити тему, яка завжди

інтригує й бентежить людей, — розповім про програму якості «Шість сигм».

Наступна частина книжки, «Ваша кар'єра», присвячена успішному/якісному професійному зростанню. Ця частина починається з розділу про те, як знайти правильну роботу, не тільки першу роботу, але й правильну роботу на будь-якому етапі вашої кар'єри. Є тут розділ про те, що потрібно для кар'єрного зростання, і розділ про скрутне становище, в якому ми всі опиняємося в той чи той момент кар'єри, коли працюємо на поганого боса. Останній розділ цієї частини — про людське бажання мати все й одразу, — а це, як уже знаєте, насправді неможливо. Однак ви можете здогадуватися, що ваш керівник думає про таке бажання, тож це одна з тем згаданої частини.

Остання частина цієї книжки має назву «Доведімо справу до кінця». У ній я відповідаю на дев'ять запитань, які не потрапили до жодної з вищезгаданих категорій. Вони стосуються «китайської загрози», різноманітності, впливу нових нормативних актів, зокрема «Закону Сарбейнса—Окслі»¹, і того, як бізнес має реагувати на суспільні кризи, наприклад СНІД. У цьому розділі я розповім про те, як справи в мого наступника Джеффа Имелта (словом, чудово), як я граю в гольф, і поділюся міркуваннями, чи потраплю до раю.

Ось із цим запитанням у мене й справді виникли труднощі!

Щодо решти запитань у цій книжці, то вони не зупинили мене, але змусили добре поміркувати про те, у що вірю й чому.

У цій книжці багато відповідей, але не на всі запитання, адже бізнес постійно змінюється і світ постійно змінюється.

¹ Закон, ухвалений Конгресом США 30 липня 2002 року, щоб допомогти захистити інвесторів від шахрайської фінансової звітності корпорацій. Відомий як Закон SOX 2002 року та Закон про корпоративну відповідальність 2002 року, він передбачав реформу чинних нормативних актів щодо цінних паперів і накладав суворіші санкції на порушників законодавства.

Як сказав мені торік один нідерландський підприємець: «Щодня життя підкидає нове запитання. Це те, що змушує нас рухатися вперед». Насправді я дізнався про бізнес майже стільки ж, пішовши з GE, скільки й коли працював там. Я вчився з кожного поставленого запитання.

І сподіваюся, мої відповіді допоможуть вам теж учитися.

ЩО ЗА ЦИМ СТОЇТЬ

1

Місія та цінності

СТІЛЬКИ ГАЛАСУ НАВКОЛО ЧОГОСЬ ДОСИТЬ ОСЯЖНОГО

ПОТЕРПІТЬ ЩЕ ТРОХИ, будь ласка, поки розповіда-
тиму про «місію» та «цінності».

Я так кажу, бо саме ці два терміни найбільш абстрактні, час-
то вживані й незрозумілі в бізнесі. Коли виступаю перед ауди-
торією, мене часто запитують, зазвичай дещо занепокоєно,
про їхнє реальне значення та актуальність. (Одного разу на ви-
ступі в Нью-Йорку до мене звернулися з таким проханням:
«Поясніть, будь ласка, відмінності між “місією” та “цінностями”
», а також скажіть, на що такі відмінності впливають?») У бізнес-школах тільки додають плутанини, змушуючи сту-
дентів регулярно формулювати місію компанії й вести дебати
щодо її цінностей. Така практика стає ще більш марною, бо
відірвана від контексту. У багатьох компаніях керівників ви-
щої ланки спонукають робити те саме, щоб створити милозвуч-
ний напис для таблички, яку можна повісити в холі.

Надто часто після таких дій виникає перелік банальних за-
гальників, які лише позбавляють працівників орієнтирів або
породжують скептичне ставлення. Хто не чув про таку місію,

як «Цінності компанії XYZ — якість і сервіс» або «Така-то компанія — клієнтоорієнтована». От скажіть, чи є компанія, яка не цінує якості та сервісу чи не орієнтується на клієнтів?! Кожен, мабуть, знає бодай одну компанію, в якій витратили безліч годин на емоційні обговорення лише для того, щоб сформулювати цінності. А вони, попри добрі наміри, звучать так, ніби вихоплені з універсального переліку чеснот на кшталт «чесність, якість, досконалість, сервіс і повага». А втім, на секундочку, у кожній пристойній компанії підтримують це! І, правду кажучи, чесність — це ваш квиток на гру. Якщо не маєте її від самого початку, вас не варто випускати на поле.

Натомість добре сформульована місія та вдалий набір цінностей відразу впадають в очі, якщо вони досить конкретні. Місія повідомляє, куди саме ви прямуєте, а цінності описують поведінку, яка приведе туди. Розповідаючи про це, я волів би відмовитися від терміна «*цінності*» на користь терміна «*моделі поведінки*».

Однак, щоб не порушувати традиції, дотримуватимемося загальноживаної термінології.

ПЕРШЕ: ПРО ВАШУ МІСІЮ...

Зі свого досвіду можу сказати: щоб вдало сформулювати місію, варто відповісти на одне запитання: «*Як збираємося здобувати перемогу в цьому бізнесі?*»

Не потрібно відповідати на запитання «Що нам вдалося в старі добрі часи?». Чи давати відповідь на запитання «Як можна описати наш бізнес так, щоб не образити жодного працівника: від найнижчої ланки до топ-менеджерів?».

Натомість визначальне значення має відповідь на запитання «Як збираємося здобувати перемогу в цьому бізнесі?». Воно змушує керівників компаній робити вибір щодо людей, інвестицій та інших ресурсів і не дає їм потрапити в пастку узагальнення, ніби вони завжди намагатимуться догодити

всім навколо. Це запитання змушує керівників компаній визначити сильні та слабкі сторони, щоб оцінити, де можна отримати *прибуток* у конкурентній боротьбі.

Так, «прибуток» — це ключове поняття. Навіть виробництво морозива з гранолою *Ben & Jerry's*, що «врятує світ», розташоване у Вермонті, має «прибуткове зростання» та «зростальну вартість для зацікавлених сторін» як один зі складників трикомпонентної місії. Бо ж керівники цієї компанії знають, що без фінансового успіху не досягти жодної соціальної цілі.

Це не означає, що місія не має бути смілива чи амбітна. Компанія *Ben & Jerry's*, наприклад, хоче продавати «натуральне морозиво та ейфорійні суміші» і «поліпшувати якість життя на місцевому, національному та міжнародному рівнях». Такі гасла чудові тим, що абсолютно точно надихають людей і мотивують їх до дій.

Зрештою, ефективно сформульована місія балансує між можливим і неможливим. Вона чітко вказує на прибутковість і надихає людей відчутти себе частиною чогось великого й важливого.

Візьмімо для прикладу нашу місію в GE. З 1981 до 1995 року ми заявляли, що станемо «найконкурентоспроможнішим підприємством у світі», посідаючи перше чи друге місце на кожному ринку, поліпшуючи, продаючи або закриваючи кожен неефективний бізнес, який не досягне потрібних результатів. Не було жодних сумнівів, що ця місія означала чи передбачала. Вона була конкретна й не мала жодних абстракцій. А ще вона була амбітна у своїй глобальності.

Цю місію втілювали в життя в кілька різних способів. Тоді як бізнес-стратегія здебільшого зберігалася в конверті в головному офісі компанії, а будь-яка інформація про це ставала темою корпоративних пліток, ми відкрито говорили, які компанії на чолі ринку, які потрібно швидко покращити, а які — закрити. Така відвертість шокувала систему,

але творила дива, роблячи місію реальною для наших працівників. Вони могли ненавидіти продаж неприбуткових підприємств, але розуміли, чому ми це робили.

**Чітко сформульована
місія балансує між
можливим і неможливим.**

хто не міг їй слідувати з будь-якої причини, зазвичай через ностальгію за своїм бізнесом на кшталт «от у старі добрі часи». Цілком можливо, що 1981 року ми могли б придумати зовсім іншу місію для GE. Скажімо, після довгих обговорень та глибокого аналізу технологій, конкурентів і клієнтів ми вирішили, що хочемо стати найбільш інноваційним розроб-

**Визначення місії —
відповідальність вищого
керівництва. Місію не
можна делегувати нікому,
крім людей, які зрештою
відповідальні за неї.**

ником електротехнічних продуктів у світі. Або, наприклад, вирішили б, що найприбутковіший шлях — швидка й цілковита глобалізація кожної нашої компанії незалежно від її ринкової позиції.

Будь-яка з цих місій поведла б GE зовсім іншим шляхом, ніж той, яким пішли ми. Вони змушували б нас купувати й продавати інші компанії або наймати та звільняти інших працівників тощо. Однак я не маю жодних претензій до них як до місій. Вони конкретні та специфічні. Без сумніву, місія щодо випуску електротехнічної продукції була б втішною для більшості людей в GE. Зрештою, більшість вважала нас саме такими. Фокус на глобалізації місії, ймовірно, занепокоїв би інших. Швидкі зміни зазвичай це й роблять.

Останнє слово про місії стосується їхнього розроблення. Як ви придумаете місію?

Як на мене, це не складно: ви можете отримати інформацію звідусіль — варто дослухатися до розумних людей із кожного суспільного прошарку. Однак визначення місії — це відповідальність вищого керівництва. Місію не можна делегувати нікому, крім людей, які зрештою відповідальні за неї.

Насправді місія — це вирішальний момент для керівництва компанії.

І це справжнє випробування для її персоналу.

...А ТЕПЕР ПРО ЦІННОСТІ

Як я вже казав раніше, цінності — це лише поведінкові патерни: специфічні, дрібні й такі, що не лишають місця для уяви. Люди повинні вміти використовувати їх як накази, бо це *спосіб* досягнути місії й кінцевої мети — перемогти.

На відміну від створення місії, кожен працівник компанії мусить щось сказати про цінності. Так, це може бути складною справою. Це нормально. На невеликому підприємстві кожен може брати участь в обговоренні цінностей на всіх зустрічах. У великій організації це зробити набагато складніше. Але ви можете використовувати загальнокорпоративні наради, тренінги тощо для максимально особистого обговорення, а інтранет (внутрішню мережу) — для ширшого залучення працівників.

Залучення більшої кількості учасників справді має значення. Це дає вам більше розуміння та більшу кількість ідей, а наприкінці процесу, що найважливіше, — набагато більший бай-ін¹.

До речі, сам процес формування цінностей має бути повторюваний. Керівники можуть запропонувати першу версію, але це має бути лише початкова версія. Такий документ

¹ У покері — сума грошей, необхідна для участі в грі; вступний внесок.

повинен «вийти у світ», щоб усі працівники тиццали в нього пальцем і досліджували його знову й знову. І керівники мають докласти максимум зусиль, щоб переконатися, що вони створили атмосферу, в якій люди відчують обов'язок зробити внесок у розроблення цінностей.

Якщо працюєте в компанії, де за висловлену думку можуть покарати, цей спосіб формування цінностей просто не спрацює. Я це розумію, тож, поки там працюєте, доведеться змиритись із табличкою з узагальненими цінностями, яка висить у холі.

Однак якщо працюєте в компанії, яка підтримує обговорення — а таких компаній багато, — вам буде соромно, коли не зробите внесок у цей процес. Якщо хочете, щоб цінності та поведінкові патерни були зрозумілі для вас і ви могли з ними миритися, то повинні обстоювати їх.

УСЯ СПРАВА В ДРІБНИЦЯХ

Коли я вперше став генеральним директором, то, безумовно, був винен у тому, що підтримував розпливчасті, надто загадкові цінності. Наприклад, 1981 року я написав у щорічному звіті, що лідери GE «дивляться в обличчя реальності», «прагнуть досконалості» й «відчують свою причетність». Ці банальності, поза всяким сумнівом, звучали добре, але до опису реальних поведінкових патернів їм було ще далеко.

До 1991 року ми досягли значного прогресу. Протягом попередніх трьох років понад п'ять тисяч працівників витратили частину часу на участь у розробленні наших цінностей. Результат був набагато конкретніший. Ми надрукували їх на ламінованих картках завбільшки з кредитку. Текст мав такі наказові фрази, як «Дійте, не дотримуючись правил — завжди шукайте і втілюйте найкращі ідеї незалежно від їхнього джерела», «Будьте нетерпимі до бюрократії», «Сприймайте зміни за можливість зростати».

Звісно, деякі ці поведінкові патерни потрібно було пояснювати та інтерпретувати. І ми робили це постійно: на офіційних зібраннях, під час атестації та за кавою в обідню перерву.

Залишивши GE, я зрозумів, як далеко ми могли б ще просунути дискусію про цінності та поведінкові патерни. У 2004 році я спостерігав, як Джеймі Деймон та Білл Гаррісон разом розробляли цінності та моделі поведінки для нової компанії, створеної внаслідок злиття *Bank One* та *JPMorgan Chase*. Документ, який вони використовували, щоб почати діалог, походив з *Bank One*: там були перелічені цінності та відповідна їм поведінка так докладно, як я ніколи раніше не бачив.

Візьмімо цінність «Ми ставимося до клієнтів так, як хотіли б, щоб ставилися до нас». Це досить відчутно, але *Bank One* буквально визначив десять чи дванадцять моделей поведінки, які втілюють цю цінність у життя. Ось деякі з них:

- Ніколи не дозволяйте конфліктам щодо прибутку заважати робити правильне для клієнта.
- Пропонуйте клієнтам хорошу та справедливую угоду. Добрі відносини з клієнтами потребують часу. Не намагайтеся максимізувати короткострокові прибутки, вибудовуючи тривалі відносини.
- Завжди шукайте способи полегшити ведення бізнесу.
- Щодня спілкуйтеся з клієнтами. Розмовляючи з вами, вони не можуть розмовляти з вашими конкурентами.
- Не забувайте говорити «дякую».

Ще одна цінність *Bank One* полягала в такому: «Ми прагнемо бути постачальником послуг із низькою вартістю завдяки ефективним та якісним операціям». Деякі прописані моделі поведінки охоплювали:

- Що економніше, то краще.
- Усуньте бюрократію.

- **Невпинно скорочуйте витрати.**
- **Операції мають бути швидкі та прості.**
- **Цінуйте час одне одного.**
- **Інвестування в інфраструктуру.**
- **Ми повинні знати свій бізнес найкраще. Нам не потрібні консультанти, які скажуть, що робити.**

Якщо такий рівень деталізації здається вам надмірним і навіть доктринерським, можу тільки поспівчувати. Коли вперше побачив п'ятисторінковий документ Джеймі про цінності та поведінкові патерни, надрукований з одиничним інтервалом, я ледь не впав. Але коли прочитав його, то зрозумів його силу.

Зважаючи на всі історії, які почув за останні кілька років від працівників компаній у всьому світі, я переконаний, що не варто формувати надто конкретні цінності та пов'язані з ними поведінкові патерни.

ТАКА СОБІ РЕЗЕРВНА КОПІЯ

Чітке розуміння цінностей і поведінкових патернів не дасть багато користі, якщо його не підкріпити. Щоб цінності справді щось значили, компанії мають винагороджувати людей, які їх демонструють, і «карати» тих, хто цього не робить. Повірте, так легше перемагати.

Я кажу це, бо щоразу, коли ми просили одного з наших високопродуктивних менеджерів звільнитися через те, що він не дотримувався наших цінностей — і говорили про це публічно, — усі інші працівники реагували неймовірно добре. У щорічних опитуваннях протягом десяти років вони писали, що ми ставали компанією, яка дедалі більше відповідала своїм цінностям. Це спонукало людей ще відданіше дотримуватися тих цінностей. І в міру того, як поліпшувалися показники задоволеності працівників, зростали й фінансові показники компанії.

І НАРЕШТІ, УСЯ СПРАВА У ЗВ'ЯЗКУ

Конкретна місія — це чудово. І цінності, які описують конкретну поведінку, теж. Однак щоб місія та цінності компанії справді працювали разом як виграшна комбінація, вони мають підсилювати одне одного.

Здається очевидним, що цінності компанії повинні підтримувати її місію, і ніби це напрочуд легко, але зовсім не так. Розрив між частинами цінностей компанії, ймовірно, становить упущення, ніж умисел, але він часто трапляється.

За найпоширенішим сценарієм, між місією компанії та її цінностями трапляється розрив через дрібні повсякденні кризи: «Конкурент переїжджає в менше місто й знижує ціни на продукцію, тож ви теж знижуєте ціни, підриваючи свою місію — конкурувати завдяки чудовому обслуговуванню клієнтів, або починається економічний спад, і ви скорочуєте рекламний бюджет, забуваючи про свою місію — просувати й розширювати власний бренд.

Ці приклади можуть здатися несуттєвими або тимчасовими, але якщо лишити їх без уваги, вони можуть дуже сильно зашкодити компанії. Насправді в найгіршому випадку вони можуть буквально знищити бізнес.

Саме так я пояснюю те, що сталося в компаніях *Arthur Andersen* та *Enron*.

Компанію *Arthur Andersen* заснували майже століття тому, прагнучи стати найшанованішою й найнадійнішою аудиторською фірмою у світі. Це була компанія, яка пишалася тим, що мала мужність відмовити в послугах клієнту, навіть якщо це означало втратити його. Вона досягла успіху,

За найпоширенішим сценарієм, місія компанії та її цінності руйнуються через дрібні повсякденні кризи.

наймаючи на роботу найздібніших, найдобросовісних дипломованих бухгалтерів і добре винагороджуючи їхню роботу. Згадана компанія справедливо заслужила довіру корпорацій і регуляторів у всьому світі.

Потім настали часи буму 1980-х років, і *Arthur Andersen* вирішила, що хоче почати консалтинговий бізнес; ось де знадобився азарт, не кажучи вже про великі гроші. Компанія почала наймати дедалі більше магістрів ділового адміністрування і платити їм щораз більші зарплати, як того передбачала консалтингова індустрія. У 1989 році фірма фактично розділилася на два підрозділи: традиційний бухгалтерський — *Arthur Andersen* та *Andersen Consulting*. Обидва підрозділи потрапили під одну «корпоративну парасольку», яка мала назву *Andersen Worldwide*.

Замість того щоб цінувати сумлінність, консалтингові фірми переважно заохочують креативність і винагороджують агресивну поведінку в продажах, ведучи клієнта від одного проєкту до іншого.

Зокрема, у 1990-х роках у консалтинговому середовищі панував справжній ковбойський менталітет, і *Arthur Andersen* відчула на собі його вплив. Деякі бухгалтери явно піддалися імпульсу, ігноруючи цінності аудиторського бізнесу, якими вони керувалися так довго.

Протягом більшої частини 1990-х років *Arthur Andersen* змагалася сама із собою. Консалтинговий бізнес субсидував аудиторський, і йому це не подобалося, й аудиторський підрозділ, будьте певні, не був у захваті від бравади консалтингового. За таких обставин, як люди можуть знайти відповідь на запитання на кшталт «У чому насправді наша місія?», «Які цінності мають найбільше значення?» і «Як ми повинні поводитися?». Залежно від того, на чиему боці ви присягнули на вірність, ваша відповідь буде різною, саме тому партнери зрештою опинилися в суді, намагаючись з'ясувати, як поділити прибутки компанії.