



Control Your
Destiny or
Someone Else Will:
How Jack Welch
Created \$400
Billion of Value By
Transforming GE

Noel M. Tichy,
Stratford Sherman

Управляй своей судьбой или этим займется кто-то другой

Как Джек Уэлч заработал \$400 млрд,
преобразовав GE

Ноэль Тичи, Стратфорд Шерман

Smart Reading

Ключевые идеи книги:

Управляй своей судьбой или этим займется кто-то другой. Как Джек Уэлч заработал \$400 млрд, преобразовав GE. Ноэль Тичи, Стратфорд Шерман
Серия «Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари»
Серия «Впервые на русском (Smart Reading)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68795262

Ключевые идеи книги: Управляй своей судьбой или этим займется кто-то другой. Как Джек Уэлч заработал \$400 млрд, преобразовав GE.

Ноэль Тичи, Стратфорд Шерман:

Аннотация

Это саммари – сокращенная версия книги «Управляй своей судьбой или этим займется кто-то другой. Как Джек Уэлч

заработал \$400 млрд, преобразовав GE. Ноэль Тичи, Стратфорд Шерман» Ноэля Тичи и Стратфорд Шерман. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Признанный выдающимся бизнес-лидером конца XX века, Джек Уэлч сделал General Electric одной из самых конкурентоспособных компаний в мире. Этот энергичный генеральный директор определил стандарт организационных изменений, выведя акционерную стоимость GE на сумму более \$400 млрд, превратив неповоротливого бюрократического гиганта в победителя на мировом рынке, чьи главные качества – гибкость и проворность.

В этой книге собраны вневременные уроки лидерства на примере революции, которую Уэлч совершил в GE. Из них самое важное – безграничная сила обучения. Лидерство имеет свои тайны, но это всего лишь навык, который каждый может натренировать.

В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Революция начинается!	6
Экспозиция	8
Революция в GE	10
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Ключевые идеи книги:
Управляй своей судьбой
или этим займется кто-
то другой. Как Джек Уэлч
заработал \$400 млрд,
преобразовав GE. Ноэль
Тичи, Стратфорд Шерман**

Оригинальное название:

Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch
Created \$400 Billion of Value By Transforming GE

Авторы:

Noel M. Tichy, Stratford Sherman

www.smartreading.ru

Революция начинается!

General Electric (GE), основанная в 1878 году знаменитым изобретателем Томасом Эдисоном, – одна из самых уважаемых корпораций в мире.

GE называют лучшей в мире школой бизнес-лидеров. Сейчас ее менеджеры занимают посты генеральных директоров во многих выдающихся компаниях мира. После рыночной капитализации 2001 года в \$450 млрд GE стала самой дорогой компанией, торгуемой на Нью-Йоркской фондовой бирже.

В 1980 году, когда генеральным директором избрали Джека Уэлча, GE была очень консервативной организацией: гордилась своей историей, являлась лидером промышленности США, а ее руководители были уверены, что они – одни из лучших в мире. Вряд ли кто-то внутри компании или за ее пределами считал в то время, что в GE нужно что-то менять. Но Уэлч за 20 лет своего правления совершил в GE настоящую революцию.

Он руководствовался шестью правилами:

1. Управляйте своей судьбой, иначе этим займется кто-то другой.
2. Воспринимайте реальность такой, какая она есть, а не такой, какой она когда-то была или какой вам хотелось бы

ее видеть.

3. Будьте искренни со всеми.

4. Не управляйте. Ведите.

5. Изменитесь до того, как это станет необходимостью.

6. Если у вас нет конкурентного преимущества, не соревнуйтесь.

Экспозиция

В 1980-х годах крупнейшие корпорации США, от GE до General Motors, столкнулись с проблемами отставания производительности и глобальной конкуренции. Уэлч признал эти изменения тем, чем они были: угрозой выживанию своей компании. Он начал с признания уязвимости GE, а затем принялся за восстановление ее мощи. Стартовав с решительной атаки на статус-кво компании, он в итоге переделал саму природу GE, изменив не только ее бизнес, но также ее организационную культуру.

Как и большинство крупных корпораций в то время, GE полагалась на доктрину научного управления – теорию о том, что любой рабочий процесс, включая человеческий фактор, можно разбить на составные части, а затем снова собрать «научным» способом. Такой принцип способствовал созданию конвейеров и иерархии военного типа. Он способствовал росту продуктивности, но в целом отталкивал сотрудников, не позволяя им чувствовать себя больше чем просто винтиком в огромном механизме. Напротив, *организация, основанная на ценностях, которая возникла в GE во время правления Уэлча*, становится более эффективной в результате консенсуса: работникам, которые разделяют цели и ценности своего работодателя, не нужно много контроля – они видят свою работу как прекрасную возможность са-

морализации.

По мнению Уэлча, *сильный бизнес должен постоянно увеличивать как доходы, так и прибыль*: доходы растут за счет постоянного притока инновационных идей, а прибыль растет за счет непрерывного повышения производительности. Но ни инновации, ни производительность сами по себе не достаточны.

Когда Уэлч стал генеральным директором, он увидел серьезные препятствия для обоих видов роста. Больше всего дальнейшему развитию угрожала высокоорганизованная бюрократия и поддерживающая ее корпоративная культура. *Методы дисциплинирования организации, которые когда-то были полезны, начали душить бизнес*. GE задыхалась от своей придирчивой системы формальных проверок, долгих согласований и утверждений. Эта система откладывала принятие решений, противоречила здравому смыслу и часто способствовала отставанию компании в выводе новых продуктов на рынок.

Революция в GE

Техника, политика, культура

Для начала важно проанализировать идеи Уэлча и его действия. Он взялся за реализацию целей с точки зрения ТПК – трех основных аспектов организационного поведения: технического, политического и культурного.

Представьте себе ТПК как трехниточную веревку, которая состоит из технических, политических и культурных идей. Если эти три нити плотно переплетены, веревка прочна. Когда веревка расплетается – а это неизбежно во время революционного процесса, – ее нужно переплести заново. Применительно к задаче преобразования организации эта метафора подчеркивает необходимость работы с каждым направлением в отдельности для укрепления корпорации в целом.

- **Первая нить – техническая.** Это касается не технологии, а техники – обыденной разработки стратегии и принятия решений руководителями, то есть приобретения, отчуждения и реорганизации подразделений.
- **Вторая нить – политическая.** Сюда входят вопро-

сы властных отношений между людьми: наем и увольнение, замена противников союзниками, привлечение независимо мыслящих людей к совместной работе.

• **Третья нить – культурная.** Это самая сложная область корпоративного управления. Речь идет об изменении ценностей и убеждений (иногда даже плохо осознаваемых), которыми руководствуется команда любой организации.

Уэлч для достижения целей использовал все имеющиеся в своем распоряжении средства. В технической сфере, например, компания призвала операционные подразделения разработать процедуры вознаграждения тех сотрудников, кто действует в соответствии с ценностями GE. В политической сфере Уэлч действовал, назначая преданных союзников во главе сопротивляющихся изменениям предприятий. А в культурной сфере он способствовал общекорпоративным дебатам о том, какими должны быть ценности GE. В совокупности такие методы должны превращать новые идеи в общепринятые привычки.

Поддержка «институтов»

История показывает, что без поддержки полиции, средств массовой информации и школ революция почти наверняка потерпит неудачу. У корпораций есть эквиваленты полиции, СМИ и школ.

«Школой» в GE был Кротонвилль. Это первая крупная внутренняя бизнес-школа, которая по-прежнему остается самой престижной в корпоративном мире. Ее успех породил подражателей по всему миру, от школы Sands Point School IBM до Института развития менеджмента Hitachi в Японии. Определяя самые эффективные методы GE, систематизируя их и обучая им менеджеров, Кротонвилль значительно укрепил репутацию компании как лидера в науке управления. Он популяризировал множество инновационных идей, включая стратегическое планирование и управление целями. Сама идея подготовки руководителей, которая сегодня кажется элементарной, зародилась там в 1950-х годах.

«СМИ» включали в себя выступления руководителей и различные публикации: от внутренних журналов для сотрудников до корпоративного годового отчета. *Осознавая важность средств массовой информации, Уэлч сам пишет все свои речи, готовит собственные диаграммы и импровизирует свои выступления в Кротонвилле.*

«Полиция» GE состояла из команды отдела стратегического планирования и финансов, члены которой проверяли каждое решение по операциям, контролировали распределение капитала и имели репутацию профессиональных оракулов и придир.

Драма в трех актах

Другая метафора, обозначающая бизнес-процесс, – театральное действие. *Мы представляем корпорации как машины, но на самом деле они больше похожи на театральные труппы.* В корпоративной среде рождаются идеи, ведется диалог, действуют люди как актеры, у каждого из которых своя роль. Менеджеры компании являются частью ансамбля, демонстрируя свои навыки и харизму во время выступления.

Корпоративная революция – это особый тип драмы (возможно, даже трагедия, включающая в конце катарсис и пронизанная надеждой на счастливый конец). Главные герои этой драмы – люди, которые ищут перемены и приводят в движение сюжет. Неизбежно появляются противники – те, кто крепко держится за старые принципы компании.

В борьбе за перемены участвуют не только эти две стороны, но и тысячи людей: рядовые сотрудники, поставщики, партнеры, клиенты... Им всем приходится справляться с горем и чувством потери, поскольку старые пути, которые они знают, исчезают. Конец трансформации взволновывает и приводит к ощущению возрождения. Затем цикл должен начаться снова.

Драма эта трехактная. В отличие от театральных, эти три акта обычно пересекаются, но каждый неизменно зависит от

предыдущего.

Акт первый. Пробуждение. *Спящая организация пробуждается: осознает необходимость перемен.* Первый акт обычно оставляет рабочих и младших менеджеров в замешательстве и отчаянии, потому что разрушается привычное и удобное, а новая основа для эмоциональной безопасности пока не создается.

Уэлч в это время сосредоточился на технической части ТПК. Сначала его идеи приняли форму требований, например «Быть № 1 или № 2 на своем рынке!». Те подразделения GE, которые не могли выполнить эти требования, были проданы. Те сотрудники, которые не приняли новый курс на изменения, были уволены.

Начинают осознаваться сильные и слабые стороны организации. Например, огромная GE не может сравниться с ловкостью небольших стартапов, но в борьбе с соперниками размером с сумотори (такими как Hitachi или Siemens) GE может победить, будучи более проворной. Скорость становится конкурентным преимуществом.

Корпорация не может позволить себе указывать своим сотрудникам, что им делать, это занимает слишком много времени. Но, как и любому генеральному директору, Уэлчу нужны были гарантии того, что его работники будут способствовать достижению целей корпорации. Ему были нужны такие люди, которые не только понимают цели GE, но и искренне верят в них. Генеральный директор часто

говорит о необходимости завоевать сердца и умы подчиненных.

Кротонвилль. В Кротонвилле были переработаны все обучающие программы, а также собрано множество новых: от академической социальной психологии до «обучения сжатыми действиями», когда обучающимся предлагается выполнить что-то новое в сжатые сроки. ***Взрослые лучше всего учатся в условиях умеренного стресса, поэтому конфликты и дискомфорт – это неотъемлемая часть процесса.***

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.