



Книга Метод Уэлча

24 совета легендарного руководителя

Джеффри Креймс
McGraw-Hill, 2003

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Джек Уэлч, бывший исполнительный директор компании GE, и поныне является для многих деловых людей образцом для подражания. О его богатом опыте рассказывается на страницах десятков книг. Существует целый ряд публикаций, посвященных методу “шесть сигм”, благодаря которому Уэлч прославился во всем мире. Однако этот метод – всего лишь часть его наследия. На страницах своей книги Джеффри Креймс рассказывает о 24 принципах лидерства “Нейтронного Джека”, сопровождая их краткими комментариями и практическими упражнениями для менеджеров. По мнению *BooksInShort*, после знакомства с основными управленческими стратегиями Уэлча, изложенными в этой книге, многие читатели захотят более подробно изучить его подход к корпоративному управлению.

Основные идеи

- Исполнительный директор General Electric Джек Уэлч стал известен благодаря эффективному применению методики “шесть сигм” и своему стилю управления, из-за которого он получил прозвище “Нейтронный Джек”.
- Его опыт менеджера представлен в виде 24 аксиом, которые могут быть использованы, как руководство к действию. Среди них следующие:
- Будьте лидером. Искореняйте бюрократизм.
- Избавляйтесь от ненужных правил и формализма.
- Имейте мужество взглянуть в лицо фактам.
- Стремитесь к простоте.
- Помните, что благодаря переменам возникают новые возможности.
- Пробудите в сотрудниках желание следовать за вами.
- Тщательно все обдумывайте.
- Ставьте честолюбивые цели.

Краткое содержание

“Нейтронный Джек”

Джек Уэлч стал главой компании General Electric (GE) в 1981 году, когда ему исполнилось всего 45 лет. Цель, которую он ставил перед собой, заключалась в превращении GE в “самую конкурентоспособную компанию в мире”. Будучи восьмым по счету и самым молодым исполнительным директором в истории GE, Уэлч понимал, что перед ним стоит очень трудная задача. Он начал с сокращения рабочих мест и продажи дочерних предприятий. Эти меры показались многим настолько жесткими, что он заработал себе прозвище “Нейтронный Джек” – по аналогии с бомбой, при взрыве которой люди погибают, а здания остаются неповрежденными. Он задался целью искоренить бюрократизм, избавиться от всех факторов, мешающих развитию GE, обеспечить свободный обмен информацией и упростить процесс принятия решений в компании, которая стоит в ряду компаний мира с самой высокой капитализацией.

“Использовать в полной мере потенциал сотрудников вы сможете в том случае, если перестанете их опекать, предоставите им свободу,

возможность сбросить с плеч груз многоступенчатого контроля”.

В ходе реализации этой крупномасштабной, и, как показала история, успешной кампании по преобразованию GE Уэлч руководствовался рядом простых принципов. Двадцать четыре аксиомы управления Уэлча таковы: 1) Будьте лидером; 2) Избавляйтесь от формализма; 3) Искореняйте бюрократизм; 4) Воспринимайте действительность такой, какая она есть; 5) Стремитесь к простоте; 6) Смотрите на перемены как на новые возможности; 7) Заряжайте людей своей энергией; 8) Бросайте вызов традиции; 9) Применяйте ко всему продуманный, рациональный подход; 10) Идите в атаку каждый день; 11) Ставьте корпоративные ценности на первое место; 12) Меньше командуйте; 13) Привлеките к общему делу каждого; 14) Регулярно пересматривайте свои задачи; 15) Действуйте быстро; 16) Вселяйте в сотрудников уверенность в своих силах; 17) Ставьте честолюбивые цели; 18) Снимайте ненужные ограничения; 19) Сформулируйте ясную концепцию будущего компании; 20) Собирайте повсюду ценные идеи; 21) Пробуждайте увлеченность своим делом; 22) Безупречное качество – ваша основная задача; 23) Перемены никогда не прекращаются; 24) Получайте удовольствие от работы.

Быть лидером

Хотя сам Джек Уэлч был не кем иным, как управленцем, слова “управлять” он терпеть не мог. Уэлч был уверен, что контролем над людьми и постоянным сбором информации пристало заниматься только мелким чиновникам, он же считал себя в первую очередь не менеджером, а лидером. Лидер – это тот, кому удастся заразить окружающих своим энтузиазмом. Не всякий менеджер является лидером, и не всякий лидер – менеджером. Талантливый лидер может увлечь и практиканта, и подсобного рабочего. Лидером может стать только тот, кто обладает запасом идей и стратегическим видением. Если вы хотите добиться таких результатов, как Джек Уэлч, то вам необходимо:

“Ни один руководитель не способен в приказном порядке заставить людей почувствовать уверенность в своих силах”.

*** Четко формулировать свое видение развития компании.** Пробудите у сотрудников желание воплотить ваши идеи в реальность. *** Видеть общую картину.** Не пытайтесь контролировать все до мельчайших деталей. *** Предоставлять всем возможность высказать свое мнение.** Вам необходимы предложения каждого сотрудника. Вы должны интересоваться идеями своих сотрудников, отбирать лучшие из них и использовать их в интересах компании.

Меньше формальностей

Не так давно многие компании напоминали полувоенные организации, где продвижение по службе походило на повышение чиновников государственного аппарата. Как и в армии, сотрудники корпораций обязаны были носить униформу – костюмы, белые рубашки, начищенную до блеска обувь. Время, когда сотрудник прибывал на рабочее место, делал перерыв на кофе, обедал и уходил с работы, было строго регламентировано. В организациях существовала определенная система подчинения, каждый из уровней которой функционировал в соответствии с заведенным распорядком. С точки зрения Уэлча, подобные явления противоестественны; они сковывают инициативу и неблагоприятно сказываются на рабочем настроении. Он одним из первых руководителей начал ходить без галстука и стал настаивать, чтобы к нему обращались по имени. Уэлч считал, что чрезмерное количество правил мешает общению, а бюрократизм уничтожает творческое начало и препятствует обмену идеями.

“Придавая творческому потенциалу большее значение, чем должностям, предоставляя сотрудникам средства для принятия оптимальных решений и лучшего выполнения своих задач, Уэлчу удалось сформировать по-настоящему уверенную в себе команду”.

Одна из первых крупных инициатив Уэлча в компании получила название Work-Out. В ее основе лежит убеждение в том, что менеджеры должны всегда прислушиваться к мнению своих сотрудников. Для сессий Work-Out была характерна неформальная обстановка и живое общение. Чтобы избавиться от излишней строгости и формализма в своем коллективе, осуществите следующие шаги:

- **Проведите мозговой штурм.** Соберите вместе руководителей и подчиненных и выслушайте их предложения о том, как можно уменьшить бюрократизм.
- **Установите новые правила проведения собраний.** Дайте возможность сотрудникам самостоятельно проводить собрания или откажитесь от ведения протокола.
- **Отдыхайте вместе.** Организуйте для отделов неформальные мероприятия с участием членов семей и друзей, например, на загородном пикнике или в ресторане.

Долой бюрократизм

Уэлч испытывал физическое отвращение к характерному для корпоративной культуры GE бюрократизму. Бюрократизм приводит к никому не нужной бумажной работе, сбору бесполезной информации и бессмысленным правилам. Один студент спросил у Уэлча, как быть в случае, если приходится работать в организации, погрязшей в бюрократических процедурах. Джек тут же ответил, что лучшим выходом будет “раздобыть гранату и взорвать такую организацию”. Уэлч сравнивал бюрократизм с Дракулой, который каждый раз восстает из мертвых. Для борьбы с бюрократизмом необходимо стремиться к упрощению иерархической системы и увеличению гибкости и подвижности организации. Для этого:

- **Освободите себя.** Избавьтесь от всей работы, кроме той, без которой не обойтись.
- **Научитесь сразу переходить к делу.** Усовершенствуйте процесс принятия решений.
- **Стремитесь к простоте.** Если никто не может вспомнить, почему существует то или иное правило, то, скорее всего, возможен более простой и понятный путь.
- **Будьте ближе к сотрудникам.** Создайте в компании неформальную атмосферу.

Имейте дело с фактами

Кому из нас не хотелось бы прожить жизнь с уверенностью, что окружающий мир – это нескончаемый праздник? К сожалению, действительность часто оказывается далеко не радужной. Воспринимайте реальность такой, какая она есть. Джек Уэлч навсегда запомнил слова своей матери: “Никогда не давай себя одурачить”. Ее совет пригодился ему, когда он возглавил GE. В то время многие считали, что дела в компании идут отлично. Однако, проанализировав факты, Джек увидел ряд проблем, о которых окружающие и не подозревали. Для их решения требовалось практически уничтожить GE в том виде, в котором она существовала, и отстроить ее заново. Когда Уэлч нашел мужество признать досадные факты, то же самое пришлось сделать еще 150 тысячам человек – именно столько сотрудников компании получили извещения об увольнении. Чтобы не утратить ощущение реальности:

“Когда у всех в распоряжении одни и те же факты, то и выводы, как правило, получаются одинаковыми”.

*** Взгляните на привычное по-иному.** Попробуйте оценить ситуацию с точки зрения стороннего наблюдателя. *** Откажитесь от планирования событий по идеальному сценарию.** Рассчитывайте свои действия, учитывая реальное положение вещей. *** Разработайте запасной план.** Будьте готовы к тому, что не все пойдет так, как вам хотелось бы.

Будьте проще

Джек Уэлч не считал, что бизнес является необыкновенно сложным делом. “Это вам не ракету построить”, – любил повторять он, хотя это может показаться несколько странным заявлением от председателя компании, производящей реактивные двигатели и разрабатывающей технологии для атомной энергетики. Джеку нравилась простота; он отмечал, что для того, чтобы делать вещи проще, требуется одно важное условие – “абсолютная уверенность в себе”. Уэлч никогда не упускал возможность что-либо упростить в компании. В начале своей карьеры в GE он работал в небольшом, но динамично развивающемся подразделении по производству пластмасс. Как вы уже догадались, работа подразделения была под его началом максимально упрощена. Любой руководитель может предпринять ряд шагов на пути к упрощению. Для этого:

“Главное в бизнесе – воспользоваться интеллектуальными ресурсами каждого сотрудника. Чем больше сотрудников поделится с вами своими идеями, тем богаче будет запас знаний”.

*** Проанализируйте то, как вы работаете.** Найдите способ избавиться от лишней работы, бумажной волокиты и чрезмерной сложности процессов. *** Не затягивайте собрания.** Попросите присутствующих высказать самую лучшую идею, которая их посетила за последние три месяца. *** Избавьтесь от подробных служебных записок.** Используйте короткие сообщения, написанные от руки.

Возможности, скрытые в переменах

Многие боятся перемен, поскольку они часто сопряжены с неудобствами, а чтобы привыкнуть к новой обстановке, всегда необходимо приложить определенные усилия. Когда Уэлч возглавил GE, многие сотрудники компании лелеяли надежду, что она продолжит работать по старой схеме. Это и неудивительно, если учесть, что процесс трансформации никогда не проходит безболезненно. Однако сам Уэлч видел в переменах лишь выгодные возможности (сам он стал одним из самых известных и высокооплачиваемых руководителей того времени). Когда Уэлч начал перестраивать GE в соответствии со своими представлениями, компания стала более мобильной и демократичной. Для того, чтобы извлечь пользу из перемен, сделайте следующее:

“Мы стремимся быть компанией, которая постоянно совершенствуется, избавляется от всего, что утратило актуальность, и приспособляется к новым обстоятельствам”.

*** Смириться с тем, что перемены неизбежны.** Изменения происходят постоянно, и вы бессильны этому помешать. Однако вы можете подготовиться к этому. *** Настройтесь на самый неожиданный поворот.** Появление Интернета удивило даже Уэлча, однако GE одной из первых начала эффективно использовать это изобретение. *** Помогите коллективу подготовиться к переменам.** Настраивайте сотрудников на позитивный лад и попытайтесь рассеять их страхи.

Вести и вдохновлять

Когда Уэлч возглавил GE, многие менеджеры считали, что их основная работа состоит в том, чтобы издавать распоряжения. Но Уэлч понимал, что командование и жесткий контроль не помогут ему достичь целей, которые он перед собой ставил. Поэтому: *** Подбадривайте свой коллектив.** Не запугивайте сотрудников. *** Четко излагайте свои мысли.** Всегда подробно рассказывайте сотрудникам, каким образом их вклад помогает компании в достижении целей. *** Не забывайте о благодарности.** Написанное от руки письмо – лучший способ показать свою признательность.

Избавьтесь от старья

GE славилась своими традициями, однако, по мнению Уэлча, их вовсе не следовало охранять и передавать потомкам. Он считал, что накопленный багаж в новых условиях лишь тормозит развитие компании. Уэлч решил полностью изменить существовавшую компанию, уволил тысячи сотрудников и заставил менеджеров работать совершенно иначе. В результате он начал создавать в компании новые традиции. Чтобы добиться этого:

“Альтернативы упорному труду не существует”.

*** Собирайте идеи.** Попросите коллег подумать над тем, как изменить к лучшему тот или иной аспект деятельности компании, и предложите эти идеи руководителю, указав автора каждой из них. *** Постоянно задавайте вопросы.** Подвергайте сомнению устоявшиеся мнения. *** Ищите и исправляйте.** Усовершенствуйте нерациональные методы работы.

Сила интеллекта

Сегодня в бизнесе мозги гораздо важнее мускулов. Уэлчу удалось обнаружить настоящую золотую жилу в виде идей и знаний своих сотрудников. Согласно принципам равенства каждый сотрудник, даже самый высокопоставленный, принимает участие в процессе обучения. Когда Уэлч организовал в компании образовательную программу по интернет-технологиям, каждому менеджеру был назначен наставник; появился он даже у самого Уэлча. Для вовлечения всех сотрудников в процесс делайте следующее:

“Когда ограничений нет, идеи оцениваются по их значимости и оригинальности, а не по должности их автора”.

*** Изучите своих конкурентов.** Раз в неделю обсуждайте действия ваших конкурентов. *** Поощряйте креативность.** Щедро вознаграждайте сотрудников за ценные идеи. *** Постоянно занимайтесь самообразованием.** Работайте только в тех организациях, которые уделяют значительное внимание обучению персонала.

Скорость и быстрота

Лишнего времени у вас нет. Для того чтобы победить, вы должны действовать быстро. Работайте активнее, принимайте решения оперативно и помните, что бизнес требует моментальной реакции и вам необходимо приложить максимум усилий для достижения желаемых результатов. Все процессы в компании должны проходить динамично.

Приоритет корпоративных ценностей

Ваша задача как лидера состоит в том, чтобы привить коллективу уважение к тем ценностям, которые являются залогом лояльности и безупречного качества. Для этого вы должны заострять внимание сотрудников именно на них, а не на финансовых показателях. Если в компании существует четкое представление о ценностях, вы сможете смело делегировать полномочия и получать при этом самые высокие результаты.

Об авторе

Джеффри Креймс является автором таких книг, как “Метод Рамсфилда” и “Основы лидерства от Джека Уэлча”. Он сотрудничает с New York Times и Wall Street Journal, был гостем телеканалов CNN, Fox News и CNBC.
