

КАКВО ОЗНАЧАВА ДЛЪЖНОСТТА „ГЛАВЕН ИЗПЪЛНИТЕЛЕН ДИРЕКТОР,,

Да си ГИД означава да си луд! Всъщност тази дума е слаба: в Дума ми изплуват още много определения – превъртял, див, бесен, шантав... В постоянно движение, обладан от маниакална страст към работата, среднощни заседания, невероятни приятелства, хубаво вино, празници, страхотни игрища за голф, важни решения в големи игри, кризи и натиск, удари отвсякъде, няколко точни попадения, опиянението от успеха, болката от провала...

Това е положението! Плащат ти луди пари, но реалното заплащане е удоволствието от играта.

Но и това, като всяка друга работа, си има своите плюсове и минуси. Хубавото при всички случаи е повече от лошото. Програмата е натоварена, по-голямата част от часовете в нея са резервирани за година напред, но това не пречи на кризите на всекидневието да надупчат календара ви като швейцарско сирене. Дните са влудяващо дълги, но въпреки това часовете се изнизват с ужасяваща бързина – просто защото вечно се борите за още мъничко време. Работата ви ангажира изцяло, независимо с какво се занимавате в отделния момент. Нейните детайли неизменно обсебват вниманието ви.

Имаш куп отегчителни задължения, но и свободата на личен избор – е поне при мен е така, защото аз определям дневния ред. Канеха ме на страшно много официални вечери, а също така и на събиранията на различни индустриални асоциации. Най-хубавото на всичко това беше, че можех и да не ходя. Но някои от тези вечери са наистина специални – например тази, която дава Белият дом на най-изтъкнатите индустриалци. Тогава неволно пожелах родителите ми да са живи, за да ме видят. Лично аз полу-

чих възможност да се запозная с много умни и блестящи личности, за които дотогава само бях чел. Повечето от тях бяха наистина интересни и забавни.

Такова нещо като типичен работен ден изобщо не съществува. В края на май, докато работех по тази книга, преживях един страшно запълнен ден – имах срещи от осем и половина сутринта до осем и половина вечерта. А на другия ден шефът на *Warner Books* – Лари Киришбаум, ме направи на нищо, защото не съм работил достатъчно върху книгата.

– За бога, Лари! – възразих аз. – Вчера беше истинска лудница, просто не успях!

– Какво стана? – пожела да узнае той.

Когато му разказах, той се засмя и каза да го включа в книгата.

Денят започна в осем и половина, с това, което обикновено наричаме „час на сделките“. Става въпрос за месечното заседание на Борда на *GE Capital*. Този път имахме дълъг дневен ред, който включваше въпроси от сорта за наддаване за фалирала застрахователна компания в Япония с активи от 5,5 милиарда долара или за отпускане на кредит от 500 милиона за някаква електроцентрала на Мисисипи. Изпълнителният директор на *GE Capital* – Денис Найдън, представяше накратко характеристиката на всяка сделка, след което даваше думата на ръководителите на съответните производства и техните екипи.

Ковчежникът на *GE* – Джим Бънт, отговаряше за анализа на сделките с екипите на *GE Capital*. Един ден преди съвещанието той пускаше по имейла страничка-две информация за сделките, които щяха да се обсъждат, придружени от личните му рекомендации. Член на Борда на *GE Capital* от години, Джим беше циникът на компанията – един гениален луд, който съумяваше да открие ирония в цифрите (а понякога и скрита заплаха). През есента на 2000 г. аз уредих да го оставим на служба две години повече от приетото, просто защото имаше невероятен ум и пълно отсъствие на чиновничеството. Много държах новият ни ГИД да се възползва от изключителните му хрумвания и блестящи идеи.

На въпросното последно заседание той взе на мушка мен и Джеф Имелт, тъй като си бяхме позволили да одобрим сделка, която не е минала през него. Ето какво пишеше в съответния имейл: „Според един материал на агенция Ройтерс от четвъртък, 17 май 2001 г. настоящият и бъдещият президент на компанията са изразили следното мнение.... Ако някой има някакви възражения, моля да ги изкаже по време на заседанието, или да потъне във вечно мълчание“...

За четири часа прегледахме 11 сделки, пет от които бяха сключени извън територията на Съединените щати. Девет бяха одобрени. Оферта за изкупуване на стойност 4 милиарда долара беше върната за доизпипване на детайлите, а друга – на стойност 111 милиона долара, за закупуване на четири офиса в Ню Йорк, беше директно анулирана. Най-малко два пъти се бяхме парили с недвижими имоти и отношението ни към такива оферти беше повече от предпазливо. Цял Ню Йорк беше в скелета и кранове и всички участници в заседанието бяха убедени, че скоро ще настъпи свръхпредлагане. Но не и Бънт, който яростно защитаваше структурата на сделката и накрая написа: „Знам, че рискувам всички да ми зададат въпроса: „А бе, Бънт, ти луд ли си?!“.

Това беше един от редките случаи, при които не се вслушахме в препоръките му.

Когато заседанието най-после приключи, аз отскочих да си взема един сандвич и забързах обратно към заседателната зала, където трябваше да се проведе стратегическото обсъждане на все още неприключилата сделка с *Honeywell*. За него беше долетял чак от Синсинати шефът на завода за производство на самолетни двигатели – Дейв Калхун, а от Финикс пристигнаха няколко представители на *Honeywell*.

Бяхме в процедура на презентация пред Европейската комisia, която трябваше да прецени влиянието на сделката върху нашите конкуренти. Аз самият не очаквах никакви затруднения, свързани с антитръстовото законодателство, но въпреки това бяхме готови да направим отстъпките, нужни за одобрението на сделката. За целта трябваше да знаем какво мислят в *Honeywell*

за стратегическата стойност на всяка част от предстоящото обединение.

Срещата с *Honeywell* продължи пълни два часа, като се наложи да отложим следващото заседание от 13,00 за 15,00 часа. Него аз очаквах с неизменно нетърпение, защото се отнасяше изцяло за човешкия фактор: едно обобщение на резултатите от проведените през последните шест седмици Сесии С в различните оперативни единици. Шефът на „Човешки ресурси“ – Бил Конейти, подготви материалите за 5-часовото заседание. Тук инициативата пое Джеф Имелт, а аз направих един сравнително успешен опит да се въздържам.

По време на посещенията ни в различните оперативни единици ние обикновено откривахме минимум три-четири „звезди“ във всяка от тях и ентузиазирано се заемахме да им осигурим по-широко поле за действие. А когато най-сетне стигнахме до това обобщително съвещание, открихме, че за всяка „звезда“ сме открили поне по три-четири едновременни дейности. Така че между другите точки на заседанието ние се занимавахме и с нещо като преглед на всичко обещано в производствените ни подразделения, а също така и с окончателното разместване на мениджърите в някои от тях.

Разгледахме плановете за наследяването във всяка дейност на *GE* поотделно, обсъдихме назначенията на ръководители на по-ниски нива. Понякога става така, че тези хора в даден бизнес са по-добри от ръководители на доста по-високи постове в друг – и това неизменно води до разгорещени дебати.

Този път направихме преглед на интеграционния процес с *Honeywell*, включително и на новите организации, които трябва да бъдат създадени в областта на самолетните двигатели, промишлеността и производството на пластмаси. В продължение на един час обсъждахме позициите, които ще заемат ръководителите от *Honeywell* в новите обединения, кои ръководители от наша страна ще трябва да бъдат преместени. Избрахме 35 човека за специалния образователен курс за мениджъри (ОКМ), който трябваше да се проведе през 2001 г. Кандидатурите бяха над петдесет. По принцип това беше един важен момент, тъй като сигнала

лизирахме на всички свои ръководители накъде ще се развиваме в бъдещето.

В продължение на много години основна тема на тези сесии беше диверсификацията. Последните проучвания сочеха, че жените и представителите на малцинствата на управленско ниво са се увеличили с 70% от 1996 г. насам. Над 30% от нашите 3000 служители на управленско равнище бяха „диверсифицирани“.

Броят на „различните“ вицепрезиденти се беше повишил с 25% в сравнение с предишната година и представляваше 16% от общия брой на вицепрезидентите в *GE*. Това все още не е Six Sigma, но в момента жените и представителите на малцинствата управляваха активи на *GE* за над 30 милиарда долара. Нашата програма за наставничество работеше, нашата система за вътрешна връзка продължаваше да се изгражда.

През последния половин час на заседанието направихме кратък преглед на две-три организации за пример – онези, които най-добре изпълняват стратегическите инициативи. За тях Джеф щеше да говори по-подробно през юни, по време на сесията на КИС.

Заседанието свърши някъде около осем вечерта. В уморената ми глава се беше загнездила неспокойната мисъл, че трябва час по-скоро да се прибера у дома и да се залавям за проклетата книга.

Разбира се, не всеки ден преминаваше в толкова трескава дейност. Никой ГИД не може да си изработи перманентна формула за работа – всеки я върши по различен начин, без да съществува правило за добра работа или критика – за лоша такава. Аз със сигурност не разполагам с магическа формула, но след като имах нахалството да се захвана с тази книга, ще си позволя и да споделя част от идеите, които работиха за мен. Надявам се някои от тях да ви свършат работа. Прегледайте ги и избирайте свободно или пък просто ги вземете накуп и ги изхвърлете на боклука...

Интегритет

Неотдавна един първокурсник от икономическия факултет на Феърфилдския университет ми зададе следния въпрос:

– Как е възможно да бъдете едновременно добър католик и бизнесмен?

Отговорът ми беше кратък, но ясен:

– Мога.

Това, което трябваше да добавя като пояснение, също е кратко: като запазя и съхранявам интегритета си – тоест, честното си отношение към всичко. Това ми е помагало през целия ми съзнателен живот, в добри и в лоши моменти. Понякога става така, че не всички са съгласни с моето мнение по даден въпрос – а и то едва ли винаги е било правилното – но хората са били сигурни, че го давам открито и честно. Това ми помогна да изградя по-добри отношения с клиенти, доставчици, анализатори, конкуренти и държавни структури. Това определяше и тона на организацията като цяло.

Аз никога не съм имал два плана, основен и резервен дневен ред. Винаги съм действал по един-единствен начин – директния...

Корпорацията и обществото

Всеки си има някакви възгледи относно ролята на корпорацията в обществото. Аз също.

Вярвам, че за обществената отговорност е нужна силна и конкурентоспособна компания. Само една здрава и жизнена организация може да подобри и обогати живота на хората и да направи по-привлекателна околната среда.

Когато една компания е силна, тя не само плаща данъците, необходими за основните услуги в обществото. Тя строи модерни съоръжения, които отговарят и надвишават световните стандарти за сигурност и опазване на природната среда. Силните компании реинвестират в своите хора и в своите обекти. Жизнените компании предлагат добра и сигурна работа, която осигуря-

ва на хората времето, духът и ресурсите, необходими за хилядократното им отплащане към обществото.

От друга страна слабите компании, които се борят да оцелеят, често се превръщат в бreme за обществото. Те почти нямат печалба, съответно не плащат и данъци. Ръководителите им винаги са изкушени да минат „през просото“, за да спестят някой долар. Никога не инвестират в своите работници или работна среда, а постоянната заплаха от уволнения и съкращения поражда страх и несигурност за собственото бъдеще – тоест, пречи на всякакви помисли за оказване помощ на другите или на обществото като цяло.

Аз видях това с очите си в Питсфилд, Масачузетс, където прекарах първите 17 години от кариерата си в *GE*. Там действаха два вида компании: едните – здрави и жизнени, другите – болни и западащи. Нашата беше от първия – вероятно защото бяхме в процес на градеж и разрастване на пластмасовото производство. Наемахме великолепни хора, строяхме нови лаборатории. Разполагахме с динамична и ангажирана работна сила, която имаше какво да даде на обществото. Но на една пряка по-нататък беше другата, болната компания: заводът за производство на трансформатори към *GE*, който вървеше трудно и трупаше загуби в продължение на цяло десетилетие. В крайна сметка се принудихме да го затворим (това стана през 80-те години) просто защото продукцията му ставаше все по-неконкурентоспособна. Бизнесът, който губи пари, не може да предложи дългосрочна помощ на обществото, в което се развива.

Когато затворихме завода за трансформатори, ние предизвикахме гнева на град Питсфилд. Но това не стана, защото аз или *GE* като цяло харесвахме повече пластмасите от трансформаторите или пък защото харесвахме повече един град за сметка на друг. Ставаше въпрос за здравословното състояние на определен бизнес и за последиците от болестта му върху обществото.

Ето защо една от основните обществени отговорности на всеки ГИД е осигуряването на финансова стабилност на поверената му компания. Само жизнената и здрава компания притежава ресурс и възможности да направи нужните на обществото неща.

Да даваме пример

Организацията взема пример от човека, който е на върха. Аз постоянно съм повтарял пред ръководителите на отделните подразделения, че личната им целенасоченост определя и целенасочеността на организацията като цяло. Начинът им на работа, контактите им с хората, ще бъдат мултиплицирани хилядократно. ГИД е този, който дава пример, който определя тона. През цялата си трудова дейност съм повтарял това – всеки ден, на всеки човек на ръководна длъжност. Искях да чувстват моето присъствие.

Когато пътувах до отдалечени места – в Европа, Азия или другаде – работните ми дни бяха по 16 часа и това ми позволяваше контакт със стотици, ако не и с хиляди хора. В Кротънвил съм бил в контакт с над 18 000 мениджъри на различни нива. По време на всеки преглед на човешките ресурси съм се срещал с профсъюзни лидери, опитвал съм се да разбера техните проблеми, за да разберат и те моите. Аз не исках да бъда снимката на първа страница на нашия годишно-отчетен доклад. Искях да бъда човекът, когото всички в *GE* познават лично.

Максимализиране на организационния интелект

Основна част от работата на ГИД е свързана с усилията за привличане на вниманието на хората. В насърчаването им да предлагат най-добрите си идеи, в популяризирането на тези идеи между всички останали. Това е тайната. Няма нищо по-важно от нея. Аз се опитах да бъда онази гъба, която абсорбира и обработва всяка добра идея. Първата стъпка към това е да бъдем отворени за най-доброто, което могат да ни предложат хората – независимо къде и на какво ниво. Втората е да разпространим това ново познание сред останалите членове на организацията. Тренировъчните семинари изграждат безграничното поведение, спомагат за раждането и развитието на нови идеи. Ние неуморно наблюдавахме на тези качества, за да ги стимулираме у нашите служители. Всички срещи и заседания („оперативната система“) – независимо дали решават проблеми, свързани с човешките ресурси, или със стратегията на организацията – дават на новите идеи онзи допълнителен тласък, който помага не само за тяхната популяр-

ризация, но и за тяхното избистряне. Кротънвил беше мястото, където се обменяха идеи и познание; мястото, което стимулираше хората да дадат най-доброто от себе си.

Днес търсенето на по-добри начини за споделяне на новите познания се е превърнало във втора природа на GE.

На първо място хората, след това стратегията

Поставянето на подходящи хора на подходящи места е много по-важно от разработването на стратегия. Тази истина е валидна за всеки бизнес. Години наред аз съм се запознавал с, на пръв поглед, отлични стратегии, които така и не даваха конкретен резултат. Така например ние като ръководство на компанията имахме големи идеи за използването на ултразвук, но така и не успяхме да ги реализираме на практика, преди да открием подходящия човек – онзи, за когото ултразвукът е съдба... Имахме добре разработени стратегии за сервизното обслужване в областта на самолетните двигатели, електростанциите и транспортната техника. Но сервизът си остана „гражданин втора категория“ до момента, в който намерихме подходящия за него лидер – онзи, който има куража „да ритя задници и да чупи стъкла“...

По най-болезнения начин разбрахме, че може да имаме най-добрата стратегия на света, но без подходящите хора, които да я управляват и реализират в практиката, тя си остава само една добре изглеждаща презентация и нищо повече.

Неформалност

Бюрократията задушават. Неформалността освобождава. Създаването на неформална атмосфера е едно конкурентно предимство. Бюрократията може да се превърне в пълен изолатор. Неформалността не означава да се обръщаме един към друг на малки имена, да паркираме, където има свободно място, или да ходим на работа непретенциозно облечени. Тя е нещо много по-дълбоко. Тя е увереност, че всичко се взема предвид – и всички знаят това. Титлите нямат значение. Няма еполети на раменете, няма надути типове в ъглови кабинети, които вземат всички ре-

шения. Доминира свободния дух на всички организационни нива. Терминът „да си покрия задника“ предизвиква подигравки. Страстта в работата, ентузиазмът и свободният обмен на идеи на всяко равнище и на всяко място са това, което има значение. Всеки е добре дошъл, от всеки се очаква да даде най-доброто.

Самоувереност

Арогантността е убиец, прекомерните амбиции често имат същия ефект. Границата между арогантността и самоувереността е доста тънка, а когато самоувереността е основателна, тя непременно излиза победител. Истинският тест за самоувереността е куражът да бъдем открити – да приветстваме промяната и новите идеи, независимо откъде идват те. Самоуверените хора не се страхуват от възраженията срещу собственото им мнение. Те обожават интелектуалната битка, която обогатява идеите. Те определят крайната откритост на организацията, а също така и способността ѝ да извлича поуки. Но как да ги открием? Като търсим хора, които се чувстват добре в собствената си кожа – хора, които се харесват и не се страхуват да го демонстрират.

Никога не се разделяйте със „собственото си аз“, дори когато ви предлагат страхотна служба, в страхотна организация!

Страст

Когато попитам курсистите от поредния си курс в Кротънвил какви са качествата на истинския играч от „А“ група, винаги ми е приятно, когато веднага получа кратък, но категоричен отговор: страстта. Ако има качество, което е общо за всички победители, то несъмнено се нарича „загриженост“ – тези хора просто са по-пристрастни и по-ангажирани от останалите. За тях няма дребни подробности, няма невъзможни мечти. През всичките години на трудовата си дейност аз съм търсил именно тези качества у хората, които бяха избирани за лидери. Тези безценни черти са нещо, което блика направо от душата.

Само великите организации могат да пробудят страстта.