

# Переможець

Бестселер Wall Street Journal та The New York Times, який радить співзасновник компанії Microsoft Білл Ґейтс. Джек Велч - ікона американського бізнесу, генеральний директор General Electric протягом 20 років. Сюзі Велч - колишня головна редакторка Harvard Business Review. На прикладі власних злетів і падінь успішне подружжя розповідає про типові стратегічні, організаційні й особисті проблеми, з якими підприємець стикається на кожному етапі своєї кар'єри.

Автори доступно й аргументовано пояснюють, як:

- знайти баланс між роботою та особистим життям;
- почати нову справу;
- здобути підвищення;
- скласти бюджет;
- співпрацювати з неприємними людьми;
- створити позитивну атмосферу в колективі.

Якщо ви хочете змінити своє ставлення до роботи і стати лідером у своїй галузі, прочитайте цю книжку - вона змінить ваше життя.

# ПЕРЕМОЖЕЦЬ



ЧУДОВИЙ  
САМОВЧИТЕЛЬ  
ДЛЯ ТИХ,  
ХТО МРІЄ  
ЗАВОЮВАТИ  
СВІТ БІЗНЕСУ

---

«BUSINESS TODAY»

ДЖЕК ВЕЛЧ  

---

СЮЗІ ВЕЛЧ

КСД



**WINNING**



**JACK WELCH**  

---

**SUZY WELCH**





Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
2024

ISBN 978-617-15-0593-3 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

**Електронна версія зроблена за виданням:**

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers

Перекладено за виданням:  
Welch J., Welch S. Winning / Jack Welch with Suzy Welch. — New York : HarperCollins Publishers,  
2005. — 384 p.

Переклад з англійської Олени Савінової

Дизайн обкладинки *Сергій Нурахметов*

**Велч Дж., Велч С.**

В27 Переможець / Джек Велч, Сюзі Велч ; пер. з англ. О. Савінової. — Харків : Книжковий  
Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. — 368 с.

ISBN 978-617-15-0509-4  
ISBN 0-06-075394-3 (англ.)

**УДК 005.95/96(02.062)**

© Jack Welch, LLC, 2005

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2024

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2024





Тисячам чоловіків і жінок, які були такі небайдужі до бізнесу, що здійняли руки.

# 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 радіопрограми 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»<sup>1</sup>, 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 «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 жертвувати час і гроші на добродійність, 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 відчувають 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.

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

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 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.

**Я вважаю, що перемагати — чудово. Не просто добре, а чудово! Коли компанії перемагають, люди процвітають і зростають. Виникає більше робочих місць і більше можливостей скрізь і для всіх.**

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 чиїх 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 випроваджують 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.

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

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 Найдєн, 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, який допоміг відродити це місто зі скрути, перетворивши колишній державний металургійний завод на успішне прибуткове підприємство. Це й Кеннет Ю, керівник китайської філії компанії ЗМ, 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»<sup>2</sup>, і того, як бізнес має реагувати на суспільні кризи, наприклад СНІД. У цьому розділі я розповім про те, як справи в мого наступника Джеффа Іммелта (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.

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.

<sup>1</sup> 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.)

<sup>2</sup> 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.

# 1. Місія та цінності. СТІЛЬКИ ГАЛАСУ НАВКОЛО ЧОГОСЬ ДОСИТЬ ОСЯЖНОГО

ПОТЕРПІТЬ ЩЕ ТРОХИ, будь ласка, поки розповідатиму про «місію» та «цінності».

Я так кажу, бо саме ці два терміни найбільш абстрактні, часто вживані й незрозумілі в бізнесі. Коли виступаю перед аудиторією, мене часто запитують, зазвичай дещо занепокоєно, про їхнє реальне значення та актуальність. (Одного разу на виступі 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 студентів регулярно формулювати місію компанії й вести дебати щодо її цінностей. Така практика стає ще більш марною, бо відірвана від контексту. У багатьох компаніях керівників вищої ланки спонукають робити те саме, щоб створити милозвучний напис для таблички, яку можна повісити в холі.

Надто часто після таких дій виникає перелік банальних загальників, 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 загальноновживаної 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 вдавалося 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 відчувати 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.**

Крім того, ми постійно наголошували на місії — на кожній великій і малій зустрічі. Ми публічно винагороджували працівників, які просували місію, і звільняли тих, 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 розробником електротехнічних продуктів у світі. Або, наприклад, вирішили б, що найприбутковіший шлях — швидка й цілковита глобалізація кожної нашої компанії незалежно від її ринкової позиції.

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

Будь-яка з цих місій повела 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 придумуєте 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-ін<sup>3</sup>.

До речі, сам процес формування цінностей має бути повторюваний. Керівники можуть запропонувати першу версію, але це має бути лише початкова версія. Такий документ повинен «вийти у світ», щоб усі працівники тицяли в нього пальцем і досліджували його знову й знову. І керівники мають докласти максимум зусиль, щоб переконатися, що

вони створили атмосферу, в якій люди відчувають 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 «відчувають 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 справедливу 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, місія компанії та її цінності руйнуються через дрібні повсякденні кризи.**



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, 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 чиєму боці ви присягнули на вірність, ваша відповідь буде різна, саме тому партнери зрештою опинилися в суді, намагаючись з'ясувати, як поділити прибутки компанії.

Зрештою, у 2002 році ця компанія розвалилася, і не в останню чергу через розрив між її місією та цінностями.

Багато в чому така сама динаміка стояла за крахом *Enron*.

У «попередньому житті» *Enron* був простою, досить приземленою трубопровідною та енергетичною компанією. Усі були зосереджені на тому, щоб дешево й швидко доставити газ із пункту А в пункт Б. Із цією місією компанія дуже добре справлялася, маючи досвід у постачанні й розподілі енергоносіїв.

Потім, як і *Arthur Andersen*, компанія змінила місію. Комуś спало на думку перетворити *Enron* на торговельну компанію. Знову-таки, на меті було швидке зростання.

В *Arthur Andersen* аудитори в окулярах із товстезним склом раптом почали ділити офісний простір із магістрами ділового адміністрування в костюмах від *Armani*. В *Enron* — знову-таки, образно кажучи — хлопці в робочих комбінезонах раптом почали їздити в ліфті разом із магістрами в брендированих підтяжках.

Нова місія *Enron* означала, що компанія зосередилася спочатку на торгівлі енергією, а потім на торгівлі будь-чим. Ця зміна, ймовірно, викликала шквал захоплення тоді, але, очевидно, ніхто не зупинився, щоб з'ясувати й чітко транслювати, які цінності й відповідна поведінка будуть підкріплювати таку привабливу мету.

Торговий відділ вийшов на перший план, натомість трубопровідний та енергетичний бізнеси були відсунуті назад. На жаль, не було жодних процесів, які забезпечували б стримування та протипаги для навали

«працівників у брендovих підтяжках». І саме в цьому контексті — без жодного контексту — стався крах *Enron*.

Як і історія про *Arthur Andersen*, ця історія — про розрив між місією та цінностями. І вона також закінчується тим, що тисячі невинних людей втрачають роботу. Це невимовна трагедія.



Цей розділ я почав зі спостереження, що люди в бізнесі багато говорять про місію та цінності, але дуже часто наслідком стає радше пустослів'я, ніж реальні дії. Ніхто того насправді не хоче, але піднесеність і неточність, притаманні обом термінам, завжди призводять до того, що все закінчується саме так.

Можна втратити надто багато, якщо не визначити місію й не сформулювати цінності конкретніше. Я не кажу, що ваша компанія зазнає краху, як *Arthur Andersen* та *Enron* — це лише яскраві приклади краху через розбіжності місії та цінностей. Однак маю на увазі, що ваша компанія не досягне повного потенціалу, якщо все, чим вона керуватиметься, — це список милозвучних банальностей, який висить у рамці в холі.

Послухайте, я розумію, що визначення хорошої місії та розвиток цінностей, які її підкріплюють, потребують часу й величезної відданості. Будуть довгі, палкі зустрічі, коли хотітимете піти додому. Будуть обговорення електронною поштою, коли ви хотітимете зайнятися реальною роботою. Будуть болісні моменти, коли доведеться прощатися з працівниками, які вам дуже подобаються, але які не розуміють місії або не керуються її цінностями. У такі дні може захотітися, щоб ваша місія та цінності були розмиті й загальні.

Не робіть їх такими.

Витратьте час. Витратьте енергію.

Зробіть їх реальними.

<sup>3</sup> У покері — сума грошей, необхідна для участі в грі; вступний внесок.

## **2. Відвертість. НАЙБРУДНІШИЙ СЕКРЕТИК У БІЗНЕСІ**

Я ЗАВЖДИ БУВ великим прихильником відвертості. Насправді я говорив про це працівникам GE протягом понад двадцяти років.

Однак, пішовши з GE, я зрозумів, що недооцінював рідкісність цієї риси. Насправді я назвав би брак відвертості найбруднішим секретиком у бізнесі.

Це величезна проблема. Брак відвертості фактично блокує розумні ідеї, гальмує швидкі дії й стримує хороших людей у будь-яких прагненнях. Це шкодить бізнесу.

Коли є відвертість — а ви ніколи не досягнете її вповні, зауважте, — усе працює швидше й краще.

Коли пишу про «брак відвертості», то не маю на увазі навмисну нечесність. Я говорю про те, що надто багато людей — досить часто — інстинктивно не висловлюються відверто. Вони не спілкуються прямо й не висувають ідей, які стимулювали б справжню дискусію. Вони просто не відкриваються. Натомість утримуються від коментарів чи критики. Вони тримають роти на замку, щоб заспокоїти працівників або уникнути конфлікту, і підсолоджують погані новини, прагнучи зберегти видимість успіху. Вони тримають усе в собі, приховуючи інформацію.

Це все брак відвертості, і він абсолютно шкідливий.

І все-таки браком відвертості пронизаний майже кожен аспект бізнесу.

**Брак відвертості блокує розумні ідеї, гальмує швидкі дії та стримує хороших людей у будь-яких прагненнях. Це шкодить бізнесу.**

Під час подорожей за останні кілька років я чув історії від людей із сотень різних компаній про повний брак відвертості, з яким мають справи щодня, на кожній нараді: від розгляду бюджету та продуктів до обговорення загальної стратегії. Люди згадують бюрократію, поділ на групи, політиканство та фальшиву поміркованість, породжені браком

відвертості, і запитують, як зробити так, щоб їхні компанії стали тими місцями, де працівники висловлюють погляди, говорять про світ реалістично та обговорюють ідеї з усіх боків.

Найчастіше я чую, що бракує відвертості, коли оцінюють ефективність.

Насправді я чую про це так часто, що завжди прошу аудиторію підвести руки на запитання «Хто з вас отримав чесний і відвертий зворотний зв'язок за останній рік, після якого ви точно знали, як поліпшити результати й на якому рівні перебуваєте в компанії?»

У вдалий день я бачу 20 % підведених рук. Здебільшого їх приблизно 10 %.

Цікаво, що, коли ставлю інше запитання й цікавлюся в аудиторії, як часто вони чесно й відверто оцінювали колег чи підлеглих, цифри не набагато вищі.

Забудьте про зовнішню конкуренцію, коли ваш найгірший ворог — те, як спілкуєтеся одне з одним усередині компанії!

## Ефект відвертості

Погляньмо, як саме відвертість веде до перемоги. Є три основні способи.

**По-перше**, і це найголовніше, відвертість залучає більше людей до розмови, а коли залучаєте більше людей до розмови, констатуючи очевидне, то стаєте багатші на ідеї. Маю на увазі, що формулюєте, обговорюєте, аналізуєте й удосконалюєте набагато більше ідей. Замість того щоб замикатися в собі, усі відкриваються та вчаться. Будь-яка організація, або підрозділ, або команда, яка залучає більше людей до розмови й зважає на їхні думки, має безперечну перевагу.

**По-друге**, відвертість заощаджує час: коли ідеї в усіх перед очима, їх можна швидко обговорювати, розширювати й удосконалювати, а також діяти відповідно до них. Такий підхід — «формулювати, обговорювати, удосконалювати, приймати рішення» — це не просто перевага, це необхідність на глобальному ринку. Ви можете бути впевнені, що будь-яке підприємство з п'ятьма працівниками на

сусідній вулиці, у Шанхаї чи Бангалорі може розвиватися швидше, ніж ви. Чесність — один зі способів не відставати.

**По-третє**, чесність скорочує витрати — ненабагато, хоча ніколи не зможете назвати точну цифру. Просто подумайте про те, як вона позбавляє вас від безглузких нарад і звітів, які підтверджують те, що всі вже й так знають. Подумайте про те, як відвертість замінює химерні слайди *PowerPoint*, виснажливі презентації й нудні виїзні наради на реальні розмови незалежно від того, йдеться про стратегію компанії, презентацію нового продукту або чиюсь роботу.

Подумайте про всі її переваги та ефективність і зрозумієте, що просто не можете дозволити собі не бути відвертими.

Чом би й ні?

З огляду на переваги відвертості, виникає питання: чому б нам не бути відвертішими?

Проблема починається з дитинства.

Річ у тім, що змалку нас привчають у соціумі пом'якшувати погані новини або говорити про незручні теми позитивно. Так трапляється в кожній культурі, у кожній країні й у кожному соціальному прошарку. Немає різниці, ви в Ісландії чи в Португалії, однак не ображатимете маминої страви, не називатимете найкращого друга товстим і не говоритимете старенькій тітці, що вам не сподобався її весільний подарунок — ви просто не робитимете цього.

**Зрештою, ти починаєш розуміти, що люди не говорять того, що думають, бо їм простіше не робити цього.**

Те, що сталося на заміській коктейльній вечірці, яку ми відвідали, — класика. За білим вином і суші одна жінка, що стояла посеред п'яток інших, почала нарікати на жахливий стрес, якого зазнає вчителька музики в місцевій початковій школі. Інші гості підтримали її, погоджуючись, що самих четвертокласників достатньо, щоб відправити будь-кого в божевільню. На щастя, перед самою канонізацією цієї вчительки музики в розмову втрутилася ще одна

гостя, яка сказала: «Ви що, з глузду з'їхали? Ця вчителька отримує п'ятнадцять тижнів відпустки на рік!» Та гостя вказала на лікаря, що стояв поруч і кивав на знак згоди з нею. «Роберте, — сказала вона, — ти, наприклад, щодня приймаєш важливі рішення, які стосуються життя людей. Ти ж не купишся на цю сумну історію?»

Ідеться про вбивчу ввічливу балаканину. Нова гостя змусила всіх розійтися — здебільшого до бару.

Відвертість просто нервує людей.

Звісно, це був жартівливий приклад, але коли намагаєтеся зрозуміти чинюся відвертість, то насправді намагаєтеся зрозуміти людську природу. Сотні років психологи та соціологи вивчали, чому люди не говорять того, що мають на увазі, а філософи роздумували над цим питанням буквально тисячі років.

### **Змалку нас привчають у соціумі пом'якшувати погані новини або говорити про незручні теми позитивно.**

Моя добра подруга Ненсі Бауер — професорка філософії в Університеті Тафтса. Коли запитую її про відвертість, Ненсі каже, що більшість філософів дійшли тих самих висновків на цю тему, що й більшість із нас — з віком і досвідом. Зрештою, ви усвідомлюєте, що люди не говорять того, що думають, бо простіше не говорити цього. Коли говорите так, як є, можете завиграшки породити безлад — спровокувати гнів, біль, розгубленість, смуток, образу. І ще гірше — ви відчуватимете, що змушені прибирати цей безлад. Це може бути жахливо, незручно й забиратиме багато часу. Тому ви виправдовуєте власну нещирість тим, що це запобігає смутку або болю іншої людини, що промовчати або сказати маленьку брехню — це добрий, пристойний вчинок. Однак насправді, як каже Ненсі, класичні філософи, як-от Іммануїл Кант, наводять переконливі аргументи на користь того, щоб не бути відвертим — ідеться насправді про корисливість, що полегшує *власне* життя.

Ненсі розповідає, що в Канта була й інша думка. Він вважав, що люди часто зазнають сильної спокуси не бути відвертими, адже не бачать загальної картини. Такі люди бояться, що, коли висловлять думки й нестимуть погані вісті, то є великий шанс, що вони

відштовхнуть інших. Однак ці люди не бачать, що брак відвертості — це найвища форма відсторонення. «У цьому була іронія для Канта, — каже Ненсі. — Він вважав, що, коли люди уникають відвертості, щоб вислужитися перед іншими, вони фактично руйнують довіру, а отже, зрештою, руйнують суспільство».

Я відповів Ненсі, що те саме можна сказати й про руйнування бізнесу.

Відтоді й до сьогодні

Відвертість, яка має вирішальне значення в американському бізнесі, — відносно нове явище. До початку 1980-х років такі великі компанії, як GE й тисячі інших, працювали переважно без неї, як і більшість інших компаній — незалежно від розміру. Ці компанії були продуктом військово-промислового комплексу, який виріс після Другої світової війни. Вони майже не мали глобальної конкуренції, а компанії всередині галузей були так схожі, що часто могли здаватися корпораціями, ніж конкурентами.

Візьмімо сталеливарну промисловість. Приблизно що три роки профспілкові працівники кількох компаній вимагали підвищити заробітну плату й надати пільги. Сталеливарні компанії задовольняли ці вимоги, перекладаючи більші витрати на автомобільну промисловість, яка перекладала їх на споживача.

Це була «вдала вечірка», поки на порозі не з'явилися японці з дешевими імпортними автомобілями середньої якості, які за кілька років перетворилися на високоякісні й недорогі; багато цих автівок виробляли на заводах, що не входили до американських профспілок.

Однак поки не поширилася зовнішня загроза, більшість американських компаній мали дуже мало спільного з тими відвертими обговореннями та швидкими діями, які характеризують відверту організацію. Їм було не до цього. Тож безмежні шари бюрократії й старомодні соціальні кодекси поведінки призвели до своєїрідної вимушеної ввічливості та формальності в більшості організацій. Було дуже мало відкритих протистоянь щодо стратегії чи цінностей; рішення приймали здебільшого за зачиненими дверима. А коли справа доходила до оцінювання, його також проводили з певною ввічливою відстороненістю. Хороших працівників хвалили, але компанії були



фінансово сильні, тож погані працівники могли застрягти у віддаленому відділі чи підрозділі до пенсії.

Без відвертості всі зберігали обличчя — і в бізнесі теж. Виник статус-кво. Фальшива поведінка була притаманна кожному в офісі. А на ініціативних, кмітливих і сміливих людей вішали наличку «проблемний» — або й гірше.

Можна було б передбачити, що, з огляду на свої конкурентні переваги, відвертість мала б неймовірно поширитися в японців. А втім, цього не сталося ні в Японії, ні в Ірландії, ні в Мексиці, ні в Індії, ні в Китаї. І це лише деякі з найбільших гравців сучасного світового ринку. Натомість більшість компаній боролися з глобальною конкуренцією в традиційніші способи: звільняли працівників, різко скорочували витрати або — у кращому разі — вдавалися до інновацій.

Відвертість, хоч і прокладає собі шлях, досі лишається незначною в бізнесі.

Це можна зробити

Тепер до справді поганих новин. Хоч відвертість життєво необхідна для перемоги, її складно й довго прищеплювати будь-якій групі — незалежно від її розміру.

Складно, бо ви боретеся з людською природою й укоріненими організаційними моделями поведінки; довго — бо на це підуть роки. У GE нам знадобилося майже десять років, щоб використовувати відвертість як зрозумілу річ, і це аж ніяк не стало повсюдним способом взаємодії навіть після двадцяти років.

І все-таки її можна втілити. У цьому процесі немає нічого неймовірного. Щоб отримати відвертість, варто винагороджувати й хвалити за неї, говорити про неї. Варто робити героїв із тих людей, які її демонструють. А головне — потрібно самому її активно демонструвати, навіть у гіперболізований спосіб — навіть коли ви не керівник.

**Щоб отримати відвертість, варто винагороджувати й хвалити за неї, говорити про неї. А головне — потрібно**

## **самому її активно демонструвати, навіть у гіперболізований спосіб.**

Уявіть себе на секунду на нараді, де обговорюють розвиток старого підрозділу. Усі сидять за столом і ввічливо теревенять про те, як складно бути успішним на цьому конкретному ринку чи в цій конкретній галузі. Присутні обговорюють сувору конкуренцію. На поверхню виринають ті самі давні причини, чому немає розвитку й чому насправді все добре вдається в цьому середовищі. Однак упродовж наради присутні вже встигли похвалити себе за «успіх», якого вони досягли «за цих обставин».

Подумки ви вже готові вибухнути, аж раптом говорите собі: «Ну ось, знову. Знаю, що Боб і Мері в цій кімнаті відчують те саме, що і я. Самозаспокоєння вбиває бізнес».

Зовні ви всі троє бавитеся в цю гру. Ви всі ствердно киваєте.

А тепер уявіть ситуацію, у якій берете на себе відповідальність за відвертість. Ви, Боб чи Мері ставите запитання на кшталт:

«Чи не запровадити нам новий продукт або послугу, яку ще не обговорювали?»

«Чи можемо перезапустити цей бізнес за допомогою поглинання іншої компанії?»

«Цей бізнес забирає так багато ресурсів. Чому б нам не позбавитися від нього з кінцями?»

Це ж буде геть інша зустріч! Набагато веселіша і куди краща для всіх.

Інша ситуація, яка трапляється постійно, — це бізнес, який швидко зростає і яким керують самовдоволені люди. Лише уявіть сцену на нараді з довгострокового планування. Менеджери демонструють двозначні показники зростання — скажімо, 15 % — і показують слайд за слайдом, підкреслюючи, як добре працюють. Топменеджмент схвально киває. Ви просто сидите, знаючи, що в цього бізнесу ще багато потенціалу. До того ж люди, які показують слайди, працюють разом із вами, тож керуєтеся давнім кодексом: якщо не оскаржуєте моїх дій, я не оскаржуватиму ваших.

Відверто кажучи, єдиний спосіб, який знаю, щоб вийти з цього становища — і залучити відвертість, — виявити її в безпечний спосіб:

«Хлопче, ти молодець. Яка приголомшлива робота. Це наш найкращий проєкт. Чому б не вкласти в нього більше ресурсів і не досягти більшого?»

«З такою чудовою командою у вас має бути з десяток замовлень. Ви розглядали питання глобальніше?»

Ці та інші запитання можуть перетворити нараду з параду самовихваляння на мотивувальну робочу зустріч.

### Правда і її наслідки

Мабуть, ви думаєте, що я не можу порушити ці питання, бо не хочу здатися придурком. Я хочу залишитися командним гравцем.

Справді, відверті коментарі спочатку лякають людей. Що більш ввічлива, бюрократична чи формальна ваша організація, то більше ваша відвертість лякатиме й засмучуватиме людей. І, так, це може зруйнувати бізнес.

Це ризик, і тільки ви можете вирішити, чи готові на нього піти.

Зрозуміло, вам буде легше запровадити відвертість у вашій компанії, якщо ближчі до керівництва. Однак не звинувачуйте свого керівника або генерального директора, якщо в компанії бракує відвертості — відкритий діалог можна почати на будь-якому рівні. Я відверто висловлював думку, коли керував чотирма працівниками у *Noryl* — найменшому, наймолодшому підрозділі ієрархічної компанії, яка мала дуже туманне уявлення про відверту розмову.

### **Справді, відверті коментарі спочатку лякають людей.**

Я був надто молодий і не мав зв'язків — тоді це було малопомітно, але мене покривали, бо наш бізнес зростав не щодня, а щогодини.

Якби ми мали сміливість бути відвертими, то не почувалися так тоді, але ми не знали достатньо, щоб зрозуміти, що таке відвертість. Для нас було природно говорити відкрито, сперечатися й дискутувати, щоб усе відбувалося швидко. Між нами панувала шалена конкуренція.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**