



Jack  
Welch  
Suzy Welch

# WINNING

Znaczy zwyciężać

„Nie potrzeba już żadnej  
innej książki o zarządzaniu.”

– Warren E. Buffett

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**



Jack  
Welch  
Suzy Welch

**WINNING**  
znaczy zwyciężać

W ankiecie z 2004 roku przeprowadzonej przez *FINANCIAL TIMES* Jack Welch znalazł się na pierwszym miejscu listy osób, które respondenci chcieliby mieć w radzie nadzorczej.

# Spis treści

- [Wstęp do wydania polskiego](#)
- [Wprowadzenie „KAŻDEGO DNIA RODZI SIĘ NOWE PYTANIE”](#)
- [I. ZACZNIJMY OD PODSTAW](#)
  - [1 Misja i wartości TAK WIELE ZACHODU O COŚ TAK OCZYWISTEGO](#)
  - [2 Otwartość KORPORACYJNA PIĘTA ACHILLESOWA](#)
  - 3 Wyróżnianie najlepszych OKRUTNE I DARWINOWSKIE? RACZEJ SPRAWIEDLIWE I SKUTECZNE
  - 4 Prawo głosu i godność W TEJ GRZE LICZY SIĘ KAŻDY
- II. TWOJA FIRMA
  - 5 Przywództwo NIE CHODZI TYLKO O CIEBIE
  - 6 Zatrudnianie Z JAKIEJ GLINY ULEPIENI SĄ ZWYCIĘZCY
  - 7 Zarządzanie ludźmi MASZ JUŻ ODPOWIEDNICH ZAWODNIKÓW. CO DALEJ?
  - 8 Gdy nadchodzi czas rozstania ZWALNIANIE LUDZI JEST RZECZĄ TRUDNĄ
  - 9 Zmiana NAPRAWDĘ MOŻNA PRZENOSIĆ GÓRY
  - 10 Zarządzanie kryzysem OD „BOŻE, RATUJ” DO „TAK, MAMY SIĘ DOBRZE”
- III. TWOJA KONKURENCJA
  - 11 Strategia SEKRET TKWI W SOSIE

- 12 Ustalanie budżetu ZMIANA RYTUAŁU
- 13 Rozwój samoistny A WIĘC CHCESZ ROZPOCZAĆ COŚ NOWEGO
- 14 Fuzje i przejęcia NAPALENIE SIĘ NA TRANSAKCJĘ I INNE GRZECHY GŁÓWNE
- 15 6 Sigma PRZYJEMNIEJSZE NIŻ WIZYTA U DENTYSTY
- IV. TWOJA KARIERA
  - 16 Odpowiednia praca ZNAJDŹ JA, A JUŻ NIGDY NIE BĘDZIESZ MUSIAŁ PRACOWAĆ
  - 17 Awans NIESTETY, NIE MA SKRÓTÓW
  - 18 Trudne sprawy TEN CHOLERNY SZEFE
  - 19 Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym WSZYSTKO, CO ZAWSZE CHCIAŁEŚ WIEDZIEĆ O POSIADANIU WSZYSTKIEGO NARAZ (ALE BAŁEŚ SIĘ USŁYSZEĆ)
- V. OSTATNIE ELEMENTY UKŁADANKI
  - 20 Tu, tam, wszędzie PYTANIA, KTÓRE PRAWIE UMKNĘŁY
- Podziękowania
- [Przypisy](#)

Wszystkie rozdziały dostępne w pełnej wersji książki.

Tytuł oryginału:

# WINNING

Przekład: *Rafał Schmidtke, Dariusz Bakalarz*

Projekt okładki: *Marek Zadworny*

Redakcja: *Magda Witucka*

Redakcja techniczna: *Paweł Żuk*

Copyright© 2005 by Jack WELCH. All rights reserved

Copyright © for the Polish edition

by Wydawnictwo Studio EMKA

Warszawa 2005, 2010, 2012

ISBN 978-83-88931-71-0

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wszelkich informacji udziela:

**Wydawnictwo Studio EMKA**

**ul. Królowej Aldony 6, 03-928 Warszawa**

**tel./fax 22 628 08 38, 616-00-67**

[wydawnictwo@studioemka.com.pl](mailto:wydawnictwo@studioemka.com.pl)

[www.studioemka.com.pl](http://www.studioemka.com.pl)

Skład i łamanie: ANTER s.c., ul. Tamka 4, Warszawa

Skład wersji elektronicznej:

[Virtualo Sp. z o.o.](http://Virtualo Sp. z o.o.)

**VIRTUALO**  
Digital platform of tomorrow



## Wstęp do wydania polskiego

*Jeśli przywództwo jest sztuką, to Jack Welch udowodnił, że jest jej mistrzem. W opinii wielu ludzi był najwybitniejszym menedżerem korporacji ubiegłego stulecia. W czasach, gdy stał na czele General Electric, wartość firmy wzrosła z 12 do blisko 500 mld dolarów. Przysporzył w ten sposób wielu zysków akcjonariuszom i pracownikom korzystającym z owoców tego wzrostu w formie wynagrodzeń, premii pieniężnych i programów opcji. W zakresie wypracowanego wzrostu wartości dla akcjonariuszy może być porównywany jedynie z Billem Gatesem z Microsoft, Samem Waltonem z Wal-Mart oraz Warrenem Buffetem z Berkshire Hathaway. W czasie, gdy zarządzał General Electric, Welch był inspiracją i przykładem do naśladowania dla wielu zarówno początkujących, jak i doświadczonych menedżerów na całym świecie.*

*Mit Jacka Welcha rósł wraz z legendą General Electric, firmy założonej pod koniec XIX w. przez Thomasa Edisona, która w ostatnich kilkudziesięciu latach z sukcesem stawiała czoło wielu egzystencjalnym wyzwaniom i dziś ciągle należy do najbardziej innowacyjnych, dynamicznie rozwijających się korporacji na świecie. Sposób zarządzania i zasady działania J. Welcha były od wielu lat przedmiotem mojego zainteresowania i wzrastającego podziwu dla jego dokonań. Zgromadziłem pokaźną bibliotekę książek o fenomenie General Electric i jej prezesie. Ich wielokrotna lektura była w mojej pracy zawodowej niejednokrotnie natchnieniem do poszukiwania rozwiązań strategicznych i zarządczych.*



Jack Welch stał na czele GE przez 20 lat. Na emeryturę odszedł w 2001 roku będąc u szczytu sławy. Jego wiedza i doświadczenie w połączeniu z przenikliwością analityczną oraz zdolnością do błyskotliwego wyrażania swoich myśli, stanowią wręcz idealne przesłanki dla stworzenia dzieła będącego kanonem współczesnego zarządzania. Dotychczas wybitni menedżerowie i liderzy korporacji sięgali po pióro, by napisać swoje wspomnienia autobiograficzne lub przedstawić studium rozwoju firmy, z którą osiągnęli sukces (M. Dell – „Direct from Dell”, Michael Eisner – „Work In Progress”, L. V. Gerstner – „Who Says Elephant Can't Dance?”). Pierwsza książka Jacka Welcha – „Jack – Straight from the Gut” – miała podobny charakter. „Winning...” – jest książką wyjątkową, na którą czekało wielu ludzi chcących przeżyć swoje życie z pasją, zmieniając siebie i otaczający ich świat. Takiej książki nie mógłby napisać ani uniwersytecki profesor, ani znakomity dziennikarz, ani też najwybitniejszy konsultant. To najlepiej dotychczas napisana książka z dziedziny zarządzania. Jack Welch sprawdza się jako autor piszący o praktycznych zasadach prowadzenia biznesu tak samo dobrze, jak w zarządzaniu General Electric. W charakterystyczny dla siebie sposób dogłębnie przedstawia realia ekonomiczne współczesnej gospodarki i rozpoznaje najważniejsze, niezmiennie zasady dobrego prowadzenia biznesu. Głównym motywem książki jest odpowiedź na pytanie „jak zwyciężać w biznesie?”. I tutaj przejawia się prawdziwa natura i wyjątkowość Autora. Przedstawia fundamentalne zasady dotyczące zarządzania wynikające z jego własnego podejścia do biznesu. Warto zauważyć, że Jack Welch jako Prezes GE przez całą kadencję pełnymi garściami czerpał z naukowego dorobku w dziedzinie zarządzania. Ośrodek szkoleniowy dla kadry menadżerskiej GE w Crotonville gromadził wśród swoich wykładawców, obok zawodowych trenerów i menadżerów najwyższego szczebla, także najlepszych profesorów uniwersyteckich.

Prowadzenie interesów zawodowych, kierowanie ludźmi, praca szeregową, pozwalają osiągnąć sukces i mieć z niej osobistą satysfakcję oraz szacunek innych wtedy, gdy postępuje się zgodnie z prostymi, uniwersalnymi wartościami i zasadami. J. Welch dotyka wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa i kluczowych czynników sukcesu. Znamiennym jest to, że najwięcej miejsca w jego rozważaniach zajmują ludzie, poszukiwanie właściwych pracowników, szkolenie, wynagradzanie i ocena. Menedżerowie różnych szczebli znajdują nieocenione rady, jak skutecznie prowadzić pracowników i firmę do zwycięstwa. Jednocześnie, każdy z nas może zaczerpnąć z wiedzy i doświadczenia J. Welcha, jak harmonijnie kształtować własną karierę zawodową. Każdego z nas mogą porwać pasjonujące rozważania o misji, strategii i doskonałości w działaniu operacyjnym. Welch pisze o rzeczach ulotnych bądź skomplikowanych w sposób tak prosty i zarazem błyskotliwy, że aż zapiera dech.

„Biznes jest grą. Zwyciężać w tej grze to czysta przyjemność!” – mówi Jack Welch. „Winning...” czy dla mnie raczej „Zwyciężanie w biznesie” to książka adresowana nie tylko do prezesów firm i menadżerów najwyższego szczebla. W znacznej mierze to pozycja również dla właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, kierowników średniego szczebla, pracowników liniowych, a także studentów podejmujących pierwszą pracę.

*Celem J. Welcha, jako autora tej książki, jest niesienie pomocy ludziom ambitnym, przepelnionym pasją, bez względu na stanowisko, jakie obecnie zajmują... jestem szczęśliwy pisząc wprowadzenie do polskiego wydania tej książki, której lektura z pewnością sprawi satysfakcję i pozostawi niezapomniane wrażenia wszystkim czytelnikom, a jednocześnie będzie praktycznym podręcznikiem zarządzania i prowadzenia biznesu.*

A handwritten signature in black ink, reading "S. Lachowski". The signature is written in a cursive, flowing style with a long, sweeping underline that extends to the left.

Sławomir Lachowski,  
Prezes Zarządu BRE Banku SA

# Wprowadzenie „KAŻDEGO DNIA RODZI SIĘ NOWE PYTANIE”

PO ZAKOŃCZENIU PISANIA swojej autobiografii, co było przyjemnym doświadczeniem, ale i ciężką pracą, na którą udało mi się jeszcze wygospodarować trochę czasu między bieżącymi zajęciami, przyrzekłem sobie, że już nigdy nie napiszę żadnej książki.

Zdaje się, że nie dotrzymałem słowa.

Na swoje usprawiedliwienie powiem, że to nie ja jestem pomysłodawcą niniejszej książki.

Pomysł został mi dostarczony.

Można powiedzieć, że był to prezent z okazji mojego przejścia na emeryturę, jaki otrzymałem od niezliczonej liczby osób, które poznałem od czasu odejścia z General Electric (GE). Ludzi pełnych werwy, dociekliwych, odważnych i ambitnych, kochających biznes tak bardzo, by zadać mi wszystkie pytania, jakie można sobie wyobrazić. Aby na nie odpowiedzieć, musiałem się zastanowić nad wieloma problemami, pogrupować je tematycznie, usystematyzować i odwołać się do historii tych ludzi. W taki sposób narodziła się ta książka.

Pytania, na które odpowiadam w pierwszej kolejności, zaczęły się pojawiać pod koniec 2001 roku w trakcie podróży, której celem była promocja mojej autobiografii, i towarzyszyły mi przez niemal cały 2002 rok. Poraziło mnie wówczas zaangażowanie moich rozmówców w sprawy związane z GE. Ludzie w Stanach Zjednoczonych, od wybrzeża do wybrzeża, i w wielu krajach świata opowiadali mi poruszające historie o swojej codziennej pracy w firmie i o doświadczeniach, jakie były udziałem ich rodzeństwa, rodziców czy krewnych, którzy również w niej pracowali.

Słuchając tych opowieści, byłem zaskoczony, jak dużo *więcej* ludzie chcą wiedzieć na temat tego, jak dobrze robić interesy.

Słuchacze dzwoniący do mnie podczas audycji radiowych z moim udziałem domagali się, abym wyjaśnił, na czym polega system wyróżniania najlepszych w GE, w ramach którego pracowników dzieli się na trzy grupy według wydajności pracy i odpowiednio nimi zarządza, promując ich lub zwalniając. Czytelnicy podczas promocji mojej książki często pytali mnie, co tak naprawdę miałem na

myśli, mówiąc, że szef działu kadr powinien być w każdej firmie przynajmniej tak samo ważny jak dyrektor do spraw finansowych (naprawdę tak kiedyś powiedziałem!). Podczas mojej wizyty w szkole biznesu przy University of Chicago jeden ze studentów MBA z Indii poprosił mnie o pełniejszy opis naprawdę dobrej oceny pracowniczej.

Po zakończeniu promocji książki pytania bynajmniej nie dobiegły kresu. Zadawano mi je na lotniskach, w restauracjach, windach. Nawet w trakcie pewnego rejsu jachtem u wybrzeży Miami Beach podpłynął do mnie człowiek, by zapytać, co myślę o prowadzeniu własnej firmy na zasadzie franczyzy (*franchise*), ponieważ poważnie się nad tym zastanawia. Najwięcej pytań zadano mi jednak podczas seminariów i konferencji w ciągu ostatnich trzech lat, w miastach na całym świecie, od Nowego Jorku po Szanghaj, od Mediolanu po Meksyk. W czasie tych seminariów, które skupiały od trzydziestu do pięciu tysięcy ludzi, zasiadałem na podium z prowadzącym, najczęściej dziennikarzem specjalizującym się w tematyce gospodarczej, i próbowałem odpowiadać na wszelkie padające z sali pytania.

Niczym lawina padały pytania o wszystko: jak radzić sobie z chińską konkurencją, jak zarządzać zdolnymi, ale trudnymi ludźmi, jak wdrożyć „6 sigma”, jak stworzyć dobry zespół, jak kierować przedsiębiorstwem w czasach destabilizacji, jak przetrwać w trakcie fuzji i przejmowania przedsiębiorstw, wreszcie jak opracować zabójczą strategię.

Co powinienem zrobić – pytano mnie – kiedy moja praca przynosi doskonałe wyniki, ale mój szef to dureń, który tego nie docenia, albo jeśli jestem jedyną osobą w firmie, która uważa, że potrzebne są zmiany, albo jeżeli procedura zatwierdzania budżetu w mojej firmie jest uciążliwa, lub – niebawem będę wprowadzać na rynek nowy produkt, a zarząd nie pozwala mi na swobodne działanie i nie chce przyznać niezbędnych na to środków?

Co powinienem zrobić, pytali mnie ludzie, jeżeli kierownictwo w mojej firmie nie nazywa rzeczy po imieniu, jeśli muszę zwolnić pracownika, którego naprawdę lubię, ale który nie radzi sobie w pracy, lub jeśli muszę pomóc firmie wyjść z kryzysu, z którym od lat próbowaliśmy się uporać?

Były pytania o to, jak pogodzić sprzeczne potrzeby życia rodzinnego i życia zawodowego i wszystko to, czego pragniemy, poczynawszy od gry w golfa czy remontu domu, a skończywszy na wspieraniu charytatywnych celów. Pytano mnie też, jak otrzymać wymarzony awans i nie przysporzyć sobie przy tym wrogów. Pytano o trendy makroekonomiczne, wyłaniające się nowe sektory gospodarki, wahania walut.

Usłyszałem dosłownie tysiące pytań. Większość ich sprowadzała się jednak do jednego:

*Co należy robić, by zwyciężyć?*

I o tym właśnie jest ta książka – o zwyciężaniu. Chyba żaden inny temat nie skłoniłby mnie do napisania kolejnej książki!

Zwycięzać jest wspaniale. Jestem o tym przekonany. Nie dobrze, a *wspaniale*.

Zwycięstwo w świecie biznesu jest czymś wspaniałym, ponieważ kiedy firmy zwyciężają, ich pracownicy dostają skrzydeł i rozwijają się. Tworzą się nowe miejsca pracy i możliwości. Ludzie z

optymizmem zaczynają patrzeć w przyszłość, mają pieniądze na to, by sfinansować studia swoich dzieci, lepiej zadbać o własne zdrowie, kupować domki letniskowe i zabezpieczyć się na starość. Zwycięstwo stwarza okazję ku temu, by dzielić się nim ze społeczeństwem w dużo ważniejszy sposób, niż tylko płacąc większe podatki, ale poświęcając swój czas i pieniądze na cele charytatywne i wspierając szkoły publiczne. Zwycięstwo uskrzydla każdego, kto go doświadcza. Po prostu sprawia, że świat staje się lepszy.

Z drugiej strony, gdy firmy przegrywają, cierpią na tym wszyscy. Ludzie odczuwają strach. Mają mniejsze poczucie bezpieczeństwa finansowego, a także mniej czasu i pieniędzy na pomoc innym. Nie przestają się zamartwiać, wprowadzają nerwową atmosferę w domu, a jeśli są bezrobotni, płacą niskie podatki albo w ogóle ich nie płacą.

## Usłyszałem dosłownie tysiące pytań. Większość ich sprowadzała się jednak do jednego: Co należy robić, by zwyciężyć?

Zastanówmy się przez chwilę nad podatkami. A właściwie ogólnie nad ideą państwa.

Nie ulega wątpliwości, że państwo jest istotną częścią społeczeństwa. Przede wszystkim chroni nas przed nieustannymi zagrożeniami bezpieczeństwa narodowego, na jakie jesteśmy narażeni teraz i w dającej się przewidzieć przyszłości. Państwo zapewnia nam jednak znacznie więcej: wymiar sprawiedliwości, edukację, policję i straż pożarną, autostrady, lotniska, opiekę społeczną i służbę zdrowia. Lista jest nieskończona.

I choć państwo wydaje się wyjątkowo szczodre, należy pamiętać, że wszystkie te świadczenia finansowane są z naszych podatków.

Zwycięzać jest wspaniale. Nie dobrze, a wspaniale. Zwycięstwo w świecie biznesu jest czymś wspaniałym, ponieważ kiedy firmy zwyciężają, ich pracownicy dostają skrzydeł i rozwijają się. Tworzą się nowe miejsca pracy i możliwości.

Państwo nie jest instytucją dochodową, a jedynie wspiera siłę napędową gospodarki. Samo w sobie taką siłą nie jest.

To właśnie zwycięskie firmy i ludzie w nich pracujący są motorem zdrowej gospodarki. Podatki zaś są fundamentem wolnego i demokratycznego społeczeństwa.

Dlatego wspaniale jest zwyciężać.

Nie ulega wątpliwości, że wygrywać należy we właściwy sposób – uczciwie i zgodnie z obowiązującymi zasadami. To pewne. Firmy i ludzie, którzy nie przestrzegają zasad zdrowej konkurencji, nie zasługują na zwycięstwo. Na szczęście dzięki dopracowanym wewnętrznym procedurom firm i rządowym agencjom ustawodawczym czarne charaktery są zwykle demaskowane i wykluczane z gry.

Firmy i przedsiębiorcy uczciwie robiący interesy – a tacy należą do znacznej, znacznej większości – muszą odnaleźć drogę prowadzącą do zwycięstwa.

Niniejsza książka przedstawia czytelnikowi mapę drogową.

Nie jest to mapa drogowa wyłącznie dla menedżerów wyższego szczebla i prezesów firm. Świetnie, jeżeli ta książka przyczyni się do ich sukcesu. Mam taką nadzieję. Książka jest jednak w znacznej mierze adresowana również do ludzi walczących na linii ognia: właścicieli firm, menedżerów średniego szczebla, kierownictwa fabryk, pracowników linii produkcyjnej, absolwentów podejmujących pierwszą pracę, studentów MBA rozważających możliwość podjęcia nowej pracy i wszystkich przedsiębiorców. Moim celem jako autora tej książki jest niesienie pomocy ambitnym ludziom, przepełnionym pasją, bez względu na stanowisko, jakie obecnie zajmują.

Dzięki tej książce poznasz wielu ludzi. Niektórzy mogą ci przypominać siebie samego, a niektórzy mogą ci się wydać znajomi.

Jedną z przedstawianych osób jest prezes firmy, który mówiąc o przedsiębiorstwie, wymienia listę szlachetnych wartości, takich jak jakość, obsługa klienta i szacunek, nigdy jednak nie wyjaśnia, co znaczy kierować się nimi na co dzień. Jest też menedżer średniego szczebla, który podczas spotkania z pracownikami innego działu wścieka się, bo uważa, że jego współpracownicy mogliby osiągać lepsze wyniki, jeśli tylko przestaliby wzajemnie sobie schlebiać na boku. Jest pracownik, który od lat nie potrafi podolać swoim obowiązkom, ale jest tak miły i życzliwy – i bez wyrazu – że jego przełożony nie umie się zdobyć na to, żeby go zwolnić. Jest współpracownik, któremu trudno spojrzeć w oczy, bo jego dni są policzone i czeka go bolesne rozstanie z firmą. Są też pracownicy, którzy codziennie jedzą lunch przy – jak go sami nazywają – „stoliku utraconych marzeń”, obnoszący się ze swoją niechęcią do kierownictwa firmy. Jest i pewna pani inżynier, która przez piętnaście lat pracowała na swój sukces zawodowy po to, aby pewnego dnia poddać się całkowicie, gdy uświadomiła sobie, że manipuluje własnym życiem osobistym i zawodowym, by uszczęśliwić wszystkich dookoła, prócz samej siebie.

Poznasz również wielu ludzi, których historie świadczą o ich kreatywności, dociekliwości i wytrwałości.

Jednym z nich jest David Novak, młody, energiczny dyrektor Yum! Brands, który sprawił, że dosłownie każda z trzydziestu trzech tysięcy restauracji tej sieci stała się kopalnią pomysłów, a cała firma siłą napędową rozwoju. Jest też Denis Nayden, znakomity menedżer do spraw zarządzania zmianą, perfekcjonista i niezmiernie entuzjasta. Jest Jimmy Dunne, który odbudował swoją firmę z popiołów *World Trade Center*, kierując się miłością, nadzieją i przekonaniem, że nie ma rzeczy niemożliwych. Jest Susan Peters, pracująca matka i wiceprezes do spraw szkolenia dyrektorów w GE, która mogłaby napisać książkę na temat tego, jak skutecznie pogodzić życie osobiste z zawodowym. Jest Chris Navetta, prezes US Steel Kosice, który pomógł odrodzić się temu nękanemu problemami słowackiemu miastu, zmieniając byłą państwową hutę w doskonale prosperujące, rentowne przedsiębiorstwo. Jest Kenneth Yu, stojący na czele chińskiej firmy 3M, który przeobraził skromną firmę w pręźnie rozwijające się przedsiębiorstwo dzięki temu, że zrezygnował ze sztucznego rytuału

corocznego zatwierdzania budżetu i zastąpił go dialogiem na temat nieograniczonych możliwości. Poznasz też Marka Little'a, który był zrozpaczony po zdegradowaniu go w szeregach GE, a któremu udało się ponownie wznieść na wyżyny i otrzymać poważny awans dzięki swojej odwadze, uporowi i wspaniałym wynikom.

Kiedy chodzi o zwyciężanie, wszystko zależy od ludzi. Dlatego ta książka jest w dużej mierze o ludziach – czasami o błędach, jakie popełnili, ale częściej o ich sukcesach. Przede wszystkim jednak w książce mówi się o pomysłach i umiejętności zastosowania ich w praktyce.

W tym momencie być może niejeden czytelnik jest sceptyczny i myśli sobie: zwycięstwo jest zbyt wielowątkowym i skomplikowanym tematem, by jego omówienie możliwe było w dwudziestu rozdziałach. Nieważne, ile przykładów ludzi i ile pomysłów zamieszczono w tej książce!

Tak, zwycięstwo to wielowątkowy i złożony temat, nie wspominając już o tym, że niezmiernie trudny.

Zwycięstwo jest jednak czymś osiągalnym. I ty *możesz* zwyciężać. Niemniej, aby tak się stało, musisz wiedzieć, co pomaga zwyciężać.

W tej książce nie proponuje się łatwych recept na zwycięstwo. Takie nie istnieją.

**Bądź pozytywnie nastawiony do pracy i zarażaj optymizmem wszystkich dookoła; nigdy nie pozwól zrobić z siebie ofiary i – na miłość boską – baw się dobrze.**

W poszczególnych rozdziałach przedstawiono jednak wiele wskazówek, którymi można się kierować, zasad, które powinno się wziąć pod uwagę, założeń, które warto przyjąć, a także błędów, jakich należy unikać. W rozdziale poświęconym strategii omawiam ją jako proces składający się z trzech etapów; rozdział o znajdowaniu odpowiedniej pracy dostarcza informacji na temat tak zwanych dobrych znaków i sygnałów ostrzegawczych. Jest też kilka tematów, które co pewien czas będą powracały w trakcie lektury: wygrywa ta drużyna, która ma najlepszych zawodników, znajdź więc takich i utrzymaj ich przy sobie; nie popełniaj błędów, które doprowadzą cię do impasu; bez względu na branżę, w jakiej pracujesz, dziel się swoją wiedzą niestrudzenie; bądź pozytywnie nastawiony do pracy i zarażaj optymizmem wszystkich dookoła; nigdy nie pozwól zrobić z siebie ofiary i – na miłość boską – baw się dobrze.

Tak, baw się dobrze.

Biznes jest grą. Zwyciężać w tej grze to czysta przyjemność!

# DROGA PRZED NAMI

Nim zaczniemy, kilka słów o strukturze tej książki. Składa się ona z czterech zasadniczych części.

Pierwsza część nosi tytuł „Zacznijmy od podstaw” i jest poświęcona rozważaniom teoretycznym na temat filozofii zarządzania, nad czym większość zapracowanych przedsiębiorców nie ma zbyt wiele czasu się zastanawiać, podobnie jak ja, kiedy byłem pochłonięty pracą. Przedstawiam jednak fundamentalne zasady dotyczące zarządzania wynikające z mojego własnego podejścia do biznesu.

W skrócie, cztery zasady mówią o znaczeniu jasnej misji i konkretnych wartości; o absolutnej potrzebie otwartości we wszelkich obszarach zarządzania; o potędze praktyki wyróżniania najlepszych, rozumianej jako system oparty na merytokracji<sup>1</sup>, a także o wartości prawa każdego człowieka do godności i wyrażania własnych sądów.

W drugiej części zatytułowanej „Twoja firma” zajmuję się wewnętrznymi sprawami przedsiębiorstw. Mowa jest o zjawiskach w nich zachodzących, a dotyczących ludzi, procesów i kultury. Poruszam takie zagadnienia jak: przywództwo, zatrudnianie, zarządzanie ludźmi, zwalnianie pracowników, zarządzanie zmianą i kryzysem.

Kolejna część nosi tytuł „Twoja konkurencja” i opisuje rzeczywistość poza firmą. Mowa tu o tym, jak osiągać strategiczną przewagę, opracowywać mądre budżety, rozwijać się całościowo, rozwijać się poprzez fuzje i przejmowanie przedsiębiorstw. Podjąłem się także próby wyjaśnienia tematu, który nie przestaje intrygować i dziwić wielu ludzi, a mianowicie programu zarządzania jakością „6 sigma”.

Następna część książki zatytułowana „Twoja kariera” traktuje o zarządzaniu przebiegiem i jakością własnej kariery zawodowej. Zaczynam od rozdziału o znajdowaniu odpowiedniej pracy, nie po prostu pierwszej pracy, ale właściwej pracy na danym etapie kariery zawodowej. W tej części znajduje się też rozdział o tym, co robić, by otrzymać awans, i kolejny rozdział na trudny temat, z jakim wszyscy od czasu do czasu musimy się zmagać – pracy dla złego szefa. W ostatnim rozdziale zająłem się jakże ludzkim pragnieniem, by mieć wszystko – wszystko jednocześnie – co, jak zapewne już wiesz, jest po prostu niemożliwe. Możesz jednak wiedzieć, co szef twierdzi na ten temat, i wręcz powinieneś to wiedzieć – to właśnie jeden z aspektów tego rozdziału.

W części kończącej tę książkę, zatytułowanej „Ostatnie elementy układanki”, odpowiedziałem na dziewięć pytań, które nie pasują do żadnej z powyższych kategorii. Dotyczą one: zarządzania „chińskim zagrożeniem”, różnorodności, wpływu na biznes nowych przepisów, takich jak ustawa Sarbanesa-Oxleya<sup>2</sup>, i sposobów reagowania świata biznesu na problemy społecznie, takie jak AIDS. Znajdują się tam również odpowiedzi na pytanie o to, jak radzi sobie mój następca, Jeff Immelt (świetnie, jednym słowem), jak z moją grą w golfa i czy sądzę, że pójdę do nieba.

Nie ukrywam, że to pytanie mnie zatkało!

Jeżeli chodzi o resztę pytań, na które próbuje odpowiedzieć w tej książce, to żadne z nich mnie nie zaskoczyło, ale wszystkie sprawiły, że poważnie zastanowiłem się nad tym, w co wierzę i dlaczego w



to wierzę.

Niniejsza książka zawiera bardzo wiele odpowiedzi, ale nie wszystkie, ponieważ świat biznesu nieustannie się zmienia i zmienia się świat w ogóle.

Jak powiedział mi w zeszłym roku pewien holenderski przedsiębiorca: „Każdego dnia rodzi się nowe pytanie. To właśnie sprawia, że idziemy dalej”.

Pojawiają się nowe pytania, jak i nowe odpowiedzi. Tak naprawdę, odkąd opuściłem GE, nauczyłem się o biznesie niemal tak samo dużo jak w trakcie pracy w firmie. Każde zadane mi pytanie czegoś mnie nauczyło.

Mam nadzieję, że moje odpowiedzi także pomogą ci czegoś się nauczyć.

# **I. ZACZNIJMY OD PODSTAW**

# 1

## Misja i wartości TAK WIELE ZACHODU O COŚ TAK OCZYWISTEGO

BĘDĘ WDZIĘCZNY, jeśli podczas mojego wywodu na temat misji i wartości, zechcesz uzbroić się w cierpliwość.

Mówię to, ponieważ te dwa terminy stały się jednymi z najbardziej abstrakcyjnych, nadużywanych i niezrozumianych słów w biznesie. Przy okazji moich wystąpień publicznych słuchacze często pytają mnie o nie, zwykle z pewnym przerażeniem w głosie, ponieważ nie do końca je rozumieją i nie wiedzą, w jakim kontekście ich używać. (Spytano mnie kiedyś w Nowym Jorku: „Czy może pan zdefiniować różnicę między misją a wartością i sprecyzować, na czym w praktyce ta różnica polega?”). Szkoły biznesu jeszcze bardziej ten problem komplikują, nakłaniając studentów na przemian do formułowania treści misji i dyskusowania na temat wartości, a praktyka ta jest chyba bardziej bezużyteczna niż przelewanie z pustego w próżne. Wiele firm wymaga tego samego od menedżerów wyższego szczebla, zwykle po to, aby na korytarzu w firmie móc zawiesić tablicę z jakimś mądrze brzmiącym sloganem.

Zbyt często w rezultacie powstają jedynie drętwe banały, które bynajmniej nie wytyczają pracownikom właściwego kierunku, a tylko wzbudzają w nich cynizm. Chyba każdy zetknął się z misją, która brzmi mniej więcej tak: „Dewizą naszej firmy jest dbałość o jakość i usługi” albo „Najważniejszy jest dla nas klient”. A która firma nie dba o jakość i usługi albo nie skupia się na swoich klientach?! Któż nie zna firmy, w której nie spędza się niezliczonych godzin na burzliwych debatach tylko po to, by sformułować wartości, które – mimo dobrych intencji uczestników dyskusji – brzmią tak, jakby zostały zaczerpnięte z uniwersalnej listy cnót typu: „uczciwość, jakość, doskonałość, służba i szacunek”. Litości – każda porządna firma wspiera te wartości! A szczerze mówiąc, uczciwość jest po prostu przepustką do gry. Jeżeli nie jesteś z natury uczciwy, nie powinieneś być do niej dopuszczony.

Z drugiej strony, dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości są tak prawdziwe i zaskakująco konkretne, że spadają na nas niczym kubeł zimnej wody. Misja jest precyzyjnym

oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą dotrzeć tam, dokąd zmierzasz. Mówiąc o tym, wolę unikać terminu *wartości* i zastąpić go po prostu *zachowaniami*. W imię tradycji zostaliśmy jednak przy powszechnie przyjętej terminologii.

## NAJPIERW O MISJI...

Z mojego doświadczenia wynika, że skuteczne oświadczenie o misji firmy jest w zasadzie odpowiedzią na jedno pytanie: *Jak chcemy zwyciężać w tym biznesie?*

Misja nie odpowiada na pytanie: W czym byliśmy dobrzy w starych, dobrych czasach? Ani też na pytanie: Jak możemy opisać naszą firmę, by nie narazić się żadnemu jej oddziałowi, działowi czy członkowi zarządu?

Natomiast pytanie „Jak chcemy zwyciężać w tym biznesie?” nasuwa właściwą odpowiedź. Wymaga ono od firm dokonywania wyborów dotyczących ludzi, inwestycji i innych zasobów i nie pozwala wpaść w częstą pułapkę, jaką jest założenie, że firma zawsze i wszędzie będzie wszystkim dla wszystkich. Pytanie to zmusza firmy do określenia swoich mocnych i słabych stron, aby oszacować, na jakich obszarach mogą się zmierzyć z konkurencją, tak by działania te były dla nich *rentowne*.

Tak, „rentowne” to słowo klucz. Nawet Ben & Jerry’s, firma mieszcząca się w Vermont, produkująca chrupkie lody bakaliowe, propagująca ideę pokoju na świecie, w trzyczęściowym oświadczeniu o swojej misji mówi o „rentownym rozwoju” i „rosnącej wartości dla akcjonariuszy”, ponieważ jej zarząd zdaje sobie sprawę, że bez sukcesu finansowego osiągnięcie celów społecznych jest po prostu niemożliwe.

Nie znaczy to, że misja nie powinna być śmiała czy ambitna. Na przykład firma Ben & Jerry’s chce sprzedawać „lody z samych naturalnych składników i prawdziwe eliksiry szczęścia” oraz „poprawiać jakość życia w regionie, w kraju i na świecie”. Taki język jest znakomity, bo emanuje siłą, która pobudza ludzi i motywuje do rozwoju.

Na koniec trzeba powiedzieć, że najlepsze oświadczenia o misji balansują między tym, co możliwe, a tym, co niemożliwe. Ukierunkowują ludzi na rentowność i sprawiają, że czują się oni częścią czegoś wielkiego i ważnego.

Weźmy na przykład naszą misję w GE. Od 1981 roku do końca 1995 roku mówiliśmy, że zamierzamy być „najbardziej konkurencyjnym przedsiębiorstwem świata”, zajmując na każdym rynku pierwszą lub drugą pozycję, naprawiając, sprzedając lub zamykając każdą nierentowną firmę należącą do naszej korporacji, która nie potrafiła wysunąć się na te czołowe pozycje. Znaczenie i konsekwencje tej misji nie budziły u nikogo żadnych wątpliwości. Była ona konkretna i opisowa, bynajmniej nie abstrakcyjna. W swojej globalnej ambicji była też bardzo wymagająca.

Ta misja zrodziła się na kilka sposobów. Przede wszystkim w czasach gdy strategia biznesowa zwykle była owiana tajemnicą, niewychodzącą poza wysokie progi biura zarządu, a wszelkie informacje na jej temat były wytworem plotkującego personelu, my otwarcie mówiliśmy o tym, które

z naszych firm były liderami lub wiceliderami na rynku, które z nich trzeba było naprawić, a których się pozbyć. Taka otwartość była prawdziwą rewolucją w dotychczasowym systemie zarządzania i dokonała cudów – sprawiła, że misja stała się dla naszych ludzi czymś realnym. I choć mogli być niezadowoleni, gdy sprzedawaliśmy firmy, w których pracowali, to doskonale rozumieli, dlaczego to robimy.

## Najlepsze oświadczenia o misji balansują między tym, co możliwe, a tym, co niemożliwe.

Co więcej, nieustannie trąbiliśmy o naszej misji, na każdym zebraniu, małym czy dużym. Wszystkie podejmowane decyzje czy inicjatywy były z nią związane. Publicznie nagradzaliśmy ludzi, którzy przyczyniali się do jej wdrażania, a zwalnialiśmy tych, którzy nie potrafili jej podołać z rozmaitych powodów, choć najczęściej chyba z powodu tęsknoty za „starymi, dobrymi czasami”.

W 1981 roku mogliśmy zaproponować całkowicie inną misję dla GE. Powiedzmy, że po burzliwych debatach i wnikliwej analizie technologii, konkurencji i klientów stwierdzilibyśmy, iż powinniśmy stać się najbardziej innowacyjnym konstruktorem urządzeń elektrycznych na świecie. Albo mogliśmy dojść do wniosku, że sposobem na najpewniejsze zyski byłaby szybka i całkowita globalizacja wszystkich naszych firm, bez względu na zajmowaną przez nie pozycję na rynku. Każda z tych misji skierowałaby GE na drogę zupełnie inną od tej, którą wybraliśmy. Misje te wymagałyby od nas kupowania i sprzedawania innych firm, zatrudniania i zwalniania innych ludzi itd.

Teoretycznie nie mam nic przeciw tym misjom. Są konkretne i precyzyjne. Misja mówiąca o urządzeniach elektrycznych z pewnością ucieszyłaby w tamtym czasie większość pracowników GE. W końcu właśnie takie produkty były postrzegane jako nasze. Misja nastawiona na globalizację mogłaby zapewne innych zaniepokoić. Nagła zmiana zwykle budzi obawy.

Za opracowanie misji odpowiada zarząd firmy. Zadania tego nie należy, a wręcz nie wolno powierzać nikomu, kto nie jest bezpośrednio za nią odpowiedzialny.

Ostatnie słowo dotyczące misji i kwestii z nią związanych. Jak tworzy się misję?

Według mnie nie ma nic prostszego. Inspirację można czerpać wszędzie – trzeba tylko słuchać mądrych ludzi. Za opracowanie misji odpowiada jednak zarząd. Zadania tego nie należy, a wręcz nie wolno powierzać nikomu, kto nie jest bezpośrednio za nią odpowiedzialny.

Misja jest w zasadzie głównym kryterium oceny przywództwa w przedsiębiorstwie.

Jest również prawdziwym testem dla jego personelu.

## ...A TERAZ O WARTOŚCIACH

Jak już wcześniej powiedziałem, wartości są po prostu zachowaniami – charakterystycznymi, konkretnymi i tak ściśle określonymi, że nie pozostawiają miejsca na domysły. Ludzie powinni się do nich stosować jak do rozkazu do marszu, ponieważ są one drogowskazami do realizowania misji, środkiem do osiągnięcia celu – zwycięstwa.

Inaczej niż w wypadku tworzenia misji, wszyscy pracownicy firmy powinni móc się wypowiedzieć na temat wartości. To prawda, że takie podejście może doprowadzić do bałaganu. Zgoda. W małych firmach cały personel może uczestniczyć w dyskusji na temat wartości podczas jakiegokolwiek narady. W dużych przedsiębiorstwach jest to znacznie trudniejsze. Można jednak korzystać z wewnętrznych konferencji, szkoleń i tym podobnych spotkań, starając się włączyć do bezpośredniej dyskusji możliwie dużo ludzi, oraz z Intranetu, aby udział pracowników stał się powszechny.

Im szersze forum, tym lepiej, ponieważ w ten sposób poznasz więcej opinii i pomysłów, a co najważniejsze, po zakończeniu całego procesu zyskujesz znacznie większe poparcie.

Proces tworzenia wartości powinien mieć charakter iteracyjny. Zarząd może przedstawić pierwszą wersję, ale na pierwszej wersji nie powinno się skończyć. Taki dokument powinien być przekazany do obiegu, poddany dyskusji i ocenie pracowników. Zarząd zaś powinien uczynić wszystko, by stworzyć w firmie odpowiednią atmosferę, tak by pracownicy czuli się w obowiązku wziąć udział w procesie.

Jeżeli pracujesz w firmie, w której otwarte wyrażanie własnego zdania jest nie na miejscu, ta metoda wypracowywania wartości po prostu się nie sprawdzi. Wiem, co mówię, dlatego dopóki pracujesz, gdzie pracujesz, jesteś skazany na wiszącą w głównym holu tablicę z utartym sloganem.

Jeśli jednak pracujesz w firmie nastawionej na dialog, a takich na szczęście nie brakuje, wstydź się, jeżeli nie uczestniczysz w procesie. Jeśli pragniesz wartości i wzorców zachowań, które są dla ciebie zrozumiałe i z którymi możesz się utożsamiać, musisz się zaangażować w ich określanie.

## SEKRET TKWI W SZCZEGÓŁACH

Po objęciu przeze mnie stanowiska prezesa słusznie zarzucano mi popieranie mglistych, zbyt ukrytych wartości. Na przykład w 1981 roku w sprawozdaniu rocznym napisałem, że liderzy w GE „stawiają czoło rzeczywistości”, „dążą do doskonałości” i „czują się właścicielami”. Te frazesy oczywiście brzmiały nieźle, ale daleko im było od precyzyjnego opisu rzeczywistych zachowań.

Do 1991 roku zrobiliśmy znaczne postępy. W ciągu wcześniejszych trzech lat ponad pięć tysięcy pracowników wzięło udział w rozwijaniu naszych wartości. Rezultat okazał się bardzo konkretny. Wydrukowaliśmy je na laminowanych kartkach, które mieściły się w portfelu. W tekście znalazły się takie nakazy jak: „Działaj w sposób bezgraniczny – zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je bez względu na ich źródło”, „Bądź nietolerancyjny wobec biurokracji”, „Postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju”.

Niektóre z tych wzorców zachowań wymagały oczywiście wyjaśnienia i szerszego omówienia. I robiliśmy to nieustannie, podczas porad, przeprowadzając ocenę pracowniczą i przy dystrybutorze z wodą.

Od czasu mojego odejścia z GE uświadomiłem sobie, że mogliśmy zająć znacznie dalej w naszej debacie na temat wartości i zachowań. W 2004 roku przyglądałem się wspólnej pracy Jamiego

Dimona i Billa Harrisona nad rozwojem wartości i wzorców zachowań dla nowej firmy, powstałej w wyniku fuzji Banku One i JPMorgan Chase. Dokument, którego użyli do rozpoczęcia dialogu, pochodził z Banku One i zawierał listę wartości i odnoszących się do nich zachowań. Nigdy wcześniej nie widziałem tak precyzyjnie sformułowanych wartości.

Weźmy na przykład wartość: „Traktujemy naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani”. Jest ona całkiem konkretna, jednak Bank One ściśle określił dziesięć czy dwanaście wzorców zachowań, dzięki którym tę wartość się urzeczywistnia.

Oto niektóre z nich:

- Nie pozwól, by konflikty związane z podziałem zysków przeszkadzały w robieniu tego, co najlepsze dla klienta.
- Proponuj klientom dobrą, uczciwą transakcję. Doskonałe relacje z klientem wymagają czasu. Nie przedkładaj jednorazowego zysku nad budowanie trwałych relacji.
- Nieustannie poszukuj sposobów na to, by robienie interesów z naszą firmą było łatwe.
- Utrzymuj stały kontakt z klientami. Jeśli rozmawiają z nami, nie mają czasu na rozmowy z konkurencją.
- Nie zapominaj mówić „dziękuję”.

Inna wartość propagowana przez Bank One głosiła: „Staramy się być oferentem o najniższych kosztach własnych, dzięki wydajnej i doskonałej pracy”. A oto niektóre z przypisanych jej wzorców zachowań:

- Oszczędnie znaczy mądrze.
- Walcz z biurokracją.
- Bądź bezwzględny dla marnotrawstwa.
- Działania powinny być szybkie i proste.
- Szanuj czas innych.
- Inwestuj w infrastrukturę.

- Sami powinniśmy znać się najlepiej na swoim biznesie. Nie potrzebujemy konsultantów, by mówili nam, co należy robić.

Jeżeli taka szczegółowość wydaje ci się przytłaczająca czy wręcz doktrynalna, potrafię to zrozumieć. Kiedy po raz pierwszy zobaczyłem gęsto zapisany, pięciostronicowy dokument Jamiego dotyczący wartości i wzorców zachowań, o mało co nie przewróciłem się z wrażenia. W trakcie jego lektury doszedłem jednak do wniosku, że jest po prostu doskonały.

Dzięki historiom, których wysłuchałem w ciągu ostatnich pięciu lat od pracowników różnych firm na całym świecie, jestem przekonany, że szczegółów nigdy nie za wiele, gdy mowa o wartościach i związanych z nimi wzorcach zachowań.

### ...I W PROPAGOWANIU WARTOŚCI

Jasne sprecyzowanie wartości i wzorców zachowań nie wystarcza, jeśli słów nie zamienia się w czyny. Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują, i „karać” tych, którzy tego nie robią. Wierz mi, że w ten sposób łatwiej się zwycięża.

Mówię to, ponieważ za każdym razem, gdy prosiliśmy jednego z naszych najbardziej wydajnych menedżerów o odejście, ponieważ nie postępował zgodnie z wartościami firmy – co było powiedziane publicznie – firma reagowała w niesłychanie pozytywny sposób. W corocznych ankietach przeprowadzanych na przestrzeni dziesięciu lat pracownicy wyrażali opinię, że jesteśmy firmą, która w coraz większym stopniu działa zgodnie z przyjętymi wartościami. To sprawiło, że ludzie stali się jeszcze bardziej oddani tym wartościom. Wraz z większym zadowoleniem naszego personelu poprawiły się nasze wyniki finansowe.

### I WRESZCIE SEKRET TKWI W POŁĄCZENIU

Konkretna misja jest czymś ważnym. Podobnie jak ważne są wartości i odwołujące się do nich określone wzorce zachowań. Aby misja firmy i jej wartości rzeczywiście przyczyniały się do zwycięstwa firmy, muszą się one wzajemnie wspierać.

Czyż nie wydaje się to oczywiste, że wartości firmy powinny wspierać jej misję? Zdziwiająco często bywa jednak inaczej. Do rozdziału między tymi elementami fundamentów firmy dochodzi chyba raczej z powodu niedopatrzania niż w rezultacie celowych działań. Ale niestety często tak się dzieje.

Rozdział między misją firmy i jej wartościami jest zazwyczaj wynikiem drobnych kryzysów dnia codziennego w świecie biznesu, kiedy na przykład na horyzoncie pojawia się konkurencja oferująca niższe ceny. W odpowiedzi na to ty również obniżasz ceny, szkodząc tym samym przyjętej misji, głoszącej ideę silnej konkurencji w zakresie jakości obsługi klienta. Albo na przykład następuje



spadek wartości akcji twojej firmy na giełdzie, więc zmniejszasz budżet na reklamę, zapominając, że misją firmy jest umacnianie i rozwój marki.

Przedstawione przypadki rozbieżności między misją a wartościami mogą wydawać się mało istotne lub tymczasowe, lecz ignorowanie ich może poważnie zaszkodzić firmie. W najgorszym razie mogą one dosłownie zniszczyć firmę.

Tak właśnie widzę to, co się stało z firmami Arthur Andersen czy Enron.

## Rozdział między misją firmy i jej wartościami jest zazwyczaj wynikiem drobnych kryzysów dnia codziennego w świecie biznesu.

Arthur Andersen powstała prawie sto lat temu i zgodnie z przyjętą misją chciała się stać najbardziej szanowaną i zaufaną firmą audytorską na świecie. Była dumna, że ma od – wagę powiedzieć nie, nawet jeżeli oznaczało to utratę klienta. Swoją sukces zawdzięczała zatrudnieniu najbardziej kompetentnych i zawsze kierujących się etyką biegłych rewidentów księgowych i nagradzaniu ich za pracę, dzięki której firma słusznie zdobyła zaufanie przedsiębiorstw i ustawodawców na całym świecie.

Kiedy w latach osiemdziesiątych nastąpił okres boomu, firma Arthur Andersen postanowiła rozszerzyć swoją działalność o usługi konsultingowe. To właśnie z tą branżą wiązano wówczas duże nadzieje, nie wspominając już o wielkich pieniądzach. Zaczęto zatrudniać coraz więcej absolwentów MBA, płacąc im niebotyczne wynagrodzenia, co w branży konsultingowej było zjawiskiem powszechnym. W 1989 roku firma podzieliła się na dwa sektory: tradycyjną księgowość Arthur Andersen oraz Andersen Consulting, które działały pod wspólnym szyldem o nazwie Andersen Worldwide.

Zamiast cenić sumienność, spółki konsultingowe zachęcały pracowników do kreatywności i nagradzały pracowników nastawionych na agresywną sprzedaż, skutecznie zdobywających klientów do kolejnych projektów. Zwłaszcza w latach dziewięćdziesiątych panowała w branży konsultingowej iście kowbojska mentalność, której wpływy były również widoczne w sektorze księgowym Andersena. Z dnia na dzień zostali zwolnieni niektórzy księgowi, a wraz z nimi usunięto wyznawane przez nich wartości, które przyświecały firmie przez długi czas.

Na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych w Arthur Ardensen toczyła się wojna domowa. Sektor konsultingowy subsydiował sektor audytorski i nie darzył go zbyt dużą sympatią. Sektor audytorski zaś z pewnością nie przepadał za brawurą kolegów konsultantów. Jak w takich okolicznościach ludzie mogli znać odpowiedzieć na pytania: „Co naprawdę jest naszą misją?”, „Jakie wartości mają dla nas największe znaczenie?” czy „Jak powinniśmy się zachowywać?”. W zależności od tego, wobec której ze stron zobowiązałeś się być lojalny, twoja odpowiedź byłaby inna, i dlatego właśnie partnerzy w końcu trafili do sądu, próbując rozstrzygnąć spór o podział zysków firmy.

Ostatecznie w 2002 roku firma legła w gruzach, w znacznej mierze wskutek rozdziału między misją a wartościami.

Do upadku Enronu w dużym stopniu doprowadziły podobne okoliczności.

W przeszłości Enron był prostym, dość przeciętnym przedsiębiorstwem energetycznym. Wszyscy skupiali się na tym, by tanio i szybko doprowadzić ropę z punktu A do punktu B. Tę misję spełniano bardzo dobrze dzięki fachowej wiedzy w zakresie pozyskiwania źródeł energii elektrycznej i jej dystrybucji.

Później, podobnie jak Arthur Andersen, firma zmieniła swoją misję. Ktoś wpadł na pomysł, by przekształcić Enron w spółkę handlową. Celem stał się szybszy rozwój.

W Arthur Andersen księgowi z zielonymi cieniami na powiekach nagle zaczęły dzielić biuro z absolwentami MBA w garniturach od Armaniego. W Enronie – że znów posłużę się symbolem – faceci w kombinezonach nagle zaczęli spotykać się w windzie z absolwentami MBA w szelkach na szelkach.

Nowa misja Enronu miała się skupiać przede wszystkim na handlu energią, dalej na handlu czegokolwiek i wszystkiego. Ta zmiana na początku była zapewne całkiem ekscytująca, ale nikt oczywiście nie zadał sobie trudu, by określić i zakomunikować wszystkim, jakie wartości i związane z nimi wzorce zachowań miałyby wspierać tak ambitny cel. Działalność handlowa stała się dla firmy najważniejsza, natomiast sektor energetyczny został zepchnięty na dalszy plan. Niestety wobec działań podejmowanych przez tłum facetów w szelkach nie zastosowano żadnych procedur kontroli. To właśnie w takich okolicznościach – braku okoliczności – nastąpił upadek Enronu.

Tak jak w przypadku Arthur Andersen, ta historia rozdziału między misją a wartościami kończy się utratą pracy przez tysiące niewinnych ludzi. Cóż za tragedia.



Rozdział rozpocząłem od stwierdzenia, że w firmach dużo się mówi o misji i wartościach, zbyt często jednak na słowach się kończy. Nikt tego nie chce, ale wzniosłość i nieprecyzyjność obu pojęć są zwykle powodem takiego właśnie, a nie innego finału.

Zbyt wiele jest do stracenia, jeśli precyzyjnie nie zdefiniuje się misji i nie wypracuje konkretnych wartości. Nie chcę przez to powiedzieć, że twoja firma upadnie wówczas z hukiem jak Arthur Andersen czy Enron – to ekstremalne przykłady rozdziału między misją a wartościami. Chcę jedynie powiedzieć, że firma nigdy nie wykorzysta w pełni swojego potencjału, jeżeli będzie się kierowała wyłącznie pustymi frazesami widniejącymi na ścianach korytarzy.

Zdaję sobie sprawę, że zdefiniowanie dobrej misji i wypracowanie wspierających ją wartości wymaga czasu i ciężkiej pracy. Przed tobą długie, burzliwe narady, a ty wolałbyś w tym czasie być w domu. Przed tobą lektura niezliczonych e-maili, w trakcie której będziesz żałował, że nie możesz zająć się zwykłą pracą. Czekają cię też ciężkie chwile, kiedy będziesz musiał pożegnać ludzi, których naprawdę lubisz, ale którzy nie pojmują misji lub nie postępują zgodnie z wartościami firmy. W takich momentach być może będziesz żałował, że twoja misja i wartości nie są niejasne i ogólnikowe.

Nie mogą takie być.

Nie śpiesz się. Nie oszczędzaj sił.  
Spraw, by misja i wartości stały się rzeczywiste.

## 2

# Otwartość KORPORACYJNA PIĘTA ACHILLESOWA

OD NIEPAMIĘTNYCH CZASÓW jestem zapalonym propagatorem otwartej postawy. I prawdą jest, że przez ponad dwadzieścia lat otwarcie o tym mówiłem personelowi GE.

Będąc już na emeryturze, uświadomiłem sobie jednak, że otwartość cechuje naprawdę niewielu ludzi. Jej brak nazwałbym największą piętą achillesową w świecie biznesu.

To naprawdę duży problem. Brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi. To prawdziwy zabójca.

W atmosferze otwartości – choć nigdy tak do końca jej nie osiągniemy – pracujemy szybciej i lepiej.

Gdy mówię o „braku otwartości”, bynajmniej nie mam na myśli wrogiej nieuczciwości. Chodzi mi o to, że zbyt wiele ludzi zbyt często instynktownie nie wyraża otwarcie własnych opinii. Nie komunikuje się w sposób otwarty i nie przedstawia własnych pomysłów, co mogłoby dać początek prawdziwej debacie. Ludzie po prostu nie są otwarci. Przeciwnie, powstrzymują się od komentarza – A jednak brak otwartości przenika praktycznie do każdego aspektu biznesu.

czy krytyki. Trzymają buzię na kłódkę, by inni mogli się lepiej czuć lub by uniknąć konfliktu i osładzają złe wiadomości, by utrzymać pozory. Informacje zatrzymują dla siebie, skrywając je przed innymi.

To wszystko oznacza brak otwartości i jest absolutnie szkodliwe.

**Brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi. To prawdziwy zabójca.**

W trakcie moich podróży na przestrzeni ostatnich kilku lat usłyszałem historie od ludzi pracujących w setkach różnych firm, którzy twierdzili, że braku otwartości doświadczają po prostu na co dzień, podczas narad na jakikolwiek temat, począwszy od budżetu, poprzez analizy produktu, a skończywszy na omawianiu strategii. Ludzie ci mówią o biurokracji, sztywnych hierarchiach,

politykowaniu i udawanej grzeczności, które są efektem braku otwartości. Pytają mnie, co powinni zrobić, by ich firma stała się miejscem, w którym ludzie otwarcie wygłaszają swoje opinie, podchodzą do świata realnie i dokładnie analizują wszystkie aspekty omawianego problemu.

Najczęściej słyszę, że otwartość niezwykle rzadko towarzyszy ocenie pracowniczej.

W rzeczywistości słyszę to tak często, że w końcu zawsze proszę swoich słuchaczy o podniesienie ręki, jeśli na pytanie: „Ilu z was w ciągu ostatniego roku odbyło z przełożonym szczerą rozmowę w cztery oczy, podczas której dowiedzieliście się, co powinniście usprawnić i jakie jest wasze miejsce w firmie?” mogą odpowiedzieć twierdząco.

Jeśli mam szczęście, to rękę podnosi 20 procent obecnych. Najczęściej jednak wynik jest bliższy 10 procentom.

Co ciekawe, gdy odwracam to pytanie i pytam słuchaczy, jak często poddają swoich pracowników szczerzej, bezpośredniej ocenie, wynik bynajmniej nie jest lepszy.

Zapomnij o zewnętrznej konkurencji, jeśli twoim największym wrogiem jest zła komunikacja wewnątrz twojej firmy!

## EFEKT OTWARTOŚCI

Zobaczmy zatem, jak otwartość prowadzi do zwycięstwa. Istnieją na to trzy zasadnicze sposoby.

**Po pierwsze** i co najważniejsze, otwartość sprawia, że do dyskusji przyłącza się więcej ludzi, a gdy w dyskusji bierze udział więcej ludzi – pozwolę sobie tu na oczywiste stwierdzenie – tworzy się kopalnia pomysłów. Mówiąc to, mam na myśli, że wyłania się więcej pomysłów, które są omawiane, poddawane kreatywnej krytyce i usprawniane. Zamiast trzymać język za zębami, wszyscy otwierają się i uczą. Każda firma, jej dział czy zespół, kiedy do rozmowy angażuje więcej ludzi i ich *umysły*, zyskuje natychmiastową przewagę.

**Po drugie**, otwartość jest motorem szybkiego działania. Dzieląc się otwarcie swoimi pomysłami, ludzie mogą szybciej je omówić, przeanalizować, usprawnić i zastosować w praktyce. Takie podejście – artykulacja, debata, usprawnienie, decyzja – jest nie tylko korzystne dla firmy, ale i konieczne na rynku światowym. Możesz być pewien, że początkująca, pięcioosobowa firma tuż za rogiem, w Szanghaju czy w Bangalore może działać szybciej niż ty sam. Otwartość to jeden ze sposobów dotrzymania im kroku.

**Po trzecie**, otwartość sprzyja redukcji kosztów i to poważnie, choć precyzyjna kalkulacja oszczędności jest niemożliwa. Pomyśl tylko, ile czasu możesz dzięki niej zyskać, nie musząc uczestniczyć w bezsensownych naradach czy czytać nikomu niepotrzebnych raportów, które potwierdzają wszystko to, o czym wszyscy już wiedzą. Pomyśl tylko, jak otwartość ograniczy ilość masowo produkowanych, barwnych slajdów w PowerPointcie i liczbę usypiających prezentacji czy

nudnych zebrań, w zamian za co będziesz mógł się cieszyć owocną dyskusją, bez względu na to, czy będzie ona na temat strategii firmy, wprowadzenia na rynek nowego produktu czy wydajności twojego pracownika.

Sporządź listę wszystkich korzyści i zalet, a przekonasz się, że po prostu nie możesz sobie pozwolić na brak otwartości w firmie.

## ZATEM DLACZEGO NIE?

Mając świadomość korzyści, jakie niesie ze sobą otwartość, musisz się zastanawiać, dlaczego cierpimy na jej niedostatek.

Ten problem pojawia się bardzo wcześnie.

W gruncie rzeczy od najmłodszych lat w kontaktach międzyludzkich uczymy się łagodzenia złych wiadomości i unikania niezręcznych tematów. Tak się dzieje we wszystkich kulturach, w każdym kraju i w każdej warstwie społecznej. Bez względu na to, czy żyjesz w Islandii czy w Portugalii, nie skrytykujesz potrawy ugotowanej przez mamę, najlepszego przyjaciela nie nazwiesz tłuściochem, a swojej wiekowej ciotce nie powiesz, że podarowany przez nią prezent ślubny jest okropny. Po prostu tego nie zrobisz.

To, co zdarzyło się na pewnym przyjęciu, na którym niedawno byliśmy z żoną, jest dość powszechne. Pewna kobieta, stojąca wraz z grupą pięciu innych osób nad stołem suto zastawionym białym winem i sushi, zaczęła uzalać się nad nauczycielką muzyki z miejscowej szkole podstawowej, której praca była rzekomo ogromnie stresująca. Pozostali goście również jej współczuli i byli zgodni co do tego, że praca z czwartoklasistami może doprowadzić do szaleństwa. Na szczęście, tuż przed wyniesieniem owej nauczycielki muzyki na ołtarze, do rozmowy przyłączyła się inna kobieta:

„Czy wyście powariowali? Przecież ona ma dwa i pół miesiąca wakacji rocznie”. Po czym zwróciła się do lekarza stojącego w grupie, który kiwając głową dawał do zrozumienia, że się z nią zgadza: „Robert, na co dzień podejmujesz trudne decyzje, nieraz ocierając się o ludzką śmierć. Załóżę się, że ta smutna historia do ciebie nie przemawia, prawda?”. To się nazywa popsuć miłą pogawędkę. Wszyscy gdzieś nagle się rozeszli, głównie w stronę baru.

## **Od najmłodszych lat w kontaktach międzyludzkich uczymy się łagodzenia złych wiadomości i unikania niezręcznych tematów.**

Otwartość po prostu ludzi denerwuje. Przytoczony przykład jest oczywiście bardzo prosty, jednak uświadamia nam, że aby zrozumieć, czym jest otwartość, musimy zrozumieć ludzką naturę. Psychologowie i socjologowie od setek lat badają, dlaczego ludzie nie mówią tego, co myślą, a filozofowie zajmują się tym problemem dosłownie od tysięcy lat.

Moja dobra przyjaciółka, Nancy Bauer, jest profesorem filozofii na Tufts University. Gdy spytałem ją o otwartość, odparła, że większość filozofów doszła w tym temacie do tych samych wniosków, do których większość nas, laików, dochodzi z wiekiem, mając już za sobą pewne doświadczenia życiowe.

W końcu stwierdzamy, że ludzie nie mówią, co myślą, bo tak jest prościej. Mówiąc prosto z mostu, możesz łatwo narobić bałaganu – wywołać gniew, ból, zamęt, smutek, oburzenie. Co gorsza, czujemy się później odpowiedzialni za posprzątanie tego bałaganu, co bywa okropne, niezręczne i czasochłonne. Dlatego też brak otwartości z naszej strony usprawiedliwiamy tym, że w ten sposób nie wywołujemy u innych ludzi smutku czy bólu, a milczenie lub wypowiedzenie białego kłamstwa jest czymś dobrym i uczciwym. Nancy twierdzi jednak, że klasyczni filozofowie, jak na przykład Immanuel Kant, dostarczają silnych argumentów na poparcie poglądu, że ludzie nie są otwarci w swoim własnym interesie – czyniąc *własne* życie łatwiejszym.

Nancy powiedziała mi, że Kant postawił też inną tezę. Twierdził, że ludzie za wszelką cenę unikają otwartości, ponieważ nie patrzą z szerszej perspektywy. Obawiają się, że jeśli zaczną otwarcie mówić to, co myślą, a będzie to niemiłe, grozi im alienacja. Nie rozumieją jednak, że najwyższą formą alienacji jest brak otwartości. „Dla Kanta w tym wszystkim tkwiła ogromna ironia” – mówi Nancy. „Uważał, że gdy ludzie nie mówią otwarcie tego, co myślą, bo chcą wkraść się w łaski innych ludzi, w rzeczywistości rujną wzajemne zaufanie, co w ostateczności prowadzi do dezintegracji społeczeństwa”.

W końcu stwierdzamy, że ludzie nie mówią, co myślą, bo tak jest prościej.

Powiedziałem Nancy, że to samo prowadzi do dezintegracji firm.

## Z PRZESZŁOŚCI W TERAŹNIEJSZOŚĆ

O fundamentalnym znaczeniu otwartości w amerykańskim biznesie mówi się stosunkowo od niedawna. Przed nastaniem lat osiemdziesiątych duże przedsiębiorstwa, takie jak GE i tysiące innych, działały praktycznie bez niej, jak zresztą większość firm, bez względu na wielkość. Firmy te były militarno-przemysłowym tworem, który rozwijał się od zakończenia drugiej wojny światowej. Globalna konkurencja praktycznie nie istniała, a przedsiębiorstwa tej samej branży były w rzeczywistości tak bardzo do siebie podobne, że często wyglądały bardziej na sprzymierzeńców niż konkurentów.

Weźmy na przykład hutnictwo żelaza. Mniej więcej co trzy lata zrzeszeni w związkach zawodowych pracownicy kilku firm wspólnie domagali się podwyżki płac i świadczeń. Przedsiębiorstwa hutnicze spełniały te żądania, przenosząc swoje rosnące koszty na branżę motoryzacyjną, która z kolei przenosiła zwiększone koszty na klienta.

Była to istna sielanka do momentu, gdy na horyzoncie pojawili się Japończycy ze swoimi ekonomicznymi samochodami średniej jakości, które w ciągu kilku lat stały się ekonomicznymi samochodami wysokiej jakości, jakże często wyprodukowanymi w amerykańskich fabrykach, w których nie istnieją związki zawodowe.

Do czasu pojawienia się zagrożenia zza granicy w większości amerykańskich firm szczerza dyskusja i szybkie działanie – charakterystyczne dla przedsiębiorstw, w których panuje otwartość –

należały po prostu do rzadkości. Byłyby wręcz mało użyteczne. A przerośnięta biurokracja i przestarzałe wzorce zachowań społecznych doprowadziły w większości firm do swego rodzaju wymuszonej uprzejmości i sztucznej, sztywnej atmosfery. Do burzliwych debat nad strategią czy wartościami dochodziło niezwykle rzadko, a decyzje zwykle podejmowano za zamkniętymi drzwiami. Jeśli chodzi o oceny pracownicze, te również były dokonywane w kurtuazyjnej, bynajmniej nie szczerej atmosferze. Chwalono tych, którzy osiągnęli dobre wyniki, a ponieważ firmy w tamtych czasach były silne finansowo, tych mało wydajnych można było przechować w jakimś mniej istotnym dziale, zanim przejdą na emeryturę.

Unikając otwartości, wszyscy zachowywali twarz, a biznes z trudem, bo z trudem, ale jakoś się kręcił. Taki stan rzeczy był powszechnie tolerowany. Nieszczere zachowanie w biurze było czymś zwyczajnym, a ludzie z inicjatywą, obdarzeni zdrowym rozsądkiem i werwą uchodzili za kłopotliwych, jeśli nie gorzej.

Być może zaczynasz przypuszczać, że skoro otwartość daje nam przewagę nad konkurencją, to pewnie triumfalnie zawitała u nas wraz z Japończykami. Nie jest to jednak zasługa Japonii, Meksyku, Indii czy Chin, że wymienię kilku największych graczy na współczesnym rynku światowym. Większość firm podjęła walkę z globalną konkurencją w sposób bardziej konwencjonalny: zwolnienia, drastyczne redukcje kosztów i w najlepszym wypadku innowacje.

Otwartość, choć powoli zaczyna się wyłaniać na polu walki, wciąż pozostaje bardzo niewielką częścią arsenału.



# TO JEST WYKONALNE

Pora teraz na naprawdę złe wieści. Choć otwartość jest niezbędna w drodze do zwycięstwa, zaszczepienie jej w grupie ludzi, nieważne jak liczebnej, jest niezwykle trudne i czasochłonne.

Trudne, bo wymaga walki z ludzką naturą i silnie zakorzenionymi, korporacyjnymi wzorcami zachowań, a czasochłonne, bo wymaga długich, długich lat pracy. W GE potrzebowaliśmy prawie dziesięciu lat, by otwartość stała się czymś naturalnym, a na dobre rozpowszechniła się w firmie dopiero po upływie dwudziestu lat.

A jednak to wykonalne. W całym tym procesie nie ma nic naukowego. Aby w firmie zapanowała otwartość, trzeba wynagradzać tych, którzy się nią kierują, żywo ją propagować, głośno o niej mówić. Ludzi okazujących otwartą postawę należy ogłaszać bohaterami. Co najważniejsze, ty sam powinieneś odznaczać się otwartą postawą i entuzjastycznie, wręcz przesadnie ją demonstrować, nawet jeśli nie jesteś szefem.

Wyobraź sobie, że jesteś na naradzie, której tematem jest rozwój. Jak go osiągnąć przy jednoczesnym usilnym propagowaniu konserwatywnych wartości? Zebrani wokół stołu zgodnie twierdzą, że trudno jest odnosić zwycięstwa na tym konkretnym rynku czy w tym konkretnym sektorze przemysłu. Mowa jest o twardej konkurencji. I jak zawsze padają te same stare powody, dlaczego rozwój i sukces w danym środowisku jest po prostu niemożliwy. Zanim narada dobiega końca, wszyscy poklepują się po plecach, bo w końcu, mimo „tak trudnych okoliczności”, w sumie możemy mówić o „sukcesie”.

Zdaje ci się, że za chwilę wybuchniesz, i myślisz sobie: „No tak, znów to samo. Przecież siedzący po przeciwnej stronie stołu Bob i Mary myślą tak jak ja – to wszechobecne poczucie zadowolenia z siebie dobija nas”.

Aby w firmie zapanowała otwartość, trzeba wynagradzać tych, którzy się nią kierują, żywo ją propagować, głośno o niej mówić. Co najważniejsze, ty sam powinieneś odznaczać się otwartą postawą i entuzjastycznie, wręcz przesadnie ją demonstrować, nawet jeśli nie jesteś szefem.

Z pozoru wasza trójka podejmuje tę grę. Przytakujecie.

A teraz wyobraź sobie sytuację, w której bierzecie na siebie odpowiedzialność za otwartość. Ty, Bob lub Mary zadalibyście pytania:

- A może warto by w końcu zastanowić się nad jakimś nowym produktem lub usługą?
  - A może by tak rozruszać ten interes przez przejęcie jakiegoś przedsiębiorstwa?
  - Ten biznes pochłania zbyt wiele nakładów. A może przestalibyśmy się w niego pakować?
- Cóż za inna narada! O wiele ciekawsza, lepsza dla wszystkich.

Oto jeszcze jedna sytuacja, która nagminnie zdarza się w firmach nastawionych na duży rozwój, zarządzanych przez zadowolony z siebie tłum. Typowa, znana ci scena z narady, której tematem jest długoterminowe planowanie. Menedżerowie, dumni z dwucyfrowej stopy wzrostu – powiedzmy 15-procentowej – slajd za slajdem udowadniają, że ich wyniki są po prostu doskonałe. Członkowie zarządu kiwają głowami z uznaniem, a ty siedzisz i wiesz, że z tego interesu można by wycisnąć o wiele więcej. Ale życie jest skomplikowane i tak się składa, że ludzie prezentujący slajdy to równi tobie współpracownicy i w grę wchodzi stara jak świat zasada: nie czyni drugiemu, co tobie niemiłe.

Jedynym sposobem wyjścia z tej trudnej sytuacji – i zapoczątkowania atmosfery otwartości w firmie – jest przyjazne zachowanie.

– Jesteś naprawdę dobry. Doskonała robota. To najlepszy interes, jaki kiedykolwiek zrobiliśmy. Ale czemu nie mielibyśmy się postarać, by nasze wyniki były jeszcze lepsze?

– Z takim zespołem, jaki udało ci się stworzyć, możecie śmiało myśleć o przejęciu dziesięciu przedsiębiorstw. Czy patrzeliście z perspektywy globalnej?

Pytania te i inne podobne pozwalają zmienić zlot towarzystwa wzajemnej adoracji w ciekawą i inspirującą sesję roboczą.

# PRAWDA I JEJ KONSEKWENCJE

Być może myślisz sobie teraz, że nie możesz zadawać takich pytań, bo nie chcesz wyjść na durnia. Chcesz być graczem zespołowym.

To prawda, że szczere komentarze początkowo przyjmowane są z dużą niechęcią. Im bardziej ugrzeczniona, zbiurokratyzowana lub formalna jest twoja firma, tym bardziej twoja otwartość będzie wywoływała w ludziach strach i oburzenie, a to rzeczywiście może ci zaszkodzić.

Sam musisz zdecydować, czy jesteś w stanie podjąć takie ryzyko.

Nie muszę też chyba dodawać, że łatwiej będzie ci propagować otwartość w firmie, jeżeli zajmujesz w niej wysokie stanowisko.

Nie próbuj jednak za jej brak obwiniać swojego szefa czy dyrektora generalnego. Otwarty dialog można podejmować gdziekolwiek. Zawsze mówiłem, co myślę, nawet gdy zarządzałem jedynie czterema pracownikami w Noryl, w najmniejszym i najmłodszym oddziale firmy, w którym mówienie prosto z mostu było wcześniej czymś niespotykanym.

Byłem wówczas zbyt młody i politycznie nieświadomy, by zdawać sobie sprawę, iż czułem się bezpieczny dlatego, że nasz biznes rozwijał się w zawrotnym tempie.

**To prawda, że szczere komentarze początkowo przyjmowane są z dużą niechęcią.**

Nawet jeśli w tamtych czasach mieliśmy odwagę być szczerzy, nie wiedzieliśmy wystarczająco dużo, by rozumieć, czym jest otwartość. Szczera rozmowa, spór, dyskusja i szybkie działanie były dla nas czymś po prostu naturalnym. Jacykolwiek byliśmy, na pewno byliśmy nastawieni na szalone wręcz współzawodnictwo.

Za każdym razem gdy otrzymywałem awans, moje pierwsze działania kontrolne – nad budżetami czy ocenami pracowniczymi – były często kłopotliwe i nieprzyjemne. Większość ludzi w moich nowych zespołach nie była przyzwyczajona do szerokiej i otwartej dyskusji o wszystkim i czymkolwiek. Gdy na przykład w trakcie oceny pracowniczej rozmawialiśmy o bezpośrednim podwładnym mojego rozmówcy, często zgodnie stwierdzaliśmy, że dana osoba jest po prostu beznadziejna. Jednakże z jej pisemnej oceny zwykle można było wywnioskować, że jest doskonałym pracownikiem. Gdy podjąłem krytykę takiej dwulicowości, zwykle mówiono: „No tak, ale dlaczego mielibyśmy o tym pisać?”. Wówczas wyjaśniałem dlaczego, urzeczywistniając w ten sposób ideę otwartości.

Moi szefowie przestrzegali mnie przed zbytnią otwartością. Teraz, gdy moja kariera w GE dobiegła końca, wiem, że to właśnie moja otwartość najbardziej jej pomogła.

Pozytywne skutki otwartości były widoczne już przed kolejną oceną pracowniczą. Nasz zespół pracował coraz lepiej i z każdą następną edycją oceny pracowniczej coraz więcej ludzi zachowywało się otwarcie wobec mnie.

A jednak nie było tak, że wszyscy zgodnie mi wtórowali.

Od dnia, w którym podjąłem pracę w GE, do chwili, która nastąpiła dwadzieścia lat później, gdy zostałem dyrektorem generalnym GE, moi szefowie przestrzegali przed zbytnią otwartością. Uważano mnie za człowieka konfliktowego i wielokrotnie ostrzegano, że moja otwartość rychło zaszkodzi mojej karierze.

Teraz, gdy moja kariera w GE dobiegła końca, wiem, że to właśnie moja otwartość najbardziej jej pomogła. Tak wielu ludzi podjęło tę grę, tak wiele opinii, tak dużo energii. Rozmawialiśmy ze sobą wprost, dzięki czemu każdy z nas stawał się lepszy.



Ten rozdział praktycznie w całości został poświęcony jednemu pojęciu. Wszystko to można by jednak wyrazić w jednym zdaniu – otwartość popłaca, ponieważ wprowadza ład.

- 
- <sup>1</sup> Merytokracja – rządy osób najbardziej utalentowanych i stojących najwyżej pod względem intelektu, które awansowały na swoje stanowiska zgodnie z „systemem zasług” (przyj. red., za: W Kopaliński, „Słownik wyrazów obcych”, Warszawa 2002).
- <sup>2</sup> Sarbanes-Oxley Act (w skrócie SOX lub SOA) – amerykańska ustawa z 2002 roku, której celem jest odbudowa zaufania inwestorów do spółek publicznych – po bankructwach Enronu i WorldCom – przez zaostrożenie wobec spółek giełdowych wymagań dotyczących kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową (przyj. tłum.).
- <sup>3</sup> MRI (ang. *magnetic resonance imaging*) – magnetyczny rezonans jądrowy; urządzenie pozwalające na obrazowanie wnętrza ciała (przyj. red.).
- <sup>4</sup> ang. *layup* – najprostsza technika wrzucenia piłki do kosza, popularnie zwana „rzutem kelnerskim”, przypominająca podawanie tacy przez kelnera (przyj. tłum.).
- <sup>5</sup> Massachusetts Institute of Technology (przyj. red.).
- <sup>6</sup> Habitat for Humanity jest pozarządową, dobroczynną organizacją chrześcijańską, której celem jest pomoc rodzinom niezamożnym w zbudowaniu własnego mieszkania. Organizacja działa w stu krajach, również w Polsce (przyj. red.).