

# Aan Onze Klanten, Aandeelhouders en Medewerkers

**2000 was een gedenkwaardig jaar voor GE:**

**het was een jaar met recordprestaties op**

**zakelijk gebied; een jaar waarin GE het**

**plan opvatte om de bedrijven van**

**Honeywell te verwerven en te integreren;**

**en een jaar waarin GE begon met de**

**vorming van een nieuw leidinggevend team.**

- De inkomsten stegen met 16% tot \$129,9 miljard – een record.
- De netto-inkomsten stegen met 19% tot het recordbedrag van \$12,7 miljard; bij 15 van GE's 20 topbedrijven steeg de winst met dubbele cijfers.
- De winst per aandeel steeg met 19%.
- Onze bedrijfsactiviteiten genereerden een recordbedrag aan cash, namelijk \$15,4 miljard – 31% oftewel \$3,6 miljard meer dan in 1999.
- De exploitatiewinst – een heel belangrijke maat van de prestaties van een bedrijf – steeg tot bijna 19%. Dit werd bereikt door een bedrijf dat er 111 jaar over heeft gedaan om 10% te behalen.

- Het afgelopen jaar was het vierde achtereenvolgende jaar waarin GE meer dan 100 acquisities heeft gepleegd. Bovendien greep het de kans om Honeywell te verwerven met bedrijven die perfect bij onze Aircraft Engines, Industrial Systems en Plastics passen. De aandeelhouders van Honeywell hebben in januari de fusie goedgekeurd. GE, Honeywell en de autoriteiten die de fusie moeten beoordelen, streven ernaar de transactie zo snel mogelijk in 2001 af te ronden.

We verwachten dat de door de aangekochte Honeywell-bedrijven behaalde winst per aandeel met dubbele cijfers zal groeien en dat bijgevolg GE's laagste groeipercentage binnen twee jaar met één à twee procent zal stijgen.

- GE heeft in 2000 zijn aandelenterugkoopprogramma voortgezet, het dividend met 17% verhoogd en een 3-voor-1 aandelensplitsing uitgevoerd.
- De koers van onze aandelen daalde met 7%, maar ze presteerden wel beter dan de S&P 500, die met 10% daalde. Geen "buitengewone prestatie" vergeleken bij de beste bedrijfsresultaten in de geschiedenis van ons bedrijf die we trots in de afgelopen jaren konden aankondigen. De aandeelhouders die al vijf jaar, ook in 2000, aandelen in ons bedrijf bezitten, zijn echter beloond met een totaal jaarrendement van gemiddeld 34% op hun belegging. Het gemiddelde totale jaarrendement was 29% voor degenen die al tien jaar GE-aandelen bezitten, en 23% voor degenen die al twintig jaar GE-aandelen bezitten.
- In 2000 heeft GE aanzienlijke vooruitgang geboekt bij de diversificatie van zijn leidinggevenden. Op dit moment bestaat 26% van de 3900 topmanagers van ons bedrijf uit vrouwen en minderheden en in 2000 zijn inkomsten ter waarde van meer dan \$30 miljard gegenereerd door onze bedrijven die worden geleid door vrouwen en managers uit minderheden.
- GE is nog steeds het meest gelauwerde bedrijf ter wereld. Ons bedrijf is voor het vierde achtereenvolgende jaar door het tijdschrift *Fortune's* uitgeroepen tot "de meest bewonderde onderneming van Amerika". En bovendien is GE voor de derde keer door de *Financial Times* uitgeroepen tot "De meest gerespecteerde onderneming ter wereld".

**W**e schrijven dit in een overgangsjaar waarin een nieuw topteam wordt gevormd. Daarom willen we graag deze gelegenheid aangrijpen om even stil te staan bij wat GE nu is. Waarom werkt dit bedrijf zo goed, welke waarden en overtuigingen vormen de fundering van ons bedrijf en zullen ze nog wel voldoen in de ongetwijfeld steeds betere tijden die ons bedrijf tegemoet gaat.

GE is in de allereerste plaats een groeibedrijf dat in 2000 alleen al een “onderneming” met inkomsten ter waarde van \$18 miljard en \$2 miljard winst heeft gecreëerd. Ons bedrijf had in 2000 niet alleen meer inkomsten dan ooit tevoren, maar heeft ook een van de hoogste groeipercentages in zijn geschiedenis bereikt.

In de tweede plaats hebben we, door voortdurend in het hele bedrijf veel aandacht te besteden aan vier belangrijke initiatieven – globalisering, diensten, Six-Sigma-kwaliteit en digitalisering – van alles veranderd, variërend van waar we werken en wat we verkopen tot hoe we werken, denken en omgaan met onze klanten.

Als gevolg van de **globalisering** is GE veranderd van een bedrijf dat grotendeels in de VS was gevestigd, in een bedrijf dat nu 40% van zijn inkomsten buiten de VS genereert. GE is echter vooral veranderd in een bedrijf dat de wereld verkent, dat niet alleen wil kopen of verkopen, maar ook op zoek is naar intellectueel kapitaal: de grootste talenten en de beste ideeën ter wereld.

GE is nu ook sterk **servicegericht**. In 1980 was 85% van GE's bedrijfsinkomsten afkomstig uit de verkoop van producten, terwijl tegenwoordig 70% uit de verkoop van diensten komt. Ons marktpotentieel is groter geworden en we kunnen nu onze klanten meer waar voor hun geld bieden.

Het derde initiatief, **Six Sigma**, heeft ertoe geleid dat GE zich minder met zichzelf en meer met de buitenwereld bezighoudt. We denken nu anders, trainen onze toekomstige leiders op een andere manier en worden een werkelijk klantgerichte organisatie.

En, zoals we in onze brief over 1999 al opmerkten, de **digitalisering** heeft een grote impact op alles wat we

doen. Dit initiatief stimuleert ons hele bedrijf en maakt ons sneller, soepeler en slimmer, zelfs als we nog groter worden. In 2000 werden deze woorden al werkelijkheid, zoals uit de bedrijfscijfers blijkt. We verkochten meer dan \$7 miljard aan goederen en diensten via het net en zetten ruim \$6 miljard om in online veilingen. De digitalisering van ons hele bedrijf zal in 2001 resulteren in exploitatiewinstverbeteringen van meer dan \$1,5 miljard.

In de bovenstaande veranderingsprocessen spelen de vier genoemde initiatieven een essentiële rol, maar de allerbelangrijkste verandering in GE is wel de transformatie **ervan tot een lerend bedrijf**. Tegenwoordig bestaat onze “kerncompetentie” niet uit het fabriceren van producten of leveren van diensten, maar uit het aantrekken en koesteren van de beste mensen ter wereld en het scheppen van een omgeving waarin ze voortdurend willen leren, zich verder ontwikkelen en hun werk steeds beter doen. Omdat we deze mensen hebben gevonden, uitgedaagd en beloond, bureaucratische belemmeringen voor ze hebben weggenomen, ze alle benodigde middelen hebben gegeven – en ze gewoon hun gang hebben laten gaan – hebben ze ons bedrijf steeds sterker gemaakt.

Wij maken deel uit van een bedrijf dat flexibeler is dan andere, veel kleinere bedrijven, een energiek bedrijf waar men mag dromen en wordt aangemoedigd om initiatief te tonen en risico's te nemen. In een bedrijfscultuur waar men zich elke dag zo gedraagt, betekent “groot” nooit langzaam.

Dit gaat allemaal over mensen – “zacht gepraat”. Onze bedrijfscijfers zijn echter allemaal het gevolg van bepaalde waarden en gedragingen: het solide fundament waarop we ons bedrijf in de toekomst zullen uitbouwen.

Deze essentiële waarden en overtuigingen worden hieronder verder beschreven omdat ze ervoor zorgen dat we met hart en ziel werken, weten waar we voor staan, waar we nu staan en vooral waar we heen gaan.



*De Voorzitter van de Raad van Bestuur en President-Directeur John F. Welch, Jr. (zittend, rechts), de President en Nieuwgekozen Voorzitter Jeffrey R. Immelt (zittend, links) en de Vice-Voorzitters en Directeuren Dennis D. Dammerman (staand, rechts) en Robert C. Wright (staand, links) vormen samen de Raad van Bestuur van GE.*

**We schrijven dit in een overgangsjaar waarin een nieuw topteam wordt gevormd. Daarom willen we graag deze gelegenheid aangrijpen om even stil te staan bij wat GE nu is. Waarom werkt dit bedrijf zo goed, welke waarden en overtuigingen vormen de fundering van ons bedrijf en zullen ze nog wel voldoen in de ongetwijfeld steeds betere tijden die ons bedrijf tegemoet gaat.**

**GE ... een lerend bedrijf. Tegenwoordig bestaat onze "kerncompetentie" niet uit het fabriceren van producten of leveren van diensten, maar uit het aantrekken en koesteren van de beste mensen ter wereld en het scheppen van een omgeving waarin ze voortdurend willen leren, zich verder ontwikkelen en hun werk steeds beter doen.**

## Integriteit

Dit is de eerste en belangrijkste van onze waarden. Als je integer bent, houd je je altijd aan de wet, naar letter en geest. Integriteit betekent echter meer dan respect voor de wet; integriteit is van vitaal belang in al onze relaties met anderen.

Binnen ons bedrijf resulteert integriteit in vertrouwen, een essentiële voorwaarde voor het ontstaan van effectieve menselijke relaties. Als onze medewerkers ons vertrouwen, nemen ze risico's en geloven ze ons als we zeggen dat een "misser" niet nadelig zal zijn voor hun carrière. Als onze medewerkers ons vertrouwen, passen ze hun streefdoelen aan en geloven ze ons wanneer wij beloven dat falen niet wordt bestraft. Integriteit en vertrouwen zijn essentiële aspecten van de informaliteit die we zo waarderen. Dan hoeven er geen getuigen aanwezig te zijn bij onze gesprekken en hoeft er niets "op papier gezet te worden" - ons woord voldoet.

In onze externe betrekkingen met vakbonden en regeringen kunnen we ons standpunt op een duidelijke en constructieve manier naar voren brengen en het met hen eens of oneens zijn. We weten immers dat onze integriteit op zich nooit in het geding is.

Een overgangperiode is een periode waarin veranderingen plaatsvinden. Sommige van onze waarden zullen worden gewijzigd om beter te kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen. Maar een van onze waarden wordt niet gewijzigd: onze overtuiging dat we integer moeten zijn. We moeten dus niet alleen alles goed doen, maar ook altijd doen wat juist is.

## Genieten van veranderingen

We zijn er al heel lang van overtuigd dat wanneer een organisatie langzamer verandert dan de buitenwereld, het einde nabij is. Het is slechts een kwestie van tijd.

Elke organisatie die meer dan 100 jaar oud is, houdt van nature niet van veranderingen, maar ons bedrijf doet dat tegenwoordig juist wel. GE beschouwt elke verandering als een opwindende mogelijkheid, als een kans, in plaats van een bedreiging of crisis. Wij zijn geen betere profeten dan wie dan ook; we kunnen niet echt voorspellen wat er precies gaat gebeuren. Maar we hoeven niets te voorspellen! We moeten gewoon de sprong wagen! In de jaren '90 hebben we in Europa, Mexico, Japan en de rest van Azië risicovolle, maar uiterst profijtelijke, grote stappen genomen om snel te veranderen. Dit blijkt uit de snelle digitalisering van ons bedrijf en ons recente besluit om Honeywell over te nemen. Wij doen elke dag ons best om iedereen in onze organisatie te laten inzien dat veranderingen opwindend zijn en nieuwe energie geven. Iedereen zou moeten genieten van veranderingen want het is de zuurstof voor ons groeiende bedrijf.

## De klant

Bureaucratieën houden van navelstaren. Niet dat ze een hekel aan klanten hebben; ze vinden ze gewoon niet zo interessant als zichzelf. Ons bedrijf richt zich tegenwoordig daarentegen met

behulp van Six Sigma sterk op de behoeften van onze klanten.

Het voornaamste element van deze aanpak is de zogenaamde "span", een maat die aangeeft of een bedrijf op tijd aan een verzoek van een klant voldoet. De span is de tijdsperiode rond de door de klant gewenste leveringsdatum waarin de aflevering plaatsvindt. Een hoge span duidt erop dat het bedrijf slecht is in het afleveren op een bepaalde datum; een lage span betekent dat het dat goed kan; en het bedrijf streeft altijd naar een span die gelijk is aan nul.

De span wordt gemeten vanaf de datum waarop de klant het product wil ontvangen. Nadat de order is aangenomen, wordt iedereen op de hoogte gesteld van die leveringsdatum. Iedereen, van de eerste persoon in het bedrijfsproces die de gietproducten, printplaten of andere componenten van de leverancier ontvangt, tot de service-medewerkers die naast de klant staan als het product voor het eerst wordt opgestart. Elke aflevering bij elke klant wordt gemeten en iedereen krijgt het resultaat te zien. Iedereen weet dat elke span die in het bedrijf wordt gemeten, is beïnvloed door alles wat hij of zij heeft gedaan.

Elk bedrijf streeft ernaar de twee delen van de periode waarin moet worden afgeleverd, d.w.z. het aantal dagen dat men te vroeg of te laat aflevert, steeds korter te maken en naar elkaar toe te schuiven: naar de exacte, door de klant gewenste datum. Plastics heeft de span verminderd van 50 dagen tot 5; Aircraft Engines van 80 dagen tot 5; en Mortgage Insurance heeft de span teruggebracht van 54 dagen tot 1.

GE heeft verleden jaar meer dan 2000 Six-Sigma-projecten "bij de klant, voor de klant" uitgevoerd. Met Six Sigma als ons richtsnoer, hebben we bij onze klanten GE-hulpbronnen gebruikt om aan hun belangrijkste behoeften te voldoen. We hebben ons volledig op de bedrijfsactiviteiten van onze klanten gericht. Dit heeft heel wat vruchten afgeworpen: hun locomotieven zijn betrouwbaarder geworden, de wachttijden voor medische CT-scans zijn korter geworden en hun vliegtuigen werken beter. We weten niet alle antwoorden, maar doen wel ons uiterste best om ze te vinden. En we zijn bereid om ons ook buiten ons bedrijf volledig in te zetten voor onze klanten. We geloven dat de klant deze houding op den duur zal beschouwen als een typisch kenmerk van GE.

## Omvang

Een van de grootste fouten die grote organisaties kunnen maken, is toegeven aan de neiging om hun omvang te "beheersen". Ze raken onder de indruk van hun grote omvang en worden tegelijkertijd nerveus omdat ze vinden dat ze hun omvang moeten beheersen, dat ze hun armen om de hele organisatie moeten kunnen slaan. Dit leidt vaak tot nog meer lagen, structuren en bureaucratie – en uiteindelijk tot gefrustreerde mensen in een verstikkende sfeer.

Wij hebben een andere opvatting over omvang. We begrijpen dat een grote omvang beperkingen met zich meebrengt – o.a. wat

***In tegenstelling tot wat men meestal denkt, vormt onze omvang helemaal geen belemmering voor innovatie, maar kunnen wij daardoor juist meer en grotere dingen doen. We zullen de plank wel eens mislaan, maar we kunnen ons dat permitteren – zonder van slag te raken.***

de snelheid en duidelijkheid van de onderlinge communicatie betreft – en we spannen ons elke dag in om GE de snelheid en mentaliteit van een klein bedrijf te geven. Maar we beseffen dat een grote omvang ook een enorm voordeel kan zijn: het vermogen om grote stappen te doen, grote risico's te nemen en alles te doen wat nu technisch mogelijk is, al in de toekomst te leven. GE kan honderden miljoenen dollars investeren in zulke ambitieuze projecten als de GE90, de krachtigste straalmotor ter wereld, en de "H"-turbine, de efficiëntste turbinegenerator ter wereld. Door de omvang van ons bedrijf kunnen we elk jaar minstens één nieuw product in elk onderdeel introduceren voor medische diagnostische apparatuur of kunnen we honderden miljoenen besteden aan extra capaciteit voor ons bedrijf in plastics, of kunnen we wanneer de conjunctuur op een laag punt zit blijven investeren in een bedrijf of jarenlang meer dan 100 acquisities per jaar doen.

We kunnen dit doen omdat we zo groot zijn. En we weten dat we niet perfect hoeven te zijn, dat we meer risico's kunnen nemen en dat we niet altijd succes zullen hebben. In tegenstelling tot wat men meestal denkt, vormt onze omvang helemaal geen belemmering voor innovatie, maar kunnen wij daardoor juist meer en grotere dingen doen. We zullen de plank wel eens mislaan, maar we kunnen ons dat permitteren – zonder van slag te raken.

## **Geen bureaucratie**

We willen graag dat iedereen in ons bedrijf bureaucratie verafschuwt en schromen dus niet dat afschuwelijke woord "haat" te gebruiken. Alle bureaucraten moeten worden bespot en verwijderd. Ze vermenigvuldigen zich in organisatielagen en verschuilen zich achter hun functies – daarom moeten we steeds proberen deze structuren te vernietigen en de organisatie open, fris en ongedwongen te houden. Zelfs als de bureaucratie grotendeels verdwenen is, zoals bij GE, moet je alert blijven – zelfs achterdochtig. De mens kan de verlokkingen van de bureaucratie maar moeilijk weerstaan; daarom komt ze weer boven water voordat je het weet. Medewerkers raken gefrustreerd door bureaucratie, want hun prioriteiten worden gewijzigd, hun dromen worden aan perken gelegd en het hele bedrijf raakt na verloop van tijd in zichzelf gekeerd.

In een gedigitaliseerde wereld krijgt iedereen meer inzicht in interne bedrijfsprocessen en ziet iedereen wat bureaucratie in werkelijkheid is: langzaam, in zichzelf verdiept, ongevoelig voor klanten – soms zelfs gewoon belachelijk.

## **Zelfvertrouwen, eenvoud en snelheid**

Het een leidt tot het ander. Zelfvertrouwen is een essentieel kenmerk van leiders. Het kan afkomstig zijn van het gezin waar men is opgegroeid, van sport, van succes op school, of het kan verkregen worden door de kans om leiding te geven, risico's te nemen, uitgedaagd te worden en te winnen. Elke leider heeft op zijn beurt de plicht al zijn of haar medewerkers te voorzien van

uitdagingen die de gelegenheid bieden om meer zelfvertrouwen te krijgen. We zien elke dag dat het leven van mensen – niet alleen op hun werk – volkomen verandert door het zelfvertrouwen dat ze krijgen na het aanpakken van grote uitdagingen.

Als je zelfvertrouwen hebt, kun je eenvoudig en duidelijk communiceren – zonder zakenjargon, drukke grafieken, ingewikkelde memo's en onbegrijpelijke presentaties waarmee onzekere leiders hun gebrek aan zelfvertrouwen maskeren. Onzekere leiders gebruiken hun intelligentie om de zaken complexer te maken. Zelfverzekerde mensen maken alles eenvoudiger.

Eenvoudige mededelingen zijn duidelijker en verhogen de kans dat iedereen in de organisatie ze precies begrijpt. Men zal door die duidelijke, eenvoudige mededelingen waarschijnlijk sneller actie ondernemen. Eenvoud leidt tot snelheid, een van de voornaamste voorwaarden voor succes in het bedrijf.

## **Leiderschap**

Jarenlang hebben we onze leiders geselecteerd op basis van de vier "E's". "Energy (energie)": om de frenetische snelheid waarmee veranderingen plaats vinden, aan te kunnen. "Energize (stimuleren)": het vermogen om de organisatie te prikkelen en aan te sporen tot actie. "Edge (effectiviteit)": het zelfvertrouwen om moeilijke beslissingen te nemen; "ja" en "nee" te zeggen – en zelden "misschien". En "Execute (uitvoeren)": de oude GE-traditie om altijd te doen wat je beloofd hebt en iemand nooit teleur te stellen.

Onze huidige leiders hebben we onderverdeeld in de volgende vier "types", waarmee we als volgt omgaan. Type I: deelt onze waarden; haalt de streefcijfers – onbegrensde carrièremogelijkheden! Type II: deelt onze waarden niet; haalt de streefcijfers niet – weg. Type III: deelt onze waarden; mist de streefcijfers – krijgt meestal nog een paar kansen.

In deze drie gevallen is het niet zo moeilijk om een beslissing te nemen, maar Type IV levert wel problemen op. Deze manager deelt onze waarden niet, maar haalt de streefcijfers wel. Type IV is een drammer die wel resultaten boekt, maar dat doet over de ruggen van anderen en vaak "naar boven likt en naar beneden trapt". Organisaties vinden het uiterst moeilijk om afscheid te nemen van dit type leider, omdat ze altijd willen scoren – dat zit hun in het bloed – en omdat Type IV wel doet wat moet worden gedaan. Toch moeten we dit soort managers wel verwijderen, want zij hebben een slechte invloed op de open, informele, op vertrouwen gebaseerde cultuur die we nodig hebben om nu en in de toekomst succesvol te zijn.

We hebben een grote stap voorwaarts gezet toen we onze Type-IV-managers begonnen te verwijderen en we het hele bedrijf duidelijk maakten waarom ze vertrokken – niet om "persoonlijke redenen" of "omdat ze aan iets anders toe waren," maar omdat ze onze waarden niet deelden. Als een organisatie de moed heeft om dat te doen, beginnen haar werknemers werkelijk te geloven dat

deze waarden echt de waarden van de organisatie zijn. Er zullen ongetwijfeld nog wel een paar Type-IV-managers zijn overgebleven. Zij moeten worden opgespoord en daarna ons bedrijf verlaten, omdat hun gedrag het vertrouwen van 300.000 medewerkers in hun leiders ondermijnt.

## **Opleiding**

GE heeft fantastische trainingsprogramma's voor ervaren managers. We hebben ook geweldige programma's voor de medewerkers die aan het begin van hun carrière staan en zich bijvoorbeeld bezighouden met financieel management, techniek, fabricage en accountantscontrole. Maar omdat we zo'n gevarieerd bedrijf zijn, hadden we nooit een werkelijk algemeen programma voor starters waarin deze zich konden ontwikkelen tot leiders voor al onze bedrijfsfuncties. Al onze grote initiatieven in het hele bedrijf hebben echter geresulteerd in onverwachte, waardevolle ontwikkelingen. Six Sigma vormt hierop geen uitzondering, want dit initiatief staat nu niet alleen voor kwaliteit, maar ook voor leiderschap. Het is heel goed mogelijk dat een van de toekomstige president-directeuren van dit bedrijf nu ergens in GE een Six-Sigma-zwarteband of een meester-zwarteband is. Of dat deze persoon – net als de beste 20% van al onze starters (3 - 5 jaar bezig) – binnenkort voor twee à drie jaar wordt benoemd tot zwarteband. Door de algemeen toepasbare aard van een zwarteband samen met de vereiste strenge werkdiscipline en voortdurende klantgerichtheid is Six Sigma het perfecte trainingsprogramma voor de GE-leiders van de 21ste eeuw.

## **Mensen**

Onze technologie, onze fantastische bedrijven, onze omvang en onze hulpbronnen zijn niet voldoende om de beste ter wereld te worden, tenzij we altijd de beste mensen hebben – mensen die steeds beter willen worden. Daarom moeten we iedereen in de organisatie uiterst zorgvuldig beoordelen en volkomen eerlijk met hen omgaan.

In elk beoordelings- en beloningssysteem verdelen we ons personeel in drie categorieën: de top 20%, de goed presterende middelste 70% en de onderste 10%.

We moeten de top 20% steeds koesteren en goed belonen, zowel met materiële als immateriële zaken, omdat zij bijzondere dingen voor elkaar krijgen. Het vertrek van een van deze mensen moet worden beschouwd als een echte misser van de leiding.

Medewerkers behoren niet permanent tot de top 20% en middelste 70%. Ze kunnen op elk moment van de ene naar de andere categorie verhuizen. Uit ervaring weten we echter dat de onderste 10% meestal wel in die categorie blijft. Een bedrijf dat zijn toekomst laat afhangen van zijn mensen, moet ieder jaar die onderste 10% verwijderen – zodat de lat waarmee prestaties en de kwaliteit van het leiderschap worden gemeten steeds iets hoger wordt gelegd.

Als die onderste 10% niet vroeg in hun carrière zijn verwijderd, heeft de leiding een fout gemaakt en die medewerkers een slechte dienst bewezen – een vorm van wreedheid. Een bedrijf krijgt op een bepaald moment immers weer een nieuwe leider die waarschijnlijk wel meteen die onderste 10% zal verwijderen. Ze staan dan op straat – soms halverwege hun carrière – en moeten ergens anders opnieuw beginnen. Een leider die ondermaats presterende medewerkers in een vroeg stadium van hun carrière verwijdert, doet wat het beste voor ze is. Hij laat ze niet verder werken aan een carrière zonder vooruitzichten. Kort samengevat, GE-leiders moeten inzien dat het nodig is om de top 20% aan te moedigen, inspireren en belonen en ervoor te zorgen dat de goed presterende 70% altijd wordt gestimuleerd om nog beter te worden en hoger te klimmen. De leiders moeten echter ook leren om elk jaar op een vastberaden, maar altijd menselijke manier die onderste 10% in te wisselen voor nieuwe werknemers. Zo worden echte meritocratieën gecreëerd en tot bloei gebracht.

## **Informaliteit**

In de meeste grote organisaties vindt men informaliteit geen bijzonder belangrijk kenmerk van de bedrijfscultuur. Wij vinden informaliteit echter wel belangrijk. Volgens ons moet een informeel bedrijf meer zijn dan een bedrijf waar men elkaar tutoyeert, waar managers niet in een net pak op de fabriek rondlopen, waar je geen gereserveerde parkeerplaatsen of andere tekenen van een hoge positie en status ziet. Echte informaliteit heeft veel verstrekkender gevolgen. Bij GE betekent informaliteit een sfeer waarin iedereen een opvatting, een idee kan bespreken met iemand anders, die, ongeacht zijn of haar status, naar dat idee luistert en het waardeert. De leiders van tegenwoordig voelen zich tijdens een verkoopgesprek net zo op hun gemak als in een directiekamer – informaliteit is zowel een bedrijfsfilosofie als een kenmerk van een bedrijfscultuur.

Een van GE's oudste managementprincipes is de overtuiging dat bedrijven nummer één of twee op hun markten moeten zijn of worden. We hebben onze bedrijven jarenlang volgens dat principe geleid en genoten van het succes dat we na verloop van tijd daarmee hebben behaald. De verraderlijke bureaucratie stak echter weer de kop op; managementteams herdefinieerden hun markten, d.w.z. verkleinden ze, om er zeker van te zijn dat hun bedrijf het grootste of op een na grootste marktaandeel zou hebben.

We werden wakker geschud door werknemers van ons bedrijf die een managementcursus voor het middenkader volgden, en die ons in de lente van 1995 zonder er omheen te draaien erop wezen dat ons geliefde managementidee absurde gevolgen had gehad. Ze vertelden ons dat we kansen misten en minder groeiden dan we konden, doordat we onze definitie van "de markt" aanpasten om, zoals van ons werd verlangd, nummer één of twee te zijn.

***Dat is het sterke punt van de informele GE-cultuur – een broedplaats voor ideeën, die op hun merites worden beoordeeld, niet aan de hand van de positie van de bedenker – een cultuur waarin iedereen kan meedenken.***

We schrokken van deze frisse kijk op de zaak en besloten de organisatie ook te laten schrikken. Tijdens de bijeenkomst in juli 1995 waarop de bedrijfsplannen voor drie jaren worden beoordeeld, werden leiders gevraagd om hun markten zo te definiëren dat hun bedrijf een marktaandeel van 10% of minder had. In plaats van de steeds kleinere marktkansen die het gevolg waren van de ooit zo effectieve vereiste om nummer één of twee te zijn, zagen we opeens de grote mogelijkheden die onze producten en diensten bieden. We waren bereid om deze eenvoudige, maar ingrijpende verandering te beschouwen als “het beste idee”, waardoor onze inkomsten na het midden van jaren '90 met dubbele cijfers groeiden.

Dat is het sterke punt van de informele GE-cultuur – een broedplaats voor ideeën, die op hun merites worden beoordeeld, niet aan de hand van de positie van de bedenker – een cultuur waarin iedereen kan meedenken.

Het **mondiale, lerende bedrijf** GE is het resultaat, de culminatie, van de waarden en gedragingen die we hebben beschreven. Tegenwoordig zijn het intellect en de ideeën van de hele wereld van ons, omdat we “geen grenzen meer kennen”. We wachten niet tot men bij ons komt met deze ideeën, maar gaan ernaar op zoek. Jaren geleden leerden we van Toyota activabeheer. Wal\*Mart bracht ons Quick Market Intelligence (snelle marktinformatie) bij. AlliedSignal en Motorola waren onze bron van inspiratie voor het enorme Six-Sigma-initiatief. En nog niet zo lang geleden hielpen Trilogy, Cisco en Oracle ons bij de digitalisering van GE.

Tegenwoordig worden GE-medewerkers niet langer gestimuleerd om zich door het ontwikkelen van nieuwe ideeën te onderscheiden van collega's – maar wel om vooral betere ideeën te vinden en ze enthousiast te delen met het hele bedrijf. Dan kunnen alle GE-medewerkers nog beter presteren.

De vernieuwingen waardoor al onze bedrijven – van Aircraft Engines tot Medical Systems – marktleider in hun bedrijfstak blijven, kunnen nu veel sneller worden uitgevoerd. De benodigde technologische kennis stroomt snel via talloze kanalen door ons bedrijf: metallurgie van Aircraft Engines naar Power Systems; informatie over digitalisering van Medical Systems naar Industrial Systems en Capital Services; span-successen van Plastics naar Mortgage Insurance en alle andere bedrijven.

Het besturingssysteem van GE, dat in de pagina's na deze brief wordt geschetst, is geen bureaucratische serie beoordelingen, discussies over budgetten, rapporten en andere spektakels, maar een regelmatige serie bijeenkomsten die aan het leren en delen van de beste ideeën en werkwijzen uit het hele bedrijf en de hele wereld zijn gewijd.

Als je begrijpt dat deze leercultuur, deze onlesbare dorst naar nieuwe ideeën, de brandstof en het hart van het besturingssysteem vormt, weet je waarom zulke verschillende bedrijven als Plastics, Aircraft Engines en NBC sneller kunnen groeien en beter kunnen presteren als onderdeel van dit systeem

dan als zelfstandig bedrijf. Het besturingssysteem is de drijvende kracht achter GE. Het vormt het fundament van de leercultuur. Je kunt op papier of in een schema niet goed aangeven hoe zo'n besturingssysteem in de praktijk werkt, maar alles wordt duidelijk als je ziet hoe de ideeën opborrelen en worden gedeeld op bijeenkomsten die er in je agenda uitzagen als een serie saaie vergaderingen.

Zolang deze passie voor leren en delen blijft voortduren, kunnen we de toekomst met groot optimisme tegemoet zien en zijn we ervan overtuigd dat het beste nog moet komen.

Het GE van de toekomst is gefundeerd op de positieve waarden die ons bedrijf nu voortstuwen: onderling vertrouwen en de enorme, onbedwingbare behoefte aan de beste ideeën en mensen ter wereld. Het GE van de toekomst is echter een sneller, brutaler GE dan het huidige bedrijf, dat dan traag en aarzelend zal lijken. Elke werknemer van dat toekomstige GE zal begrijpen dat het succes van GE altijd afhangt van het succes van onze klanten.

En het GE van de toekomst zal, net als het huidige GE, u altijd dankbaar zijn voor uw voortdurende steun.



Voorzitter van de Raad van Bestuur  
en President-Directeur



President en Nieuwgekozen Voorzitter



Vice-Voorzitter van de Raad van Bestuur  
en Directeur



Vice-Voorzitter van de Raad van Bestuur  
en Directeur

9 februari 2001