

List do Klientów, Akcjonariuszy i Pracowników General Electric

Rok 2000 był dla General Electric rokiem, który

wszyscy zapamiętamy. Był to rok rekordowych

wyników finansowych; rok, w którym złożyliśmy

ofertę na zakup grupy Honeywell; i wreszcie rok,

w którym rozpoczęliśmy przygotowania do

przekazania firmy w ręce nowego zarządu.

- Przychody wzrosły o 16%, do rekordowej w naszej historii kwoty 129,9 mld USD mld.
- Dochód po opodatkowaniu wzrósł o 19%, do rekordowego poziomu 12,7 mld USD, przy czym 15 z 20 największych działów General Electric odnotowało wzrost zysku o 10% lub więcej.
- Dochód na jedną akcję wzrósł o 19%.
- Nasza działalność wygenerowała środki pieniężne w rekordowej kwocie 15,4 mld USD, co względem roku 1999 oznacza wzrost o 31%, lub 3,6 mld USD.
- Bieżąca marża operacyjna – kluczowy wskaźnik wyników gospodarczych Korporacji – wzrósł do niespełna 19%; wynik imponujący w przypadku firmy, która przez 111 lat starała się osiągnąć wzrost marży do poziomu 10%.

- Rok 2000 był czwartym z rzędu, w którym General Electric zrealizowała ponad 100 transakcji przejęć. Należy do nich sprawny zakup korporacji Honeywell, której zakres działalności stanowi doskonale uzupełnienie dla naszych biznesów GE Aircraft Engines, GE Industrial Systems i GE Plastics. Akcjonariusze Honeywell zatwierdzili fuzję w styczniu, a obecnie obie korporacje współpracują z właściwymi urzędami regulacyjnymi w celu sfinalizowania transakcji jeszcze na początku roku 2001.

Spodziewamy się, iż włączenie działalności Honeywell do General Electric zapewni nam dwucyfrowy wzrost dochodu na jedną akcję, a także podniesie podstawowe tempo wzrostu o jeden-dwa punkty procentowe w ciągu najbliższych dwóch lat.

- W roku 2000, Korporacja General Electric kontynuowała program odkupu akcji, podniosła dywidendę o 17% oraz dokonała podziału swych akcji w stosunku 3 do 1.
- Cena naszych akcji spadła o 7%, lecz w skali roku ich notowania osiągnęły wynik lepszy od indeksu S&P 500, którego wartość spadła o 10%. Być może nie jest to ten „rodzaj” lepszego wyniku, który chcielibyśmy z dumą dziś ogłosić, jak miało to miejsce w poprzednich latach; zwłaszcza kiedy dotyczy on roku, w którym Korporacja odniosła najlepszy wynik operacyjny w całej swej historii. Jednak akcjonariusze, którzy utrzymywali nasze akcje przez 5 lat (w tym w roku 2000), uzyskali z tej inwestycji średni roczny zwrot w wysokości 34%. Akcjonariusze utrzymujący akcje General Electric przez 10 lat uzyskali 29%, a ci, którzy nie sprzedawali ich przez 20 lat – zysk roczny w wysokości 23%.
- W roku 2000 udało nam się dokonać znaczących postępów w realizacji zasady równych szans w ramach zespołu kierowniczego Korporacji. Obecnie w General Electric 26% spośród 3.900 dyrektorów najwyższego szczebla to kobiety i przedstawiciele mniejszości, a spółki Korporacji, na których czele stoją kobiety i przedstawiciele mniejszości wypracowały ponad 30 mld USD z przychodów osiągniętych w tym roku.
- Rok 2000 to dla General Electric kolejny rok utrzymania pozycji najbardziej szanowanej firmy. Wyrazem tego uznania jest przyznany nam po raz czwarty z rzędu przez magazyn *Fortune* tytuł „Najbardziej podziwianej firmy w Stanach Zjednoczonych” oraz przyznana po raz trzeci przez dziennik *Financial Times* nagroda „Najbardziej szanowanej firmy świata”.

Te słowa kierujemy do Was w roku, w którym Korporacja przygotowuje się do oddania swych sterów w ręce nowego zarządu. Jest to dobra okazja, by zastanowić się nad tym, czym jest General Electric dzisiaj: jak działa, na jakich wartościach i ideach jest budowana i jak to wpłynie na naszą przyszłość, bo lepsze dni – o czym jesteśmy przekonani – są ciągle przed nami.

Po pierwsze – i co najważniejsze – General Electric jest korporacją zorientowaną na wzrost i rozwój; jej wyniki w samym tylko roku 2000 to zwiększenie przychodów o 18 mld USD i zysku o 2 mld – to tak jakby przybyła dodatkowa wielobranżowa firma. W roku 2000 Korporacja nasza nie tylko odnotowała najwyższy w okresie swej działalności przychód, lecz również zapewniła sobie jeden z najwyższych wskaźników tempa wzrostu przychodów w całej swej historii.

Po drugie, dzięki konsekwentnej realizacji czterech szeroko zakrojonych inicjatyw wdrażanych w skali całej Korporacji: Globalizacji, Usług, Jakości Sześć Sigma oraz Digitalizacji, zmieniliśmy nie tylko miejsce, gdzie pracujemy oraz to, co sprzedajemy, lecz również sposób w jaki pracujemy, myślimy i wychodzimy naprzeciw naszym klientom.

Inicjatywa **Globalizacji** przekształciła naszą Korporację z firmy zorientowanej głównie na rynek amerykański w firmę, która obecnie 40% swych przychodów osiąga poza Stanami Zjednoczonymi. Jednak, co chyba ważniejsze, inicjatywa ta uczyniła z nas Korporację, która przeszukuje świat nie tylko pod kątem rynków zbytu i dostaw, lecz również kapitału intelektualnego: ludzi o największym talencie i kreatywności.

Skoncentrowanie się na usługowym charakterze naszej działalności przekształciło General Electric z firmy, która jeszcze w 1980 roku osiągała 85% swych przychodów ze sprzedaży produktów, w korporację, której obroty polegają dziś w 70% na sprzedaży usług. Dzięki tej inicjatywie zwiększamy nasz potencjał rynkowy i zdolność generowania wartości dla naszych klientów.

Program **Sześć Sigma** zmienił dominującą perspektywę Korporacji z nastawienia do wewnątrz na orientację ku naszemu otoczeniu. Inicjatywa ta zmieniła sposób, w jaki myślimy i w jaki szkolimy naszych przyszłych liderów; pozwoliła na rzeczywistą przemianę w organizację kierującą się potrzebami klienta.

Jak już wspomnieliśmy w naszym liście z 1999 roku, **digitalizacja** zmienia wszystko co robimy, nasycając energią każdy zakątek Korporacji, czyniąc nasze działania szybszymi, efektywniejszymi, prostszymi i zarazem bardziej inteligentnymi, nawet w sytuacji utrzymywania ciągłego wzrostu. W roku 2000 te słowa zaczęły przekładać się na liczby, takie jak sprzedaż produktów i usług wartości ponad 7 mld USD osiągnięta za pośrednictwem sieci Internet, czy aukcje on-line o wartości 6 mld USD. Oczekujemy, iż działania na rzecz digitalizacji prowadzone w całej Korporacji przyniosą w roku 2001 poprawę naszej marży operacyjnej o ponad 1,5 mld USD.

Opisane inicjatywy odgrywają kluczową rolę w przemianie General Electric, choć zmianą najbardziej istotną było przekształcenie Korporacji w **Organizację Uczącą** się. Jądrzem naszej działalności dzisiaj nie jest produkcja wyrobów czy świadczenie usług, lecz rekrutacja i zapewnienie rozwoju najbardziej utalentowanym ludziom na świecie oraz rozwinięcie w nich pragnienia nauki, przekraczania własnych granic i czynienia wszystkiego z każdym dniem coraz lepiej. Wyszukując tych ludzi, stawiając przed nimi wyzwania i nagradzając ich wysiłki, uwalniając ich od biurokracji, zapewniając potrzebne środki – i po prostu schodząc im z drogi – staliśmy się świadkami, jak z roku na rok czynią nas lepszymi.

Nasza Korporacja poszczycić się może sprawnością działania o jakiej inne firmy – znacznie mniejsze – mogą tylko marzyć. Kieruje się ona głębokimi wartościami i jest miejscem, gdzie ludzie mogą swobodnie marzyć, są zachęceni do działania i odważnego podejmowania ryzyka. Tworząc kulturę, w której ludzie mogą tak działać – dzień po dniu – sprawiamy, że „duża korporacja” nigdy nie będzie znaczyć „powolna”.

Sekret tkwi w ludziach i etosie. Bo wartości i zachowania prowadzą do osiągnięcia tak doskonałych wyników finansowych i gospodarczych; to one są opoką, na której zbudujemy naszą przyszłość.

W pozostałej części tego listu opisujemy owe nieprzemijalne wartości i przekonania, gdyż leżą one u podstaw wszystkiego co robimy, w co wierzymy i – co najważniejsze – do czego chcemy dojść.



Prezes Zarządu, Dyrektor Naczelny John F. Welch, Jr. (rząd dolny, z prawej), Prezes-Elekt Jeffrey R. Immelt (rząd dolny, z lewej), oraz Wiceprezesa Zarządu Dennis D. Dammerman (rząd górny, z prawej) oraz Robert C. Wright (rząd górny, z lewej), z Biura Zarządu General Electric.

Te słowa kierujemy do Was w roku, w którym Korporacja przygotowuje się do oddania swych sterów w ręce nowego zarządu. Jest to dobra okazja, by zastanowić się nad tym, czym jest General Electric dzisiaj: jak działa, na jakich wartościach i ideach jest budowana i jak to wpłynie na naszą przyszłość, bo lepsze dni – o czym jesteśmy przekonani – są ciągle przed nami.

General Electric ... organizacja ucząca się. Jądrzem naszej działalności dzisiaj nie jest produkcja wyrobów czy świadczenie usług, lecz rekrutacja i zapewnienie rozwoju najbardziej utalentowanym ludziom na świecie oraz rozwinięcie w nich pragnienia nauki, przekraczania własnych granic i czynienia wszystkiego z każdym dniem coraz lepiej.

Uczciwość

Jest to pierwsza i najważniejsza z naszych wartości. Uczciwość oznacza bezwzględne przestrzeganie prawa, w jego duchu i literze. Lecz nie chodzi tu tylko o praworządność. Uczciwość jest fundamentem wszystkich relacji z innymi, które tworzymy w swej pracy.

Wewnątrz Korporacji, uczciwość prowadzi do zaufania, które jest warunkiem kluczowym relacji międzyludzkich. A to właśnie te relacje ożywiają nasze wartości. Ufając, nasi pracownicy gotowi są stawić czoła ryzyku i uwierzyć nam, gdy twierdzimy, że pomyłka nie oznacza zrujnowania kariery zawodowej. Mając zaufanie, pracownicy są w stanie stawiać sobie coraz ambitniejsze cele i uwierzyć, gdy obiecujemy im, że nie osiągnięcie któregoś z nich nie jest przestępstwem. Uczciwość i zaufanie leżą u podstaw braku formalizmu w naszych relacjach, swobody, o którą bardzo dbamy. Rozmowy nie muszą odbywać się przy świadkach, nie ma też potrzeby sporządzania wszystkiego „na piśmie”.

Nie potrzebujemy tych zabiegów, gdyż słowo każdego z nas wystarczy.

W relacjach Korporacji ze światem zewnętrznym, ze związkami zawodowymi i rządami krajów, w których działamy, czujemy wolność stanowczej prezentacji naszego stanowiska w konstruktywnej formie, wolność zgadzania się lub wyrażania sprzeciwu wobec różnych kwestii. Wolność tę daję nam przekonanie, że nasza własna uczciwość nigdy nie podlega wątpliwości.

Okres przechodzenia od jednego etapu do kolejnego to okres przemian, kiedy to niektóre z naszych wartości zostaną zmodyfikowane na miarę wyzwań przyszłości. Jednak jedna z nich nigdy się nie zmienia: nasze oddanie naczelną zasadzie uczciwości, która oznacza nie tylko nakaz czynienia wszystkiego dobrze, lecz również czynienia zawsze rzeczy właściwej.

Czerpanie radości ze zmian

Od długich lat żyjemy przekonanie, że gdy tempo zmian wewnątrz organizacji jest wolniejsze niż tempo zmian w świecie zewnętrznym, jej koniec jest już blisko. Jedyną kwestią otwartą pozostaje wówczas kiedy ten koniec nastąpi.

Uczenie się, jak polubić zmiany, jest działaniem biegnącym przeciwko naturalnym skłonnościom stuletniej organizacji. Lecz wbrew temu nasza Korporacja czyni dziś to właśnie: postrzega zmiany jako źródło radości, zawsze jako przejaw szansy, a nie zagrożenia czy kryzysu. Nie przypisujemy sobie umiejętności sięgania do proroczych wizji i tak jak inni miewamy trudności z określeniem dokładnego kierunku zmian. Ale też nie czujemy, iż musimy go znać. My po prostu badamy wszystkie możliwości. Nasze posunięcia w Europie, Meksyku, Japonii i innych częściach Azji podjęte w latach dziewięćdziesiątych realizowane były na fali ryzykownych zmian o rozległym zakresie i szybkim tempie. Były to działania ryzykowne, lecz jakże szczerze nagrodzone zostały nasze wysiłki! Podobna była motywacja naszej decyzji o digitalizacji Firmy i – zupełnie niedawno – decyzji o przejęciu Honeywell. Dzień po dniu dążymy do tego, by każdy członek Korporacji postrzegał zmiany jako zjawisko ekscytujące i napełniające chęcią do działania, dające nam wszystkim radość. Gdyż uczucie to jest nam potrzebne do rozwoju jak powietrze do życia.

Klient

Systemy biurokratyczne zawsze najlepiej czują się, gdy z siebie samych uczynić mogą naczelną przedmiot zainteresowania. I to nie dlatego, że biurokraci nie lubią mieć do czynienia z klientami: po prostu uważają ich za znacznie mniej interesujących. Dziś nasza Korporacja podejmuje wszelkie dostępne działania by zawsze zwracać się ku klientom. Do celu tego dążymy stawiając ich potrzeby w centrum programu Sześć Sigma.

Kluczowym elementem tej koncepcji jest pojęcie „przedziału czasu” (span), który jest miarą zdolności operacyjnej do spełnienia potrzeby klienta. Jest to czas określony względem Daty Dostawy Oczekiwanej przez Klienta. Duży przedział czasu oznacza słabą zdolność do dokonania dostawy w określonym dniu; mały przedział czasu oznacza wysoką zdolność do osiągnięcia tego celu, podczas gdy przedział równy zero pozostaje zawsze ostatecznym celem.

Miara przedziału czasu opiera się na dacie, w której klient oczekuje dostawy produktu. Z chwilą przyjęcia zamówienia przez Korporację data ta staje się wszystkim znana, począwszy od pracownika odbierającego od dostawcy odlew, płyty układów scalonych czy inne komponenty, po pracowników serwisu stojących u boku klienta w chwili pierwszego rozruchu gotowego produktu. Każda dostawa do każdego klienta poddawana jest takiemu pomiarowi, a wyniki przekazywane wszystkim uczestnikom procesu; i każdy pracownik jest stąd świadomy swego wpływu na każde działanie wchodzące w zakres kompleksowego pomiaru przedziału czasu w skali całego biznesu.

Celem tych działań jest skrócenie przedziału czasu występującego po obu stronach daty dostawy, a więc odpowiednio okresu dostawy przedwczesnej i dostawy spóźnionej. Celem jest więc jak największe zbliżenie się do środka przedziału, tzn. daty, w której klient oczekuje dostawy. Biznes GE Plastics zmniejszył ten przedział z 50 do 5 dni; GE Aircraft Engines – z 80 do 5 dni; GE Mortgage Insurance – z 54 dni do 1 dnia.

W zeszłym roku General Electric przeprowadziła ponad 2 tysiące projektów Sześć Sigma typu „u klienta, dla klienta”. W ramach tych projektów, zastosowaliśmy zasoby i środki GE do zrealizowania największych potrzeb naszych klientów. Ich fundamentem koncepcyjnym były zasady Sześć Sigma. Nasze podejście zawsze wychodziło wyłącznie ze zrozumienia wewnętrznych mechanizmów działalności firmy klienta. Osiągnęliśmy bardzo dobre wyniki: poprawa niezawodności pracy lokomotyw, skrócenie czasu oczekiwania na wynik tomografii komputerowej i poprawa wydajności działalności linii lotniczych. Sekret tych sukcesów nie leży w fakcie, że znamy wszystkie odpowiedzi, lecz polega na tym, że naszym nadrzędnym celem jest znalezienie tych odpowiedzi; że celem tym jest wyprowadzenie wszystkich naszych inicjatyw na zewnątrz Korporacji z myślą o korzyściach dla klienta. Wierzymy, iż w perspektywie długoterminowej dążenie to będzie cechą wyróżniającą General Electric w oczach jej klientów.

Wykorzystanie wielkości na naszą korzyść

Jednym z największych błędów popełnianych przez duże organizacje jest uleganie pokusie „zarządzania” swym rozmiarem. Zachłystują się swoją wielkością, choć jednocześnie nerwowo zastanawiają się nad potrzebą jej

... wielkość – jakże daleka od tłumienia naszej innowacyjności (co jest częstym błędnym przekonaniem) – tak naprawdę pozwala nam na podejmowanie coraz szerszej zakrojonych inicjatyw. Może nie udaje nam się dotrzeć do każdej osoby w firmie, ale tak naprawdę chodzi o to, że nawet przy dużej wielkości pomijamy z konieczności tylko niewielu – nie tracąc nic ze skutecznego rytmu życia organizacji.

ogarnięcia i kontrolowania. Taka postawa często prowadzi wyłącznie do zwiększania liczby poziomów organizacyjnych, struktur i biurokracji, wśród których pracują uwięzieni, sfrustrowani ludzie nie widzący szansy rozwoju.

W General Electric postrzegamy wielkość zupełnie inaczej. Rozumiemy wynikające z niej nieuchronne ograniczenia – między innymi w dziedzinie szybkości i jasności procesu komunikowania się. Jednak dzień po dniu walczymy, by w naszej Korporacji wytworzyć ducha i sprawność małej firmy. Z drugiej strony doceniamy tę jedną ogromną korzyść, jaka rzeczywiście wynika z dużej wielkości: zdolność do poradzenia sobie z radykalnymi zmianami, dużym ryzykiem, życiem poza otoczką technologii, z życiem w przyszłości. To wielkość naszej Korporacji pozwala nam na zainwestowanie setek milionów dolarów w niezwykle ambitne programy, takie jak GE90, czyli opracowanie silnika odrzutowego o największym ciągu na świecie, czy projekt turbiny „H”, generatora o najwyższej na świecie sprawności. To dzięki naszej wielkości jesteśmy w stanie wprowadzać każdego roku jeden nowy produkt w segmencie diagnostyki medycznej, przeznaczyć miliony dolarów na stworzenie nowych mocy produkcyjnych tworzyw sztucznych, inwestować w rozwój działalności nawet w okresie recesji, czy też dokonywać rok po roku przejścia ponad 100 spółek rocznie.

Wielkość naszej Korporacji pozwala nam tak postępować z przeświadczeniem, że nie musimy być doskonali, że możemy podjąć większe ryzyko nawet zdając sobie sprawę, iż na końcu tej drogi czekać nas może porażka. To właśnie ta wielkość – jakże daleka od tłumienia naszej innowacyjności (co jest częstym błędnym przekonaniem) – tak naprawdę pozwala nam na podejmowanie coraz szerszej zakrojonych inicjatyw. Może nie udaje nam się dotrzeć do każdej osoby w firmie, ale tak naprawdę chodzi o to, że nawet przy dużej wielkości pomijamy z konieczności tylko niewielu – nie tracąc nic ze skutecznego rytmu życia organizacji.

Unicestwienie biurokracji

W General Electric kultywujemy nienawiść do biurokracji i nigdy, nawet przez chwilę, nie wahamy się użyć tego okropnego słowa – „nienawiść”. Biurokraci zasługują wyłącznie na kpiny i nie mogą z nami pozostać. Jesteśmy świadomi, iż szczególnie dobrze czują się oni w licznych strukturach organizacyjnych, schowani za ścianami działów. Oznacza to, że każdego dnia stoczyć należy bitwę o zburzenie tych struktur, by organizacja pozostała otwarta, pozbawiona podziałów, z zapewnioną swobodą działania. Nawet jeżeli biurokrację uda się w dużym stopniu wykorzenić, jak ma to miejsce w General Electric, ludzie muszą mieć się na baczności – a nawet godzić się na pewną paranoję, gdyż pociąg do biurokracji leży w ludzkiej naturze i trudno mu się oprzeć. Może więc ona w każdej powrócić. Biurokracja jest źródłem ludzkiej frustracji, zniekształca priorytety działania, ogranicza ludzkie marzenia i kieruje uwagę korporacji ku sobie, do wewnątrz.

W świecie technologii cyfrowych wewnętrzne mechanizmy działania przedsiębiorstw mogą być bez trudu ujawnione. Systemy biurokratyczne nie uchronią się wówczas przed odsłonięciem ich prawdziwej natury: powolnej, skoncentrowanej wyłącznie na sobie, obojętnej wobec klienta – nawet głupiej.

Wiara we własne siły, prostota, szybkość działania

Wśród tych wartości, jedna wynika z drugiej. Wiara we własne siły jest konieczną cechą każdego lidera. Czerpać można ją z dzieciństwa, uprawiania sportu, sukcesów szkolnych. Wiarę taką można też w sobie rozwinąć w sytuacjach, gdy mamy możliwość przewodzić, podejmować ryzyko gospodarcze, stawiać czoło wyzwaniom i wygrywać. Obowiązkiem lidera jest postawienie przed każdym pracownikiem Korporacji wyzwania, które zapewnią mu możliwość uwierzenia w siebie. Dzień po dniu jesteśmy świadkami, jak ludzkie życie – nie tylko zawodowe – ulega głębokiej przemianie w odpowiedzi na wiarę, która rodzi się w wyniku pokonania wielkiego wyzwania.

Wiara we własne siły daje człowiekowi zdolność jaśniejszego i prostszego komunikowania się – bez stosowania niezrozumiałego specjalistycznego żargonu, skomplikowanych wykresów, niezrozumiałych notatek służbowych czy prezentacji, a więc narzędzi często stosowanych przez liderów pozbawionych pewności siebie, pragnących ukryć, iż wątpią we własne zdolności. Liderzy, którym tej wiary brakuje, wykorzystują swą inteligencję do komplikowania. Ludzie wierzący we własne siły korzystają z niej by upraszczać.

Prostota czyni komunikację jednoznaczną i zwiększa prawdopodobieństwo, że do wszystkich w organizacji dotrą te same informacje i przesłanie. Te proste, jasne wiadomości dodają ludziom energii i inspirują do działania. W ten sposób prostota prowadzi do większej szybkości działania – jednego z kluczowych czynników powodzenia w biznesie.

Przywódstwo

Chodzi tu o cztery kryteria rozpoczynające się na „E”, z których korzystamy od lat poszukując i wybierając naszych liderów. „Energy” (Energia): by radzić sobie z szalonym tempem zmian. „Energize” (Napędzać energią): by być zdolnym pobudzić, zgalwanizować organizację i zainspirować ją do działania. „Edge” (Stanowczość): by mieć wiarę we własne siły, pozwalającą na podejmowanie nawet tych najtrudniejszych decyzji, by odpowiadać „tak” lub „nie” – a bardzo rzadko „być może”. I wreszcie „Execute” (Realizacja): by sprostać wieloletniej tradycji GE: spełniania podjętych zobowiązań i dotrzymywania słowa.

Chodzi tu też o cztery „typy” przywódców, które wyrażają sposób, w jaki oceniamy i postępujemy z naszymi liderami. Typ I: wyznaje nasze wartości, osiąga wyniki, nigdy niezrażony jakimikolwiek przeszkodami! Typ II: nie wyznaje naszych wartości, nie osiąga wyników – już go tu nie ma. Typ III: wyznaje nasze wartości, nie osiąga wyników – zazwyczaj dostanie jeszcze jedną lub dwie szanse.

Żaden z tych trzech typów nie stanowi dla nas wielkiej trudności. Trudnym jest Typ IV: ten, który nie wyznaje naszych wartości, ale osiąga wyniki! Ten, do którego można pójść z każdą robotą, a on wszystkiego się podejmie, pójdzie do celu jak taran i osiągnie, co trzeba, po drodze jednak wykorzystując bez skrupułów innych ludzi, często jednemu się podlizując, a na drugiego donosząc do przełożonych. Z tym typem menadżera rozstać się najtrudniej, ponieważ w naturze każdej organizacji leży dążenie do coraz lepszych wyników. Nienaturalnym wydaje się więc pokazywać drzwi komuś, kto jest w pracy skuteczny. Ale musimy to robić,

W świecie technologii cyfrowych wewnętrzne mechanizmy działania przedsiębiorstw mogą być bez trudu ujawnione. Systemy biurokratyczne nie uchronią się wówczas przed odsłonięciem ich prawdziwej natury: powolnej, skoncentrowanej wyłącznie na sobie, obojętnej wobec klienta – nawet głupiej.

musimy pozbywać się „typów IV”, gdyż z samego swego charakteru mogą oni zniszczyć otwartą, pozbawioną formalizmu, opartą na zaufaniu kulturę, na którą musimy pracować dziś i jutro.

Dokonałiśmy ogromnego postępu, od kiedy zaczęliśmy usuwać menadżerów typu IV, od kiedy powiedzieliśmy jasno wszystkim w Korporacji, dlaczego ludzie ci musieli odejść – nie z „powodów osobistych”, ani „w poszukiwaniu nowych możliwości”, lecz za to, że za nic mieli nasze wartości. Dopóki organizacja nie znajdzie w sobie odwagi na taki krok, dopóty ludzie nie będą mieli zaufania, że te tzw. „miękkie” wartości rzeczywiście istnieją. Na pewno jest wśród nas ciągle kilku menadżerów „typu IV” i musimy ich znaleźć. Muszą oni odejść z Korporacji, gdyż ich zachowanie osłabia zaufanie, jakie ponad 300 tysięcy ludzi pokłada w wartość przywództwa.

Szkolenie

W General Electric zawsze prowadziliśmy świetne, zaawansowane programy szkoleniowe. Mamy też fantastyczne programy rozwoju kariery zawodowej w dziedzinach takich jak zarządzanie finansami, nauki techniczne, produkcja, kontrola wewnętrzna, itp. Jednak z powodu tak wielkiej różnorodności naszej działalności, nigdy nie stworzyliśmy ogólnego programu rozwoju skierowanego do osób dopiero na początku swej kariery, który kształciłby liderów dla wszystkich naszych działów i biznesów. W tym sensie wszystkie cztery z naszych kompleksowych inicjatyw realizowanych w całej Korporacji poprowadziły nas same z siebie ścieżkami niezwykle zaskakującymi. Program Sześć Sigma nie stanowi tu jakiegokolwiek wyjątku. Stał się on – obok innych korzyści – językiem przywództwa. W pełni uzasadnione jest więc dziś przypuszczenie, że kolejny Prezes tej Korporacji, który obejmie swe stanowisko za kilkadziesiąt lat, pracuje już dziś w General Electric, prawdopodobnie uzyskał pas Black Belt lub Master Black Belt, czy też – jak wszyscy z grupy najlepszych 20% naszych pracowników dopiero rozpoczynających karierę (po 3-5 latach) – niedługo otrzyma swe pierwsze dwu- trzyletnie zadanie na odznakę Black Belt. Ogólny charakter zadań na ten pas, obok rygorystycznej dyscypliny i bezwarunkowego zorientowania na klienta, sprawił, iż Program Sześć Sigma stał się doskonałą kuźnią liderów na potrzeby General Electric dwudziestego pierwszego wieku.

Ludzie

Nasza technologia, nasza wspaniała firma, zasięg naszego działania i nasze zasoby – to wszystko nie wystarczy byśmy byli najlepsi na świecie, jeżeli konsekwentnie nie zapewnimy sobie również najlepszych ludzi; ludzi, którzy zawsze chcą iść dalej, by stać się lepszymi. A to wymaga zastosowania rygorystycznych kryteriów oceny i bezwzględnej uczciwości wobec siebie samych i innych w organizacji.

W ramach każdego systemu oceny i nagradzania, dzielimy naszych pracowników na trzy kategorie: 20% najlepszych, 70% osiągających bardzo dobre wyniki i 10% pozostałych.

Tych z grupy 20% najlepszych musimy kochać, dbać o dobrostan ich dusz i zasobność portfeli, gdyż to oni właśnie sprawiają, że dzieją się rzeczy magiczne. Utrata którejkolwiek z tych osób musi być uznana za grzech złego przywództwa – prawdziwą porażkę.

Przynależność do kategorii pierwszych 20% czy kolejnych 70% nie jest nikomu przypisywana raz na zawsze. Ludzie zmieniają kategorie. Jednak nasze doświadczenia pokazują, że ci z pozostałych 10% zazwyczaj na stałe przynależą do swej grupy. Firma, która stawia na ludzi w grze, w której stawką jest jej przyszłość, musi pozbywać się tych 10%, i to co roku. Naszym ciągłym zadaniem jest podnosić poprzeczkę wyników i poprawa jakości naszego przywództwa.

Nie usunięcie owych 10% pracowników na wczesnym etapie ich pracy w General Electric jest nie tylko poważnym błędem w zarządzaniu, lecz również fałszywą dobrocią – a także formą okrucieństwa – ponieważ wcześniej czy później w organizacji pojawi się lider, których ich natychmiast usunie. Ludzie ci staną wówczas zagubieni, być może mając już połowę swego zawodowego życia za sobą, wobec konieczności rozpoczęcia wszystkiego gdzie indziej od samego początku. Tak więc zwolnienie na wczesnym etapie pracy w Korporacji tych, którzy nie są w stanie osiągać naszych standardów, jest dla nich znacznie lepsze niż pozwolenie, by zaczęli oswajać się z nadzieją kariery, która w sposób nieunikniony zostanie gwałtownie przerwana. Liderzy GE nie tylko muszą zrozumieć konieczność motywowania, inspirowania i nagradzania tych z grupy 20% najlepszych i zapewnić, że ci należący do kolejnych 70% są zawsze natchnieni entuzjazmem i motywacją, by poprawiać się i piąć w górę. Nasi liderzy muszą jednak też wyrobić w sobie zdecydowanie, by wymienić – czyniąc to zawsze w sposób ludzki – pozostałe 10% pracowników, i by czynić to rok po roku. Tak powstaje prawdziwa merytokracja i tylko tak może ona się rozwijać.

Brak formalizmu

Większość dużych organizacji i instytucji zazwyczaj nie postrzega braku formalizmu jako istotnej cechy swej kultury korporacyjnej. Jednak dla nas jest to cecha bardzo ważna. Nieformalność nie polega tylko na tym, że mówimy sobie wszyscy po imieniu; to nie tylko brak menadżerów paradujących w garniturach po halach produkcyjnych, czy też zarezerwowane miejsca parkingowe i inne oznaki systemu rangi i statusu. Chodzi o coś znacznie głębszego. W General Electric istnieje atmosfera, w której każdy wobec każdego wyrazić może swą opinię, opisać pomysł i wiedzieć, że będzie wysłuchany i doceniony bez względu na stanowisko, na którym pracuje. Dziś nasi liderzy muszą czuć się równie dobrze w sytuacji wizyty u klienta i na posiedzeniu Zarządu. Nieformalność jest więc zarówno filozofią działania, jak i cechą kultury naszej Korporacji.

Jednym z najstarszych założeń General Electric było przekonanie, że nasze biznesy muszą utrzymywać, lub zając pozycję numer jeden lub dwa na swoim rynku. Przez całe lata kierowaliśmy się tym założeniem zarządzając Korporacją i – po pewnym czasie – cieszyliśmy się z sukcesu kolejnych działów, które docierały do tego celu. Ale (znowu!) zdradziecka biurokracja wkradła się w definicję, co to znaczy być numerem jeden lub dwa. Rok po roku zarządy naszych firm przyjmować zaczęły coraz węższe definicje swych rynków, tak by zawsze ich własny biznes miał szansę na pozycję pierwszą lub drugą!

Dopiero wiosną 1995 roku grupa uczestników szkolenia w zakresie zarządzania przeznaczonych dla menadżerów średniego szczebla

Oto miara wartości nieformalnej kultury General Electric: kultury, która pobudza do ciągłego poszukiwania nowych pomysłów, ocenianych wyłącznie na podstawie ich meritum, a nie stanowiska pomysłodawcy; kultury, która pozwala na to, by w naszej pracy nie zabrakło wkładu żadnego z umysłów obecnych w Korporacji.

zgłosiła nam, bez niepotrzebnej nieśmiałości czy owijania w bawełnę, że nasza hołubiona zasada zarządzania została wypaczona do bezsensownych kształtów. Opowiedzieli nam wówczas jak tracimy możliwości i ograniczamy potencjał wzrostu tylko po to, by „przykroić” definicję rynku wystarczająco wąsko i spełnić wymóg pierwszej lub drugiej nań pozycji.

To świeże spojrzenie wstrząsnęło nami, a my wstrząsnęliśmy systemem. Na spotkaniu na temat planowania trzyletniego w lipcu tamtego roku, poproszono liderów o zdefiniowanie ich rynków w taki sposób, by ich firmy mogły mieć na nich udział 10% lub mniej. Oto jak porzuciliśmy ograniczającą nasze możliwości rozwoju definicję pierwszej lub drugiej pozycji na rynku (która kiedyś wszakże dobrze nam służyła) i otworzyliśmy się na ujawnione naszym oczom rozległe możliwości rozwoju produktów i usług. Ta właśnie zmiana, prosta acz jakże doniosła, ten prztyczek w nos i jednoczesna nasza gotowość do spojrzenia na to, co oferujemy, w kategoriach „lepszego pomysłu”, stała się głównym czynnikiem przyspieszenia tempa wzrostu do poziomu liczb dwucyfrowych, które Korporacja odnotowała w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych.

Oto miara wartości nieformalnej kultury General Electric: kultury, która pobudza do ciągłego poszukiwania nowych pomysłów, ocenianych wyłącznie na podstawie ich meritum, a nie szczebla stanowiska pomysłodawcy; kultury, która pozwala na to, by w naszej pracy nie zabrakło wkładu żadnego z umysłów obecnych w Korporacji.

General Electric, jako **Globalna Ucząca się Korporacja**, to kwintesencja i kulminacja wartości i zachowań, które opisaliśmy. Dziś do swej dyspozycji mamy zasoby intelektualne oraz najlepsze idee i pomysły z całego świata, ponieważ nasza organizacja jest „bez granic”. Jednak nie chcemy być wyłącznie otwarci na idee, które do nas docierają. Dlatego też celem naszej codziennej pracy czynimy ich poszukiwanie. Wiele lat temu Toyota nauczyła nas, jak zarządzać aktywami. Wal*Mart pokazał, czym jest Quick Market Intelligence. AlliedSignal i Motorola przyczyniły się do rozpoczęcia naszej wielkiej inicjatywy Sześć Sigma. A zupełnie niedawno Trilogi, Cisco i Oracle pomogły nam rozpocząć digitalizację GE.

W General Electric dnia dzisiejszego nagradzamy nowe rodzaje zachowań. Nie chodzi już o zaproponowanie – jako jedyny z wielu – pomysłu, i tym samym wyróżnienie się wśród kolegów. Bardziej istotne jest dla nas znalezienie lepszego pomysłu i chętnie dzielenie się nim w dziale i całej Korporacji, w dążeniu do podniesienia poprzeczki i lepszych wyników dla całej GE.

Innowacyjność, która sprawia, że każdy z naszych biznesów – od GE Aircraft Engines po GE Medical Systems – znajduje się w czołówce firm zapewniających twórcze rozwiązania dla swych branż, realizować może się znacznie szybciej, ponieważ w naszej Korporacji technologie przepływają bogatym nurtem we wszystkich kierunkach: technologie metalurgiczne z GE Aircraft Engines do GE Power Systems; technologie cyfrowe z GE Medical Systems do GE Industrial Systems, i dalej do GE Capital Services; w ten sposób sukces osiągnięty w jednym dziale staje się udziałem innych, od GE Plastics, poprzez GE Mortgage Insurance, po wszystkie pozostałe.

System operacyjny General Electric, który opisujemy na kolejnych stronach, nie jest biurokratycznym zestawem narad przeglądowych, wymogów budżetowych i wykładów, lecz regularnym cyklem roboczych spotkań poświęconych uczeniu i dzieleniu się najlepszymi pomysłami i praktykami zaczerpniętymi z całej Korporacji i z całego świata.

Gdy zrozumie się, w jaki sposób owa kultura uczenia się, to niezaspokojone pragnienie poznawania nowych idei, napędza nasz system operacyjny, stanowiąc jednocześnie jego podstawową treść, jasne staje się dlaczego działy tak różne jak GE Plastics, GE Aircraft Engines czy NBC mogą rozwijać się szybciej i osiągać lepsze wyniki jako część tego systemu, niż gdyby działały samodzielnie. To właśnie owa materia uczenia się jest receptą General Electric na sukces. Tego rodzaju mechanizm działania trudno opisać suchymi słowami lub wykresami na papierze, lecz jego dynamika jest łatwo widoczna na co dzień: wystarczy przypatrzeć się twórcemu zamętowi i wymianie idei w czasie dowolnego spotkania, które – jak mógłby sugerować jego porządek obrad – z pozoru wydaje się jeszcze jedną nudną naradą.

To właśnie entuzjazm żywiony dla idei uczenia się i dzielenia wiedzą stanowi fundament naszego niezachwianego optymizmu, z którym patrzymy w przyszłość i który daje nam przekonanie, że nasze najlepsze dni są ciągle jeszcze przed nami.

Korporacja GE jaką zobaczymy ją w przyszłości działać będzie w oparciu o te same wartości, którymi kierujemy się dzisiaj: wzajemne zaufanie i nigdy nie zaspokojone, nie znające granic pragnienie poznania tego, co w świecie najlepsze i jego najlepszych ludzi. Jednak wiemy też, że General Electric przyszłości będzie przedsiębiorstwem szybszym i jeszcze bardziej odważnym, a jego działania sprawią, iż to, co robimy dzisiaj wydawać się będzie powolne i pełne wahania. Będzie to GE, w której każdy pracownik zrozumie, iż jedynym źródłem naszego sukcesu może być nierozzerwalna więź z sukcesami naszych klientów.

I będzie to też Korporacja GE, która zawsze, niezmiennie jak dziś, wdzięczna będzie za Wasze nieprzerwane wsparcie.

Prezes Zarządu
Dyrektor Naczelny

Prezes-Elekt

Wiceprezes Zarządu

Wiceprezes Zarządu

9 lutego, 2001 r.