

ДЖЕК ВЕЛЧ
і СЬЮЗІ ВЕЛЧ

САМ СОБІ МВА

ПРО БІЗНЕС БЕЗ ЦЕНЗУРИ

*Переклала з англійської
Оксана Ваф'я*

Вступ

Дорогі читачі! Прийміть наші вітання з тим, що ви це зробили! Ні, не з тим, що розгорнули цю книжку (хоча це нас також дуже тішить).

Ми радше вітаємо вас з усвідомленням того, що ніхто не має робити бізнес самотужки.

Бізнес — це справжній командний спорт. Не має жодного значення, якого розміру ваша компанія: у ній п'ятеро працівників, п'ять тисяч чи навіть 150 тисяч. Байдуже, це виготовлення штампової сталі в Гері (штат Індіана) чи, можливо, створення коду в Пало-Альто. Не має значення, це ваші перші три дні на першій роботі в офісі, що нагадує коробку без вікон на відстані близько 10 тисяч світлових років від планети Земля, чи, можливо, ви керуєте масштабним проектом, сидячи в кутовому кабінеті на сорок п'ятому поверсі штаб-квартири.

Бізнес — це не «я». Це «ми».

Бізнес — це «ми зберемо стільки порад, ідей і різних варіантів допомоги, скільки зможемо».

Ось чому ви маєте прийняти наші вітання. Якщо ви читаете цю книжку, то ми розуміємо, що ви — наші одностудці. Якщо йдеться про бізнес, ви ніколи не маєте припиняти вчитися. Річ у тім, що бізнес надто великий, багатогранний, непередбачуваний, техно- і людиноцентричний, глобальний, локальний, всебічний для того, щоб можна було просто сказати: «Та я вже стріляний горобець, усе й так знаю». Ми, наприклад, і досі вчимося. Якщо скласти наш стаж до купи, виходить що в бізнесі ми 81 рік, із яких

останні десять стали найвирішальнішими для розширення нашої свідомості.

Так, останні десять років були для нас найінтенсивнішим часом навчання, і ми зараз пояснимо чому. Після виходу нашої останньої книжки під назвою «Переможець»*, яку було опубліковано 2005 року, ми вирушили в дорогу, розпочавши десятиліття спілкування, написання, викладання та консультування. І цей шлях привів нас у десятки компаній, перед якими постали захопливі ринкові й управлінські виклики. Наприклад, ми працювали з китайським підприємцем над створенням організації, яка мала займатися об'єднанням іноземних компаній та місцевих виробників. Ми допомагали винному заводу в Чилі, який відходив від принципів сімейного бізнесу. Ми працювали з молодим аерокосмічним підприємством у Фініксі, керівники якого якраз розмірковували, коли і як виходити на публічний ринок. Цей досвід і багато інших допомогли нам побачити суть випробувань і можливостей бізнесу в сучасному світі. Крім того, наші виступи перед більш ніж мільйоном слухачів (здебільшого на сесіях запитань та відповідей) постійно дають нам змогу з'ясовувати, про що насправді думають бізнесмени й бізнесвумен і що їх турбує. Додайте до цього ще й те, що один із нас (Джек) із 2002 року працював на ринку приватних інвестицій і консультував керівників найбільших компаній світу. Він оцінював, контролював і зміцнював десятки організацій, що охоплювали різні галузі — від охорони здоров'я й очищення води до онлайн-знайомств. І, нарешті, це був період, коли ми успішно запустили власну онлайн-програму MBA — Інститут управління Джека Велча при Стреєрському університеті, що тепер налічує 900 студентів. Їхній багатий і різноманітний досвід як професіоналів розширився, поглибився та розтлумачив наше розуміння сучасного бізнесу в новий і цікавий спосіб.

Якщо ми знали щось про бізнес, коли писали «Переможця», то зараз знаємо більше. І ще один важливий аспект: ми знаємо більше, бо бізнес змінився, і нам пощастило, що наше життя припало на вир цих подій. Це не означає, ніби все, що ми дізналися

* Це видання 2017 року вийшло друком у видавництві «Наш формат».

протягом минулого десятиліття, заперечує принципи й методи «Переможця». Зовсім ні. Але те, що ми дізналися з 2005 року, розширило й оновило ці принципи, у деяких аспектах трохи, а в деяких — кардинально.

Справді, це час кардинальних змін. Це дивовижний час. Звичайно, це серйозніший виклик для бізнесу, ніж будь-коли. Це безперечно. Нині економіка, м'яко кажучи, не зростає, як колись; уряди різних країн прагнуть бути нав'язливішими; глобальна конкуренція щокварталу стає запеклішою; крім того, технології невпинно розвиваються — швидше, швидше і швидше.

І водночас ми живемо в епоху блискучих інновацій. І це не лише з погляду нової високоякісної продукції та технологічних процесів, які, здавалося б, покращуються так швидко, що ви не встигаєте й оком змигнути. Це ще й із погляду того, як компанії та працівники беруться до роботи.

У далекому 1925 році президент Калвін Кулідж сказав: «Головна справа американців — це бізнес». Сьогодні, майже століття потому, ми прочитали б цю цитату так: «Головна справа всього світу — це бізнес». Майже кожен і майже скрізь щось робить, щось продає, щось створює, щось будує. Це епоха вічного підприємництва, особистого та професійного, у малих та великих організаціях, у країнах як зі старим, так і з новим економічним устроєм.

Тож не рухайтесь далі на свій страх і ризик. Або, якщо точніше, припиніть навчатися на власних помилках. А ще краще — пориньте в навчання і спостерігайте, що відбувається з вашою організацією, командою й кар'єрою. Наснага. Зростання. Успіх. Маємо надію та намір, що наша книжка стане частиною цього процесу. Справді важливою, дуже актуальною, корисною частиною. Такою частиною, принципи якої варто негайно застосовувати. Ви можете використати цю книжку, щоб доповнити курс МВА, який прослухуєте просто зараз — на стаціонарному навчанні чи онлайн.

Проте саме це видання адресоване кожному, хто шукає практичне, але не надто базове джерело великих ідей і технологій МВА за принципом «вивчи сьогодні — застосуй завтра». Можливо, ви вже закінчили бізнес-школу, але маєте певні прогалини. Або ж ви

можете бути на тому етапі вашого життя, коли знання про бізнес раптом набувають важливого значення. Ваша перша робота після вишу. Ваше перше підвищення до рівня боса. Ваша перша управлінська роль у некомерційній організації. Ваш перший день як генерального директора — і працівника № 1 — у власному проєкті. Інакше кажучи, ця книжка для тих, хто не хоче робити бізнес самотужки.

А тепер ще одне питання: чи містить це видання все, що вам потрібно знати про бізнес? Звичайно, ні. Ми закликаємо вас дізнатися про нього з усіх можливих джерел: від колег, начальників, із телебачення, сайтів, газет, конференцій, подкастів і, звичайно ж, інших книжок. Знайдіть експертів у своїй галузі, яких ви поважатимете й до котрих прислухатиметесь. Знайдіть експертів у своїй галузі, із якими ви не погоджуєтесь, і також зверніть на них увагу.

Наша мета не в тому, щоб зробити з вас функціонального спеціаліста будь-якої сфери діяльності. Наша мета — систематизувати знання про нинішній бізнес, дати вам розуміння того, що бізнес — це те, що відбувається саме зараз, а також допомогти зрозуміти, що діється на цій кухні (незалежно від того, якою галуззю виробництва ви займаєтесь чи плануєте зайнятися у майбутньому).

Тому це видання починається із частини «Стосується гри». У ній вивчаються способи, у які компанії, незалежно від їхнього розміру й типу, мають бути організовані й діяти, щоб перемогти на ринку. Ідеться про те, як вони можуть залучити всіх навколо до своєї місії (наприклад, створювати стратегію, яка ніколи не застаріє, відновлюватися після ударів конкурентів, стимулювати зростання навіть в умовах сповільнення, а також спонукати до інновацій — не лише геніїв у науково-дослідній сфері, а й усіх). Крім цього, у першій частині розглядається, як ставитися до маркетингу й фінансів — дві теми, які викликають багато метушні, люті й занепокоєння, хоч і не мали б. Також у цій частині йдеться про те, як взаємодіяти з кризою — одним із найвідчутніших складників сучасного справжнього бізнесу. Урешті-решт, майже ніхто не здатен більше уникати уваги публіки.

Друга частина цієї книжки називається «Стосується команди». Вона містить нашу нову модель розвитку лідерських здібностей — це

два імперативи, кожен із яких неймовірно складно реалізовувати, проте дуже важливо це зробити. Ми вважаємо, що ця модель має величезний вплив на компанії, які користуються нею. Також у цій частині книжки ми розкажемо, як створити те, що ми називаємо ого-командою (механізм винаймання, мотивації, розвитку та утримання найкращих гравців). Якщо простіше, то ця частина завершується розділом, який розглядає аспект взаємодії з геніями — тобто людьми, без участі яких ви не впорались би. Це явище набуває поширення у цьому світі високих технологій, інтелекту й досягнень. Також у другій частині йдеться про роботу з людьми, які є трохи не такими, як ви. За деякими оцінками, 20 % усіх фахівців працюють віддалено, і їхня кількість тільки зростає. Робочий процес не стає від цього легшим чи продуктивнішим, але ми переймаємо досвід, який може його таким зробити.

Книжка закінчується частиною «Стосується вас», яка фокусується на управлінні кар'єрою. Перший розділ допоможе вам відповісти на питання «Що робити з моїм життям?». Другий розповість, як ви можете вийти із глухого кута кар'єри. Останній досліджує, що ви маєте робити після того, як офіційно завершите свою кар'єру. Напевно, ви здивуєтеся, побачивши, що наша відповідь буде не «піти на пенсію». Ми визнаємо, що управління кар'єрою не є типовою частиною навчальної програми МВА. Але загалом ми писали цю книжку, щоб відобразити те, над чим залучені до бізнесу люди справді замислюються, про що говорять і чим переймаються. Що заважає їм (а, можливо, і вам) спати вночі. Що змушує їх прокидатися вранці. Мудро займатися бізнесом. Робити це правильно. Робити так, щоб було справді весело. Працювати так, щоб бізнес зростав, а людські життя покращувалися. Працювати з командою. Не наодинці. Повторюємо: бізнес — це командний спорт. Дякуємо за довіру.

ЧАСТИНА ПЕРША

СТОСУЄТЬСЯ ГРИ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1 Позбуваємося рутини

Кілька років тому ми їздили в Лас-Вегас. Не з метою пограти в азартні ігри — це нас не цікавить. Ні, ми приїхали, щоб виступити на Міжнародній раді торгових центрів, на яку зібралось 60 тисяч осіб.

Оскільки захід було заплановано на ранок, ми приїхали напередодні ввечері і, як нормальні туристи, маючи вільний вечір, вирішили придбати квитки на шоу. У місті якраз гастролював відомий співак, тому ми пішли на концерт (один із нас був великим шанувальником, а другий — надзвичайно поступливою особою).

Лишень подумайте: оркестр на 50 виконавців, кольорові дим-машини... Який перформанс! Довге волосся, потужні балади, бек-вокалісти, що спускалися на сцену за допомогою тросів, прикріплених до стелі, незвичні костюми й часті перевдягання.

Проте менш ніж за годину хтось із нас заснув. Прокинувшись від аплодисментів, він запитав:

«Який рахунок?»

Ці два слова описують людину, одержиму спортом і бізнесом.

Уболівальник і бізнесмен — хіба вони не схожі? Вони жваві та сповнені радості. Вони жорсткі. Вони швидкі. Вони не зупиняються, зосереджуючись на стратегії, командній роботі, нюансах і сюрпризах.

І, як до спорту, так і до бізнесу гравці долучаються тому, що хочуть перемогти.

Бренд-менеджер сперечається зі своєю командою про те, як позиціювати продукт із погляду технологій, щоб ціни на нього злетіли до

стелі. Троє друзів із коледжу мусять зі шкури пнутися, щоб відкрити міні-пивоварню або запустити нову програму. Менеджер із виробництва якогось ранку прокидається із чудовою ідеєю щодо того, як збільшити рівень прибутків на заводі. Рекрутер проводить співбесіду із шістьма кандидатами на вакансію, яка мала б бути заповненою ще три тижні тому, і врешті-решт знаходить ідеального претендента.

Люди невпинно працюють, щодня, намагаючись покращити свої організації. Вони стараються допомогти своїм сім'ям, працівникам і колегам, клієнтам і спільнотам, у яких працюють.

А за допомогою роботи вони намагаються надати своєму життю значення. Звичайно, не йдеться про всеохопне значення. Життя з його величезною глибиною й розмаїттям, звісно ж, існує поза роботою. Але робота може надати нашому життю істотну порцію його мети.

Ось чому так страшно, коли компанії або команди застрягають у робочих ситуаціях, які створюють багато метушні, призводять до гніву, проте не дають користі. Вони не можуть похвалитися рухом уперед, зростанням, перемогами. Вони не варті навіть мимовільного погляду.

Це не конкуренція. Це не весело. Це не бізнес. Це просто рутина.

Утім така динаміка є надто звичною. Як ми вже писали у вступі, із 2001 року ми встигли поспілкуватися із понад мільйоном людей по всьому світу, майже винятково під час сесій запитань і відповідей. Ці люди працювали в компаніях, великих і малих, старих і нових, у важкій промисловості та в ігровій індустрії, у сферах роздрібно́ї торгівлі й фінансів. Вони були підприємцями, керівниками найвищої ланки, студентами програми MBA та індивідуальними вкладниками. Під час усіх цих різноманітних сесій кілька людей в аудиторії зазвичай запитували щось на зразок «Чому це так збіса важко — зібрати всіх разом?» чи описували сценарій роботи, де багато людей, схоже, не грають в одній команді, а результати вже починають підтверджувати цей факт. Ось іще більше доказів: приблизно третина з майже 1000 студентів MBA в нашій бізнес-школі, які здебільшого мають по 30–40 років і працюють на управлінських посадах у хороших компаніях, — почуваються так, наче робота завела їх у глухий кут.

Прикро. Проте цю дилему можна не лише виправити. Її можна запобігти.

Усе, що потрібно, — це узгодження й лідерство.

Обидва чинники є однаково важливими: жоден насправді не може без іншого.

І немає ліпшого способу почати читати цю книжку, ніж розібратися в узгодженні й лідерстві.

Все узгоджено. Назавжди

Тепер ми розуміємо, що важливість узгодження не є новиною для більшості читачів цієї книжки. Концепція довго витала в стратосфері управління, викликаючи однакове схвалення серед гуру, професорів, експертів та консультантів.

Проблема в тому, що насправді на підприємствах будь-якого типу невпинне застосування (і контроль) узгодження може відійти на другий план.

Робота — цей пекельний список нагальних справ — стоїть на заваді.

Ми це розуміємо. Робота відчуває, що має бути першою, особливо в теперішніх складних економічних умовах. Примхливий клієнт, працівник, якому потрібні поради, нова технологія конкурента, що застає вас зненацька, піар-катастрофа, що спалахнула у твітері. Усе це може статися через день роботи, а іноді навіть того самого дня.

Але річ у тім, що якщо ви хочете позбутися рутини, узгодження має відбуватися до, під час і після роботи. Воно має відбуватися постійно. Воно має бути частиною того, що зветься «робочим процесом».

І в результаті цього постає питання: узгодження чого саме? Відповідь буде такою: йдеться про узгодження місії, моделей поведінки та наслідків.

Місія виявляє призначення організації — куди ви прямуєте і з якою метою. Не менш важливим є те, чи очікує цю місію успіх і чи матиме цей успіх значення для життя кожного працівника.

Моделі поведінки описують... Власне, моделі поведінки — це спосіб, у який працівники мають мислити, відчувати, спілкуватися