

1

Місія та цінності

СТІЛЬКИ ГАЛАСУ НАВКОЛО ЧОГОСЬ ДОСИТЬ ОСЯЖНОГО

ПОТЕРПІТЬ ЩЕ ТРОХИ, будь ласка, поки розповіда-
тиму про «місію» та «цінності».

Я так кажу, бо саме ці два терміни найбільш абстрактні, часто вживані й незрозумілі в бізнесі. Коли виступаю перед аудиторією, мене часто запитують, зазвичай дещо занепокоєно, про їхнє реальне значення та актуальність. (Одного разу на виступі в Нью-Йорку до мене звернулися з таким проханням: «Поясніть, будь ласка, відмінності між “місією” та “цінностями”, а також скажіть, на що такі відмінності впливають?») У бізнес-школах тільки додають плутанини, змушуючи студентів регулярно формулювати місію компанії й вести дебати щодо її цінностей. Така практика стає ще більш марною, бо відірвана від контексту. У багатьох компаніях керівників вищої ланки спонукають робити те саме, щоб створити милозвучний напис для таблички, яку можна повісити в холі.

Надто часто після таких дій виникає перелік банальних загальників, які лише позбавляють працівників орієнтирів або породжують скептичне ставлення. Хто не чув про таку місію,

як «Цінності компанії XYZ — якість і сервіс» або «Така-то компанія — клієнтоорієнтована». От скажіть, чи є компанія, яка не цінує якості та сервісу чи не орієнтується на клієнтів?! Кожен, мабуть, знає бодай одну компанію, в якій витратили безліч годин на емоційні обговорення лише для того, щоб сформулювати цінності. А вони, попри добрі наміри, звучать так, ніби вихоплені з універсального переліку чеснот на кшталт «чесність, якість, досконалість, сервіс і повага». А втім, на секундочку, у кожній пристойній компанії підтримують це! І, правду кажучи, чесність — це ваш квиток на гру. Якщо не маєте її від самого початку, вас не варто випускати на поле.

Натомість добре сформульована місія та вдалий набір цінностей відразу впадають в очі, якщо вони досить конкретні. Місія повідомляє, куди саме ви прямуєте, а цінності описують поведінку, яка приведе туди. Розповідаючи про це, я волів би відмовитися від терміна «*цінності*» на користь терміна «*моделі поведінки*».

Однак, щоб не порушувати традиції, дотримуватимемося загальноживаної термінології.

ПЕРШЕ: ПРО ВАШУ МІСІЮ...

Зі свого досвіду можу сказати: щоб вдало сформулювати місію, варто відповісти на одне запитання: «*Як збираємося здобувати перемогу в цьому бізнесі?*»

Не потрібно відповідати на запитання «Що нам вдавалося в старі добрі часи?». Чи давати відповідь на запитання «Як можна описати наш бізнес так, щоб не образити жодного працівника: від найнижчої ланки до топ-менеджерів?».

Натомість визначальне значення має відповідь на запитання «Як збираємося здобувати перемогу в цьому бізнесі?». Воно змушує керівників компаній робити вибір щодо людей, інвестицій та інших ресурсів і не дає їм потрапити в пастку узагальнення, ніби вони завжди намагатимуться догодити

всім навколо. Це запитання змушує керівників компаній визначити сильні та слабкі сторони, щоб оцінити, де можна отримати *прибуток* у конкурентній боротьбі.

Так, «прибуток» — це ключове поняття. Навіть виробництво морозива з гранолою *Ben & Jerry's*, що «врятує світ», розташоване у Вермонті, має «прибуткове зростання» та «зростальну вартість для зацікавлених сторін» як один зі складників трикомпонентної місії. Бо ж керівники цієї компанії знають, що без фінансового успіху не досягти жодної соціальної цілі.

Це не означає, що місія не має бути смілива чи амбітна. Компанія *Ben & Jerry's*, наприклад, хоче продавати «натуральне морозиво та ейфорійні суміші» і «поліпшувати якість життя на місцевому, національному та міжнародному рівнях». Такі гасла чудові тим, що абсолютно точно надихають людей і мотивують їх до дій.

Зрештою, ефективно сформульована місія балансує між можливим і неможливим. Вона чітко вказує на прибутковість і надихає людей відчутти себе частиною чогось великого й важливого.

Візьмімо для прикладу нашу місію в GE. З 1981 до 1995 року ми заявляли, що станемо «найконкурентоспроможнішим підприємством у світі», посідаючи перше чи друге місце на кожному ринку, поліпшуючи, продаючи або закриваючи кожен неефективний бізнес, який не досягне потрібних результатів. Не було жодних сумнівів, що ця місія означала чи передбачала. Вона була конкретна й не мала жодних абстракцій. А ще вона була амбітна у своїй глобальності.

Цю місію втілювали в життя в кілька різних способів. Тоді як бізнес-стратегія здебільшого зберігалася в конверті в головному офісі компанії, а будь-яка інформація про це ставала темою корпоративних пліток, ми відкрито говорили, які компанії на чолі ринку, які потрібно швидко покращити, а які — закрити. Така відвертість шокувала систему,

але творила дива, роблячи місію реальною для наших працівників. Вони могли ненавидіти продаж неприбуткових підприємств, але розуміли, чому ми це робили.

Чітко сформульована місія балансує між можливим і неможливим.

Крім того, ми постійно наголошували на місії — на кожній великій і малій зустрічі. Ми публічно винагороджували працівників, які просували місію, і звільняли тих, хто не міг їй слідувати з будь-якої причини, зазвичай через ностальгію за своїм бізнесом на кшталт «от у старі добрі часи». Цілком можливо, що 1981 року ми могли б придумати зовсім іншу місію для GE. Скажімо, після довгих обговорень та глибокого аналізу технологій, конкурентів і клієнтів ми вирішили, що хочемо стати найбільш інноваційним розробником електротехнічних продуктів у світі. Або, наприклад, вирішили б, що найприбутковіший шлях — швидка й цілковита глобалізація кожної нашої компанії незалежно від її ринкової позиції.

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

Будь-яка з цих місій поведла б GE зовсім іншим шляхом, ніж той, яким пішли ми. Вони змушували б нас купувати й продавати інші компанії або наймати та звільняти інших працівників тощо. Однак я не маю жодних претензій до них як до місій. Вони конкретні та специфічні. Без сумніву, місія щодо випуску електротехнічної продукції була б втішною для більшості людей в GE. Зрештою, більшість вважала нас саме такими. Фокус на глобалізації місії, ймовірно, занепокоїв би інших. Швидкі зміни зазвичай це й роблять.

Останнє слово про місії стосується їхнього розроблення. Як ви придумаете місію?

Як на мене, це не складно: ви можете отримати інформацію звідусіль — варто дослухатися до розумних людей із кожного суспільного прошарку. Однак визначення місії — це відповідальність вищого керівництва. Місію не можна делегувати нікому, крім людей, які зрештою відповідальні за неї.

Насправді місія — це вирішальний момент для керівництва компанії.

І це справжнє випробування для її персоналу.

...А ТЕПЕР ПРО ЦІННОСТІ

Як я вже казав раніше, цінності — це лише поведінкові патерни: специфічні, дрібні й такі, що не лишають місця для уяви. Люди повинні вміти використовувати їх як накази, бо це *спосіб* досягнути місії й кінцевої мети — перемогти.

На відміну від створення місії, кожен працівник компанії мусить щось сказати про цінності. Так, це може бути складною справою. Це нормально. На невеликому підприємстві кожен може брати участь в обговоренні цінностей на всіх зустрічах. У великій організації це зробити набагато складніше. Але ви можете використовувати загальнокорпоративні наради, тренінги тощо для максимально особистого обговорення, а інтранет (внутрішню мережу) — для ширшого залучення працівників.

Залучення більшої кількості учасників справді має значення. Це дає вам більше розуміння та більшу кількість ідей, а наприкінці процесу, що найважливіше, — набагато більший бай-ін¹.

До речі, сам процес формування цінностей має бути повторюваний. Керівники можуть запропонувати першу версію, але це має бути лише початкова версія. Такий документ

¹ У покері — сума грошей, необхідна для участі в грі; вступний внесок.

повинен «вийти у світ», щоб усі працівники тицяли в нього пальцем і досліджували його знову й знову. І керівники мають докласти максимум зусиль, щоб переконатися, що вони створили атмосферу, в якій люди відчують обов'язок зробити внесок у розроблення цінностей.

Якщо працюєте в компанії, де за висловлену думку можуть покарати, цей спосіб формування цінностей просто не спрацює. Я це розумію, тож, поки там працюєте, доведеться змиритись із табличкою з узагальненими цінностями, яка висить у холі.

Однак якщо працюєте в компанії, яка підтримує обговорення — а таких компаній багато, — вам буде соромно, коли не зробите внесок у цей процес. Якщо хочете, щоб цінності та поведінкові патерни були зрозумілі для вас і ви могли з ними миритися, то повинні обстоювати їх.

УСЯ СПРАВА В ДРІБНИЦЯХ

Коли я вперше став генеральним директором, то, безумовно, був винен у тому, що підтримував розпливчасті, надто загадкові цінності. Наприклад, 1981 року я написав у щорічному звіті, що лідери GE «дивляться в обличчя реальності», «прагнуть досконалості» й «відчують свою причетність». Ці банальності, поза всяким сумнівом, звучали добре, але до опису реальних поведінкових патернів їм було ще далеко.

До 1991 року ми досягли значного прогресу. Протягом попередніх трьох років понад п'ять тисяч працівників витратили частину часу на участь у розробленні наших цінностей. Результат був набагато конкретніший. Ми надрукували їх на ламінованих картках завбільшки з кредитку. Текст мав такі наказові фрази, як «Дійте, не дотримуючись правил — завжди шукайте і втілюйте найкращі ідеї незалежно від їхнього джерела», «Будьте нетерпимі до бюрократії», «Сприймайте зміни за можливість зростати».

Звісно, деякі ці поведінкові патерни потрібно було пояснювати та інтерпретувати. І ми робили це постійно: на офіційних зібраннях, під час атестації та за кавою в обідню перерву.

Залишивши GE, я зрозумів, як далеко ми могли б ще просунути дискусію про цінності та поведінкові патерни. У 2004 році я спостерігав, як Джеймі Деймон та Білл Гаррісон разом розробляли цінності та моделі поведінки для нової компанії, створеної внаслідок злиття *Bank One* та *JPMorgan Chase*. Документ, який вони використовували, щоб почати діалог, походив з *Bank One*: там були перелічені цінності та відповідна їм поведінка так докладно, як я ніколи раніше не бачив.

Візьмімо цінність «Ми ставимося до клієнтів так, як хотіли б, щоб ставилися до нас». Це досить відчутно, але *Bank One* буквально визначив десять чи дванадцять моделей поведінки, які втілюють цю цінність у життя. Ось деякі з них:

- Ніколи не дозволяйте конфліктам щодо прибутку заважати робити правильне для клієнта.
- Пропонуйте клієнтам хорошу та справедливу угоду. Добрі відносини з клієнтами потребують часу. Не намагайтеся максимізувати короткострокові прибутки, вибудовуючи тривалі відносини.
- Завжди шукайте способи полегшити ведення бізнесу.
- Щодня спілкуйтеся з клієнтами. Розмовляючи з вами, вони не можуть розмовляти з вашими конкурентами.
- Не забувайте говорити «дякую».

Ще одна цінність *Bank One* полягала в такому: «Ми прагнемо бути постачальником послуг із низькою вартістю завдяки ефективним та якісним операціям». Деякі прописані моделі поведінки охоплювали:

- Що економніше, то краще.
- Усуньте бюрократію.

- Невпинно скорочуйте витрати.
- Операції мають бути швидкі та прості.
- Цінуйте час одне одного.
- Інвестування в інфраструктуру.
- Ми повинні знати свій бізнес найкраще. Нам не потрібні консультанти, які скажуть, що робити.

Якщо такий рівень деталізації здається вам надмірним і навіть доктринерським, можу тільки поспівчувати. Коли вперше побачив п'ятисторінковий документ Джеймі про цінності та поведінкові патерни, надрукований з одиничним інтервалом, я ледь не впав. Але коли прочитав його, то зрозумів його силу.

Зважаючи на всі історії, які почув за останні кілька років від працівників компаній у всьому світі, я переконаний, що не варто формувати надто конкретні цінності та пов'язані з ними поведінкові патерни.

ТАКА СОБІ РЕЗЕРВНА КОПІЯ

Чітке розуміння цінностей і поведінкових патернів не дасть багато користі, якщо його не підкріпити. Щоб цінності справді щось значили, компанії мають винагороджувати людей, які їх демонструють, і «карати» тих, хто цього не робить. Повірте, так легше перемагати.

Я кажу це, бо щоразу, коли ми просили одного з наших високопродуктивних менеджерів звільнитися через те, що він не дотримувався наших цінностей — і говорили про це публічно, — усі інші працівники реагували неймовірно добре. У щорічних опитуваннях протягом десяти років вони писали, що ми ставали компанією, яка дедалі більше відповідала своїм цінностям. Це спонукало людей ще відданіше дотримуватися тих цінностей. І в міру того, як поліпшувалися показники задоволеності працівників, зростали й фінансові показники компанії.

І НАРЕШТІ, УСЯ СПРАВА У ЗВ'ЯЗКУ

Конкретна місія — це чудово. І цінності, які описують конкретну поведінку, теж. Однак щоб місія та цінності компанії справді працювали разом як виграшна комбінація, вони мають підсилювати одне одного.

Здається очевидним, що цінності компанії повинні підтримувати її місію, і ніби це напрочуд легко, але зовсім не так. Розрив між частинами цінностей компанії, ймовірно, становить упущення, ніж умисел, але він часто трапляється.

За найпоширенішим сценарієм, між місією компанії та її цінностями трапляється розрив через дрібні повсякденні кризи: «Конкурент переїжджає в менше місто й знижує ціни на продукцію, тож ви теж знижуєте ціни, підриваючи свою місію — конкурувати завдяки чудовому обслуговуванню клієнтів, або починається економічний спад, і ви скорочуєте рекламний бюджет, забуваючи про свою місію — просувати й розширювати власний бренд.

Ці приклади можуть здатися несуттєвими або тимчасовими, але якщо лишити їх без уваги, вони можуть дуже сильно зашкодити компанії. Насправді в найгіршому випадку вони можуть буквально знищити бізнес.

Саме так я пояснюю те, що сталося в компаніях *Arthur Andersen* та *Enron*.

Компанію *Arthur Andersen* заснували майже століття тому, прагнучи стати найшанованішою й найнадійнішою аудиторською фірмою у світі. Це була компанія, яка пишалася тим, що мала мужність відмовити в послугах клієнту, навіть якщо це означало втратити його. Вона досягла успіху,