

**ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΗΓΕΣΙΑ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΓΙΑ  
ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ GENERAL ELECTRIC**

**ΟΔΗΓΙΕΣ**

Η General Electric θεωρείται η πιο επιτυχημένη επιχείρηση του αιώνα. Το παρόν case study έχει αναπτυχθεί από το Harvard Business School και αποτελεί best seller των τελευταίων ετών.

Ο κάθε συμμετέχων στο σεμινάριο «**Ηγεσία διαρκούς επιτυχίας**» χρειάζεται πριν την έναρξη του σεμιναρίου να μελετήσει τη περίπτωση της General Electric (GE) η οποία επισυνάπτεται, και να προσπαθήσει ν' απαντήσει τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια ήταν η στρατηγική της GE, ποια στοιχεία τη χαρακτηρίζουν;
- Ποια είναι τα ισχυρά σημεία της κουλτούρας της GE;
- Τι χαρακτηρίζει τις δομές και τις διεργασίες της GE;
- Ποια συστήματα είναι κρίσιμα για την επιτυχία της GE;
- Ποιες είναι οι βασικές πολιτικές για τους ανθρώπους της GE;
- Σε ποιο βαθμό η GE έχει την ικανότητα να ανανεώνεται και να προσαρμόζεται συνεχώς;

Ευχαριστώ για τη συνεργασία

**Δημήτρης Μπουραντάς**  
**Καθηγητής Μάνατζμεντ**  
**Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών**

### General Electric: Η Αλλαγή των Δύο Δεκαετιών Η Ηγεσία του Jack Welch

Ο Jack Welch έλαμπε από περηφάνια στο ετήσιο συνέδριο της General Electric, το Μάρτιο του 1999. Για πρώτη φορά, τα έσοδα της GE ξεπερνούσαν τα 100 δις δολάρια, τα λειτουργικά περιθώρια (operating margins) κυμαίνονταν σταθερά στο 16,7% και τα κέρδη ανά μερίδιο είχαν αυξηθεί κατά 14%, από το σημείο ρεκόρ του 1997. Αναγνωρίζοντας την εκπληκτική αυτή απόδοση και αλλαγή της εταιρίας κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, το περιοδικό *Fortune*, στην ψηφοφορία του για τα καλύτερα στελέχη της Αμερικής, ανέδειξε για δεύτερη συνεχή φορά τη GE ως την «Πιο θαυμαστή εταιρία της χώρας» και οι *Financial Times* την χαρακτήρισαν ως «Την πιο σεβαστή εταιρία στον κόσμο».

Παρόλο που το ηθικό ήταν θετικό στο ετήσιο συνέδριο, ορισμένοι μέτοχοι εξέφραζαν την ανησυχία τους για την πρόθεση του Welch να αποσυρθεί στο τέλος του 2000. Η εταιρία που θα παρέδιδε στο διάδοχό του θα ήταν πολύ διαφορετική από τη GE που αυτός ανέλαβε το 1981. Το ερώτημα που αιωρούνταν στο μυαλό πολλών ήταν αν κάποιος θα μπορούσε να διατηρήσει τον εντυπωσιακό αυτό ρυθμό αλλαγής και ανάπτυξης που επιτεύχθηκε κατά την περίοδο Welch. Θα επρόκειτο για ένα δύσκολο έργο.

### Η κληρονομιά της GE

Η General Electric ιδρύθηκε το 1878 από τον Thomas Edison και από την αρχή εστίασε τις δραστηριότητές της στη δημιουργία, διανομή και χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας εξελισσόμενη, μερικά εκατοντάδες χρόνια αργότερα, σε μία από τις ηγετικές βιομηχανικές εταιρίες στον κόσμο. Εκτός από τις κύριες δραστηριότητές της στην παραγωγή ενέργειας, τις ηλεκτρικές συσκευές και το φωτισμό, από το 1978 και έπειτα ασχολήθηκε επίσης με ποικίλες δραστηριότητες, όπως μηχανές αεροσκαφών, ιατρικά συστήματα και κινητήρες πετρελαίου.

Ενώ από τα πρώτα βήματά της εθεωρείτο υπόδειγμα των αμερικανικών πρακτικών μάνατζμεντ, η GE βρισκόταν διαρκώς υπό αλλαγή. Τη δεκαετία του 1930 ήταν ένα μοντέλο υψηλού συγκεντρωτισμού και ελέγχου. Τη δεκαετία του 1950, είχε αναθέσει ευθύνες σε εκατοντάδες μάνατζερ, αναπτύσσοντας μία τάση προς την αποκέντρωση της εξουσίας. Μία περίοδος ανάπτυξης άνευ κερδών κατά τη δεκαετία του 1960 οδήγησε την εταιρία να ενισχύσει το προσωπικό της και να αναπτύξει εξεζητημένα συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού. Για μια ακόμα φορά, η GE διατηρούσε ηγετική θέση στις πρακτικές μάνατζμεντ.

Όταν ο Reg Jones, ο προκάτοχος του Welch, πήρε τη θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου το 1973, ανέλαβε μία εταιρία που μόλις είχε ολοκληρώσει μία μεγάλη αναδιοργάνωση. Είχαν σχεδιαστεί 43 στρατηγικά business units που θα υποστήριζαν το στρατηγικό σχεδιασμό, του τόσο σημαντικού για την GE και τα οποία θα κάλυπταν τα 10 group, τις 46 Διευθύνσεις και τα 190 Τμήματα της εταιρίας. Ο Jones έκανε το στρατηγικό σχεδιασμό τέχνη και η GE έγινε ξανά πρότυπο για εκατοντάδες εταιρίες που υιοθετούσαν την SBU δομή και τις εξεζητημένες διαδικασίες σχεδιασμού. Σύντομα, παρόλα αυτά, ο Jones δεν μπορούσε να αξιολογήσει και να εγκρίνει όλο αυτό των όγκο των πληροφοριών που παρήγαγαν τα 43 στρατηγικά business units. Εξηγούσε ότι: «Το νέο αυτό βάρος έπρεπε να μοιραστεί σε περισσότερους ώμους και το 1977 πρόσθεσε ένα νέο ιεραρχικό στρώμα.

Εκτός από την έμφαση που έδινε στο στρατηγικό σχεδιασμό, ο Jones ξόδευε μεγάλο μέρος του χρόνου του ασχολούμενος επίσης με τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με την Κυβέρνηση, καταλαμβάνοντας ηγετική θέση στον τομέα αυτό. Κατά τη διάρκεια του 1970 ψηφίστηκε, τρεις φορές, ως ο «Διευθύνων Σύμβουλος της Χρονιάς» και χαρακτηρίστηκε, το 1979, από ένα επιστημονικό επιχειρηματικό περιοδικό ως ο «Διευθύνων Σύμβουλος της Δεκαετίας». Όταν αποσύρθηκε το 1981, η Wall Street Journal αποκάλεσε τον Jones ως «θρύλο του μανάτζμεντ», τονίζοντας ότι παραδίδοντας τα ηνία στον Welch, η GE είχε αντικαταστήσει «το θρύλο με ένα σπύρτο μοναχό!».

### **Οι πρώτες προτεραιότητες του Welch: Η αναδόμηση (restructuring) της GE**

Όταν ο 45χρονος Welch έγινε Διευθύνων Σύμβουλος της GE, τον Απρίλιο του 1981, η αμερικάνικη οικονομία βρισκόταν σε κάμψη. Τα υψηλά επιτόκια και το ισχυρό δολάριο επιδείνωσαν το πρόβλημα, οδηγώντας στο υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στη χώρα, μετά την Ύφεση. Για να ενισχύσει την απόδοση της GE στις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρίας, ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος προκάλεσε τον καθένα να είναι «καλύτερος από τον καλύτερο» και ξεκίνησε μία σειρά από αλλαγές, που επρόκειτο να ανασχηματίσουν ριζικά την εταιρία μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια.

#### **#1 ή #2: Φτιάξε, Πούλησε ή Κλείσε**

Από την αρχή της θητείας του ο Welch έθεσε ως στόχο σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία να γίνει ο #1 ή #2 ανταγωνιστής στην αντίστοιχη αγορά – ή να αποχωρήσει. Όταν ρωτήθηκε αν αυτή η απλή οδηγία αντιπροσωπεύει τη στρατηγική της GE, αυτός απάντησε: «Δεν μπορείς να ορίσεις μία και μόνη στρατηγική για έναν οργανισμό τόσο ευρύ όσο η GE». Μέχρι το 1983, ο Welch είχε ενσωματώσει το γενικό αυτό στόχο του '#1 ή #2' στην έννοια των 'τριών κύκλων', για το όραμά του για την GE. Οι διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες είχαν κατηγοριοποιηθεί σε 'κεντρικές' (έχοντας ως προτεραιότητα την «επένδυση στην παραγωγικότητα και την ποιότητα»), 'υψηλής τεχνολογίας' (έχοντας ως στόχο να «διατηρήσουν ηγετική θέση», επενδύοντας σε έρευνα και ανάπτυξη) και 'υπηρεσίες' (με στόχο να «αποκτούν εξαιρετικούς ανθρώπους και να κάνουν συνεχόμενες εξαγορές»). Όταν ρωτήθηκε, τι επιδίωκε να δημιουργήσει στην GE, ο Welch απάντησε:

Σε μία δεκαετία από σήμερα, θα ήθελα η GE να θεωρείται ως μία μοναδική επιχείρηση, που να διακρίνεται από υψηλό ηθικό και έντονη επιχειρηματικότητα ... η πιο προσοδοφόρα και διαφοροποιημένη εταιρία στον κόσμο, που θα ασκεί ηγεσία εξαιρετικής ποιότητας, για κάθε μία από τις γραμμές των προϊόντων της.

Αλλά καθώς οι μανάτζερ της GE μάχονταν να κατακτήσουν τις #1 ή #2 θέσεις σε ένα περιβάλλον ύφεσης και κάτω από συνθήκες παγκόσμιου ανταγωνισμού – συνήθως από τους Γιαπωνέζους – η οδηγία του Welch να «φτιάξουν, να πουλήσουν ή να κλείσουν» τις μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οδήγησε συχνά στην πώληση επιμέρους επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως αυτές του air-conditioning, των ορυχείων άνθρακα, ακόμα και των γνωστών καταναλωτικών ηλεκτρονικών συσκευών. Ανάμεσα στο 1981 και το 1990, η GE απελευθέρωσε κεφάλαιο μεγαλύτερο των 11 δις δολαρίων, πουλώντας περισσότερες από 200 επιχειρήσεις, οι οποίες αναλογούσαν στο 25% των πωλήσεων του 1980. Την ίδια χρονική περίοδο, η εταιρία έκανε περισσότερες από 370 εξαγορές, επενδύοντας περισσότερα από 21 δις δολάρια, σε σημαντικές αγορές, όπως αυτές του Westinghouse, Employers Reinsurance, RCA, Kidder Peabody, Thompson/CGR.

Εσωτερικά, η επιμονή του Welch να γίνει η GE «λεπτή και ευκίνητη» οδήγησε με μία αυστηρή διαδικασία μείωσης του προσωπικού, σε όλες τις Διευθύνσεις, με τη συμβολική αλλά υψηλή επίσης μείωση κατά 50% των 200 ατόμων που ασχολούνταν με το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο Welch περιέγραψε το κίνητρό του ως εξής:

Δεν χρειαζόμαστε άτομα που να ρωτούν, να ελέγχουν και να βάζουν σε ένα κομμάτι χαρτί τη διαδικασία ... Σήμερα, κάθε στέλεχος, πρέπει να αναρωτηθεί: «Πώς μπορώ να προσθέσω αξία; Πώς μπορώ να κάνω τους ανθρώπους μου πιο αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς;»

Καθώς συνέχισε να μειώνει τη γραφειοκρατία, ο Welch έκανε επίσης ριζικές αλλαγές στις τυπικές διαδικασίες της GE. Τα στρυφνά συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού αντικαταστάθηκαν από το σχεδιασμό «πραγματικού χρόνου», για τα οποία δόθηκαν οδηγίες μόνο 5 σελίδων: κάθε εγχειρίδιο με τις οδηγίες περιλάμβανε απλές απαντήσεις, της μίας σελίδας, σε πέντε ερωτήσεις που αφορούσαν στις παρούσες δυναμικές της αγοράς, τις πρόσφατες ενέργειες του ανταγωνισμού, την ανταπόκριση της GE, τη σημαντικότερη ανταγωνιστική απειλή για τα επόμενα τρία χρόνια και τη σχεδιασμένη απάντηση της GE.

Επίσης, διαμορφώθηκε η διαδικασία καθορισμού του προϋπολογισμού. Αντί να εστιάζουν εσωτερικά και να κάνουν συγκρίσεις με παλαιότερες αποδόσεις, τα αποτελέσματα αξιολογούνταν τώρα βάσει εξωτερικών, ανταγωνιστικών κριτηρίων, για παράδειγμα: Δείχνουν οι πωλήσεις αυξήσεις των μεριδίων αγοράς; Δείχνουν τα περιθώρια κέρδους πλεονέκτημα κόστους, έναντι των ανταγωνιστών;

Το 1985, ο Welch εξάλειψε ένα ολόκληρο ιεραρχικό επίπεδο, υπεύθυνο άλλοτε για το στρατηγικό έλεγχο. Μειώνοντας τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων από εννέα σε τέσσερα, ο Welch διασφάλισε ότι όλες οι επιχειρηματικές λειτουργίες θα αναφέρονταν απευθείας σε αυτόν. Είπε:

Είχαμε συνηθίσει να έχουμε υπεύθυνους τμημάτων, υπεύθυνους τομέων, υπεύθυνους δραστηριοτήτων, προϊστάμενους. Σβήνουμε όλους αυτούς τους τίτλους ... Συνηθίζαμε να ακολουθούμε τη γραμμή Διευθύνων Σύμβουλος – Τομείς – Ομάδες - Επιχειρηματικές Λειτουργίες. Τώρα θα ακολουθούμε τη γραμμή Διευθύνων Σύμβουλος - Επιχειρηματικές Λειτουργίες. Δεν θα υπάρχει τίποτα άλλο ανάμεσά τους. Μηδέν.

Μειώνοντας το μέγεθος της εταιρίας, των αριθμό των εργαζομένων και των ιεραρχικών επιπέδων, η GE απαλλάχθηκε από 59.290 μισθούς και 64.160 ωρομίσθιες θέσεις, στο διάστημα 1981 ως 1988. Παρόλο επίσης την αύξηση των εξαγορών, ο αριθμός των υπαλλήλων στη GE μειώθηκε από 404.000 το 1980 σε 330.000 το 1984 και 292.000 το 1989. Από το 1981 ως το 1985, τα έσοδα αυξήθηκαν μετρίως από 27,2 δις δολάρια σε 29,2 δις δολάρια, αλλά τα λειτουργικά έσοδα αυξήθηκαν ραγδαία από 1,6 δις δολάρια σε 2,4 δις δολάρια. Αυτό έθεσε τη βάση για ισχυρές αυξήσεις τόσο στις πωλήσεις όσο και τα κέρδη, κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας.

Ο δραστικός αυτός ανασχεδιασμός στην αρχή και τα μέσα της δεκαετίας του 1980, έδωσε στον Welch το ψευδώνυμο 'Neutron Jack', ένας όρος που επιβεβαιώθηκε ακόμα και μεταξύ των μάντζερ της GE, όταν ο Welch αντικατέστησε 12 από τους 14 επικεφαλές των επιχειρηματικών λειτουργιών της εταιρίας, τον Αύγουστο του 1986. Η νέα ομάδα του Welch αποτελούνταν από μάντζερ με έντονη δέσμευση στις νέες αξίες, προθυμία να διαφοροποιηθούν από την παλιά κουλτούρα της GE και, πάνω απ' όλα, την ικανότητα να αναλαμβάνουν την ευθύνη και να επιφέρουν αλλαγή. Παρόλο που δεν του άρεσε το ψευδώνυμο του, το οποίο ένιωθε πώς δεν του άξιζε, ο Welch συνέχισε να επιμένει στην ανάγκη για περισσότερες αλλαγές. Όσο πιο πολύ προχωρούσε στην αναδόμηση, τόσο πιο σίγουρος ένιωθε για την ανάγκη για «δράση με τόλμη»:

Για μένα, η ιδέα είναι να αποφεύγω την αύξηση και να κάνω το άλμα ... Πώς ένας οργανισμός μπορεί να γνωρίζει πότε ο ρυθμός είναι ο σωστός; Ελπίζω να μην πιστεύεται πώς γίνομαι μελοδραματικός αν πω πως ένας οργανισμός αξίζει να διευρύνει και να ξεπερνά τον εαυτό του ... Θυμάστε τη θεωρία σύμφωνα με την οποία ο μάνατζερ δεν πρέπει να έχει περισσότερα από 6 ή 7 άτομα που να αναφέρονται άμεσα σε αυτόν; Εγώ θα έλεγα ότι ο σωστός αριθμός βρίσκεται πιο κοντά στο 10 με 15.

### **Τέλη 1980: Το δεύτερο στάδιο της ανόδου**

Προς τα τέλη του '80 το μεγαλύτερο μέρος της αναδόμησης της GE είχε ολοκληρωθεί, αλλά η εταιρία υπέφερε ακόμα από το σοκ της αλλαγής της κουλτούρας. Ο Welch ήταν πρόθυμος, όπως και κάθε άλλος στην GE, να αφήσει πίσω του το χαρακτηρισμό του ως 'Neutron-Jack' και να ξεκινήσει να ξαναχτίζει την εταιρία πάνω σε πιο στέρεες βάσεις.

#### **Οι 'software' πρωτοβουλίες: Work-Out και Best Practices**

Χρόνια έπειτα από την εισαγωγή της μαζικής προσπάθειας για αναδόμηση της GE, ο Welch συμπέρανε: «Στα μέσα του 1988 το 'hardware' είχε ουσιαστικά εγκατασταθεί. Τώρα είναι ώρα να επικεντρωθούμε στο 'software' του οργανισμού». Αναγνώρισε, επίσης, ότι οι προτεραιότητές του άλλαξαν: «Μία εταιρία μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά της επανασχεδιάζοντας, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και το μέγεθός της, αλλά δεν μπορεί να διατηρήσει υψηλή παραγωγικότητα χωρίς αλλαγή της κουλτούρας της».

Το 1989, ο Welch συνέθεσε το στυλ μάνατζμεντ, το οποίο επιθυμούσε να καθιερωθεί για την GE – μία προσέγγιση που βασιζόταν στην ανοικτότητα, την ειλικρίνεια και την αντιμετώπιση της πραγματικότητας. Ταυτόχρονα, βελτίωσε τα κύρια στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας που ήθελε να δημιουργήσει – μίας κουλτούρας που θα διακρινόταν για την ταχύτητα, την απλότητα και την αυτοπεποίθηση. Τα επόμενα χρόνια, προώθησε δύο στενά συνδεδεμένες πρωτοβουλίες – το επονομαζόμενο work-out και best-practices – οι οποίες στόχευαν στο να δημιουργήσουν την επιθυμητή κουλτούρα και προσέγγιση μάνατζμεντ.

**Work-out:** Στα τέλη του 1988, κατά τη διάρκεια των τακτικών επισκέψεων του Welch στο Management Development Institute της εταιρίας, όπου δίδασκε, ζήτησε από τους μάνατζερ της GE να συζητήσουν τις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν κατά την εφαρμογή των αλλαγών στα Τμήματά τους. Σε μία επικείμενη συζήτηση με τον James Baughman, τον υπεύθυνο για management development στην GE, ο Welch αναρωτήθηκε πώς θα μπορούσε να επαναλάβει αυτό τον τύπο ειλικρινούς και ενεργούς επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Ο στόχος του ήταν να δημιουργήσει μία κουλτούρα «μικρής εταιρίας» – ένα μέρος όπου όλοι νιώθουν την ανάγκη να συμμετέχουν και που πιστεύουν πως η φωνή τους ακούγεται. Μαζί, ανέπτυξαν την ιδέα μιας σειράς συναντήσεων, όπου οι εργαζόμενοι δεν θα μιλούσαν μόνο για το πως πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, αλλά θα παίρνουν άμεσες απαντήσεις σχετικά με τις ιδέες και τις προτάσεις τους. Μέχρι την ώρα που το ελικόπτερό τους προσγειωνόταν στα κεντρικά γραφεία της GE, ο Welch και ο Baughman είχαν σχεδιάσει μία σημαντική πρωτοβουλία αλλαγής, την οποία ονόμασαν 'work-out' – μία διαδικασία σχεδιασμένη για να αφαιρέσει από το σύστημα την μη αναγκαία γραφειοκρατία αλλά και να παρέχει στους εργαζόμενους και τα αφεντικά τους κατευθύνσεις για νέους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ τους.

Με αίτηση του Welch, ο Baughman δημιούργησε μία μικρή ομάδα «υλοποίησης» και, με τη βοήθεια δύο δεκάδων εξωτερικών συμβούλων, εφάρμοσε το πρόγραμμα. Κάθε σύμβουλος ανέλαβε από μία επιχειρηματική λειτουργία της GE και λειτουργούσε ως facilitator, για μία σειρά από συναντήσεις, παρόμοιες με αυτές που είχαν γίνει στο Management Development Institute. Ομάδες των 40 ως 100 ατόμων καλούνταν να μοιραστούν τις απόψεις τους για τη δουλειά τους και πώς αυτή μπορεί να βελτιωθεί. Οι τριήμερες συναντήσεις συνήθως ξεκινούσαν με μία ομιλία του υπεύθυνου του Τομέα, ο οποίος έθετε μία πρόκληση και όριζε την ατζέντα. Στη συνέχεια, αποχωρούσε από το χώρο, αφήνοντας τους εργαζόμενους, υπό την καθοδήγηση των facilitator, να κάνουν μία λίστα με τα προβλήματά τους, να συζητήσουν πιθανές λύσεις και να προετοιμάσουν παρουσιάσεις. Την τελευταία μέρα, οι ανώτεροί τους επέστρεφαν και άκουγαν τις αναλύσεις και τις προτάσεις των εργαζομένων. Οι κανόνες της διαδικασίας ήθελαν τους μάνατζερ να παίρνουν άμεσες και στη στιγμή αποφάσεις για την κάθε πρόταση, μπροστά σε όλους. Περίπου το 80% των προτάσεων έπαιρνε άμεσες απαντήσεις του τύπου 'ναι' ή 'όχι'. Αν οι μάνατζερ χρειάζονταν περισσότερες πληροφορίες, αυτός ή αυτή έπρεπε να ορίσει μία ομάδα που θα ασχοληθεί με το θέμα αυτό, ώστε να μπορεί να λάβει την απόφαση σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία.

Ο Armand Lauzon, ο υπεύθυνος του εργοστασίου παραγωγής μηχανών αεροσκαφών, περιέγραψε στο *Fortune* πώς ένιωσε όταν οι υπάλληλοί του παρουσίασαν τις προτάσεις τους, σε ένα δωμάτιο που είχαν προσεκτικά διαρρυθμίσει, ώστε ο ανώτερός του να κάθεται πίσω από αυτόν. «Είχα αρχίσει να ιδρώνω», είπε. «Είχαν ετοιμάσει 108 προτάσεις, για κάθε μία από τις οποίες είχα περίπου ένα λεπτό για να απαντήσω με ένα ναι ή ένα όχι. Εντωμεταξύ, δεν μπορούσα να έχω οπτική επαφή με το αφεντικό μου, εκτός αν γύριζα να κοιτάξω πίσω μου, το οποίο θα έδειχνε πώς ήμουν αδύναμος στο να απαντήσω μόνος μου». Συνολικά, ο Lauzon, υποστήριξε όλες, εκτός από οκτώ μόνο, προτάσεις.

Στα μέσα του 1992, πάνω από 200.000 εργαζόμενοι της GE – πολλοί περισσότεροι από τα 2/3 του εργατικού δυναμικού – είχαν συμμετέχει στις ομάδες work-out, παρόλο που ο ακριβής αριθμός είναι δύσκολο να προσδιορισθεί, καθώς ο Welch επέμενε να μην κρατηθούν πρακτικά για καμία από τις συναντήσεις. «Απλά θα καταλήξουμε με περισσότερη γραφειοκρατία», έλεγε. Αυτό που ήταν σαφές, ωστόσο, είναι ότι οι αυξήσεις της παραγωγικότητας, οι οποίες αυξάνονταν με ένα μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 2%, για το διάστημα 1981 ως 1987, διπλασιάστηκαν στο 4% κατά το διάστημα 1988 ως 1992.

**Best practices:** Ενώ εφαρμοζόταν η διαδικασία του work-out, το ακούραστο κυνηγητό ιδεών του Welch, προκειμένου να αυξησει την παραγωγικότητα, οδήγησε με μία παρεμφερή διαδικασία, που ονομάστηκε best practices. Το καλοκαίρι του 1988, ο Welch έδωσε στον Michael Frazier, του τμήματος management development, μία απλή πρόκληση: Πώς μπορούμε να μάθουμε από άλλες εταιρίες που επιτυγχάνουν υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας από την GE; Ο Frazier επέλεξε εννέα εταιρίες, μεταξύ των οποίων και οι: Ford, Hewlett Packard, Xerox και Toshiba, κάθε μία από τις οποίες είχε διαφορετικά best practices να μελετηθούν. Εκτός από συγκεκριμένα εργαλεία και πρακτικές, η ομάδα του Frazier εντόπισε επίσης διάφορα κοινά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων εταιριών: εστίαζαν περισσότερο στην ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών παρά στον έλεγχο των ατομικών ενεργειών, η εξυπηρέτηση πελατών αποτελούσε βασική παράμετρο της απόδοσής τους, αντιμετώπιζαν τους προμηθευτές τους ως συνεργάτες και έδιναν έμφαση στην ανάγκη για συνεχή δημιουργία νέων προϊόντων, υψηλής ποιότητας, σχεδιασμένα για αποτελεσματική παραγωγή.

Διαβάζοντας την αναφορά του Frazier, ο Welch συμφώνησε στιγμιαία και δεσμεύτηκε στο να αναπτύξει ένα βασικό, νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο θα διευκόλυνε την εισαγωγή της ιδέας των best practices στον οργανισμό, ενοποιώντας τις με την τρέχουσα ατζέντα των work-out ομάδων. Ως αποτέλεσμα του προγράμματος των best practices, πολλοί μάνατζερ της GE

συνειδητοποιήσαν ότι διοικούσαν και μετρούσαν λάθος πράγματα. (όπως είπε ένας: «Θα έπρεπε να εστιάζουμε περισσότερο στο πώς κάνουμε τα πράγματα και όχι στο τι έχει γίνει»). Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρηματικές μονάδες άρχισαν να επανεξετάζουν την προσέγγισή τους.

## Παγκοσμιοποίηση

Στις αρχές και τα μέσα του 1980, η διεθνοποίηση ήταν ένα θέμα που απασχολούσε, στο πίσω μέρος των προτεραιοτήτων την GE, αλλά ισχυροί υπερασπιστές της παγκοσμιοποίησης, όπως ο Paolo Fresco, πρόεδρος της GE Ευρώπης, κατανοούσε γιατί ο Welch, έπρεπε να επικεντρώσει τις πρώτες του προσπάθειες στη ορθολογική οργάνωση. «Είναι πολύ δύσκολο να βγεις στην παγκόσμια αρένα, αν δεν έχεις μια γερή βάση στο σπίτι σου», είπε ο Fresco. «Αλλά μόλις η γερή βάση δημιουργήθηκε, πραγματικά κάναμε το άλμα».

Οι πρώτοι ήχοι για την επικείμενη προτεραιότητα της παγκοσμιοποίησης ήρθαν με τις προκλήσεις του Welch στη συνάντηση του Corporate Executive Council, το 1986. Βασιζόμενος στην παλαιότερη, δική του εμπειρία, στα Πλαστικά της GE, δεν προσπάθησε να επιβάλει μία εταιρική παγκόσμια στρατηγική, αλλά προτίμησε να αφήσει την κάθε επιχειρηματική λειτουργία να πάρει την ευθύνη για την εφαρμογή ενός σχεδίου, κατάλληλο για τις συγκεκριμένες ανάγκες τους:

‘Όταν ήμουν 29 χρόνων, αγόρασα γη στην Ολλανδία και έχτισα εκεί τα εργοστάσια. Αυτή ήταν η δική μου ‘γη’, για τις δικές μου ‘επιχειρήσεις’. Δεν με ενδιέφερε η παγκόσμια GE, παρά μόνο οι παγκόσμιες δραστηριότητες των πλαστικών της GE. Η ιδέα μιας παγκόσμια εταιρίας είναι ανόητη. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες είναι παγκόσμιες, όχι οι εταιρίες.

Αυτό δε σήμαινε φυσικά ότι ο Welch δεν συμμετείχε στα σχέδια παγκοσμιοποίησης της GE. Το 1987, επικέντρωσε την προσοχή τους, αυξάνοντας τα πρότυπα απόδοσης για την GE: από εδώ και πέρα, ο ‘#1 ή #2’ κανόνας έπρεπε να εφαρμοστεί σε παγκόσμια κλίμακα. Για να υπογραμμίσει τη σοβαρότητα της απόφασής του, μερικούς μήνες αργότερα ανακοίνωσε μία σημαντική συμφωνία με την Thompson S.A.

Στη συνέχεια, το 1989 ο Welch όρισε τον Paolo Fresco επικεφαλή των International Operations και το 1992 τον έκανε αντιπρόεδρο και μέλος του τετραμελούς γραφείου στελεχών. Ο Fresco, βασικός διαπραγματευτής στη συμφωνία με την Thompson, συνέχισε να κλείνει διάφορες διεθνείς συνεργασίες: μία κοινοπραξία με την γερμανική Bosch, μία συνεργασία με την Toshiba και την εξαγορά της Sonac, μία γαλλική πιστωτική εταιρία. Όταν άνοιξε η αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, επιδίωξε δυναμική είσοδο στις πρώην κομμουνιστικές χώρες, με την αγορά ενός μεγάλου τμήματος της Ουγγρικής εταιρίας ηλεκτρισμού, Tungsram, να αποτελεί την αιχμή του δόρατος. Ο Fresco έγινε ο ανιχνευτής και πρωταθλητής νέων ευκαιριών. «Νιώθω ότι υπάρχουν κενά», είπε. «Όλες αυτές οι ενέργειες είναι προσωρινές – μόλις ολοκληρωθούν, εγώ βγαίνω από τη μέση».

Εκμεταλλεόμενη την οικονομική ανάκαμψη της Ευρώπης, η GE επένδυσε 17,5 δις δολάρια στην περιοχή, ανάμεσα στα έτη 1989 και 1995, τα μισά σε νέα εργοστάσια και εγκαταστάσεις και τα υπόλοιπα μισά για να χρηματοδοτήσει τις 50 και περισσότερες εξαγορές της. Τότε, το 1995, μετά την κατάρρευση του Μεξικάνικου peso, η εταιρία είδε ξανά την οικονομική αβεβαιότητα ως μία σπουδαία αγοραστική ευκαιρία. Μέσα σε έξι μήνες, η GE είχε αποκτήσει 16 εταιρίες, συμμετέχοντας στην εντυπωσιακά γρήγορη ανάκαμψη της χώρας. Επίσης, όταν η Ασία έπεσε σε κρίση το 1997-1998, ο Welch ενθάρρυνε τους μάνατζέρ του να δουν την περίοδο αυτή ως μία αγοραστική εμπειρία, παρά ως ένα πρόβλημα. Στην Ιαπωνία μόνο, η εταιρία ξόδεψε 15 δις δολάρια σε έξι μήνες, για εξαγορές.

Το 1998, τα διεθνή έσοδα ήταν 42,8 δις δολάρια, σχεδόν τα διπλάσια απ' ότi ήταν πριν από πέντε χρόνια. Η εταιρία προέβλεπε πώς θα έκανε τις μισές από τις δραστηριότητές της εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών μέχρι το έτος 2000, σε αντίθεση με το μόλις 20% το 1985, τη χρονιά πριν το πρώτο διεθνές άνοιγμα. Ακόμα πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότi τα έσοδα από τις διεθνείς αγορές αυξάνονταν σχεδόν τρεις φορές περισσότερο από το ρυθμό των εγχώριων πωλήσεων.

### **Αναπτύσσοντας ηγέτες**

Ενώ η παγκόσμια εξάπλωση και οι νέες πρωτοβουλίες σχετικά με την κουλτούρα είχαν τεθεί σε εφαρμογή, ο Welch εστίαζε επίσης την προσοχή του στο μεγάλο έργο της ευθυγράμμισης των ικανοτήτων των 290.000 εργαζομένων της GE, με τα νέα στρατηγικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Ανάμεσα στις διαμαρτυρίες αυτών που ένιωθαν ότi εργάζονταν περισσότερο, λόγω του νέου απαιτητικού περιβάλλοντος και την κλονισμένη εμπιστοσύνη από τις απολύσεις του '80, αναγνώριζε πώς η πρόκληση γι' αυτόν ήταν να επαναπροσδιορίσει το «σιωπηρό συμβόλαιο» που η GE είχε με τους εργαζόμενούς της:

Όπως πολλές άλλες μεγάλες εταιρίες στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη και την Ιαπωνία, η GE έχει ένα σιωπηρό, ψυχολογικό συμβόλαιο, βασισμένο στην αντίληψη της διαβίου απασχόλησης. Αυτό παράγει ένα πατριαρχικό είδος πιστότητας, που τείνει να εστιάζει εσωτερικά στους ανθρώπους. Στο σημερινό όμως περιβάλλον, η συναισθηματική ενέργεια των ανθρώπων πρέπει να εστιάζει εξωτερικά, στον ανταγωνιστικό κόσμο ... Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, αν υπάρχει τέτοιο πράγμα, είναι ότi οι δουλειές στην GE είναι οι καλύτερες στον κόσμο, για ανθρώπους πρόθυμους να ανταγωνιστούν. Έχουμε τους καλύτερους εκπαιδευτικούς και αναπτυξιακούς πόρους και ένα περιβάλλον δεσμευμένο στην παροχή ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Όπως όλοι οι μάντζερ της GE, έτσι και ο Welch, αναπτύχθηκε μέσα σε έναν οργανισμό δεσμευμένο στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Ήθελε να τιθασέψει αυτή την παράδοση και να τη χρησιμοποιήσει για να μεταφράσει τις ευρείες αλλαγές του στην κουλτούρα, σε ατομικό επίπεδο. Αυτό θα σήμαινε να προσαρμόσει το καλοσχεδιασμένο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της GE στους στόχους του. Για παράδειγμα, όσο μπορούσε να θυμηθεί, τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας αφιέρωναν σημαντικό χρόνο στην αξιολόγηση, ανάπτυξη και ορισμό ενός σχεδίου διαδοχής (succession planning). Ξεκίνησε να χρησιμοποιεί αυτή τη διαδικασία για να βοηθήσει την επίτευξη των στόχων του, προσδίδοντας το δικό του προσωπικό στυλ στην εφαρμογή της.

Ξεκινώντας τον Απρίλη και τελειώνοντας το Μάιο, κάθε χρόνο, ο Welch και τρία από τα ανώτερα στελέχη του, επισκέπτονταν κάθε μία από τις επιχειρήσεις τους, για να αξιολογήσουν την πρόοδο των 3.000 στελεχών της εταιρίας. Ο Welch κρατούσε στενό έλεγχο στα ανώτερα 500 στελέχη, όλοι από τους οποίους είχαν επιλεγεί με τη δική του προσωπική έγκριση. Σε αυτές τις πολυήμερες συναντήσεις, ο Welch ήθελε να συναντήσει μάντζερ με υψηλές προοπτικές και να τους παρουσιάσει αποτελέσματα σε βασικά project. Σε έναν εξαντλητικό απολογισμό 10 ως 12 ωρών, σε κάθε επιχείρηση, ο Welch ρωτούσε τα ανώτερα στελέχη να εντοπίσουν τους αυριανούς ηγέτες, παρουσίαζε τα σχεδιασμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και τα λεπτομερή πλάνα διαδοχής, για όλες τις κύριες θέσεις. Η ενέργειά του αυτή αντικατόπτριζε την ισχυρή πεποίθησή του ότi οι καλοί άνθρωποι είναι το κύριο περιουσιακό στοιχείο της GE. «Οι άνθρωποι ανήκουν σε εμένα», έλεγε στους επικεφαλείς των επιχειρησιακών λειτουργιών του, «Εσείς απλά τους νοικιάζεται».

Καθώς οι αξιολογήσεις αυτές γίνονταν για όλη την GE, όλα τα στελέχη περίμεναν να λάβουν ένα ειλικρινές feedback, για το που βρίσκονται επαγγελματικά, λογικές εκτιμήσεις για τις μελλοντικές



θέσεις που θα μπορούσαν να λάβουν, καθώς και για τα συγκεκριμένα προσόντα που απαιτούνται για να λάβουν αυτές τις θέσεις. Οι μάνατζερ, σε κάθε επίπεδο, χρησιμοποιούσαν αυτές τις συζητήσεις ως τη βάση για να καθοδηγούν και να αναπτύσσουν το προσωπικό τους (ο Welch υπολόγιζε πως ξόδεψε τουλάχιστον το 70% του χρόνου του για θέματα που αφορούσαν στους ανθρώπους, τα περισσότερα από τα οποία ήταν η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αυτών).

Ο Welch, πιστεύοντας στα κίνητρα, τροποποίησε επίσης ριζικά το σύστημα αμοιβών της GE. Από ένα σύστημα που διακρινόταν για τις μικρές προσαυξήσεις στους μισθούς, με bonus βασισμένα στην απόδοση της επιχείρησης, εφάρμοσε ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο η κατοχή μετοχών ήταν πρωταρχικό στοιχείο. Διεύρυνε τον αριθμό των κατόχων μετοχών της εταιρίας από 300 σε 30.000 και ξεκίνησε να ορίζει πιο επιθετικά bonus, συνδεδεμένα στενά με την ατομική απόδοση στα τρέχοντα project (για παράδειγμα, παγκοσμιοποίηση ή ανάδειξη best practices).

Μέσα από όλες αυτές τις διαδικασίες και τα εργαλεία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, οι κύριες προσπάθειες του Welch επικεντρώνονταν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι άνθρωποι θα μπορούσαν να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Μπαίνοντας στη δεκαετία του 1990, περιέγραψε το στόχο της GE για τα θέματα αυτά, ως εξής:

Σε δέκα χρόνια από τώρα, θέλουμε τα περιοδικά να γράφουν για τη GE ως ένα μέρος όπου οι άνθρωποι έχουν την ελευθερία να είναι δημιουργικοί, ένα μέρος που αναδεικνύει τον καλύτερο εαυτό όλων. Ένα ανοιχτό, δίκαιο μέρος όπου οι άνθρωποι έχουν την αίσθηση ότι αυτό που κάνουν είναι σημαντικό και όπου η αίσθηση της επίτευξης ανταμείβεται και υλικά και ψυχικά. Η θέληση να είναι το σημείο αναφοράς μας.

Ένα βασικό Ινστιτούτο που ο Welch προσάρμοσε για να διεξάγει αυτή την αλλαγή της κουλτούρας ήταν το Κέντρο Ανάπτυξης Crotonville της GE. Ο Welch ήθελε να μετατρέψει το Crotonville από ένα εκπαιδευτικό κέντρο και ένα 'βραβείο' ανταμοιβής για όσους έχαναν μία προαγωγή σε μία ισχυρή μηχανή αλλαγής. Στα μέσα του '80, όταν μείωνε τα κόστη σχεδόν παντού, ξόδεψε 45 δις δολάρια σε νέα κτίρια και βελτιώσεις για το Crotonville. Προσέλαβε επίσης ορισμένους έμπειρους ακαδημαϊκούς – τον Jim Baughman από το Harvard και τον Noel Tichy από το Michigan – για να ανανεώσουν τις δραστηριότητες του Crotonville.

Κάτω από το στενό έλεγχο του Welch και της προσωπικής του συμβολής, έγινε προτεραιότητα για το Crotonville η ανάπτυξη μιας γενιάς ηγετών ευθυγραμμισμένων με το νέο όραμα και κουλτούρα της GE. Επιπλέον, εξελίχθηκε από ένα εκπαιδευτικό κέντρο σε ένα μέρος όπου μπορούσαν να συναντηθούν ομάδες μάνατζερ, να συνεργαστούν για θέματα προτεραιότητας και να αποφασίσουν σε ενέργειες δράσης. Αυτό οδήγησε στη σταδιακή αντικατάσταση των εξωτερικών συμβούλων με άτομα της GE, που λειτουργούσαν ως συντονιστές των συζητήσεων. Πρωταγωνιστής στην αλλαγή αυτή ήταν ο ίδιος ο Welch, ο οποίος δύο φορές το μήνα ταξίδευε ως το Crotonville, για να διδάξει και να συζητήσει με τους εργαζόμενους της GE («Δεν έχω χάσει ούτε μία συνάντηση», είπε με περηφάνια στα τέλη του 1990). Ήταν στα πλαίσια μιας από αυτές τις συναντήσεις που προέκυψε η ιδέα για τις ομάδες work-out και ήταν το Crotonville το μέρος όπου έγιναν πολλές από τις συναντήσεις για την ανάδειξη των best practices.

Παρά τις ενέργειες για ατομική ανάπτυξη και τις εταιρικές πρωτοβουλίες, δεν κατόρθωσαν όλοι οι μάνατζερ να ταιριάξουν στο ιδανικό προφίλ ηγεσίας του Welch. Το ενδιαφέρον του Welch επικεντρώθηκε σε εκείνους που έμοιαζαν απρόθυμοι ή ανίκανοι να υιοθετήσουν τις ανοιχτές και συμμετοχικές αξίες που διέδιδε. Το 1991, όρισε το πρόβλημα και τη σπουδαιότητα των συνεπειών του:

Κατά τη δική μας προσέγγιση, οι ηγέτες, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, μπορούν να διακριθούν σε τουλάχιστον τέσσερις διαφορετικούς τύπους. Ο πρώτος είναι αυτός που αποδίδει σύμφωνα με τις δεσμεύσεις – οικονομικές ή άλλες – και ενστερνίζεται τις αξίες της εταιρίας. Το μέλλον του είναι προβλέψιμο: ανοδικό. Ο δεύτερος τύπος είναι αυτός που δεν τηρεί τις δεσμεύσεις και δεν μοιράζεται τις αξίες της εταιρίας. Όχι πολύ ευχάριστη περίπτωση. Ο τρίτος είναι αυτός που αποτυγχάνει να τηρήσει τις δεσμεύσεις, αλλά ενστερνίζεται τις αξίες. Αυτός συνήθως παίρνει μία δεύτερη ευκαιρία, συνήθως σε ένα διαφορετικό περιβάλλον.

Τέλος, υπάρχει ο τέταρτος τύπος – ο πιο δύσκολος στο χειρισμό για πολλούς από εμάς. Ο ηγέτης αυτός τηρεί τις δεσμεύσεις του στην εταιρία, φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά δε σέβεται τις αξίες της εταιρίας. Αυτός αντιπροσωπεύει το χαρακτήρα εκείνο που επιτυγχάνει την επιθυμητή απόδοση πιέζοντας παρά εμπνέοντας τους ανθρώπους. Πολύ συχνά, όλοι από εμάς έχουμε γυρίσει το κεφάλι προς την άλλη πλευρά και έχουμε ανεχτεί αυτόν τον 'τύπο 4' μάνατζερ – γιατί πάντοτε εμφανίζεται, ακόμα και σε μικρές ομάδες.

Για να ενισχύσει την πρόθεσή του να εντοπίσει και να απομακρύνει τους μάνατζερ 'τύπου 4', ο Welch ξεκίνησε να αξιολογεί τα ανώτερα στελέχη της GE όχι μόνο με βάση την απόδοσή τους ως προς τους στόχους, αλλά και ως προς τον βαθμό σύμφωνα με τον οποίο 'ζουν' τις αξίες της GE. Κατά συνέπεια, πολλοί από τους 500 μάνατζερ της GE άρχισαν να χρησιμοποιούν έναν αντίστοιχο σύστημα αξιολόγησης δύο-διαστάσεων, για να αναπτύξουν και να κατευθύνουν τους δικούς τους ανθρώπους. Όταν η καθοδήγηση αποτύγχανε, ο Welch ήταν έτοιμος να λάβει δράση, για τους μάνατζερ 'τύπου 4'. «Οι άνθρωποι απομακρύνονται αν έχουν λάθος αξίες», επέμενε. «Δεν εξετάζουμε καν τους αριθμούς».

Για να ενισχύσει τη δέσμευση σε αυτά να νέα κριτήρια ηγεσίας, μερικά χρόνια αργότερα, η GE εισήγαγε ένα σύστημα αξιολόγησης 360°. Κάθε εργαζόμενος αξιολογούνταν από τον ανώτερό του, τους συναδέλφους και τους συνεργάτες του, σύμφωνα με μία κλίμακα από το 1 ως το 5, σε περιοχές όπως η ομαδική συνεργασία, η έμφαση στην ποιότητα και το όραμα. Ο Welch περιέγραψε τη διαδικασία αυτή αξιολόγησης ως ένα ισχυρό εργαλείο εντοπισμού και αλλαγής αυτών που «χαμογελούν και κλωτσούν κάτω». Η αξιολόγηση 360°, συνδεδεμένη με το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, έγινε το μέσο για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, των ευκαιριών για καθοδήγηση και, τελικώς, για career planning – είτε προς ανώτερα ή οριζόντια ιεραρχικά επίπεδα, είτε προς απομάκρυνση από την εταιρία.

### **1990: Το τρίτο κύμα**

Μπαίνοντας στο 1990, ο Welch ένιωσε ότι οι νέες βάσεις της GE είχαν εδραιωθεί. Παρά τη μείωση της ανάπτυξης του βιομηχανικού τομέα κατά τα πρώτα χρόνια της νέας δεκαετίας, είχε δεσμευτεί στο έργο της αναδόμησης της εταιρίας, σε έναν ρυθμό ακόμη πιο έντονο. Οι νέες προτεραιότητες αναδεικνύονταν.

#### **Συμπεριφορά χωρίς όρια**

Προχωρώντας πιο πέρα από τις αρχικές πρωτοβουλίες που στόχευαν στην ενίσχυση των επιμέρους επιχειρήσεων της GE, ο Welch άρχισε να επικεντρώνει την προσοχή του στη δημιουργία «ολοκληρωμένης διαφοροποίησης» (integrated diversity). Προσδιόρισε το όραμα του για την GE, κατά τη δεκαετία του '90, ως μία εταιρία «χωρίς όρια», η οποία διακρίνεται από ένα «ανοιχτό, φιλικό περιβάλλον προς την αναζήτηση νέων ιδεών, ασχέτως από τις πηγές τους» - κατά πολλούς

τρόπους, επρόκειτο για την εδραίωση του ανοιχτού περιβάλλοντος που είχε ενισχύσει η διαδικασία των ομάδων work-out και η ανάδειξη των best practices. Περιγράφοντας το απελευθερωμένο από εμπόδια όραμά του για την GE, ο Welch έγραψε:

Η χωρίς όρια εταιρία που οραματιζόμαστε θα μετακινήσει τα εμπόδια από την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών. Δεν θα αναγνωρίζει καμία διάκριση ανάμεσα στις εγχώριες και τις διεθνείς λειτουργίες – θα νιώθουμε το ίδιο άνετα να δουλεύουμε για project στη Βουδαπέστη και τη Σεούλ, όσο και στο Louisville και το Schenectady. Ένας οργανισμός χωρίς όρια θα αγνοεί ή θα σβήνει ετικέτες όπως: «μάνατζμεντ», «μισθοί», «ωριαία», οι οποίοι εμποδίζουν τους ανθρώπους στο να δουλεύουν μαζί.

Μία από τις πιο συχνά επαναλαμβανόμενες ιστορίες του Welch, για το πώς τα best practices μπορούν να ενισχυθούν από τη συμπεριφορά «χωρίς όρια», περιγράφει πώς μάνατζερ από την καναδική GE εντόπισαν έναν μικρό κατασκευαστή στη Νέα Ζηλανδία, τον Fisher & Paykel, ο οποίος κατασκεύαζε μεγάλη ποικιλία προϊόντων με εξίσου μεγάλη αποτελεσματικότητα, σε σχέση με το μικρό και χαμηλής δυναμικότητας εργοστάσιό του. Όταν οι καναδοί χρησιμοποίησαν ευέλικτες τεχνικές για να αυξήσουν την παραγωγικότητα στα υψηλής δυναμικότητας εργοστάσιά τους, οι αμερικανοί συνάδελφοί τους ενδιαφέρθηκαν. Περισσότεροι από 200 μάνατζερ και εργαζόμενοι από το εργοστάσιο του Louisville πήγαν στο Μόντρεαλ για να μελετήσουν τα επιτεύγματά τους – και σύντομα ένα πρόγραμμα Γρήγορης Ανταπόκρισης περιόρισε τον αμερικανικό κύκλο παραγωγής στο ήμισυ και μείωσε τα κόστη αποθεμάτων κατά 20%. Χωρίς να αποτελεί έκπληξη, το εργοστάσιο αυτό του Louisville, έγινε ένας προορισμός που έπρεπε να επισκεφτούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις της GE και μέσα σε ένα χρόνο, το πρόγραμμα είχε υιοθετηθεί από επιχειρήσεις που ασχολούνταν με διαφορετικά προϊόντα, από κινητήρες ως μηχανές αεροσκαφών.

Ο Welch τόνιζε επίσης ότι δεν υπήρχε μέρος στην GE για τους υποστηρικτές της παλιάς κουλτούρας: «Αν είστε επικεντρωμένοι στον εαυτό σας, δεν αναζητείτε και δεν μοιράζεστε τις ιδέες σας με τους συνεργάτες σας, δεν ανήκετε εδώ», έλεγε. Άλλαξε επίσης τα κριτήρια προσδιορισμού των bonus και απόδοσης των μετοχών, έτσι ώστε να επιβραβεύεται η αναζήτηση και το μοίρασμα των ιδεών και όχι απλά η παραγωγή ιδεών. Πέντε χρόνια αργότερα, ο Welch είχε μία λίστα με ιστορίες επιτυχίας «χωρίς όρια»:

Ξεκινήσαμε νωρίς να μαθαίνουμε ο ένας από τον άλλο: λύσεις παραγωγικότητας από τον Ηλεκτρισμό, αποτελεσματικότητα συναλλαγών από τα κεντρικά της GE, τεχνικές μείωσης του κόστους από τις Μηχανές Αεροσκαφών και παγκόσμια διοίκηση λογαριασμών από τα Πλαστικά.

Ένα από τα πιο εντυπωσιακά παραδείγματα του τρόπου που οι νέες ιδέες και η εμπειρία διαδόθηκε σε όλη την GE ήταν το «μοντέλο ολοκλήρωσης» (integration model) της εταιρίας. Δημιουργήθηκε με βάση τα διδάγματα από κυριολεκτικά εκατοντάδες περιπτώσεις εξαγορών και κατεύθυνε τις ενέργειες των μάνατζερ σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, υπεύθυνο για την ολοκλήρωση της καινούργιας αποκτηθείσας λειτουργίας: από τον έλεγχο των λογαριασμών ως την ευθυγράμμιση του οργανισμού και από τον εντοπισμό και την απομάκρυνση των 'εμποδίων' ως την εφαρμογή των εργαλείων και των προγραμμάτων της GE. Προς τα τέλη του 1990, τα προγράμματα ολοκλήρωσης της GE περατώνονταν σε περίπου 100 ημέρες.

**Υπερβολή: επιτυγχάνοντας το ακατόρθωτο**

Για να ενισχύσει τις αυξανόμενες διοικητικές προσδοκίες του, στις αρχές του 1990, ο Welch, έκανε μία νέα 'επίθεση' στην κουλτούρα της GE. Εισηγήθηκε την έννοια της «υπερβολής», στον ορισμό των στόχων απόδοσης και την περιέγραψε ως τη «χρήση ονείρων για τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών στόχων, χωρίς να υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ιδέα για το πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι». Στόχος του ήταν να αλλάξει τον τρόπο που ορίζονται οι στόχοι και μετράται η απόδοση, δημιουργώντας μία ατμόσφαιρα που ρωτούσε τον καθένα: «Πόσο καλός μπορείς να είσαι;»

Οι στόχοι αυτοί της υπερβολής δεν αντικατέστησαν τις παραδοσιακές διαδικασίες πρόβλεψης και ορισμού των στόχων. Οι μάνατζερ έπρεπε ακόμη να επιτύχουν βασικούς στόχους – προσαρμοσμένους στην τρέχουσα πραγματικότητα της αγοράς και όχι με βάση κάποιο περσινό σχέδιο. Έπρεπε όμως να ορίζουν και υψηλότερους, 'διευρυμένους' στόχους για τις επιχειρήσεις τους. Ενώ οι μάνατζερ δεν θεωρούνταν υπεύθυνοι για τους στόχους αυτούς, αυτοί που τους πετύχαιναν ανταμείβονταν με σημαντικά bonus και μερίδια μετοχών. Όπως είπε ο Welch: «Πρέπει να σκεφτόμαστε ... ποιο είναι το καλύτερο που μπορούμε να κάνουμε; Σύντομα θα ξεκινήσετε να συνειδητοποιείτε τι μπορεί να βγει από ένα ανοιχτό περιβάλλον».

Ένα χρόνο αργότερα από την εισαγωγή της έννοιας της 'υπερβολής', ο Welch ανέφερε πρόοδο:

Συνηθίζαμε να είμαστε εντελώς λεπτομερείς, ορίζοντας στόχους, για παράδειγμα, αύξησης των περιθωρίων από 8,53% σε 8,92% και στη συνέχεια ασχολούμασταν με έναν αριθμό χρονοβόρων και γραφειοκρατικών διαπραγματεύσεων για το αν πρέπει να μετακινήσουμε τον αριθμό μερικά εκατοστά πάνω ή κάτω ... Δεν το κάνουμε αυτό πια. Σε έναν οργανισμό «χωρίς όρια», με δεδομένη την ανάγκη για ταχύτητα, έχουμε καταργήσει τα δεκαδικά ψηφία. Δεν εμπνέουν και δεν ενθαρρύνουν κανένα, ούτε κεντρίζουν τη φαντασία κανενός. Τώρα στοχεύουμε σε αύξηση των περιθωρίων κατά 15%.

Στα μέσα του 1990, η 'υπερβολή' των στόχων ήταν βασικό στοιχείο της κουλτούρας της GE. Ένα ανώτερο στέλεχος εξήγησε: «Στους ανθρώπους αρέσει η επίλυση προβλημάτων. Θέλουν να πάνε στο επόμενο επίπεδο. Αυτό αποτελεί καλύτερο κίνητρο για την εταιρία απ' ότι οι διαδικασίες του work-out». Η εισαγωγή όμως της έννοιας της 'υπερβολής' των στόχων δεν έγινε χωρίς δυσκολίες εφαρμογής. Σύμφωνα με τον Steve Kerr, τον επικεφαλής του Crotonville: «Πρέπει οπωσδήποτε να τιμήσετε την έννοια του 'δεν τιμωρούμε τις αποτυχίες', διαφορετικά η υπερβολή των στόχων μπορεί να καταλήξει σε καταστροφή». Η υπερβολή, αν δεν διοικηθεί σωστά, εξηγεί, οδηγεί στην πίεση των ανθρώπων να εργάζονται 60 ώρες την εβδομάδα για να επιτύχουν άπιαστους στόχους. «Δεν είναι ο αριθμός ανά άτομο, κυρίως είναι ένας φανταστικός αριθμός. Είναι η διαδικασία την οποία προσπαθείς να αναπτύξεις. Προσπαθείς ουσιαστικά να κάνεις τους ανθρώπους να σκεφτούν νέους τρόπους απόδοσης στη δουλειά τους».

Στις αρχές του 1996, ο Welch αναγνώρισε πώς η GE δεν πέτυχε δύο από τους τέσσερις ετήσιους εταιρικούς 'διευρυμένους' στόχους. «Πιέζοντας για αυτούς τους 'αδύνατους' στόχους», είπε ο Welch, «μαθαίνουμε να κάνουμε τα πράγματα πιο γρήγορα απ' ότι αν είχαμε να αντιμετωπίσουμε εφικτούς στόχους».

## **Επιχειρήσεις Υπηρεσιών**

Το 1994, ο Welch, όρισε μία νέα πρωτοβουλία, σχεδιασμένη να ενισχύσει έναν από τους προηγούμενους στόχους του: να μειώσει την εξάρτηση της GE από τα παραδοσιακά βιομηχανικά προϊόντα. Στις αρχές του '80, είχε στραφεί προς τις υπηρεσίες, εξαγοράζοντας εταιρίες

χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως η Employers Reinsurance & Kiddder και η Peabody. «Σχεδόν το 60% των κερδών τώρα της GE προέρχεται από τις υπηρεσίες», είπε ο Welch το 1995. «Από 16,4% που ήταν το 1980, εύχομαι να ήταν 80%».

Για να πραγματοποιήσει αυτή την ευχή, ο Welch ξεκίνησε να προχωρεί προς το επόμενο στάδιο – μία ώθηση στις υπηρεσίες. Κατά τη διάρκεια θεώρησης των ετησίων στρατηγικών πλάνων με τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας, ο Welch άρχισε να προκαλεί τους μάνατζέρ του να «συμμετάσχουν περισσότερο στον χώρο των τροφίμων». Ενώ οι πελάτες θα χρειάζονται πάντοτε υψηλής ποιότητας hardware, ισχυρίστηκε ότι το μέλλον της GE βρίσκεται στην παροχή, παράλληλα με τα προϊόντα, υπηρεσιών που προσθέτουν αξία. Περιγράφοντας αυτή την κίνηση ως «μία από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης στην ιστορία της GE», όρισε έναν αριθμό στελεχών που θα ασχολούνταν με το θέμα. Ταυτόχρονα, ζήτησε από τον αντιπρόεδρο, Paolo Fresco, να συστήσει μία Επιτροπή Υπηρεσιών, μέσω της οποίας τα ανώτερα στελέχη θα μπορούσαν να ανταλλάσσουν ιδέες.

Σύντομα, όλες οι επιχειρήσεις της GE διερευνούσαν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης υπηρεσιών. Οι ιατρικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, ανέπτυξαν την έννοια του 'In site', η οποία αναφερόταν στην τοποθέτηση διαγνωστικών ανιχνευτών με τη δυνατότητα επικοινωνίας, μέσα στις ιατρικές συσκευές τους. Το σύστημα αυτό συνδεόταν απευθείας με το online κέντρο υπηρεσιών της GE.

Το 'In Site', όπως και άλλα εσωτερικά best practices, συζητήθηκε στην Επιτροπή Υπηρεσιών και σύντομα οι online διαγνωστικές υπηρεσίες μεταφέρθηκαν και σε άλλες επιχειρήσεις της GE. Στις Μηχανές Αεροσκαφών, βασικές λειτουργίες των μηχανών καταγράφονταν από τους ειδικούς της GE, ενώ οι μηχανές ήταν σε πτήση, δημιουργώντας για την εταιρία αξία προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τον Welch, η ευκαιρία για ανάπτυξη στις υπηρεσίες προϊόντων ήταν περιορισμένη. Με ένα μοναδικό πλεονέκτημα στον κόσμο – έχοντας ενσωματώσει ανιχνευτές σε 9.000 μηχανές εμπορικών αεροσκαφών, 10.000 τουρμπίνες, 13.000 κινητήρες και 84.000 συσκευές ιατρικού εξοπλισμού – ένιωθε πως η GE είχε μία γερή βάση για να δημιουργήσει. Όπως σχολίασε ο Lewis Edelmet, ανώτερο στέλεχος της GE για Έρευνα και Ανάπτυξη:

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις θεωρούνταν ως 'πυραμίδες' που είχαν στη βάση τους το προϊόν και άλλα στοιχεία, όπως υπηρεσίες, διαδικασίες παραγωγής και πληροφορίες. Τώρα εξετάζουμε την πλήρη αναστροφή της πυραμίδας: το προϊόν θα γίνει απλά ένα ακόμα στοιχείο της πυραμίδας. Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης θα προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες – παρέχοντας στους πελάτες τρόπους με τους οποίους θα μπορούν γίνουν πιο παραγωγικοί – και με πληροφόρηση τόσο σημαντική, που οι πελάτες θα πληρώνουν γι' αυτή.

Το 1996, η GE είχε δημιουργήσει εξαρτήματα υπηρεσιών αξίας 8 δις δολαρίων, τα οποία αναπτύσσονταν πολύ πιο γρήγορα από τα προϊόντα που υποστήριζαν. Εξίσου σημαντική, σύμφωνα με την άποψη του Welch, ήταν η αλλαγή του τρόπου αντίληψης της πώλησης, σε «βοήθεια προς τους πελάτες μας για να πετύχουν». Οι υπηρεσίες της GE στόχευαν να κάνουν τους πελάτες τους ακόμα πιο παραγωγικούς. Και ενώ η GE βοηθούσε τους πελάτες της να μειώσουν τα έξοδά τους, οι μάνατζέρ της κατεύθυναν τη ζήτηση από τα προϊόντα χαμηλού περιθωρίου κέρδους στις νεώτερες, υψηλού περιθωρίου κέρδους, υπηρεσίες της εταιρίας. Η ριζική αλλαγή της GE μέσα σε δύο δεκαετίες οδήγησε τον Welch να ισχυριστεί ότι: «Έχουμε αλλάξει κάθε πτυχή αυτού που κάνουμε για να ζήσουμε. Σήμερα, οι υπηρεσίες φέρνουν τα 2/3 των εσόδων μας».

### **Κλείνοντας τη δεκαετία: το τελευταίο κεφάλαιο του Welch**

Όταν μπήκε στο τελευταίο μισό της δεκαετίας, ο Welch γνώριζε ότι πλησίαζε στο όριο συνταξιοδότησής του, το 2000. Η δέσμευσή του προς την εταιρία εξακολουθούσε να είναι το ίδιο ισχυρή, παρά τις κριτικές αυτών που αναρωτιόνταν αν θα μπορούσε η εταιρία να συνεχίσει να παράγει αξία με τόσο έντονα διαφοροποιημένο portfolio επιχειρήσεων. Στην ετήσια αναφορά του 1995, αναφέρθηκε στο θέμα:

Η πιο καυτή τάση στις επιχειρήσεις είναι ο καταμερισμός των εταιριών με εύρος επιχειρηματικών λειτουργιών. Η εμφανής ερώτηση για τη GE, την μεγαλύτερη διαφοροποιημένη εταιρία στον κόσμο, ήταν: «Πότε θα προβείτε σε καταμερισμό;». Η πιο σύντομη απάντηση ήταν πως δεν πρόκειται ... Είμαστε μία εταιρία που στοχεύει στο να γίνεται μεγαλύτερη και όχι μικρότερη. Η μόνη μας απάντηση στη συνηθισμένη ερώτηση: «Τι σκοπεύετε να κερδίσετε;», είναι: «Χρήμα – και πολύ από αυτό».

Παρά την εισαγωγή του στο νοσοκομείο για τριπλό bypass, το 1995, ο Welch, δεν έδειξε κανένα σημάδι μείωσης της ενέργειάς του. Αντιθέτως, κέρδισε περισσότερη ενέργεια, καθώς οι πιέσεις για απόδοση και νέες πρωτοβουλίες συνέχισαν.

### **Τα Έξι Σίγμα των πρωτοβουλιών για ποιότητα**

Όταν μία έρευνα του 1995 έδειξε πώς οι εργαζόμενοι της GE δεν ήταν ικανοποιημένοι με την ποιότητα των προϊόντων και των διαδικασιών, ο Welch συνάντησε τον Lawrence Bossidy, έναν παλιό φίλο που είχε φύγει από την GE το 1991 για να γίνει Διευθύνων Σύμβουλος στην AlliedSignal Inc. Ο Welch έμαθε πώς το πρόγραμμα ποιότητας 'Έξι Σίγμα' (Συναντήσεις) που ο Bossidy είχε δανειστεί από τη Motorola, βοήθησε καθοριστικά την AlliedSignal να βελτιώσει την ποιότητά της, να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την παραγωγικότητά της. Η παρουσίαση του προγράμματος της AlliedSignal κέρδισε σπάνιες κριτικές διεθνώς.

Ύστερα από τη συνάντηση, ο Welch ζήτησε από τον Gary Reiner, αντιπρόεδρο Επιχειρηματικού Σχεδιασμού, να ηγηθεί μίας πρωτοβουλίας για την ποιότητα στην GE. Ο Reiner έκανε μία λεπτομερή μελέτη των επιδράσεων των ποιοτικών προγραμμάτων σε εταιρίες όπως η Motorola και η AlliedSignal. Σύμφωνα με την ανάλυσή του, η GE λειτουργούσε σε λάθος ρυθμούς, δέκα χιλιάδες φορές το επίπεδο ποιότητας των Έξι Σίγμα των 3.4 ελαττωματικών ανά εκατομμύριο λειτουργίες. Επιπλέον, εκτίμησε ότι το κενό αυτό κόστιζε στην εταιρία μεταξύ 8 και 12 δις δολάρια το χρόνο σε αναποτελεσματικότητα και χαμένη παραγωγικότητα. Με βάση τα ευρήματα του Reiner, στην ετήσια συνάντηση των 500 ανώτερων στελεχών στην Boca Raton, ο Welch ανακοίνωσε τον στόχο να φτάσουν τα επίπεδα ποιότητα Έξι Σίγμα, σε όλη την εταιρία, μέχρι το 2000, περιγράφοντας το πρόγραμμα ως τη «μεγαλύτερη ευκαιρία για ανάπτυξη, αυξημένη κερδοφορία και ατομική ικανοποίηση των εργαζομένων, στην ιστορία της εταιρίας».

Όπως όλες οι πρωτοβουλίες που ανακοινώθηκαν στην Boca (υπηρεσίες, παγκοσμιοποίηση, κλπ.), τα Έξι Σίγμα ήταν κάτι περισσότερο από ένα σλόγκαν: ήταν ένα καλά αναπτυγμένο πρόγραμμα, με αναλυτικό πλάνο εφαρμογής. Επιπλέον, θα το παρακολουθούσαν σε όλη τη διάρκεια του χρόνου, μέσα από μία σειρά προσεκτικά σχεδιασμένων συναντήσεων, τις οποίες ο Welch ξεκίνησε να αποκαλεί ως το «διαχειριστικό σύστημα» της GE – η σειρά του σχεδιασμού, εντοπισμού των πόρων, συναντήσεων επικοινωνίας και αξιολόγησης, που βρίσκονταν στην καρδιά της διαδικασίας. Την ανακοίνωση της πρωτοβουλίας στη Boca ακολούθησε ένα πρώτο report προόδου στη διήμερη συνάντηση του Μαρτίου και στη συνέχεια, στις αξιολογήσεις του Απριλίου ο Welch θα έλεγε πώς βασικοί πόροι εξελίσσονταν ως προς τους στόχους. Οι συναντήσεις στρατηγικής αξιολόγησης του Ιουλίου θα εξέταζαν τις επιδράσεις της πρωτοβουλίας σε κάθε επιχείρηση, σε ένα

πλάνο τριών ετών. Οι συναντήσεις του Οκτωβρίου θα κατέγραφαν την πρόοδο και θα αναδείκνυαν best practices και τα λειτουργικά πλάνα του Νοέμβρη θα προσάρμοζαν τις επιδράσεις στις προβλέψεις των επόμενων ετών.

Ο Welch ανακοίνωσε ότι η συμμετοχή δεν ήταν προαιρετική και ότι το 40% των bonus θα συνδεόταν με τα ατομικά επιτεύγματα ως προς τους στόχους των Έξι Συναντήσεων. Για να αναπτύξει τις απαιτούμενες ικανότητες στους μάνατζερ, σχεδίασε ένα μαζικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα χιλιάδων μάνατζερ, μέσα από το οποίο θα μπορούσαν να αποκτήσουν «πράσινη ζώνη», «μαύρη ζώνη» και «master μαύρη ζώνη», στην ποιότητα των Έξι Σίγμα. Η εκπαίδευση για την «πράσινη ζώνη» διαρκούσε περίπου τέσσερις εβδομάδες και την ακολουθούσε περίοδος εφαρμογής πέντε μηνών, σε ένα project που στόχο θα είχε τη βελτίωση της ποιότητας. Οι «μαύρες ζώνες» απαιτούσαν εκπαίδευση έξι εβδομάδων σε οδηγίες για στατιστική, ανάλυση δεδομένων και άλλα εργαλεία των Έξι Σίγμα, τα οποία προετοίμαζαν τον υποψήφιο να αναλάβει τρία μεγάλα project που θα οδηγούσαν σε μετρήσιμη αύξηση της απόδοσης. Η «master μαύρη ζώνη» - την οποία κατείχαν οι ειδικευμένοι εισηγητές των Έξι Σίγμα - απαιτούσε την εκπαίδευση των κατόχων «μαύρης ζώνης» βάση μίας διετούς διαδικασίας.

Στη συνάντηση του Ιανουαρίου του 1998, στη Boca Raton, ομιλητές από όλη την εταιρία και από όλο τον κόσμο, παρουσίασαν τα επιτεύγματα και τα best practices των Έξι Σίγμα. Οι μάνατζερ από τα ιατρικά συστήματα περιέγραψαν πώς τα Έξι Σίγμα οδήγησαν σε δεκαπλάσια αύξηση της διάρκειας ζωής κάποιων από τις συσκευές τους, η επιχείρηση εκμίσθωσης βαγονιών (οτομοτρίς) περιέγραψε πως μείωσε κατά 62% το χρόνο αποσκευών και πως έγινε δύο με τρεις φορές πιο γρήγορη από τον ανταγωνισμό. Συνολικά, 30.000 project των Έξι Σίγμα ξεκίνησαν τον προηγούμενο χρόνο.

Στην ετήσια συνάντηση του Απριλίου του 1999, ο Welch ανακοίνωσε ότι τα δύο πρώτα χρόνια των Έξι Σίγμα, η GE επένδυσε 500 εκατ. δολάρια για να εκπαιδεύσει τα 85.000 στελέχη της. Επιπλέον, 5.000 μάνατζερ εργάζονταν αποκλειστικά για το πρόγραμμα αυτό, κατέχοντας «μαύρες ζώνες» και «master μαύρες ζώνες», κάνοντας τον Welch να ισχυριστεί πως «έχει αρχίσει να αλλάζει το DNA της GE και κεντρικό του στοιχείο να γίνεται η ποιότητα». Η επιστροφή της επένδυσης (περισσότερη από 750 δις δολάρια) ξεπέρασε τις προσδοκίες και η εταιρία προέβλεπε επιπλέον επιστροφές, ύψους 1,5 δις δολαρίων, το 1999. Σαφώς ευχαριστημένος από το πρόγραμμα, ο Welch δήλωσε ότι: «Σε τέσσερις σχεδόν δεκαετίες με την GE, δεν έχω ξαναδεί μία πρωτοβουλία της εταιρίας να επιδιώκεται με τόση προθυμία και ταχύτητα, προς αναζήτηση της μεγάλης ιδέας».

### **Οι «Α Παίκτες» με τα «Τέσσερα Ε»**

Όσο πιο κοντά έφτανε στα σχέδια της απόσυρσής του, το 2000, τόσο πιο πολύ ο Welch έδειχνε να εστιάζει στην ποιότητα του οργανισμού που θα άφηνε στο διάδοχό του. Παρόλο που ένιωθε πως είχε δημιουργήσει μία ομάδα από ηγέτες πρώτης-τάξης, στην κορυφή της εταιρίας, ήθελε να συνεχίσει να αναβαθμίζει την ποιότητα βαθιά μέσα στον οργανισμό. Αυτό δε σήμαινε μόνο πώς έπρεπε να ανεβάσει τον πήχη στις νέες προσλήψεις, αλλά και να απομακρύνει αυτούς που δεν τηρούσαν τα standards της GE. Τροποποιώντας το προηγούμενο μοντέλο του, των στυλ μάνατζερ, ξεκίνησε να περιγράφει την GE ως μία εταιρία που θέλει μόνο «Α παίκτες» - άτομα με όραμα, ηγεσία, ενέργεια και κουράγιο. Περιέγραψε τι επιδίωκε να πετύχει:

Ο ηγέτης στην GE βλέπει την εταιρία του όπως ακριβώς είναι: η μεγαλύτερη εταιρία καινοτομίας στον κόσμο. Έχουμε περίπου 350 επιχειρηματικούς τομείς. Τους βλέπουμε ως 350 εργαστήρια, οι ιδέες των οποίων πρέπει να μοιραστούν, να διδαχτούν και να

εξαπλωθούν όσο πιο γρήγορα μπορούμε. Ο ηγέτης βλέπει το μοίρασμα και την εξάπλωση των ιδεών κοντά στις δικές του υπευθυνότητες.

Οι «Α παίκτες» χαρακτηρίζονταν από αυτό που ο Welch περιέγραψε ως τα 4Ε:

- *ενέργεια* («ενθουσιάζονται από τις ιδέες και ελκύονται από την ταραχή, λόγω των ευκαιριών στις οποίες οδηγεί»),
- *ικανότητα να ενεργοποιήσουν άλλους* («επηρεάζουν όλους με τον ενθουσιασμό τους για μία ιδέα και κάνουν όλους να ονειρεύονται τα ίδια μεγάλα όνειρα»),
- *επιμονή* («ικανότητα να τα βγάλουν πέρα σε δύσκολα καλέσματα»)
- *εκτέλεση* («ικανότητα να μετατρέπουν με συνέπεια το όραμα σε αποτελέσματα»)

Για να ικανοποιήσει την ανάγκη της εταιρίας για εξαιρετικό ταλέντο στην ηγεσία, ο Welch επέμενε ότι η GE έπρεπε να προχωρήσει σε τρία στάδια παγκοσμιοποίησης. Πέρα από το να εστιάσει σε παγκόσμιες αγορές και παγκόσμιους πόρους – οι δύο πρώτες φάσεις της παγκοσμιοποίησης – παρότρυνε τους μάνατζερ να επεκτείνουν τις προσπάθειές τους και στην «παγκοσμιοποίηση των νοητικών περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας». Την ίδια στιγμή, παρότρυνε την ομάδα της ανώτερης διοίκησης να λάβει ισχυρή δράση για να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπάρχοντων εργαζομένων:

Είμαστε μία A-plus εταιρία. Θέλουμε μόνο A παίκτες. Μπορούμε να έχουμε όποιον θέλουμε. Ντροπή σε όποιον δεν επιδιώκει το καλύτερο. Φροντίστε τους καλύτερους ανθρώπους σας. Ανταμείψτε τους. Προάγετέ τους. Πληρώστε τους καλά. Δώστε τους αρκετές μετοχές και μη ξοδέψετε το χρόνο σας προσπαθώντας να μετατρέψετε τους Γ σε Β. Απομακρύνετέ τους από νωρίς: είναι μία συνεισφορά στην εταιρία.

Για να αποσαφηνιστούν αυτές οι αποφάσεις, η εταιρία εφάρμοσε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο απαιτούσε από κάθε μάνατζερ να ταξινομήσει τον κάθε υφιστάμενό του σε πέντε κατηγορίες – το «άνω» 10% ως 1<sup>ο</sup>, το «δυνατό» 15% ως 2<sup>ο</sup>, το «υψηλό» 50% ως 3<sup>ο</sup>, το «όριο» 10% ως 4<sup>ο</sup> και το «λιγότερο αποτελεσματικό» 10% ως 5<sup>ο</sup>. Κάθε ομάδα, ακόμα και αυτές των 10-ατόμων, έπρεπε να τοποθετηθεί πάνω σε αυτή την κλίμακα. Όλα τα 1 και τα περισσότερα 2 λάμβαναν μετοχές και όλοι που έπαιρναν 5 έπρεπε να φύγουν. Ο Welch επέμενε στην ανάγκη να απομακρυνθούν αυτοί που είχαν χαμηλή απόδοση: «Με τα 5 είναι σαφές τι πρέπει να γίνει. Νομίζω πώς το ξέρουν και οι ίδιοι και εσείς. Είναι το καλύτερο για όλους. Θα πάνε σε ένα νέο μέρος και θα κάνουν μία νέα αρχή». Στην άλλη άκρη της κλίμακας, ο Welch περίμενε από τους μάνατζερ να αναλάβουν δράση ώστε να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο αυτούς με την ανώτερη απόδοση: «Πρωθείτε τους 10 πρώτους και περιμένετε να δείτε πόσοι από αυτούς θα καταλήξουν στους 10 πρώτους όλης της επιχείρησης».

Ο Welch ήξερε ότι η ενίσχυση και η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας του μάνατζμεντ ήταν ένα από τα κύρια κλειδιά – επιτυχίας για την GE. Πίστευε πώς το ταλέντο που ανέπτυξε κατά τα τελευταία 18 χρόνια – ειδικά στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα – ήταν εξαιρετικά υψηλότερης ποιότητας από αυτό των προηγούμενων χρόνων. «Έχω μόνο A παίκτες στο Συμβούλιο της εταιρίας. Δεν ήταν έτσι παλιότερα. Είμαι πραγματικά ευχαριστημένος γι' αυτό», είπε. Αλλά η πραγματική ερώτηση ήταν, είχε αναπτύξει κάποιον περισσότερο απ' όλους, ώστε να αναλάβει την εκπληκτική 'μηχανή' που είχε δημιουργήσει; Ποια κύρια καθήκοντα έπρεπε να αναλάβει ο διάδοχός του, για να συνεχίσει αυτή την εντυπωσιακή πορεία της GE; Επιπλέον, ποια προσωπικά χαρακτηριστικά πρέπει να έχει αυτό το άτομο για να οδηγήσει την εταιρία στον εικοστό-πρώτο αιώνα;



## Πριν τη συνταξιοδότηση: μία ακόμα πρωτοβουλία

Μόλις ο οργανισμός ένιωσε πως ο Welch είχε βάλει και την τελευταία του σφραγίδα στην GE, το 1999, ο 64χρονος Διευθύνων Σύμβουλος, προώθησε μία τελευταία πρωτοβουλία. Περιγράφοντας την επίδραση του Internet ως τη «μεγαλύτερη πρόκληση που είδα ποτέ», προώθησε ένα κεντρικό πρόγραμμα, το οποίο ονόμασε *'destryourbusiness.com'*. Μέσα σε μερικές εβδομάδες, κάθε Μονάδα είχε δημιουργήσει από μία ομάδα *dyb.com*, πλήρους απασχόλησης, που είχε ως κύριο στόχο της να αναπτύξει το μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου που θα ακολουθήσει, πριν τον ανταγωνισμό. «Αυτή είναι η μεγαλύτερη ευκαιρία που είχαμε ποτέ», είπε.

Σαφώς, αυτή ήταν μία πρωτοβουλία που ο διάδοχος του Welch θα έπρεπε να προχωρήσει. Το ερώτημα είναι, τι είδους ηγέτης χρειάζεται για να διεκπεραιώσει την μεγαλύτερη πρόκληση – και τη μεγαλύτερη ευκαιρία – που παρουσιάστηκε ποτέ; Ποια κύρια καθήκοντα έπρεπε αυτό το άτομο να αναλάβει για να διατηρήσει την επιτυχημένη πορεία της GE; Και πόσες από τις εξαιρετικές διαδικασίες και αξίες / κουλτούρα του Welch έπρεπε να επανεξεταστούν, καθώς τα παλαιότερα επιχειρηματικά μοντέλα επρόκειτο να αντικαταστήσουν νεώτερα;