

Иногда эти послания были написаны от руки, чтобы подчеркнуть, что «это мой взгляд, мои мысли, а не чьи-то». А в конце — завитушкой — «Джек», будто вы не догадываетесь, от кого бы это могло быть.

Такой контроль за проведением собраний можно посчитать прихотью во все вмешивающегося человека, деспота и диктатора. Именно так. Но это и портрет лидера, и описание того, как лидер может взять в свои руки ключевые организационные моменты важнейших встреч и коммуникативные возможности. Он использовал эти встречи как рупор. И у тех, кто бывал на них, не возникало вопроса, чьи мысли и взгляды выражались на этих встречах.

## 24. Кукловод

Режиссирование собраний... Возможно, это звучит допотопно и деспотично. Но у нас это работало.

Мы практиковали метод «вопросы и ответы» при проведении встреч в «Бока-Ратоне». Заключалось это в том, что я стоял у трибуны и собирал записки из зала, которые мне приносили миловидные секретарши.

Вопросы были либо откровенно подхалимские, либо возмутительно тенденциозные, как, например, «Почему мы не увеличиваем вложение средств в большие трансформаторы или распределительную аппаратуру?».

Я сортировал полученные карточки с вопросами и передавал Джеку те, в которых были четко сформулированы вопрос или проблема, и он старался вежливо отвечать на них. Потом он мог сказать что-нибудь типа: «Клянусь, это Джо такой-то задал вопрос о распределительной аппаратуре».

Частенько он угадывал. Да, это был Джо. Через пару лет мы отказались от практики «вопросы-ответы» в «Бока-Ратоне», делая это только на собраниях членов правления, чтобы сто двадцать пять человек, уверенных в себе и сделавших личную карьеру, могли поговорить друг с другом. Чаще всего это был по-настоящему хороший разговор.

Уэлч не мог удержаться от сарказма, если доводы задавшего вопрос, по его мнению, были безнадежно слабы и чувствовалось его неприятие перемен и неумение смотреть вперед.

Если вы руководитель организации, CEO компании, возглавляете ревизионную или финансовую службу или любую другую структуру и хотите, чтобы она функционировала в соответствии с вашими взглядами и принципами, вам необходимо в первую очередь взять в свои руки контроль за проведением заседаний и встреч.

Избавьтесь от всего ненужного, а тем, что осталось, управляйте сами.

Вы должны решать, какие ключевые вопросы надо рассмотреть, и выбирать наиболее подходящих докладчиков. Не поручайте этого своему руководителю по связям. Он должен только помогать вам скомпоновать программу. На выступление каждому дается не более десяти минут. Вы должны открыть и закрыть встречу и говорить столько, сколько нужно, пользуясь теми приемами, которые я коротко изложу для вас.

Как только вы сочтете повестку дня удовлетворительной, вам следует выделить время для личной встречи или телефонного разговора с каждым выступающим. При этом может присутствовать ваш руководитель по связям.

Тот смысл, который вы вкладываете в каждый доклад — ключевые его моменты, — ответственный за коммуникации не сможет донести так, как это сделаете вы. И помните, что невозможно выразить все в сухом тексте, отправленном по факсу или электронной почте. Теплота интонаций вашего голоса и ваша личная одержимость — вот что должно запасть в душу докладчика и впечатлить его. Вы беседуете с каждым выступающим и говорите ему, что вы ожидаете от него услышать.

Звучит как-то по-командирски? Но вы и есть командир!

В самом начале нашей работы с Джеком, да еще с Ларри Боссиди, мы садились у телефона с громкой связью, и Уэлч после нескольких шуток, приветствий и расспросов о семье (он делал это абсолютно искренне) переходил к сути дела: «Вот послушай, что я хочу услышать в твоём выступлении в “Бока-Ратоне”...» — и дальше следовали указания: «Не вздумай увлекаться своими техническими штучками, ко-

торые уводят от смысла выступления (ха-ха!). Это самое важное. Не тяни с докладом и покажи мне его через пару недель. Пришли копию Биллу. Спасибо. Пока».

Джек, вице-президенты, СФО и другие сидели в первом ряду, а моей обязанностью было следить за происходящим позади них в зале. Если кто-то читал газету, я мог подойти и попросить его покинуть зал.

Такое случалось нечасто, обычно человеку становилось стыдно, он складывал газету и начинал смотреть на сцену, не вступая со мной в пререкания.

Как-то я очень корректно попросил выйти из зала СЕО недавно приобретенного нами предприятия, который шумно стучал клавишами ноутбука. Когда я потом рассказал об этом Джеку, он потребовал назвать имя того человека. Хотя это было мне несвойственно, я назвал. Джек еле заметно улыбнулся и сказал: «Похоже, что этот болван здесь долго не продержится».

Так потом и оказалось.

Будучи руководителем организации, вы должны сидеть позади всех с микрофоном и в случае необходимости активно поддерживать важные идеи, прозвучавшие в речи выступающего, давать пояснения или делать на чем-то акцент. Уэлч позволял себе это только на собраниях членов правления и ежеквартальном собрании КИС, но не на крупных встречах в «Бока-Ратоне».

Не думаю, что это было невежливо с его стороны. Ведь сидящим в зале не так важно, что говорит докладчик, им куда важнее, что скажет босс.

Ни в одной презентации на ваших собраниях не должно быть неожиданностей для вас. Просматривайте каждый текст выступления и каждую диаграмму и график за неделю-две до собрания. Делайте пометки, не скупитесь на похвалы, ставьте восклицательные знаки там, где вам что-то понравилось, подчеркивайте то, что не нравится, указывая причину, например: «Нудно», «Не по существу»,

«Слишком много ненужного», «Затянуто», «Полная чепуха», «Здесь надо добавить эмоциональности», «Отличный график. Мне нужна его копия, чтобы взять с собой на собрание совета директоров», «Это ни к чему» и так далее (я цитирую комментарии Джека).

Если вы обнаружите даже незначительную ошибку или опечатку, укажите на нее. Это очень действенно: формально вы говорите это выступающему, но информация прокатится по всей организации, и всем станет понятно, что времена, когда допускалось неподготовленное, небрежное и показное выступление, уже прошли.

Если проекты выступлений написаны не по существу или слеплены кое-как подчиненными, не надо их править. Надо позвонить по телефону и решительно и серьезно, а может быть, даже эмоционально (насколько вы можете себе позволить) объяснить, почему это выступление неприемлемо и каким оно должно быть. Предложите убрать его из программы вовсе, если ваши советы не были услышаны.

Как-то раз я получил текст выступления от должностного лица GE одного из наших предприятий, расположенных в оффшорной зоне, который он явно написал сам, но казалось, что он был не в себе, когда писал его. Текст был абсолютно несуразным, и в нем не было ничего значимого для тех, кто собирался в «Бока-Ратоне». Его невозможно было ни отредактировать, ни переписать. К тому же написал его сотрудник отделения пластмасс, которого туда привел чуть ли не сам Джек. Я поставил Уэлча в известность и предложил ему прочитать хотя бы начало. Через минуту он уже звонил начальнику этого парня.

«Глен! Не было ли ошибкой с нашей стороны, что мы взяли его на эту должность? Ты видел, что он прислал? Чувств собачья! Полная бессмыслица! Может быть, тебе поговорить с ним или мне? Надо заново писать всю речь, ведь здесь нет ни одной из тех основных идей, о которых я ему говорил. Да. Пусть он обратится к Биллу. Хорошо». Затем тон менялся, и он спрашивал Глена о домашних и личных делах.

А через неделю я получил новый текст, точно в срок, и выступление имело успех.

Джек изменил место проведения встреч КИС, перенеся его в Кротонвилль, что было удобнее для вице-президентов европейских подразделений нашей компании. К тому же ему была близка сама атмосфера «Ямы».

Я расставил в зале столики с пультами управления для каждого из должностных лиц. Любой мог включить микрофон и общаться со всеми присутствующими в зале. Эта система хорошо работала в большом зале в Фениксе, и поэтому я решил установить ее в «Яме». Но это оказалось ошибкой.

Последним в зале появился Уэлч, и это стало сигналом к началу мероприятия. Он прошел к трибуне, чтобы открыть встречу, объяснил, почему изменилось место проведения собраний, произнес великолепную речь и направился к своему месту в зале.

Пока зачитывалась программа, он рассматривал приставной столик с пультом, который стоял прямо перед ним, а потом спросил: «Кто поставил это сюда? А, знаю. Кое-кто сучает по Фениксу», — и указал на меня.

Вице-председатель уверенно продолжал читать программу, а Уэлч, что-то бормоча себе под нос, вытащил соединительные провода и затолкал пульт за столик, с глаз долой. Я дал знак техническому персоналу отключить всю систему. До объявления перерыва я сидел, кипя от злости, а когда Джек проходил мимо меня, спросил: «Вы что, против технического прогресса?»

Джек непринужденно рассмеялся и повторил, что мне недостает Феникса.

Испортило ли это мою репутацию? Нет, конечно. Джек никогда не ставил в вину другим использование новшеств — даже если сам их отвергал.

Главное в этом эпизоде то, насколько этот человек был убежден в важности коммуникации в управлении и какое придавал значение обстановке.

Одним из ставленников Джека был занимавший высокий пост эlegantный, представительный человек, к тому же прекрасный игрок в гольф. Как-то Уэлч в одном из своих обращений подчеркнул, что в бизнесе надо быть только или на первом, или на втором месте среди участников рынка, в противном случае этот бизнес следует «улучшить, закрыть или продать» — эта точка зрения вызвала ужас среди старых, небольших, очень посредственных компаний, имеющих деловые связи с GE.

На одной из своих первых корпоративных встреч Джек страстно и убедительно излагал свои доводы по этому вопросу. Затем был гольф и заключительный ужин, в самый разгар которого приятель Джека начал развлекать всех шутками. Когда-то этот человек пошутил по поводу нашего инвестиционного налогового кредита, дававшего нам налоговую льготу, сказав, что «мы уклонились от уплаты налогов и нам несдобровать»...

За ужином под влиянием выпитого спиртного он выдал ряд шуток по поводу прически Уэлча, что было большим местом Джека. Но этого было мало. Дальше он позволил себе еще более непростительные вещи, сочинив презентацию о вручении спортивных наград и посчитав, что будет забавным вплести в этот сюжет сравнение: мы должны «занять или первое, или второе место», не важно, в каком виде спорта.

Я не присутствовал на ужине, но мне рассказали, что Джек вскочил из-за стола и в ярости выбежал из зала. Он еще мог как-то смириться с тем, что проехали по его прическе, но никак не мог допустить острот и подшучивания над сделанным им серьезным заявлением, затрагивающим его стратегию и будущее всей компании.

Вскоре шутник ушел из компании.

Если вы хотите изменить форму внутреннего общения в вашей организации, контролируйте каждый шаг и вмешивайтесь в детали проведения собраний.

Если кто-то подшучивает, называя десять-пятнадцать докладчиков вашими марионетками, — прекрасно. Замечательно. Вы есть и должны быть кукловодом. Не позволяйте никому высмеивать принципы и стратегию, которые вы внедряете в своей организации. Это все равно что пукать в церкви. Если вы не будете этого пресекать, наступит конец встречам и конец вашему лидерству. Это самое важное. Будьте толерантны и даже поощряйте противоречивость мнений во время дискуссий в форме «вопрос-ответ», но никогда не допускайте этого в основной программе собраний.

Не допускайте сарказма и цинизма со стороны зала. Общайтесь со скептиками, урезонивайте их. Выслушивайте их; они наверняка имеют право быть выслушанными. Но это ваш корабль, и вам выбирать направление. Иначе вы будете всего лишь номинальной фигурой.

Забудьте о том, чтобы приглашать на собрания докладчика со стороны. Ему нет дела ни до чего: он слушает плеер, пока сидит в зале, дожидаясь своего выхода. Конечно, он сделает все как надо, всем понравится его слушать, но его выступление улетучится из памяти уже после обеденного перерыва. Если вы не знаете, о чем будет говорить выступающий, и если вы не уверены, что он подчеркнет и усилит ваши идеи, не приглашайте его — это безумие.

## 25. К чему вся эта суета?

До прихода Джека презентации играли незначительную роль в оценке результатов деятельности руководителей. Если вы большой человек, вас включают в программу независимо от того, есть у вас что сказать или нет. Кто-нибудь из «кошюшны» (которая позднее стала моей) напишет вам то, что вы будете читать, а десять-двадцать тысяч долларов будет потрачено на визуальное оформление вашего выступления. Ну а если напортачите, никому до этого не будет дела. Вам не за это и платят.

Один из старых вице-президентов GE по вопросам коммуникации Лен Викерс, типичный британец, с презрением вспоминал слова одного из руководителей бизнеса,