

дождаться!») Если ваше выступление не таково, ни в коем случае не выступайте — сошлитесь на болезнь.

- Идя к трибуне, бросьте беглый взгляд на присутствующих в зале со сдержанной и холодной улыбкой.
- Для начала скажите, о чем вы собираетесь говорить, сделав ударение на важности вашего выступления и его краткости. И лишь после этого начинайте само выступление.

Обсуждение может оказаться шумным и даже недоброжелательным. То, о чем вы говорите, может не понравиться публике; но когда вы закончите и сойдете с трибуны, каждый из присутствующих будет знать, что перед ними был игрок, уверенный и готовый к защите в случае любой реакции с их стороны. Лидер. Тот, с кем придется считаться.

Не старайтесь растянуть речь на выделенный вам в программе отрезок времени, например: «Как преодолеть дефляцию в материальном производстве» — Мэри Смит, 9:40—10:00. Если Мэри благодаря тщательной и упорной подготовке и продуманности содержания своего выступления на репетиции уложится в девять минут тридцать секунд вместо отведенных ей бюрократами двадцати, возможны два варианта развития событий. Либо кто-нибудь уговорит ее добавить еще десять минут — и, согласившись, она погубит то, что было хорошей презентацией. Либо она откажется от дополнительного времени, но выступит веско, значительно, оставив публику потрясенной глубоким проникновением в суть вопроса и четкими рекомендациями при чрезвычайной сжатости и краткости выступления. Тогда после собрания все вокруг только и будут говорить, что у Мэри было самое короткое выступление в программе... и самое лучшее. А этот болван Харви говорил, как обычно, целых полчаса и так ни о чем и не сказал.

Поэтому не слушайте бюрократов, думайте о тех, кто будет внимать вам.

77. PowerPoint — наш враг. Не поддавайтесь

Но можно оказаться не в положении лидера, а как раз наоборот, и в считанные секунды на вас наклеят ярлык «болван, слабак, клоун, зануда, пустобрех».

А все дело в PowerPoint.

Технология, которая могла бы стать настоящим кладом в сфере деловой коммуникации, обернулась настоящим злом. Техническое средство превратилось в речевое сообщение: скучное, трудное для понимания и зачастую неудобочитаемое.

Один год Джек, как обычно, взывал к упрощенности — это касалось и встреч в «Бока», и собраний членов правления:

— Давайте упростим все наше внутреннее и внешнее общение, — говорил он, — начиная с белиберды в заводских газетах и кончая нашим обращением с людьми. Давайте сделаем все наши собрания внутри компании — все выступления — простыми и ясными. Как можно меньше схем и графиков и как можно больше живого общения и обсуждения реальных проблем.

Как только «Шесть сигм» стали реально способствовать улучшению результатов нашей деятельности и помогли нам приблизиться к клиентам, это привело к дисциплине сознания. Теперь нельзя уже было быстро отбарабанить или наговорить общих фраз, что ненавидели и Джек, и Деннис Даммерман.

Вы провели анализ и получили необходимые данные? Но теперь в соответствии с заведенным в GE порядком вы должны уйти от этого и остановиться на том, что может задеть каждого. Всем уже было ясно, что мы увязли в избытке информации, в ее запутанности и сложности.

В 1998 году Джек встал во время корпоративного собрания членов правления, проходившего в «Яме» в Кротонвилле, и сказал:

— Мы сумели создать более сложные графики в программе «Шесть сигм», чем кто-либо мог ожидать. Целью презентаций стала демонстрация того, как мы проводим анализ оптимальности по Парето* и как много работы мы проделали по проекту, вместо того чтобы просто совместно использовать полезный опыт обучения. Наши графики оказались сложными и оттого чрезвычайно скучными.

* Условие эффективности, выведенное экономистом и политологом Вильфредо Парето (1848—1923), — один из распространенных критериев оптимальности, предназначенный для того, чтобы проверить, улучшает ли предложенное изменение в экономике общий уровень благосостояния.

Однажды утром я сидел за своим рабочим столом, подумывая о том, что пора уже пойти в спортзал, а потом на обед, как вдруг раздался телефонный звонок. Джек раздраженно и сердито начал говорить о чем-то, над чем мы работали. Он прицепился ко мне, потому что я оказался единственным, кто ему попался под руку. Я выслушал все его жалобы, а потом сказал:

— Вы знаете, что акции поднялись на два пункта, а выговаривать мне у вас нет никаких оснований. Если вы действительно хотите сорвать свою злость, то поезжайте со мной в Кротонвилль и послушайте своих новых менеджеров, делающих идиотские презентации и показывающих бестолковые графики, которых требуют от них руководители. Они губят концепцию «Шести сигм». Они ненавидят презентации, ненавидят эти графики. Графики настолько перегружены, что их невозможно даже прочесть. А высшее руководство игнорирует все ваши указания.

Как я и предполагал, он буквально взорвался:

— Невероятно! Шарлатаны! Эта корпоративная болезнь вошла в хроническую стадию. Сегодня я отказался смотреть принесенные мне схемы. Столько там всего в них было нагромождено. Я устроил им сцену.

И он долго еще громыхал, потом постепенно затих, вежливо попрощался, как всегда, и положил трубку. Я поднялся со стула с сумбуром в голове, сам не свой — обычное состояние после шумного разговора с Уэлчем. Теперь можно осуществить свой план и пойти в спортзал.

Снова телефон, звонил тот самый парень, у которого в графике «чего только не было нагромождено».

Это был Лонни Эдельхейт, старший вице-президент и руководитель отдела исследований и разработок GE в Скенектади. Лонни был крупным еврейским дядюшкой размером с медведя, очень дружелюбным и располагающим к себе человеком, большим путаником, как все ученые. Уэлч

находил его страшно занятым, любил его, но безжалостно придирался на корпоративных собраниях членов правления и других встречах высшего руководства компании.

Он был в скверном настроении: сегодня к нему не просто придрались. Он пришел к Джеку, принялся читать ему свою презентацию и едва начал показывать первые слайды, как без долгих рассуждений был выкинут из кабинета. Да, Джек действительно закатил сцену.

— Билл, — простонал Лонни по телефону (сначала мне даже показалось, что он рыдает). — Джек только что вышвырнул меня, потому что ему не понравились мои графики. Он сказал, чтобы я не возвращался, пока не переделаю. Я даже не понимаю, в чем дело. Не могли бы вы помочь мне?

Спортзал пришлось отменить, и я поднялся на этаж выше по черной лестнице в офис, где находился бежавший от гнева Уэлча Лонни.

Он выглядел побитым и, когда я вошел, поднялся из-за стола с целой пачкой графиков в руке.

— Посмотрите, он высмеял это все. Что здесь не так?

Эдельхейт протянул мне один из графиков, и (о боже!) я тоже засмеялся.

— Простите, Лонни. — А когда он показал мне следующий, я засмеялся еще больше. — Лонни, вы что, меня дурачите?

Графики представляли собой страшную мешанину монтажных схем, прямоугольников со стрелками, направленными к другим прямоугольникам, научных терминов, сокращений, а свободное место между ними было густо исписано какими-то словами. Только внизу было место для сноски! Это было в духе Дилберта.

— Лонни, как вы могли показать весь этот ужас Джеку?

Чтобы все это переделать, нам потребовалось самое большее пара часов работы. Я просил его писать проще и понятнее. Он сделал график, где было всего две ключевые

позиции. Мы вычистили все лишнее. И когда он вновь пришел с этим к Джеку, услышал небывалую похвалу, которая сполна компенсировала устроенное ему битье. Лонни вернулся к себе в Скенектади почти счастливым человеком и в последующие два года жил спокойно.

Вы ничего не добьетесь на исполнительной руководящей должности в GE, если ваш IQ ниже 130. Уэлч оценивал людей, работавших с ним, по их интеллектуальному уровню. Но даже при этом можно было оказаться уволенным, как это случилось с сотнями людей. Но я помню только один случай в высшем руководстве, когда после навешивания ярлыков «далеко не блестящ» и «болван» человек продолжал работать и показывал большие успехи.

Мне никак не удавалось понять, почему после всех пылких обращений Джека делать презентации и графики понятными и простыми молодые и талантливые менеджеры GE продолжали рыдать у меня на плече в Кротонвилле над уродливыми презентациями. И при этом руководители их предприятий продолжали терпеть этот визуальный идиотизм, а иногда и сами заставляли своих менеджеров так делать.

Вы можете изменить стиль общения даже за ночь, если настаите, потребуете, чтобы выступления и презентации были понятными и простыми и положите конец этим кошмарам в PowerPoint, которые деморализуют ваших сотрудников и надоедают всем до смерти.

78. Обучать. Делиться. Помогать. Советовать

Уэлчу нравились притягивающие внимание простые и конкретные диаграммы. Были случаи, когда он резко вырывал лист бумаги из рук выступающего и неустанно показывал его всем и повсюду.

Очень часто, обмозговывая идею выступления или описание графика, Джек рисовал, чертил, зачеркивал, комкал бумагу и бегал по кабинету, пока у него не получалось то, что он хотел. Обычно эти чертежи больше нигде не