



Книга Одержимость

Переворот в сфере коммуникаций GE

Билл Лейн
McGraw-Hill, 2007
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Когда Джек Уэлч управлял компанией General Electric, он считался самым известным в США корпоративным боссом. В эпоху Уэлча (1981-2001 годы) стоимость акций GE взлетела до небес, а сотрудники компании, участвовавшие в опционных программах, стали миллионерами. Топ-менеджеры всего мира принимали на вооружение методы Уэлча по управлению бизнесом, сокращению штатов и захвату новых рынков. Уэлч ушел на пенсию сверхбогатом; сегодня его личное состояние оценивается в 720 миллионов долларов, что совсем неплохо для выходца из небогатого среднего класса – полноватого и заикающегося коротышки со вспыльчивым характером. За его темперамент, мелочную придирчивость и любовь к массовым увольнениям (за первые четыре года на посту президента компании он уволил более ста тысяч работников) сотрудники GE дали Уэлчу прозвище “Нейтронный Джек”. Автор книги Билл Лейн был спичрайтером Уэлча целых двадцать лет. В своей книге он рисует живой образ этого человека со всеми его достоинствами и недостатками, иногда предстающего жестким деспотом и грубияном. Впрочем, не намного лучше выпадит и сам Лейн, когда отпускает замечания о “ножах брокерши” или сыплет бранными словами. В целом книга представляет малопривлекательную картину жизни капризных, пресытившихся всем на свете инфантильных боссов, которые ведут себя как задиристые мальчишки на школьном дворе, пытающиеся привлечь к себе внимание. По мнению *BooksInShort*, эта книга может послужить отличным пособием по организации корпоративных коммуникаций, и с этой точки зрения ее, безусловно, стоит прочесть – просто не надо обращать внимания на то, как ведут себя ее персонажи, когда их не видит публика.

Основные идеи

- Руководитель всегда должен стараться представить свою компанию в самом выгодном свете.
- Корпоративные совещания должны играть роль вашей трибуны.
- Избегайте нудных докладов.
- Личный спичрайтер руководителя должен не предлагать идеи, а лишь отшлифовывать их.
- Чем больше вы вычеркнете из текста доклада, тем лучше он станет.
- Каждое выступление должно быть кратким, изящным и содержательным.
- Как правило, доклады не должны длиться дольше десяти минут.
- Если тема выступления вам безразлична, сойдите с трибуны.
- Отрепетируйте свое выступление перед коллегами, которые могли бы объективно его оценить.
- Старайтесь не делать презентации с помощью PowerPoint и других программ, требующих проецировать изображение на экран.

Краткое содержание

Как “Нейтронный Джек” взорвал General Electric

До того, как в 1981 году главой General Electric стал Джек Уэлч, презентации на совещаниях ее руководства были затянутыми, многословными и помпезными. Ежегодно GE тратила на организацию презентаций миллионы долларов, и нередко эти мероприятия превращались в настоящие мультимедийные шоу: на гигантском экране вспыхивали яркие картинки, для создания которых задействовался добрый десяток диапроекторов и

компьютеров. Чем более кричащей, вычурной и дорогостоящей была презентация, тем она была лучше, считало руководство компании. Таким образом, в GE средство превратилось в самоцель. Типичная презентация являла собой ослепительное зрелище в голливудском стиле. По сути она выполняла функцию рекламно-информационного ролика и потому не вызывала у аудитории особого доверия. Фигура докладчика и само содержание выступления отходили при этом на задний план. Несмотря на гигантские затраты средств и сил, эти презентации были малоинформативными.

“Джек Уэлч не лишен недостатков, но в целом он неплохой человек и, пожалуй, лучший топ-менеджер в истории”.

Разумеется, далеко не все презентации GE превращались в затейливые мультимедийные шоу. Однако даже скромно оформленные доклады оказывались ничуть не лучше. В большинстве случаев такие выступления представляли собой нудные потоки слов. Какой-нибудь очередной докладчик (в GE их называли “пустобрехами”) тягуче и заунывно бубнил о чем-то, преследуя, казалось, лишь одну цель – как можно быстрее усыпить своих слушателей. Немногим лучше были письменные отчеты компании.

“Бюрократы классического типа были и в GE, но после прихода Уэлча этот вид оказался в компании под угрозой исчезновения”.

Впрочем, эти особенности вполне соответствовали тогдашнему образу General Electric. До прихода Уэлча компания была похожа на океанский супертанкер, медлительный и тяжеловесный. Предшественники Джека любили грандиозность форм. Им нравилось, что GE считалась компанией с самым безупречным бухгалтерским балансом среди крупнейших предприятий мира. Но Уэлч, иконоборец по натуре, вовсе не хотел становиться капитаном супертанкера – планы у него были совсем иные.

“Не пытайтесь начать выступление с глупых шуток (особенно чужих), даже если вы находите их очень смешными”.

Возглавив General Electric, Уэлч быстро превратил компанию, по его собственному выражению, в скоростной и маневренный гоночный катер. При Уэлче она стала гибкой коммерческой структурой, способной в мгновение ока поменять курс и немедленно начать развиваться в совершенно новом направлении. Чтобы добиться таких результатов, “Нейтронный Джек”, как прозвали его сотрудники GE, по сути дела создал компанию с нуля, придав ей тот вид, который его устраивал.

“Новый порядок” в сфере корпоративных коммуникаций

Прежде всего Уэлч решил коренным образом поменять всю систему внутренних коммуникаций в GE, включавшую корпоративные совещания, устные презентации и годовые отчеты. В то время подобная расстановка приоритетов выглядела, мягко говоря, необычной для руководителя компании из списка Fortune 100. Уэлч начал с распоряжения о том, чтобы все устные презентации были краткими. Отныне никаких визуальных изысков или слайд-шоу! И горе тому руководителю, который оказывался неспособен говорить с трибуны исключительно по существу дела или ораторствовал больше десяти минут. Уэлч демонстративно вставал и, не скрывая раздражения, покидал любую презентацию, которая ему не нравилась. За короткое время он уволил всех топ-менеджеров GE, которые были не в состоянии выступать на публике с соблюдением всех его требований.

“Женщине, делающей презентацию, гораздо труднее убедить аудиторию”.

Высокомерный, смело идущий на конфронтацию, Уэлч нес в себе сокрушительный заряд энергии. С первых дней на посту руководителя Джек дал ясно понять сотрудникам, что не потерпит, по его словам, “корпоративного хлама, погрузившего GE в состояние того застоя, в котором пребывает вся капиталистическая экономика последние лет сто”. В итоге презентации компании очень быстро стали краткими и содержательными. “Нейтронный Джек” сумел кардинально изменить систему корпоративных коммуникаций GE. Вскоре его почин подхватил и остальной деловой мир. Благодаря Уэлчу корпоративные коммуникации уже никогда не будут такими, какими они были прежде.

Десять советов о том, как проводить презентации

Ниже приведены десять практических рекомендаций, которые помогут подготовить и успешно провести презентацию. В них воплощена самая суть философии Уэлча. Рекомендации основаны на более чем 20-летнем опыте составления текстов для выступлений, планирования совещаний и организации корпоративных коммуникаций на самом высоком уровне в General Electric. Они в первую очередь адресованы президентам компаний, генеральным директорам и другим топ-менеджерам.

1. **Главный человек в компании – вы.** На любом совещании – на уровне рабочей группы, филиала или компании – демонстрируйте свой авторитет с первых же секунд появления в зале. Без церемоний берите бразды правления в свои руки. Пусть все присутствующие видят, кто здесь босс.
2. **Любое совещание – это совещание лично с вами.** Планируйте и организуйте корпоративные совещания таким образом, чтобы на них озвучивались и обсуждались ваши идеи – идеи лидера компании. Сделайте корпоративные совещания своим рупором. Это самый действенный способ добиться идеальной слаженности действий персонала компании.
3. **Искренность – лучшая политика.** Каждый докладчик должен быть искренен, а доклады и презентации руководителей – поистине образцовыми.
4. **Если презентация вам не нравится, демонстративно покиньте комнату.** Как только вы почувствовали, что кто-то пытается умышленно ввести вас в заблуждение, лицемерит или лжет, встаньте и выйдите. Все лишний раз увидят, что вы не намерены выслушивать чушь.
5. **Все презентации должны быть интересными и полезными.** Старайтесь не допускать нудных докладчиков к микрофону.
6. **Заранее просматривайте тексты презентаций.** Если какая-то деталь выступления станет для вас неожиданностью, значит, вы были невнимательны.
7. **Подавайте реплики в любой момент.** Не стесняйтесь высказывать свои комментарии непосредственно в ходе выступлений докладчиков. Это лучший способ заострить внимание на важных моментах и подбодрить выступающего.

8. **Не зачитывайте механически речь, которую написал для вас кто-то другой.** Активно участвуйте в процессе написания и редактирования текста. Точно так же следует относиться к годовым отчетам, письмам и прочей документации.
9. **Не переусердствуйте с позитивом.** Презентация, в которой перечисляются одни лишь успехи, не вызывает доверия. Разбавляйте свое выступление эпизодами, рисующими менее радужную картину.
10. **Берите на работу спичрайтера не только за красивое резюме.** Эффектного резюме недостаточно. Прежде чем принять положительное решение, предложите кандидату написать текст выступления для кого-нибудь из руководителей вашей компании.

Полезные советы о проведении презентаций

Перечисленные ниже 25 приемов снискали популярность в GE в эпоху Джека Уэлча. Они будут полезны для докладчиков, а также для специалистов по корпоративным коммуникациям и связям с общественностью, организаторов конференций и спичрайтеров.

1. **Короче, еще короче!** При обработке текста выступления выбрасывайте как можно больше. Обычно первая правка является самой существенной, однако к последующим правкам нужно подходить не менее серьезно.
2. **Не тратьте понапрасну чужое время.** Выступая с речью, сразу же перейдите к сути дела и поясните присутствующим, зачем им стоит вас слушать.
3. **Будьте лаконичны.** Самое лучшее выступление – это то, которое кажется слушателям слишком коротким.
4. **Покажите свою заинтересованность.** Если вам безразличны собственное выступление, интересы аудитории или те вопросы, о которых вы собираетесь говорить, вам нечего делать на трибуне.
5. **Небольшая нервозность не повредит.** Если перед выступлением вы нервничаете, это хороший признак – значит, вы не страдаете излишней самоуверенностью.
6. **Факты и только факты.** Без опоры на конкретные факты ваше выступление лишено всякого смысла. Заботьтесь о содержательности, а не о внешних эффектах.
7. **Не разменивайтесь на мелочи.** Коллеги могут попросить вас упомянуть в выступлении о вещах, которые интересны только им. Не соглашайтесь. Длинное перечисление актуальных вопросов навеивает на слушателей дремоту.
8. **Ловите момент.** Если вы уверены в своих ораторских способностях, используйте любую возможность, чтобы выступить перед аудиторией из людей, которые могут поспособствовать вашему карьерному росту. Зато если вы не сильны в ораторском искусстве, лучше симулируйте сердечный приступ: одно плохое выступление способно необратимо разрушить вашу карьеру.
9. **Десять минут – не больше!** Если докладов несколько (как это обычно бывает на корпоративном совещании), каждый должен длиться не больше десяти минут.
10. **Избегайте коллективного творчества.** Выступление, подготовленное группой, наверняка нагонит на слушателей смертную тоску.
11. **Без плана действий – никуда.** Представьте, что вы – сапер, которому нужно обезвредить тикающую часовую бомбу.
12. **Одного раза вполне достаточно.** Никогда не выступайте перед высоким начальством с одной и той же речью дважды.
13. **Заранее выясните, перед кем вам предстоит выступать.** До начала выступления постарайтесь узнать как можно больше о своей аудитории.
14. **Не забывайте о резервных копиях.** Перед выступлением спичрайтер должен побеседовать с директором (или другими топ-менеджерами) компании и записать его мысли на два диктофона одновременно. Это убережет спичрайтера от проблем в случае, если одна из записей окажется поврежденной.
15. **Тренируйтесь, тренируйтесь и еще раз тренируйтесь.** Отрепетируйте свою речь в присутствии других людей. Сделайте так, чтобы в их числе был ваш начальник или просто прямой и циничный человек, который не побоится указать вам на недостатки. Внимательно прислушивайтесь к любой критике и учитесь читать между строк. Например, на самом деле фраза “Кое-где, по-моему, немного затянуто” – это вежливый намек на то, что ваша речь безнадежно скучна. Убедитесь, что слушатели поняли основные тезисы вашего выступления – в противном случае перепишите его заново. Двусмысленность хороша в детективах, но не на презентациях.
16. **Старайтесь сделать свою речь увлекательной.** Занятные истории и лирические отступления придают речи пикантную живость. История, рассказанная к месту, отлично проиллюстрирует проблему, о которой вы говорите.
17. **Не делайте вид, что знаете больше, чем это есть на самом деле.** Никогда не затрагивайте вопросы, в которых вы не разбираетесь. Не занимайтесь отсебятиной – это неуважение к аудитории и верный путь к провалу.
18. **Не злоупотребляйте визуальными средствами.** Если без них не обойтись, позаботьтесь о том, чтобы каждый присутствующий в зале мог хорошо видеть экран.
19. **Ориентируйтесь на аудиторию.** В конце концов вы говорите не для себя, а для тех, кто сидит перед вами. Ваше выступление должно ориентироваться на их интересы и волнующие их проблемы.
20. **Выражайтесь просто и ясно.** Избегайте напыщенности, теоретизирования и жаргонных выражений. Не злоупотребляйте сокращениями. Всякому, кто оперирует выражениями вроде “работа по схеме 24/7” или “квантификация параметрических индикаторов”, следовало бы зашить рот.
21. **PowerPoint – ваш враг.** Презентации с PowerPoint скучны. Избегайте сложных диаграмм и графиков. Как и во многих других сферах жизни, здесь лучше всего руководствоваться принципом “Будь проще, и люди к тебе потянутся!”.
22. **Если вам необходимо использовать слайды, пусть они будут как можно проще.** Слайды нужно оформлять без излишеств. Каждый тезис в списке должен состоять не более чем из восьми слов. Шрифт – крупный и четкий.
23. **И все-таки старайтесь обойтись без слайдов.** Не отвлекайте внимание слушателей фразами “А теперь обернемся и посмотрим на экран зади вас”.
24. **Не следует чересчур скрупулезно придерживаться регламента.** Вовсе не обязательно говорить 20 минут только потому, что так предусмотрено регламентом. Произнесите краткую речь и покиньте трибуну. Поверьте, обязательно найдется какой-нибудь докладчик, который не сможет уложиться в отведенное ему время (непростительная для выступающего ошибка!).
25. **Дискриминацию по половому признаку никто не отменял.** К докладчице-женщине по определению предъявляются более строгие требования, чем к мужчине. Женщина, стоящая на трибуне, должна говорить спокойно, уверенно и авторитетно. Будьте дружелюбны, но не увлекайтесь, раздавая аудитории ослепительные улыбки. Если вы будете говорить слишком громко или агрессивно, мужская часть аудитории

сочтет вас неуравновешенной особой.

Об авторе

Билл Лейн на протяжении двадцати с лишним лет работал спичрайтером бывшего исполнительного директора General Electric Джека Уэлча.
