

## Введение

---

### Вести людей за собой

Эта книга начинается с простого утверждения: всем нам на жизненном пути нужна помочь других людей. Только до некоторого определенного момента ты можешь обходиться без них. Хочешь начать свое дело и развить его? Занимаешься разработкой или выпуском нового продукта? Хочешь, чтобы твоя компания развивала новое направление? Хочешь расширить рынок продаж? А может быть, хочешь собрать деньги на благое дело? Или стать тренером футбольной команды, в которой играет твой ребенок и которая всегда проигрывает, а тебе хочется, чтобы эти дети ощутили, что такое победа? Тогда тебе не обойтись без помощи других людей в осуществлении всего этого. Тебе никогда не удастся достичь чего-то значительного в одиночку.

В самом начале моей карьеры произошел случай, который изменил мое представление о себе как о руководителе и побудил совершить то, что для меня стало ярчайшим примером необходимости обращаться за поддержкой к другим людям. В то время я работал в компании PepsiCo, продвигался по служебной лестнице и только что получил должность начальника производственного отдела в Pepsi Bottling. Прежде мне приходилось работать в сфере маркетинга, поэтому производственная деятельность

оказалась для меня абсолютно новой. И начал я с того, что ездил по различным предприятиям, встречался со многими людьми, чтобы узнать как можно больше.

Однажды на одном из предприятий в Сент-Луисе, где ранним утром я проводил круглый стол с водителями-продавцами, за кофе я задал совершенно прямой вопрос, касающийся мерчендайзинга, а именно размещения и оформления товаров в небольших продовольственных магазинчиках и супермаркетах. Мне хотелось узнать, что, по мнению собеседников, эффективно, а что нет. И тотчас же раздался голос: «Боб — специалист в этой области. Он все может рассказать об этом».

И кто-то еще добавил: «Боб за один день научил меня большему, чем я узнал за два года работы».

Все, кто там находился, согласились: лучше Боба не было никого. Я внимательно посмотрел на Боба, полагая, что тот рад этим похвалам. Но вместо этого увидел слезы на его лице. И когда я спросил его, что случилось, Боб, который работал в компании вот уже более сорока лет и должен был через пару недель уйти на пенсию, сказал: «А я и не знал, что ко мне так относятся».

Оставшееся время на предприятии я провел довольно успешно, но уезжал оттуда с каким-то тяжелым чувством. Как стыдно, что Бобу никогда не давали понять, насколько высоко его ценят! Ведь и для бизнеса это было серьезным упущением. Мы все могли бы с выгодой использовать его опыт, и еще больше людей могли бы поучиться у него. Этот парень был действительно потрясающим специалистом в своем деле, и кто знает, в какой степени еще более успешным он мог бы оказаться, если бы его знания и опыт были оценены и вознаграждены по достоинству. Уж если даже он чувствовал себя незамеченным и недооцененным, тогда что говорить об остальных сотрудниках предприятия!

Я всегда верил в людей, но этот случай еще сильнее убедил меня в том, что я буду таким руководителем, который никогда не допустит, чтобы такие люди, как Боб, завершили свою карьеру, не получив благодарностей за проделанную работу и не имея мотивации к достижению еще большего. Я хотел, чтобы люди, работавшие у меня, осознавали свою значимость и чтобы они каждый день приходили на работу с радостью. Но в то же время я понимал, что ничего этого не произойдет, если я сам ничего не буду делать для этого. Именно я должен задавать тон своим руководством, потому что никто не будет жить по моим принципам, пока я сам не буду их придерживаться. Будучи руководителем, вы должны помнить о том, что люди обычно следуют за вашими действиями. Если вы, сказав одно, сделаете совсем другое, то не стоит потом ожидать, что люди поверят и пойдут за вами. У вас как руководителя есть возможность показать, как надо вести бизнес.

Сейчас я председатель совета директоров и CEO в компании Yum! Brands, крупнейшей в сфере ресторанного бизнеса, а также владею брендами KFC, Pizza Hut и Taco Bell. Более десяти лет назад, когда я начинал работать в этой должности, я думал о таких, как Боб, — и сделал одной из своих первостепенных задач создание культуры признания и поощрения заслуг, где каждый человек был бы важен. Мне хотелось достичь в этом такого успеха, чтобы компания этим славилась. Это была непростая задача, учитывая, что у нас насчитывалось более 1 400 000 сотрудников в 117 странах мира. И хотя мы еще далеки от совершенства, все же это работает. Я точно знаю, что работает, потому что получаю доказательства этого практически каждый день.

На сегодняшний день, возможно, я больше всего известен в компании благодаря поощрению заслуг и созданию положительной энергетики. Я делаю это открыто: 1) индивидуально

поощряю сотрудников за выполнение работы и 2) руководжу людьми, никогда не упуская шанса взбодрить их нашей кричалкой Yum! Эти две стороны нашей корпоративной культуры распространялись по всему миру. Начав вручать награды, я решил сделать их более запоминающимися, чем какой-нибудь обычный значок или авторучка. Например, в KFC это были мягкие резиновые цыплята. На нынешней должности я награждаю людей огромными улыбающимися челюстями, венчающими худые ноги с большими ступнями. Повсеместно, где существует наш бизнес, руководители на местах вручают собственные варианты подобного рода наград. В Индии директор по персоналу награждает лучших сотрудников точными копиями Тадж-Махала, потому что рабочих,озводивших его, отличали воодушевление, решительность и непревзойденное мастерство. Директор в Дубае дает в награду фигурку верблюда, потому что эти животные, почтаемые в пустыне, известны своей выносливостью, упорством и силой духа. У руководителя нашего департамента по строительству это лопата, что вполне понятно, а у нашего главного финансиста — нечто под названием «Покажи мне деньги», прозрачная копилка в виде свинки, наполненная деньгами из «Монополии», и диск с фильмом «Джерри Магуайер», из которого и взята эта фраза. Тот факт, что каждый руководитель нашел время, чтобы персонализировать эти награды, делает еще более значимым само признание и увлекает всех.

Я позволил бы себе также заметить, что большинство из 1 400 000 наших сотрудников во всем мире знают и используют нашу кричалку Yum!, произнося по буквам название нашей организации: «Покажите мне Y», — говорит руководитель, и члены команды выкрикивают в ответ: “Y” — и так далее. Когда я впервые стал делать подобные вещи, нашлись люди, говорившие

мне, что мои «западные идеи» не будут работать в таких местах, как Азия и Европа. Так вот, дружище, они были неправы. Я убежден, что и Боб, все другие люди независимо от того, откуда они и чем занимаются, хотят ощущать свою значимость и им хочется, чтобы работа приносила радость. На моей любимой фотографии, которая висит на видном месте в нашем головном офисе, изображены две тысячи директоров наших ресторанов, гордо выкрикивающих наше приветствие Yum! на фоне Великой Китайской стены. У всех высоко подняты руки, изображающие Y в слове Yum! Это всегда напоминает мне о том, насколько далеко распростерлась моя тень. И это напоминание о том, как важно вести людей за собой, так как это ключ к значительным достижениям. Цель этой книги — поделиться с вами тем, чему я научился: как вести за собой команду и что надо делать, чтобы у вас это получалось.

«Вести людей за собой» — это вовсе не очередная книга, содержащая общепринятые принципы руководства. Это, скорее, план действий. Вам предлагается конкретный способ, позволяющий увеличить до максимума ваш потенциал руководителя и научиться использовать свои лидерские качества в достижении наиболее значимых целей. Эта книга заставит вас взглянуть на себя в зеркало и побудит вас к достижению еще больших высот. Это пошаговое руководство и учебник, и, дочитав его до конца, вы будете иметь реальный план, готовый к применению, который поможет вам в достижении значительных результатов. Книга поможет вам стать лучше не только как руководителю, но и как личности, повысит ваше самосознание и научит объединять людей вокруг себя.

Как я могу так смело обещать? Я уверен, что эта книга вам действительно в этом поможет, потому что я нарабатывал и апробировал ее содержание на протяжении последних пятнадцати

лет. Эта книга создана на основе Программы лидерства (она так и называлась), по которой я обучил более четырех тысяч человек в своей компании.

Все это началось еще в 1996 году, когда я работал на PepsiCo в должности президента KFC и Pizza Hut. Роджер Энрико, который в то время был председателем совета директоров, вызвал меня и сказал: «Дэвид, я хотел бы, чтобы вы создали программу лидерства для исполнительного руководства PepsiCo. Все наслышаны о ваших способностях создать команду и умении сплотить ее. Я хотел бы, чтобы вы поделились своими знаниями и опытом с другими».

Я был очень польщен и взволнован тем, что мне предоставили такую возможность, и тотчас же приступил к работе над программой. Мне было совершенно ясно, что я в ней собираюсь представить, — я даже наметил дату, когда проведу свою первую программу для группы из пятнадцати человек, исполнительного руководства PepsiCo, как вдруг раздался телефонный звонок, который изменил все.

Это был снова Роджер, только в этот раз он звонил совсем по другому вопросу.

— Дэвид, — сказал он, — мы собираемся выделить рестораны в отдельный бизнес.

— И что, черт возьми, это означает для наших сотрудников и компаний? — тотчас же спросил я.

А это означало следующее: PepsiCo собиралась сохранить активы брендов продуктов питания — Pepsi и Frito Lay — и отпочковать три ресторанных бренда: KFC, Pizza Hut и Taco Bell. Отделив их, она собиралась создать новую самостоятельную компанию — открытое акционерное общество.

Я работал как раз в том самом секторе ресторанных бизнесов, и поэтому оказалось бессмысленным представлять программу

лидерства для исполнительного руководства PepsiCo. Программа была положена на полку, а я уже думал о другом: о том, кто же возглавит новую компанию.

Оказалось, что это буду я. И еще парень по имени Энди Пирсон, в прошлом президент PepsiCo, профессор Гарвардской школы бизнеса. Я стал президентом, а Энди — председателем совета директоров и CEO, а также моим наставником и оставался им даже после того, как ушел на пенсию, а я занял его место спустя пару лет\*. Первое, что я услышал от него, когда мы только что начинали: «Как ты смотришь на то, чтобы побеждать с Джеком Уэлчем, легендарным CEO компании General Electric, и поговорить с ним о том, что мы собираемся делать с нашей новой компанией?»

Разумеется, я согласился. Возможность получить совет одного из самых успешных людей в сфере бизнеса была слишком хороша, чтобы ее упустить. Я задавал Джеку всевозможные вопросы, которые мне только приходили в голову, и, сидя рядом с ним, тут же записывал его ответы. Одним из вопросов, который я задал в конце, был следующий: «Если бы вы оказались в моем положении перед необходимостью создать новую компанию, что бы вы сделали?»

То, что он сказал, меня поразило. А сказал он вот что: «Оглянувшись назад на свою карьеру в GE, я хотел бы переделать только одно — я бы больше общался с людьми, рассказывая им, какой я представляю компанию, каковы наши ценности и что это значит для нас».

Вернувшись в свой офис, я всю неделю думал о том, как мне достичь того же.

---

\* Подробнее об этом читайте в книге Дэвида Новака «Как я стал боссом» (М. : Мани, Иванов и Фербер, 2009).

Я хотел, чтобы мы стали компанией со своей особой культурой, чтобы все вращалось вокруг подлинной веры в людей. Я еще раз взглянул на свою программу лидерства, переработал ее и привязал ее к этой миссии. Моей целью было расширение программы до такого масштаба, чтобы я мог охватить как можно больше людей и сделать ее привлекательной для широкой аудитории. Разумеется, я должен охватить многих, если хочу заявить важную информацию о нашей компании. Начиная эту программу, я делаю первый шаг к созданию уникальной культуры Yum!

Впервые я обучал своей программе «Вести людей за собой» группу из восьми руководителей в Лондоне. На протяжении последующих лет я существенно расширил ее и доработал содержание, постоянно что-то добавляя, оттачивая и совершенствуя. Как у CEO компании, вошедшей в список Fortune 500, у меня была возможность вместе с моей командой ознакомиться с лучшим опытом и учиться у самых успешных в мире компаний. Я беседовал с такими специалистами, как Джим Коллинз — о создании крупных компаний, Ларри Босси迪 — об исполнительном руководстве, Боб Ротелла — о психологии победителя, Джон Вуден — о коучинге для повышения эффективности, Ноэль Тичи — о «передаваемой точке зрения», Кен Бланшар — о создании культуры мотивации «Люди прежде всего». Я стремился учиться у высокоуважаемых CEO, таких как Джейми Даймон, Индра Нуйи, Билл Уэлдон, Джефф Иммелт, Дейв Коут, Стив Берки, Рендалл Стефенсон, Энди Тейлор, Аллан Мулалли. Многое мне дала мудрость совета директоров, в который входили Дэвид Дорман, Кен Лэнгон, Массимо Феррагамо, Джон Лайнен, Дэвид Гриссом, Том Нельсон, Бонни Хилл, Том Райен, Боб Холланд и Боб Уолтер. (В конце книги я привожу список людей, к которым тем или иным образом я обращался за знаниями (в том числе брал обстоятельные

интервью), чтобы потом поделиться ими с участниками моей программы лидерства.)

На следующих страницах вы увидите, как эти люди — наиболее успешные лидеры и специалисты — используют в своем бизнесе многое из того, о чем говорится в этой книге.

Книга многое выиграла от включения в нее интерактивных инструментов, предоставленных двумя выдающимися интеллектуалами в области культуры и прогрессивного мышления в бизнесе.

### *Джон О'Кифф*

Во время моей поездки в подразделение Yum! в Китае несколько лет назад я заметил, что члены местной команды проявляют огромное стремление работать на результат. У каждого, с кем я разговаривал, были такого рода цели, и в их речи часто звучали такие слова, как «качественные изменения», «прорыв». Это подразделение было чрезвычайно успешным, а Китай был нашим крупнейшим и наиболее стремительно растущим рынком, поэтому я должен был выяснить, что там делается. Я спросил руководителя нашего китайского подразделения Сэм Су, и он рассказал мне об обучающем курсе «Бизнес-прорыв», который он прошел в Лондоне. Этот курс проводил международный лектор, автор книг, бывший коллега Сэма по компании Procter & Gamble Джон О'Кифф. Сэму так понравился этот курс, что он обзавелся материалами на мандаринском диалекте и лично обучал по ним каждого члена своей команды. Я настолько был поражен тем, как работал этот тренинг в Китае, что хотел приобщить к нему каждого сотрудника нашей компании. Благодаря поддержке нашего вице-президента по повышению квалификации персонала Тима Гэлбрейта мы постепенно к этому пришли и стали обучать персонал по одной из версий программы Джона (которую мы называем «Достижение прорывных

результатов») в каждом, даже самом отдаленном подразделении нашей компании. Она стала неоценимой частью нашей программы подготовки персонала в Yum! Brands. Джон великодушно позволил нам использовать ряд инструментов из его программы в этой книге.

### *Ларри Сенн*

Впервые я встретился и начал работать с Ларри, основателем и председателем совета директоров Senn Delaney, в середине девяностых годов, когда я стал президентом KFC. Совершенно неожиданно я получил письмо от специалиста по вопросам корпоративной культуры, что у него имеется программа, включающая инструменты и упражнения, помогающие людям стать более успешными руководителями и эффективно работать в команде. Я встретился с ним и остался под таким впечатлением, что организовал поездку своей команды KFC в Блэкберри, чтобы поучиться у Ларри. Ее участники были так поражены, что, в свою очередь, взяли эти инструменты для обучения своих команд. Сфера влияния Ларри продолжала расширяться, пока не достигла сотрудников, работающих непосредственно с гостями, «на передовой». Я вновь обратился к методам Ларри и Senn Delaney, когда принял руководство компанией Pizza Hut в первые годы после отпочкования этого бизнеса: мы тогда использовали инструменты роста и развивали корпоративную культуру в своих подразделениях во всем мире. Несколько моих любимых инструментов включены в эту книгу.

### Как пользоваться этой книгой

Я до сих пор регулярно, раз восемь в год, провожу занятия по этой программе трехдневными курсами. Меня часто спрашивают, как я нахожу время для этого. Думаю, что если я смогу

научить своих сотрудников тому, как достичь значительных результатов, то представьте себе, какой еще потенциал роста мы приобретем при наличии трех известных брендов и развитой международной инфраструктуры. Мне приятно отметить, что, несмотря на глобальные проблемы, Yum! Brands продолжала расти в течение всего трудного экономического периода. Наш основной капитал увеличился в шесть раз, и в течение последних девяти лет наш рост достигал тринадцати процентов, а иногда и превышал эту цифру. И то, что наша компания использовала на практике уроки из этой книги, — важная составляющая нашего успеха.

Хороший лидер должен ориентироваться на цель: иначе вы будете бесконечно водить людей по кругу. Поэтому, чтобы вести вас дальше, следующую главу я начну с провокационного вопроса: что вам представляется единствено значимым для роста вашего бизнеса (или может повлиять на всю вашу дальнейшую жизнь)?

Если вы поставили перед собой цель в главе 1, то каждая последующая глава будет сфокусирована на одном из шагов на пути, ведущем вас к достижению этой цели. Все шаги поделены на три группы: I — овладение типом мышления руководителя, II — разработка плана и выстраивание системы и III — осуществление намеченного как через реализацию плана, так и через поддержку людей в своей команде.

В конце каждой главы от вас потребуется провести самопроверку того, что у вас получилось и где вы находитесь относительно того, что изучили в пройденном уроке. Вам надо будет рассказать, чему вы научились применительно к поставленной цели. В конце каждой из трех частей книги предлагаются дополнительные вопросы, чтобы помочь вам применить изученное на практике; таким образом, это не будет пассивным чтением. Это такого

рода книга, которую вы можете использовать для достижения реального роста, совершенствования и достижения своих целей.

Обучение с моей стороны заключается не в том, что вы сядете и прочтете книгу от корки до корки в один присест. В этом случае вы обманете самого себя. Это ваш учебник, ваше методическое пособие о том, как быстрее и эффективнее достичь успеха и зажечь людей, которые помогут вам в достижении ваших целей. Чтобы это получилось, вам потребуется время для размышлений над каждым сделанным шагом и над вашим стилем руководства.

Я предлагаю вам читать не более одной главы в день. В книге всего четырнадцать глав, и это означает, что через две недели вы окажетесь на пути к тому типу руководителя, который совершает великие дела. Я уверен, это одна из наиболее убедительных и побуждающих к действию книг из всех, которые вам когда-либо приходилось читать.