

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

David Novak

# Taking People with You

The Only Way to Make BIG Things  
Happen

PORTFOLIO/PENGUIN

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дэвид Новак

# Веди людей за собой

Перевод с английского Ольги Андриановой

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331.101.3  
ББК 60.82  
Н72

*На русском языке публикуется впервые*

*Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc.  
и Andrew Nurnberg Literary Agency*

**Новак, Д.**

Н72 Веди людей за собой / Дэвид Новак ; пер. с англ. Ольги Андриановой. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-500057-069-2

Дэвид Новак — CEO компании Yum! Brands, владельца трех крупнейших ресторанных брендов: KFC, Taco Bell и Pizza Hut. Под его руководством работает 1 400 000 сотрудников из 117 стран мира, поэтому он как никто понимает важность лидерства для успеха компании и знает, что такое привлекать людей на свою сторону и быть для них настоящим лидером: воодушевлять, поощрять, культивировать энтузиазм и поддерживать на всем пути.

За пятнадцать лет, проведенных у руля Yum! Brands, Дэвид разработал лидерскую программу для менеджеров «Вести людей за собой» и лично обучил по ней тысячи менеджеров компании. Вы можете пройти ее прямо сейчас — и повести за собой свою команду мечты.

УДК 331.101.3  
ББК 60.82

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© David Novak, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-500057-069-2

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

---

Введение .....	9
Глава 1. Проникновение в суть проблемы помогает вести людей за собой и достигать Смелых целей .....	21

## **Часть I. Правильно настройте мышление**

Глава 2. Будьте лучшими в своей уникальности .....	43
Глава 3. Жадно впитывайте новые знания .....	63
Глава 4. Как раскрыть потенциал людей .....	86
Глава 5. Вы должны верить, что это возможно .....	104

## **Часть II. Составьте план: стратегия, структура, культура**

Глава 6. Стратегия: расскажите о текущей ситуации, а затем о том, как все могло бы быть .....	127
Глава 7. Стратегия: создайте видение и воплотите его в жизнь .....	144
Глава 8. Стратегия: добивайтесь согласия на каждом этапе .....	159
Глава 9. Структура: ресурсы, организация и процессы помогают добиваться целей .....	174
Глава 10. Культура: сделайте понятие «Побеждаем вместе» главной идеей .....	190

## **Часть III. Не сходите с пути, чтобы получить результаты**

Глава 11. Продавайте перемены: будьте яркой рекламой своей Смелой цели .....	217
Глава 12. Определите и преодолите препятствия на пути к успеху .....	231

Глава 13. Используйте признание для достижения прорывной производительности .....	245
Глава 14. Изменения никогда не закончатся .....	262
Послесловие. Стань своей Смелой целью: переходи от слова «я» к слову «мы» .....	277
Приложение 1. Как мы побеждаем вместе .....	282
Благодарность .....	284
Состав экспертов .....	287
Об авторе .....	290

To my Russian Readers,  
All the best to you as you Take  
People With You and get results  
the right way. My dream is that  
this book helps you become the  
best possible leader and helps  
you achieve your big dreams!

Yours to You!

A handwritten signature in black ink, featuring a stylized, smiling face above the letters. The signature is written in a cursive, flowing style.

Моим российским читателям

Удачи всем, кто ведет людей  
за собой верным путем к большим  
результатам.

Я очень хочу, чтобы эта книга  
помогла вам стать лучшим лидером  
и реализовать свои смелые мечты!

Уит всем вам!

Дэвид Новак

# Введение

---

## Вести людей за собой

Эта книга начинается с простого утверждения: всем нам на жизненном пути нужна помощь других людей. Только до некоего 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 первоочередных 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) руковожу людьми, никогда не упуская шанса взбодрить их нашей кричалкой Yum! Эти две стороны нашей корпоративной культуры распространились 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, возводивших его, отличали воодушевление, решительность и непревзойденное мастерство. Директор в Дубае дает в награду фигурку верблюда, потому что эти животные, почитаемые 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 общеизвестные 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 поспособствует 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 зарабатывал 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 слышаны о ваших способностях создать команду и умения 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 компании? — 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 ресторанного бизнеса, 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 пообедать 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: «Оглядываясь 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.: Манн, 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 Боссида — 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 Имметт, Дейв Коут, Стив Берки, Рендалл Стефенсон, Энди Тейлор, Алан 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 неоченимой 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 единственно 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 потребуются 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 прочитаете 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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

