

Бестселлер №1 по версии New York Times

ВЕДДИ ЛЮДЕЙ ЗА СОБОЙ

Дэвид Новак

Дэвид Новак
Веди людей за собой

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!
Успехов всем вам!

Дэвид Новак

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 cursive script, appearing to read "D. Mark". The signature is written in black ink and is positioned below the phrase "Yours to You!".

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 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) 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 бóльших 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 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 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^[1]. 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.

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 Боссиди – 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 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 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 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 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.

Глава 1

Проникновение в суть проблемы помогает вести людей за собой и достигать Смелых целей

Вы должны начать с трех вопросов, обращенных к себе. Они определяют ваш подход к лидерству и позволят вам вести людей за собой. Вот эти вопросы:

1. Что вам представляется единственно значимым для роста вашего бизнеса и изменения всей вашей жизни?
2. Кто вам нужен, чтобы оказывать влияние, или кого вам надо вести за собой для достижения успеха?
3. Какие ощущения, привычки или убеждения данной целевой аудитории вам нужно создать, изменить или укрепить для достижения своей цели?

Прежде чем я попрошу вас ответить на эти вопросы, я должен объяснить, как правильно к ним подходить. Когда Роджер Энрико в первый раз попросил меня разработать программу лидерства, я спросил себя: смогу ли я найти ключ к тем, кого поведу за собой? Каким образом я мог бы достичь общего понимания задач с людьми, продвигаясь к некой цели? И я пришел к выводу, что суть моего лидерского успеха заложена в моей способности думать так, как думает специалист по маркетингу.

Мой нынешний титул – CEO, но в душе я маркетолог. Я окончил не Гарвардскую школу бизнеса, а университет Миссури, получив диплом бакалавра в области журналистики и пройдя специализацию в рекламном бизнесе. Первой моей работой по окончании колледжа была должность копирайтера в одном крошечном агентстве

в Вашингтоне, работавшем только с местным бизнесом. С такого скромного старта моя карьера достигла сегодняшних высот.

В маркетинге, если вы способны проникнуть в умы своих потребителей, вы сможете решать их вопросы таким образом, что это повлечет за собой успех вашего бизнеса. Но вам необходимо хорошо понимать, о чем они думают и почему они так думают. Например, чтобы убедить потребителей купить ваш продукт, вы должны понимать, как убедить их в том, что они не могут и не смогут жить без него. Чтобы быть успешным лидером в большом бизнесе, вам тоже необходимо обладать такого же рода проницательностью – умением проникать в умы тех, кого вы ведете за собой.

В качестве примера, как это работает в сфере маркетинга, позвольте рассказать вам, как мы все изменили к лучшему в Taco Bell несколько лет тому назад. В настоящее время Taco Bell – один из наших наиболее прибыльных брендов в Соединенных Штатах, но еще несколько лет назад у нас там были проблемы. В итоге мы провели исследование и выявили важнейшую, самую серьезную проблему, с которой постоянно сталкивались покупатели. Она заключалась в том, что наши продукты было неудобно и носить, и держать в руке, потому что можно было испачкаться. Тако, бургер и начос невозможно было есть на ходу, они могли упасть вам на колени, если вы пытались их есть, сидя за рулем автомобиля. А это становится вполне реальной проблемой, если у тебя семьдесят процентов бизнеса составляют закусовые быстрого питания с автораздачей.

До проведения этого исследования Taco Bell выпустила два новых продукта, из тех, что провалились на пробном рынке: кесадилья и фаршированное буррито на гриле. Мы представили их на рынке простой рекламой в описательной форме, сказав, что у Taco Bell есть теперь кесадилья и новое большое буррито на гриле. Оба продукта, как оказалось, очень удобно есть на ходу, потому что в результате приготовления на гриле все ингредиенты внутри тортильи спекаются. Тогда мы взяли их и позиционировали как удобные

для употребления на ходу. Мы пригласили Джеффа Безоса из Amazon в качестве известной публичной персоны для рекламного представления кесадильи как новейшего на рынке и удобнейшего для употребления продукта. Подстроились под увлечение новыми технологиями. Это было привлекательно для нашей молодежной целевой аудитории. А потом повторно запустили рекламу буррито на гриле как удобного для употребления на ходу, сделав очень смешную рекламу. И отгадайте, что произошло? Эти самые два «провальных» продукта теперь дали увеличение роста продаж в десятки раз в тех же самых торговых точках! Благодаря повторному их позиционированию с учетом того, как мыслят наши покупатели, эти продукты принесли нам огромный успех.

Этой формулой успеха мы пользовались и при создании нашего продукта Crunch-wrap, идеального для переноса и употребления на ходу. Ингредиенты были завернуты в восьмиугольную мягкую тортилью. В рекламе звучало основное требование гостя – с Crunchwrap «хорошо идти». Здесь мы добавили волнообразное движение руки, что быстро схватывалось и стало широкоупотребительным. Еще более важным оказалось то, что Crunchwrap был назван «продуктом года» в Nation's Restaurant News, и в результате это привело к огромному росту продаж. Таким образом, мы снова создали «победителя», сфокусировав внимание на удобстве нести в руке. Это было наше внутреннее понимание проблемы, которое изменило к лучшему Taco Bell.

То, что мы сделали в Taco Bell, я называю рефреймингом, или переосмыслением. Вам не надо рассказывать о том, что именно вы предлагаете людям; нужно убедиться в том, что ваш бренд или продукт так позиционирован, что отвечает нуждам тех, на кого вы стараетесь воздействовать. Такого рода внутреннее осмысление помогает в различных ситуациях. Продажи Snickers значительно выросли, когда гостю внушили, что шоколадные батончики ему не подходят, и стали навязывать ему свой бренд «Съел – и порядок!». В компании Swatch сделали нечто подобное, когда

вместо позиционирования бренда часов решили, что покупатели хотят приобретать их как аксессуар к одежде. Swatch стал предлагать широкий ассортимент ремешков для часов, и вскоре этот продукт стал предметом моды. После того как сотрудники Kellogg's Corn Flakes заметили, что покупатели в таком восторге от обилия злаковых продуктов, что просто позабыли об их классическом бренде, и Kellogg's Corn Flakes начали призывать: «Попробуйте как в первый раз!» Компания Pampers обновила свой имидж и оживила продажи тем, что сосредоточила внимание не на сухости, что мог бы рекламировать любой производитель подгузников, а на том, что компания проявляет заботу о детях. Ну а если вы находитесь в таком же солидном возрасте, как я, то, может быть, помните, как успешно Oldsmobile расправился со своим невыразительным имиджем, заявив о своей новой модели: «Это уже не “Олдсмобиль” твоего папочки». Улавливайте идею? Понимание, как мыслят другие, заставит вас иначе взглянуть на свой продукт, чтобы привлечь людей на свою сторону.

Для вас как руководителя важно знать то, что такой способ проникновения в суть проблемы работает не только на гостя. Он применим в качестве первого шага в любой ситуации, связанной с лидерством. Например, Джим Стенгель, ныне профессор Высшей школы менеджмента им. Андерсона в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса, рассказывал мне, как он начинал работать директором по международному маркетингу в P&G в 2001 году, стараясь понять тех людей, которыми ему предстояло руководить. В то время дела в компании шли не очень хорошо. Он нанял двух профессоров, чтобы выяснить, почему и каким образом ситуация сказывается на сотрудниках компании.

«Мы потратили много времени на беседы с работниками P&G во всем мире, – объяснял Стенгель. – Мы хотели понять, о чем они думают, где у них болевые точки, что мог бы для них значить успех. Мы использовали те же самые технологии, которые применяли при исследовании брендов, для сотрудников компании. И вот что

я обнаружил: они не занимались тем, что им нравилось. Они утратили ощущение цели. Они и хотели бы достичь успеха, а вот мы как раз нет».

Стенгель взялся за эти проблемы, изучая их одну за другой, и это действительно оказалось очень важным. Например, по традиции, существовавшей в P&G, сотрудники должны были переходить на новую должность примерно раз в полтора года. Эта практика оказалась не слишком популярной, так как у людей не было достаточного времени, чтобы обжиться в своей новой роли. Однако никто не хотел жаловаться, чтобы другие не подумали, будто они не могут работать в команде или же не хотят продвигаться вперед. Стенгель решил, что это не лучший способ использовать способности людей. Он пересмотрел этот вопрос, публично объявив, что будет оставлять сотрудников на их должностях дольше, чтобы они могли набирать большой опыт. Он также хотел привнести атмосферу радости и дух креативности, поэтому организовывал, например, поездку группы на международный фестиваль рекламы в Канни, чтобы убедить, насколько важна креативность. Именно после того, как Стенгель стал заниматься проблемами сотрудников и менять их отношение к рабочей среде, финансовые дела тоже стали улучшаться.

Я точно знаю, что это действительно работает, и поэтому совершенно убежден в необходимости применять подход внутреннего понимания проблемы. Поверьте мне, я пользуюсь этим каждый раз, когда мне необходимо увлечь людей за собой. К примеру, когда я писал эту книгу, я в то же время готовился к ежегодному собранию инвесторов, проводимому в конце года в Нью-Йорке, по вопросам, касающимся финансового положения компании и наших перспектив на будущее. К тому времени я уже более десяти лет занимал должность CEO Yum! Brands. С гордостью могу сказать, что это были действительно хорошие годы для нашей компании. Наши акции были успешны на рынке и к моменту проведения собрания выросли в цене на сорок процентов.

Нет смысла говорить инвесторам о прошлом – они относятся к этому как к вчерашней газете. Они хотят знать, сохраним ли мы и дальше такое благоприятное положение. Будет ли успешным для нас следующий год? Какую картину мы увидим через десять лет? Выдохнемся ли мы или будем развиваться? Передо мной стояла задача показать нашу деятельность, наш потенциал, непосредственно обращаясь к залу. О чем они могут думать в этот момент? Вы увидите через несколько страниц, что именно мы сделали. Умение прочесть мысли тех, кто тебе нужен, – отправная точка для того, чтобы повести людей за собой.

Какова ваша Смелая цель?

Главное для успешного лидера – понимать, куда вы хотите вести. Я начал свою программу с прямого вопроса: «Что вам представляется единственно значимым для роста вашего бизнеса и изменения всей вашей жизни?»

Я сказал, что это был прямой вопрос; но я не сказал, что легкий. И в ответ я слышу то, что называю Смелой целью. Я подразумеваю под этим нечто большее, чем скромный рост и некоторые улучшения. Нет ничего особенного в достижении чего-то ненамного лучшего, чем в прошлом году.

Постановка правильной цели – вот ключ к достижению успеха. Руководители часто терпят неудачу, если ставят недостаточно масштабные цели. Никто из нас не хочет потерпеть провал по целому ряду причин (сохранение работы – одна из важнейших), поэтому мы склонны осторожничать, боясь замахнуться слишком высоко. По правде сказать, стремление к чему-то посредственному, не великому не вдохновит людей, находящихся рядом с вами. А это означает, что у вас не будет возможности узнать, на что вы и ваша команда действительно способны. Обидно за бизнес, за людей и за себя.

Поэтому, когда вы будете отвечать на этот вопрос, остановитесь, чтобы спросить себя: достаточно ли широко я мыслю? Воспользуйтесь следующим инструментом, который поможет вам определиться с вашей Смелой целью и покажет, достаточно ли высокую планку вы себе поставили.

Инструмент «Представьте прорыв»

На протяжении всей этой книги вы будете встречать подобные инструменты, о которых я узнал от Джона О'Киффа, упомянутого мной во введении. Назначение этих инструментов – помочь вам в осуществлении важных идей

на практике, побуждая вас обдумывать их и применять в соответствии с вашими лидерскими способностями или той целью, которой вы достигаете.

Я, например, использую этот инструмент тогда, когда мне нужно убедиться в том, что я действительно задумываю что-то значительное, ставя цели перед собой и своей командой. Представьте на минуту, что вы прыгаете в высоту и пытаетесь определить, насколько высоко вам следует установить планку для следующего прыжка. Следует ли установить ее чуть выше предыдущей высоты? Чтобы изменить ее, не следует ли вам воспользоваться тем же самым методом, который вы использовали раньше, только немного его усложнить?

А как насчет больших перемен?

Сможете ли вы преодолеть планку, установленную в два раза выше предыдущей? Конечно же, вы не сможете прыгнуть так высоко, отталкиваясь только ногами, вот поэтому вам следует подумать о новых способах. Вы можете воспользоваться шестом для прыжка, батутом или лестницей. А может быть, вы придумаете способ, как перелететь через планку, скажем, на дельтаплане.

Если вы поставите целью осуществление незначительных перемен на пути, по которому вы уже идете, и при этом не собираетесь менять свое мышление, то перед вами не откроются новые возможности. А вот если вы наметите для себя настоящий прорыв, то вы вынуждены будете искать новые методы с бóльшим потенциалом.

Помните, что легче претворить в жизнь сильные идеи, чем придать значимость малым.

Наметьте Прорыв в своем бизнесе

Прорыв, или Смелая цель, как я назвал ее в начале этой главы, является противоположностью поступательной цели. Если ваш рост продаж составил в прошлом году три

с половиной процента, а в этом году вы ставите цель достичь четырех, то это и есть поступательное мышление. У вас есть хороший шанс достичь цели, но вам не дано будет узнать, насколько большего вы могли бы достичь, если бы попытались.

Ну а если вы поставите целью достижение пятнадцатипроцентного роста, то этим вы бросите себе дерзкий вызов. Достигнете вы этого или нет, но уже сама попытка достижения даст вам больше, чем ваше нежелание ее предпринимать. Предположим, что вам удастся достичь своей цели только наполовину: а это уже семь с половиной процентов роста против тех четырех, которые вы наметили первоначально... Весьма существенная разница.

Этот инструмент работает, потому что идеи, которые вы и ваша команда создаете, напрямую связаны с тем, насколько значима поставленная вами цель.

Как использовать этот инструмент

Наметьте текущую цель. Теперь удвойте ее. А вы не задумывались над тем, что вам надо будет сделать, чтобы ее удвоить?

Обдумайте сроки. Теперь сократите их. А вы не задумывались над тем, что вам предстоит сделать, чтобы урезать сроки в половину?

Если ваши идеи грандиозны, вам потребуется потрудиться, чтобы осуществить их. И помните, что легче задумать грандиозные идеи, чем превратить посредственные идеи в грандиозные.

Послушайте, чтобы было понятно. Когда я был президентом KFC, цикл покупок среднего покупателя составлял пятьдесят дней.

Вместо объявления войны конкуренции я бросил вызов другому – тому самому пятидесятидневному циклу, поставив целью проведение грандиозных перемен, решив потрясюще

вкусно кормить Америку не реже одного раза в неделю. Что же надо предпринять, чтобы это осуществить? Мы знали, что нам следует предложить более широкий ассортимент, а не ограничиваться только жареными цыплятами, и тогда покупатели будут приходить к нам чаще. В результате мы создали несколько очень успешных новых продуктов, увеличивших нашу привлекательность. Среди них были сочные запеченные цыплята, хрустящие кусочки курицы с луком, закрытые пироги с начинкой. Нам всегда хотелось, чтобы наш покупатель приходил к нам каждую неделю, вместо того чтобы готовить дома. И такой способ мышления привел к тому, что наши покупатели стали приходить чаще, а наш цикл покупок сократился на несколько дней, что стало нашей большой финансовой победой.

© *John O'Keeffe,*

BusinessBeyondtheBox.com

Целевая аудитория для вашей Смелой цели – какая она?

Сможете ли вы сами достичь своей Смелой цели? Разумеется, нет. Тогда *кто вам будет нужен? Кого вы будете вести за собой для достижения успеха?*

Ответ на этот второй ключевой вопрос поможет вам определить вашу целевую аудиторию в достижении цели. Она может включать вашего босса, коллег, членов команды, сотрудников других отделов, помощь которых вам может оказаться необходимой, и даже людей, не работающих в вашей компании (акционеры, поставщики, покупатели, партнеры по бизнесу). И вот здесь многие лидеры совершают одну из самых больших ошибок: они не до конца продумывают кандидатуры всех, кого могли бы взять с собой для осуществления задуманного. Это надо делать так же, как действует специалист по маркетингу, когда пытается вычислить потенциальных покупателей.

Предлагаемое далее упражнение с использованием карты «Вести людей за собой» научит вас определять тех, кто пригодится в достижении Смелой цели. Мы вернемся к этой карте позднее, чтобы убедиться в том, что вы хорошо продумали кандидатуру каждого человека, которого поведете за собой.

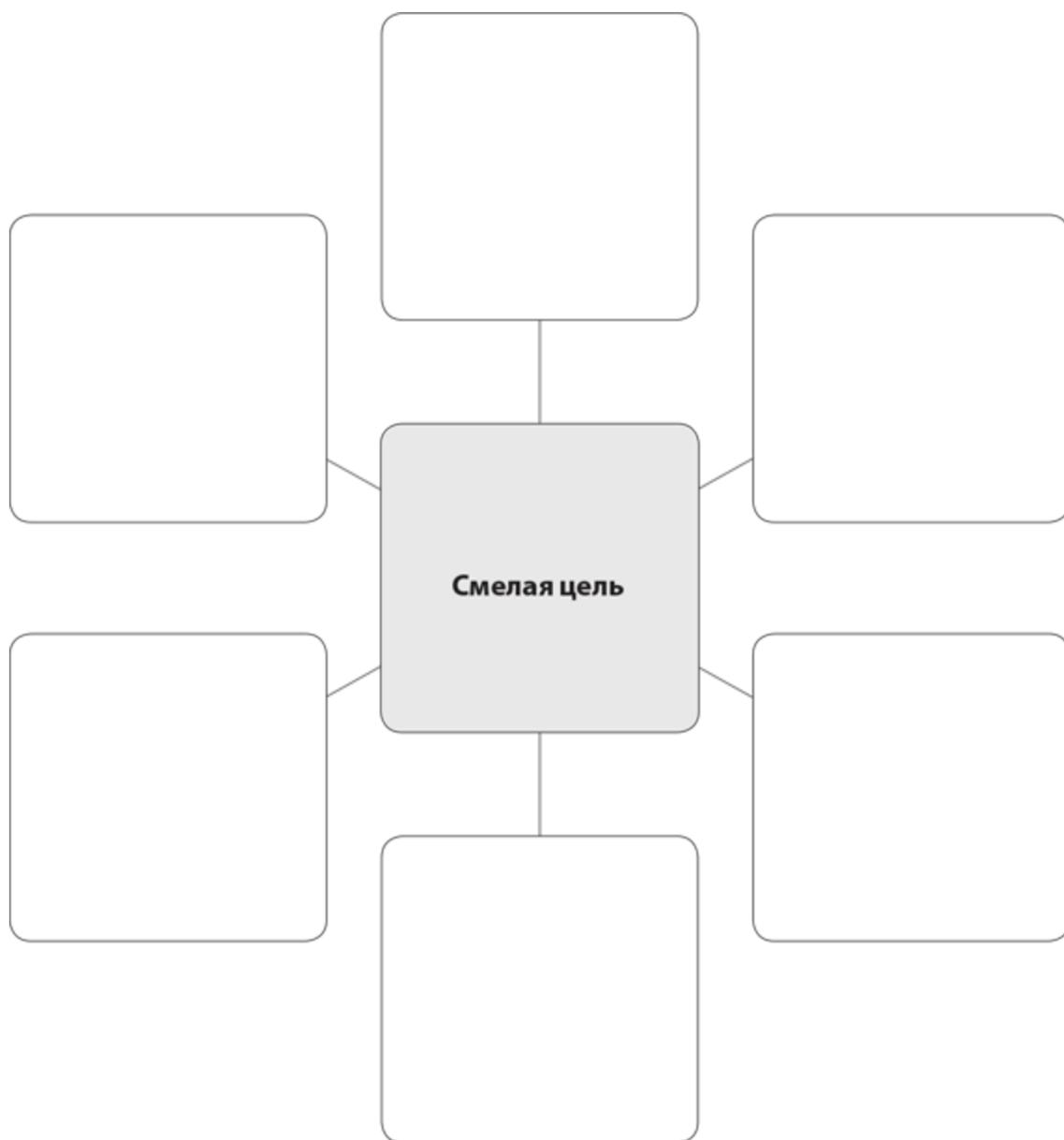
Карта «Вести людей за собой»

Поскольку вы собираетесь что-то совершить, определите тех людей, которые вам будут нужны для достижения Смелой цели.

1. Используя приведенную внизу схему, напишите в центре круга вашу Смелую цель.

2. Определите группы людей, которых вы поведете с собой для ее достижения. Это может быть ваша команда, акционеры, гости и т. д. Старайтесь мыслить широко: что нужно еще задействовать? Другие компании? Другие отрасли? Всех ли, кто вам нужен, вы включили в свой список? Посмотрели ли сверху донизу всех и вся в своей организации?

3. В соответствующие ячейки впишите имена конкретных людей, входящих в каждую из групп.



Каков образ мышления вашей целевой группы?

Как только вы определитесь с тем, кого вы должны вести за собой, сразу же возникает вопрос: а как вы будете их мотивировать? Вы должны задать себе тот же вопрос, который задает специалист по маркетингу, продавая гостю новую услугу или новый товар: *какие ощущения, привычки или убеждения своей целевой аудитории я должен создать, изменить или воздействовать на них, чтобы достичь поставленной цели?*

Подумайте, какие могут возникнуть возражения с их стороны. Может оказаться, что подобную идею им уже предлагали и она потерпела провал, и они будут думать: «Мы это проходили». Если это так, вам предстоит преодолеть убеждение, что идея мертва, объяснив, почему с течением времени все выглядит уже иначе. А может быть, они представляют себе путь к вашей Смелой цели лишь как возросший объем работы, а в результате никакой существенной отдачи. Все это следует осмыслить, прежде чем обратиться к людям и объяснить им, что это им даст.

Недавно, готовясь к собранию с инвесторами, я пользовался теми же самыми методами и отвечал на те же самые три вопроса:

1. *Что для меня является самым значимым?* Моя Смелая цель – это сделать Yum! Brands ведущей компанией в мировом масштабе, которая будет кормить весь мир. Мы владеем сильными мировыми брендами. В нашей команде 1 400 000 человек. Мы можем определить, как стать лучшей в своей области мультинациональной компанией, и, осуществляя это, сделать лучше весь мир. Если мы сможем этого достичь, нам будут завидовать и другие компании в сфере ресторанного бизнеса будут стремиться составить нам конкуренцию. Но, чтобы достичь этого, мы должны ориентироваться на результат. Я хочу убедиться в том, что Yum! Brands находится на траектории роста и что последующие десять лет будут для нас

не менее успешными, а может быть, и намного более успешными, чем первые десять лет моего руководства компанией.

2. Кого я должен повести за собой? Это могут быть наши нынешние акционеры, потенциальные акционеры, финансовые аналитики, эксперты, которые пишут аналитические доклады, убеждающие инвесторов становиться покупателями, держателями и продавцами наших акций. Я понимаю, что для достижения моей цели я прежде всего должен убедить людей, что это действительно возможно. Без доверия со стороны сообщества инвесторов ничего не произойдет.

3. Что они думают? Вот об этом я и спросил нашего выдающегося руководителя по связям с инвесторами Тима Ежика, который занимался мнением целевой аудитории. И он ответил мне, что самую большую озабоченность вызывает вопрос о том, достигла ли наша компания предела роста, и отсюда следует другой вопрос – подходящее ли время сейчас для приобретения наших акций при условии нашего успеха.

Первое, что я сказал в ответ – а я хотел подчеркнуть это для инвесторов, – что из года в год мы продвигаемся только с убедительными результатами. И здесь я обратил внимание на то, что по крайней мере мы достигали роста доходности акций на тринадцать процентов каждый год в течение последних девяти лет. Мы заслуживаем доверия, и это дает основание инвесторам верить, что мы сделаем то, о чем говорим.

Мы хотели убедить их в том, что способны удержать ситуацию на том же уровне. Поэтому мы решили акцентировать внимание инвесторов на нашем быстрорастущем сегменте – международном бизнесе. Центральной темой нашей презентации стала тема «Начальная стадия глобального роста». Мы сумели найти интересные способы показать следующее: несмотря на то что наши ресторанные бренды еще только начинают стремительно развиваться на рынках Китая, Индии и России, мы уже достигли многого. В Китае, который представляет собой чрезвычайно

прибыльный сегмент нашего бизнеса, приходится три ресторана на три миллиона человек. Сравните эту цифру с шестьюдесятью ресторанами на миллион человек в Соединенных Штатах. Но население Китая растет, стремительно развивается средний класс и потенциал роста там огромен. Мы также говорили о возможностях расширения бизнеса в развивающихся странах Юго-Восточной Азии и Африки.

В настоящее время мы занимаем сильные позиции на обеих территориях. Возможно, это самый надежный плацдарм нашего бренда быстрого обслуживания, и у нас имеются широкие возможности продолжить развитие бизнеса из этой точки. KFC стремительно развивается в Южной Африке, где в 2010 году он занимал третье место в рейтинге любимых брендов по стране и был самым популярным брендом в розничной сети. Это была начальная точка, из которой мы начали продвигать наши бренды в африканские страны, такие как Нигерия, Гана, Ангола и Замбия. Многие из них имеют куда более устойчивые экономики, чем обычно представляют, и там практически нет конкуренции в нашей сфере бизнеса.

Мы показали инвесторам эти данные, выложили наши планы, и к концу собрания уже было очевидно, что такое начало было большим успехом, мы смогли повести людей, находившихся в этом зале, за собой. И это подтвердили положительные аналитические отчеты, опубликованные на следующий день, это стало выражением доверия к нашей способности продолжать рост как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде... Именно это мы и хотели услышать от нашей целевой аудитории.

Подведем черту. Если вы можете точно определить людей, то необходимо, чтобы что-то произошло, и потом заглянуть в их мысли, и тогда у вас появится отличный шанс убедить их в необходимости помочь вам в свершении Смелых дел. Может быть, это кажется обычным рассуждением, но в моем представлении это совсем

не так. Очень многие просто игнорируют или не замечают эту важную составляющую лидерства.

Итак, давайте приступим к первому шагу. Найдите время подумать над этими тремя вопросами и заполните следующую анкету. Ответы на данные вопросы и станут вашей точкой отсчета. Эта книга поможет вам в достижении той цели, которую вы поставили перед собой в первой главе, и научит вас, как вести людей за собой. Для этого вам теперь потребуется карта «Вести людей за собой».

Лидерство – это искусство предложить кому-то сделать что-то, чего желаете вы, потому что он сам этого хочет.

Дуайт Эйзенхауэр

Идите медленно, чтобы прийти быстро

Дэвид Коут, CEO компании Honeywell International, начинал карьеру почасовым работником. Он вспоминает те дни, когда он пытался понять, что его целевая аудитория, его рабочие думают по поводу решения руководства ввести новую операционную систему. «Сам будучи когда-то почасовиком, я знал, что существует тенденция смотреть на рабочего как на пару рук, не требуя рассуждений. И вот с чего мы начали – мы заставили сорок тысяч почасовых работников думать. А на это требуется время. Вы не идете к каждому, кто работает уже двадцать лет на предприятии, и не говорите ему: “До вторника продолжай делать то, что ты делаешь; в среду мы начинаем эту новую программу, поэтому тебе придется начать думать совершенно по-другому”. Каждый должен пройти процесс развития и созревания. Нам потребовалось два года на то, чтобы преобразовать предприятие в Honeywell Operating Plant. Потому что все начинается с руководства, с обсуждений, вовлечения в процесс. Иногда приходится идти медленно, чтобы прийти быстро».

Анкета Смелой цели

Что для вас самое значимое?

Единственно важными для вас должны быть прорывы. А вовсе не что-то, что вы можете легко совершить в последующие несколько дней, недель или месяцев.

1. Что вам представляется единственно значимым для роста бизнеса или изменения вашей жизни?

2. Опишите, каким вы представляете себе результат при достижении Смелой цели. Записав его, спросите себя: «Достаточно ли высоко я ставлю планку? Действительно ли меня увлекает эта проблема? Не заставляет ли она меня немного нервничать? Будут ли другие участники группы считать ее не просто целью, а Смелой целью?»

Кого вам необходимо повести за собой?

Какова ваша целевая аудитория? Кто они, те люди, которых вы больше всего хотели бы взять с собой для свершения прорыва? Чтобы ответить на этот вопрос, заполните анкету к карте «Вести людей за собой».

Какое восприятие, привычки или убеждения больше всего влияют на достижение вашей главной задачи?

Какие ощущения, привычки или убеждения своей целевой аудитории вам необходимо создать, изменить или упрочить для достижения вашей цели? Для разных групп и разных людей они могут быть различны.

Часть I

Правильно настройте мышление

Если у вас есть голова на плечах – это уже основа успеха. На самом деле мне никогда не приходило в голову, что, прежде чем стать эффективным руководителем, надо стать Смелым мыслителем.

Ваша способность достигать цели тесно связана с тем, каким вам будет видеться окружающий мир в зависимости от вашего образования и интеллекта. И это все находится в пределах вашего контроля, потому что это ваш образ мышления.

У некоторых хороший и сильный склад ума, у других – плохой и ограниченный.

Подумайте над тем сценарием, которым с нами поделился Джон О'Кифф:

Два производителя обуви приезжают в новую страну в надежде расширить свои рынки сбыта. Местные жители, однако, очень отличаются от тех покупателей, с которыми им приходилось работать дома. Они совсем не носят обуви, предпочитая ходить повсюду босиком в любую погоду и в любое время года.

Первый обувщик оценивает ситуацию и говорит: «Здесь нет рынка сбыта. Эти люди не носят обуви!»

Второй огляделся вокруг и сказал: «Здесь огромный рынок сбыта. Ни у одного человека нет обуви!»

От того, как вы посмотрите на ситуацию или рассматриваемую проблему, в значительной степени зависит, какие действия вы предпримете. Главы этой части дадут вам ключи к умению мыслить более эффективным способом о себе, окружающих людях и работе, которую вы собираетесь осуществить.

Инструмент «Выбирайте раскрепощающие установки»

У нас всех свой склад ума – у одних правильный и живой, у других – не очень хороший и ограниченный.

Ограничивающая установка

- То, что работает в Китае, не будет работать здесь.
- Коллектив не понимает моего рынка.

Раскрепощающая установка

- Замечательно, что эта западная идея работает в Китае, значит, она будет работать и здесь.
- Коллектив может оказать огромную помощь моему рынку.

Ключ к применению этого инструмента к вашему мышлению как руководителя: всегда следует помнить, что ваш образ мыслей зависит от вашего выбора, а не от случайности.

Как пользоваться этим инструментом

- Подумайте, у кого вы замечаете ограниченное мышление (коллег, родственников, друзей). Заметьте, как часто склад ума человека негативно сказывается на результате (например, я не могу этого сделать, я всегда все порчу; у вас это не получится из-за рецессии и так далее). Такие убеждения дают основание людям считать, что они правы. Тем не менее вы понимаете, что эти убеждения не могут быть универсальными хотя бы потому, что вы их не придерживаетесь или придерживаетесь не всегда.

- Теперь представьте, что вы ничем не отличаетесь от них, вы тоже имеете ограниченное мышление и сами этого не замечаете, хотя другие люди это видят.

- Признайтесь, что ваше мышление – это ваш выбор, потому что если бы то, во что вы верите, было бы действительно правдой, то не было бы необходимости в это верить.

- Теперь попытайтесь выбрать такой образ мыслей, который поможет вам, а не тот, который будет вас ограничивать.

Глава 2

Будьте лучшими в своей уникальности

Будьте собой – знайте себя – развивайте себя

Будьте собой

Бьюсь об заклад, вы слышали этот совет много раз и прежде. Я точно слышал. И наверняка вам говорили и на работе, и дома, что быть собой означает быть заслуживающим доверия, надежным, естественным, а если вам это не удастся, то вы уже потерпели провал, потому что никто не захочет пойти за вами далеко в будущее.

Интересно, что при каждом удобном случае люди дают советы. Они советуют вам быть собой на собеседовании при приеме на работу или на первом свидании, чтобы помочь вам успокоить нервы и снять напряжение. Они считают, что вам мешает ваша скованность. Расслабьтесь. *Будьте собой.*

Легче сказать, чем сделать. В действительности быть собой намного труднее, и многие не хотят этого признавать.

Вспомните случаи, когда вам приходилось видеть кого-нибудь из коллег или кого-то по телевидению и вы сразу же замечали, что этот человек держится неестественно. В 2008 году во время предварительных президентских выборов в Соединенных Штатах, помню, я следил за новостями и все время качал головой, когда различные кандидаты с трудом пытались отстоять свое место, но проваливались снова и снова. Я помню видеосюжет о приезде Барака Обамы в Пенсильванию, где он отставал по количеству голосов: он, надев ботинки для боулинга, отправляется на дорожку, пытаюсь наладить взаимоотношения с избирателями – представителями рабочего класса. Как же раздражала его манера бросать мяч! Не из-за отсутствия навыков, а потому, что в нем

чувствовалась напряженность, натянутость и скованность. И наоборот, он был намного раскованнее и приветливее на другом мероприятии, где играл с избирателями в свой любимый баскетбол. Сразу было видно, что это его игра. Кстати, тогда он сделал довольно много результативных бросков.

Примерно в то же самое время пресса неодобрительно писала о Хиллари Клинтон, которая в одном из баров Индианы пила виски и пиво целыми кружками. На своем сайте Gawker высмеивал ее за использование единственного способа обратиться к рабочим – пить «как в студенческом братстве» (не говоря уже о ее предпочтении именно канадского виски). Еще на одном мероприятии в Нью-Гэмпшире, когда один из избирателей спросил ее, как ей удастся так держаться изо дня в день, она застыла, а потом ответила: «Это нелегко, и я не смогла бы выдержать, если бы страстно не верила, что я поступаю правильно. Эта страна дала мне столько возможностей. И я не хочу, чтобы мы скатились назад». Такое проявление эмоций поразило людей своей искренностью. Она набрала большое число голосов и продолжала выигрывать в предварительных выборах в Нью-Гэмпшире.

Раз уж я привожу политические примеры, посмотрим на кандидата от Республиканской партии Джона Маккейна. Он известен как человек независимых взглядов, всегда отстаивающий то, во что он верит, иногда даже задевая свою партию. Но когда он выбрал Сару Пэйлин в качестве партнера на выборах, поползли слухи, что этим он сделал одолжение независимому сенатору Джо Либерману, и его рейтинг доверия в некоторой степени снизился. Его попытки убедить американцев в том, что он сам выбрал ее партнером и что ни один из членов его партии не оказывал на него давления, прозвучали неубедительно.

Суть вот в чем: эти политики – невероятно талантливые люди. Плюс ко всему у них есть консультанты, помогающие им создавать свой имидж, привлекательный для публики, и все же они часто ошибаются и делают неверные шаги, когда пытаются быть такими,

каковыми они не являются на самом деле. Быть верным себе – это каждодневная задача, ни для кого она не является легкой, и это не зависит ни от должности, ни от титула.

Быть по-настоящему искренним и открытым

Люди занимаются реальными делами, когда они это понимают. Они всю жизнь сохраняют свои принципы, остаются верными своим убеждениям, никогда не отступают. Каждый из нас может назвать имена таких людей, и мы часто приходим к единому мнению, что такие разные фигуры, как Нельсон Мандела, Махатма Ганди, Опра Уинфри, Мухаммед Али и Уинстон Черчилль, являются (или являлись) реальными примерами, ставшими свидетельством того, что неподдельность и честность могут проявляться по-разному.

Я называю это «истинной честностью», что означает способность быть самим собой даже в самых сложных ситуациях.

И здесь всегда возникает парадокс: чтобы вдохновлять других, будучи лидером, вы должны знать собственный характер, а кроме того, уметь признаться в том, что вы недостаточно себя знаете. Вы должны быть уверенным в себе, но в то же время чувствительным и восприимчивым. Мне самому пришлось столкнуться с такой парадоксальной ситуацией в 1996 году, когда в сорок три года я стал президентом KFC.

Прежде мне никогда не приходилось быть президентом чего бы то ни было, хотя руководить каким-нибудь бизнесом было долгосрочной целью в моей карьере. Я был взволнован. И мне действительно хотелось, чтобы все получилось, чтобы я мог успешно развивать бренды, чтобы благоприятно влиять на людей, с которыми я работаю. Я хотел улучшить бизнес, осуществив перемены, чтоб получить удовлетворение своей работой. Но подобно большинству людей, имеющих благие намерения, я прошел трудный путь осознания того, что мне удастся плохо. Например, никогда в своей жизни я не мог сказать заранее подготовленную шутку.

В конце первого года моего президентства я собрал на встречу в центральном офисе в Луисвилле директоров ресторанов нашей компании, а их было около двух тысяч человек. Дела в бизнесе шли

все лучше, и я хотел дать им возможность отметить достигнутые успехи и вдохновить всех на будущие свершения в том же духе. Когда мы готовились к этому мероприятию, кому-то в офисе пришла в голову мысль создать видеофильм и показать его по дороге из отеля к месту проведения мероприятия. Это должно было стать своего рода приветствием директорам и настроить их на то, что ожидает их дальше.

Видеофильм (со мной в качестве комментатора) начинался с розыгрыша из шоу Дэвида Леттермана, там был мой вступительный монолог и приводился список лучшей десятки в стиле Леттермана. Когда фильм показывали, можно было подумать, что я считываю шутки с телесуфлера или что меня даже нет в том же самом автобусе, а фильм идет без моего участия. Единственными взрывами смеха, которые звучали во время показа, были звуковые треки, вставленные техниками.

У меня до сих пор вызывает раздражение тот парень в фильме. У него нет ничего общего со мной. Я никогда не держусь официально, а здесь видна какая-то натянутость. Я никогда не умел правильно пользоваться телесуфлерами, предпочитая им записи на бумаге, по старинке. Единственным эпизодом в фильме, который действительно удался, был тот, где я отбрасываю в сторону текст и требую принести куриные ножки, которые всегда имелись у нас в запасе для проведения детских мероприятий. Дальше я становлюсь самим собой и иду по центральному офису KFC, беседуя со всеми, кого встречаю на пути, обо всем, начиная с истории Полковника Сандерса, основателя сети KFC, и заканчивая нашей кухонной лабораторией.

Я показывал этот фильм на семинарах по лидерству в течение ряда лет, и всегда он вызывал смех (надо мной, конечно, а не над моими шутками). Нетрудно научиться замечать неестественность поведения других людей. Самое важное то, что, показывая этот ролик, я не скрываю ни от кого, насколько мне самому ненавистен

мой провал. Быть собой означает не скрывать свои слабости от других.

Позволять другим видеть вашу уязвимость, наверное, трудно для большинства из нас, но в мире бизнеса понятие «быть самим собой» еще более осложняется тем, что приходится общаться с разного рода людьми и при этом оставаться верным себе. Разумеется, вы не можете сказать коллегам или гостям: «Я такой, какой я есть, хотите – принимайте меня таким, хотите – нет». Это возможно только в том случае, если вы не собираетесь продолжать дело. Вместо этого задумайтесь, как оставаться самим собой, чтобы это способствовало росту вашей притягательности и влияния, а не отталкивало от вас людей, а также способствовало гармоничному развитию вашей корпоративной культуры.

СЕО компании PepsiCo Индре Нуйи тоже пришлось с этим столкнуться, когда она впервые приехала в Соединенные Штаты из Индии. «Мне много раз приходилось чувствовать себя не в своей тарелке, и иногда я задавала себе вопрос: смогу ли я приспособиться?» – рассказывала она мне. Чтобы не переделывать саму себя, Индра нашла другие способы адаптироваться. Один из них был связан с ее любовью к крикету, который в этой стране совсем не был популярен. Но здесь увлекались бейсболом и другими играми с мячом и битой. Поэтому она занялась бейсболом и вступила в местную команду New York Yankees, прочитала множество книг, пока не смогла свободно говорить на данную тему. «Освоив бейсбол, – говорила она – я могла уже сказать, что действительно полюбила этот вид спорта и команду Yankees, и мне уже не надо было притворяться».

Нуйи могла бы таким же образом изучить все о футболе или заняться гольфом, чтобы больше соответствовать своим американским коллегам, но это не соответствовало бы ее личности и ее интересам. В то же время она не позволила себе расслабиться и заявить: «Мне плевать, как эти глупые американцы проводят свое свободное время. А если эти ребята хотят узнать меня лучше, пусть

спросят у меня, какая я». Но она стала искать способы сближения с людьми, что помогло и ей, и другим. «Вместо того чтобы изменить себя и стать другой вопреки себе, я адаптировалась и приспособилась, но таким образом, что продолжала чувствовать себя комфортно». Чтобы понять, как лучше адаптироваться в новой среде, требуется время, и Индра нашла для себя уникальный и подходящий способ.

Проверка установок

Обратитесь к инструменту (на стр. 40) «Выбирайте раскрепощающие установки». В каждой из глав этого раздела вам будет предложено продумать ваш образ мышления относительно каждой текущей темы. Спросите себя: способствует ли мой образ мыслей тому, чтобы я совершенствовался как лидер и достигал больших успехов? Или это происходит благодаря моей удачливости? Существуют ли более эффективные установки, которые я мог бы перенять?

«Всегда имеется возможность расти, совершенствоваться и изменить себя к лучшему»

или

«Я не нуждаюсь ни в каких изменениях. Я хорош такой, какой есть»

Знайте себя

Нам также мешает быть самими собой незнание самих себя, особенно в начале карьеры. Требуются время и опыт, чтобы добиться доверия, и знания, чтобы успешно достичь этого.

Мне пришлось работать со многими высокообразованными людьми, получившими дипломы магистров бизнес-администрирования (МВА) в престижных частных университетах, в то время как у меня была лишь степень бакалавра, причем даже не в сфере бизнеса. Я изучал журналистику в университете Миссури. Я был другим, и я это знал. Но потребовалось некоторое время, прежде чем я осмелился это признать. Как глупо я себя вел! Когда заходил разговор о том, кто и где получил диплом МВА, я искал предлог выйти, чтобы избежать ответа на этот вопрос.

К счастью, со временем я понял, что утаивание не приведет к достижению моих целей. Пусть у меня нет МВА, но я многое сделал для получения знаний, которые мне нужны будут в дальнейшем. Будучи главой маркетингового отдела Pepsi-Cola, я как-то пришел к CEO компании Крейгу Ведерапу и попросил его назначить меня директором по операционной деятельности, хотя на тот момент я не имел в этом абсолютно никакого опыта. Тем не менее я знал, что не хочу заниматься маркетингом всю жизнь, и если я стремлюсь к расширению возможностей, значит, мне нужен более широкий опыт. Мы с Крейгом были в хороших отношениях, но выбор явно был не в мою пользу. Поэтому я предложил ему сделку: проверить меня на этой должности, и если я провалюсь, он может отправить меня обратно в маркетинг и даже уволить – как он посчитает нужным. Он дал мне шанс. И ни один из нас никогда не пожалел об этом.

Я чувствовал себя вполне комфортно в собственной шкуре, хотя имел массу внутренних проблем. Когда мы

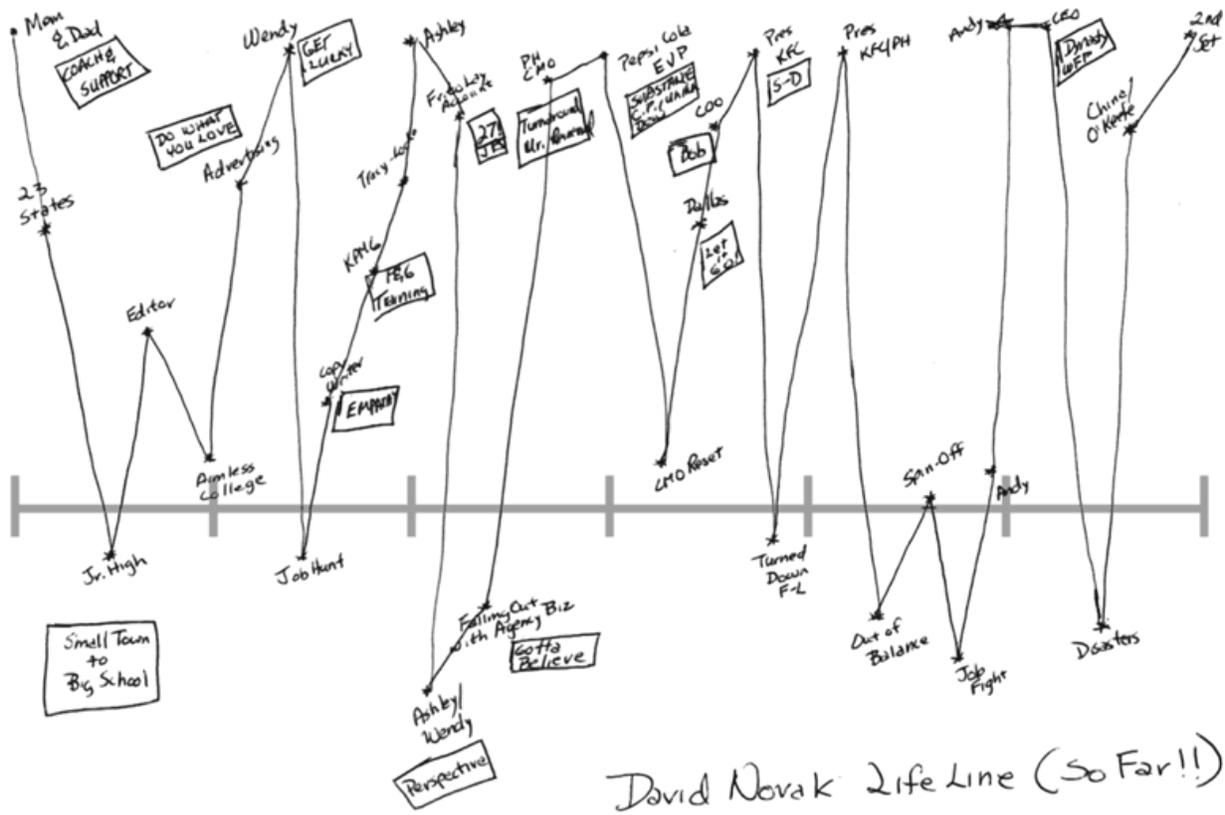
преобразовались в открытую компанию, у меня очень плохо получались выступления на публике... Значит, мне необходимо было этому научиться. Когда наш бизнес еще только начинался, я никого не вел за собой, но я был членом многих спортивных команд... И меня озарило: черт возьми, если я смогу заставить всех ощутить, что мы одна команда, то мы сможем всё!

Боб Уолтер, CEO Cardinal Health

Самоанализ – это идея, которая снова и снова будет встречаться в этой книге, потому что без этого вы не можете стать лучше в том, что вы делаете. Каждому руководителю важно знать, кто он сейчас и где он был прежде. Следующее упражнение является своего рода приглашением к тому, чтобы пристально посмотреть на свое прошлое и подумать о тех событиях, которые оказали особенно сильное влияние на ваше формирование, ваши ценности, ваши цели. Как пример я привожу здесь мою линию жизни. В нее включены и события, о которых я упоминал выше. Я смотрю на нее сейчас и делаю дополнения время от времени, чтобы напомнить себе, где я находился прежде, чему научился и какие уроки давались мне нелегко.

Знания не приходят внезапно из ниоткуда, и это упражнение продемонстрирует вам, кто или что помогло вам в приобретении знаний.

Моя линия жизни



Упражнение «Линия жизни: познай себя»

Чтобы стать лучше, определите, кто вы и как вы оказались там, где вы сейчас находитесь. Используйте это упражнение как возможность поразмышлять над этими вопросами и лучше себя узнать. Найдите на это время. Включите в свою линию события личной жизни и вашей профессиональной деятельности, которые тем или иным образом повлияли на вас.

Указания

1. Вычерчивая линию жизни, отметьте ее ключевые события, такие как окончание высшего учебного заведения, женитьба, утраты, профессиональные возможности и так далее, а также другой опыт: достигнутые победы, пережитые кризисы, преодоленные страхи, занимаемые позиции и полученные уроки.

2. Расставьте точки над *i* под горизонтальной линией, соответствующие интенсивности переживаний, которые сопровождали каждое из событий и случаев.

3. Когда вы будете уверены, что указали все события и случаи, сформировавшие вас, соедините точки линией. Добавляйте пометки, надписи, рисунки – все, что делает интереснее вашу линию жизни. Все, что делает ее более личной.

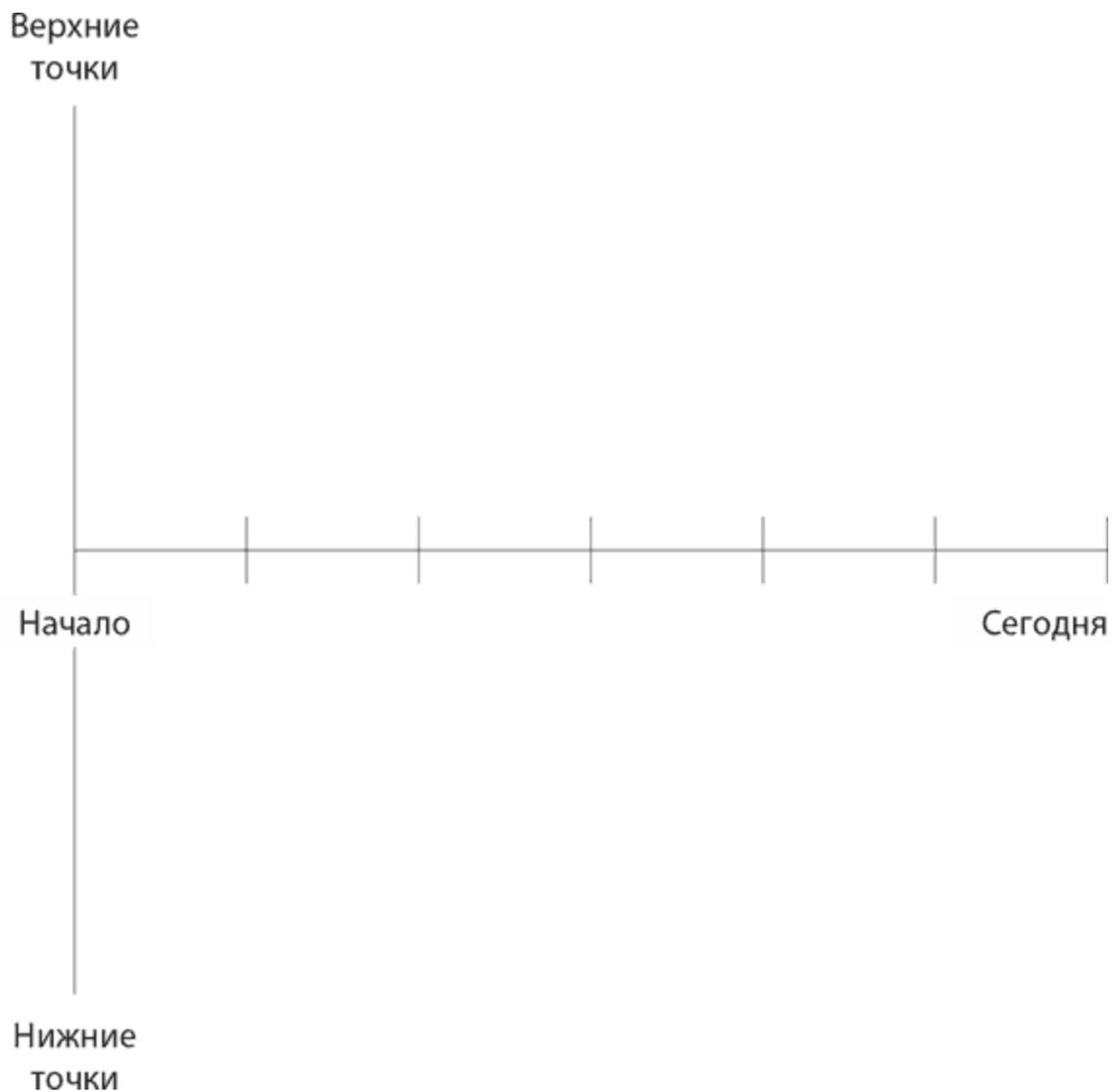
Развивайте себя

Я начинал с рекламного бизнеса, и у меня неплохо получалось. Довольно рано, в двадцать семь лет, я стал руководить Frito-Lay, одним из гостей нашего агентства.

Мой тогдашний шеф считал, что я никогда не сглаживаю острые углы. Кроме того, я был лет на десять моложе своих гостей. Он считал, что меня следует немного пообтесать, и отправил меня в Даллас к консультанту по имиджу, которого звали Джек Байрем. Это был человек-легенда, он работал со многими влиятельными руководителями и знаменитостями, включая Джонни Карсона, ведущего телешоу Tonight Show.

От Джека я узнал потрясающие вещи о самоанализе и естественности поведения. Но что еще важнее, он учил меня постоянно задумываться над тем, как я могу улучшить эти черты. Ну, вот ты познал себя, а дальше что?

Ваша линия жизни



Чтобы в своей самооценке я мог подняться на следующий уровень и сосредоточить свое внимание на том, куда двигаться дальше, Джек давал мне выполнять очень простое упражнение, которое называлось «три на пять». Он просил меня написать на карточке размером три на пять дюймов короткие ответы на два простых вопроса:

Что я представляю собой сегодня?
Как я могу стать лучше завтра?

Я каждый раз проделываю это в Новый год. Найдется ли более подходящее время для проведения оценки: где ты сейчас и где ты хочешь быть через год? К примеру, в прошлый Новый год я ответил на вопросы следующим образом:

<i>Кто я сейчас?</i>	<i>Как я могу стать лучше завтра?</i>
<i>* Эмоциональный/убежденный</i>	<i>→ Сдерживать себя/не давить на других</i>
<i>* Созидательный</i>	<i>→ Не отвлекаться, пока не завершу работу</i>
<i>* Инстинктивный</i>	<i>→ Равновесие фактов, действий и дисциплины</i>
<i>* Нацеленный на результат</i>	<i>→ Прилагать еще больше настойчивости</i>
<i>* Стремящийся к уравновешенности</i>	<i>→ Больше быть дома/оставаться в хорошей форме</i>

СДЕЛАТЬ ЭТО!!!

Чтобы вы лучше поняли, как это может работать, я объясню вам на одной из пар, взятых из этого примера. Я, естественно, очень эмоциональный человек, это полезная черта для любого руководителя, так как позволяет мотивировать людей, поднимать их дух. Но учитывая ту власть, которой я облечен по должности, и тот факт, что я обладаю сильными убеждениями, эмоциональность может и напугать, особенно тех членов команды, которые меня плохо знают. Поэтому я должен делать все что могу, чтобы быть уверенным, что побуждаю их высказывать свою точку зрения. Особенно задавая вопросы тем, кто не любит раскрывать свои мысли.

Я творчески мыслящий человек и больше всего люблю генерировать новые идеи. Это звучит неплохо, но здесь может таиться опасность. Может наступить день, когда мне нечем будет

заняться. Такие дни некоторые используют как возможность расслабиться и отдохнуть. Но только не я. Предоставленный самому себе, я начинаю размышлять о том, что еще можно сделать в нашей компании, еще до завершения текущих проектов. Это плохо. Потому что это означает поиск деятельности, а не активное действие. Но так как я вижу это в себе, то могу над этим работать. Именно этим я и занимался в этом году.

Упражнение «3 × 5: развивайте себя»

Для выполнения этого простого упражнения нужна карточка 3 × 5", чтобы ответить на два вопроса: где вы находитесь сегодня в своей карьере и в личном развитии и где вы хотите находиться в будущем.

Я прошу вас сделать это упражнение прямо сейчас на оставленном для этого месте, а также делать это постоянно на протяжении всей карьеры. Все, что вам потребуется для этого, – карточка 3 × 5" и немного времени на размышления.

Кто я сейчас?

Напишите четыре-пять ключевых слов, которые передают то, как вас сейчас воспринимают другие. Будьте честны перед собой. Подумайте о реакции со стороны других и о том, что вы увидели сами в себе.

Кто я сейчас?	Более эффективно
---------------	------------------

Каким образом я могу стать эффективнее?

Напишите, как вы можете стать лучше. Как вы можете использовать свои сильные стороны? Как вы можете исправить или компенсировать более слабые черты? Закончив это упражнение, обращайтесь к этой карточке почаще, чтобы настроиться на совершение задуманного. Я свою карточку даже заламинировал и прикрепил на своем рабочем столе, чтобы видеть каждый день.

Будьте лучшими в своей уникальности. Станьте своим шедевром

Успешные лидеры знают, что это долгий процесс – на всю жизнь. Даже достигнув вершины, вы никогда не перестаете работать над собой. Вы должны продолжать самопознание, чтобы понимать, какой вы руководитель и как вы можете продолжать расти и совершенствоваться дальше.

Уоррен Баффет, один из настоящих реалистов, которых я знаю, именно такой. Мне нравится у него учиться. У нас есть традиция: я имею честь приглашать его на ланч в KFC в Омахе, где расположен центральный офис его компании Berkshire Hathaway, и мы разговариваем обо всем, что нас волнует.

За одним из таких ланчей, когда он поглощал нашего цыпленка по оригинальному рецепту (добавив невероятное количество соли), я спросил, чего он ожидает, приобретая компании.

– Я ищу компании, которыми управляют художники, работающие над незаконченным полотном.

Мне понравилась проведенная аналогия, она напомнила мне о том, что бизнес – это бесконечный процесс развития. Это также заставило меня задуматься: а как появляются великие полотна? Находите некоторое сходство с собой? Ни у кого нет такой ДНК. Нет никого подобного вам. Выдающиеся лидеры – это те, кто понимает, что нет никого, подобного им, что они обладают уникальным набором слабостей и сильных черт, увлеченностей и знаний и что их работа никогда не закончится.

Мы не сможем стать кем хотим, если остаемся такими, как есть.

Макс де При,

автор книг и бывший CEO компании Herman Miller

Как быть собой

Я говорил на эту тему однажды, проводя занятия по программе «Вести людей за собой», и кто-то сказал мне: «Ну, вам-то легко быть самим собой. Вы ведь CEO. Вы можете быть каким вам захочется, а другие должны подстраиваться под вас. А как я могу это делать?» Это был хороший вопрос. Да, правда, сейчас мне это легче, но я же не всегда был CEO. Оглядываясь на свой трудовой путь. Много раз мне хотелось перейти на следующую ступень, но чтобы там оказаться, требовалось решить, что надо делать и кем мне надо быть. И каждый раз я приходил к одному и тому же – мне надо быть самим собой и на этом стоять.

Ты родился оригиналом, не умри копией.

Джон Мейсон, писатель

Вот несколько способов, как помочь себе оставаться самим собой независимо от того, делаете ли вы карьеру:

- *Придерживайтесь убеждения:* быть собой – единственный путь для меня. Признайтесь, что это ключ к созданию надежных и доверительных отношений с другими людьми.
- *Изучите свою натуру.* Ничто не заменит времени и опыта. Создание своего ноу-хау придаст вам уверенности.
- *Изучите свое окружение.* Быть самим собой не означает игнорировать свое влияние на окружающих людей. Вспомните пример с Индрой Нуйи: в бизнесе вы должны быть собой, но при этом вписываться в корпоративную культуру.
- *Будьте самокритичны.* Всегда добивайтесь получения обратной связи, чтобы знать об отношении к вам других людей. Спрашивайте их, что они сделали бы на вашем месте.
- *Честно признавайте, если вы чего-то не знаете.* Это приносит несказанное облегчение, и если вы так будете поступать, то увидите, как много людей привлечете к себе.

- *Говорите и думайте о себе в позитивном ключе.* Напоминайте себе о своих сильных качествах, и ваши достоинства помогут вам поверить в успех. А если в душу начнут заползать сомнения в себе, самое время оглянуться на свою жизнь, чтобы вспомнить, как далеко вы уже ушли, оставляя все негативное в прошлом. Мы все должны осознавать, что от нашего взгляда на жизнь зависит наше поведение по отношению к другим людям и разным ситуациям в повседневной жизни. Поэтому настройте свои мысли на позитив, насколько это возможно. Попробуйте, и вы увидите: невозможно, думая позитивно, одновременно испытывать негативные чувства!

- *Выйдите из зоны комфорта.* Используйте свой уникальный талант, раздвиньте границы своих возможностей. Марк Чу, президент Yum! China, начинал свою карьеру с должности директора в ресторане McDonald's. Он очень живой, искрометный оратор, когда говорит на родном языке, но, когда я впервые встретил его в 1997 году, английским он едва владел. Теперь он выступает перед советом директоров по-английски и может даже отпускать шутки. Никогда не знаешь до конца своих способностей. Я, между прочим, знаю по-китайски только «привет», «спасибо» и «создавайте больше!».

Еще меня спрашивают вот о чем: «Как можно оставаться собой, если вы не согласны с начальником?» На это я отвечаю: «Работать вместе, работать врозь». Под этим я подразумеваю, что когда вы вместе со своей командой, то всегда смелее высказываете свою точку зрения. И спать вы будете крепче оттого, что вам удалось высказаться. Если ваш шеф решается идти другим путем, то поддержите его в этом. Вы сделали все возможное, вы оставались верны себе, но в то же время вам надо смириться с тем, что шеф есть шеф. Этим вы продемонстрируете, что независимо мыслите и можете править бал в команде. А это и есть тот самый ключ, который поможет вам подняться по служебной лестнице в любой компании.

Как помочь другим оставаться самими собой

Если вы лидер, ваша ответственность не заканчивается на том, чтобы оставаться самим собой. Вы должны убедить и тех, кем руководите, в том, как важно для них быть собой. Вот несколько идей, которые могут пригодиться:

- *Верьте во всех людей.* Отмечайте индивидуальности. Даже если личности в вашей команде окажутся очень разными, но при этом каждый работает ради достижения тех же самых целей и руководствуется похожей системой ценностей, направленной на уважение других, и чувством личной ответственности, это хорошо. Я называю это «единством ценностей и различием стилей». Позвольте людям, которыми вы руководите, достичь успеха по-своему и не быть вашими точными копиями.

- *Создавайте планы индивидуального развития.* Нет ничего лучше отлаженной конструктивной обратной связи. Цените достоинства людей и находите время на то, чтобы понять, что придает им силы. Помогайте им найти способы, позволяющие стать еще более деятельными.

- *Создайте безопасную гавань.* Обеспечьте им возможность свободно высказываться, разделяйте с ними их точку зрения, цените их индивидуальность. Позволяйте людям не соглашаться с вами, а когда они с вами согласны, не забудьте их поблагодарить за это.

- *Открыто интересуйтесь точкой зрения других людей и их знаниями.* Не ждите, когда они заговорят. Спросите их о том, что им известно и что они думают о том или ином вопросе.

Анализ и ваши действия

Занимаясь самооценкой и выполняя упражнения в конце каждой главы, задумайтесь о том, как те, кого вы ведете за собой, могли бы охарактеризовать ваши лидерские качества. Спросите мнение коллег и членов команды, если потребуется. Даже если вы считаете, что вы очень хороши в какой-то определенной области, постарайтесь задуматься, как вы могли бы стать еще лучше в этом. Мы нацелены на прорывные результаты, а это значит, что недостаточно быть просто очень хорошим.

Данные вопросы составлены для того, чтобы выделить ваши слабые и сильные стороны и определить, что вы можете еще сделать, чтобы стать еще лучшим лидером, а следовательно, лучше подготовиться к достижению своей Смелой цели.

Самооценка

Дайте себе оценку по следующим пунктам относительно того, как стать лучше	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я никогда не притворяюсь другим		
2. Я признаю свои слабые и сильные стороны как руководителя		
3. Я никогда и ни перед кем не скрываю своих ценностей и принципов		
4. Другие оценивают мое поведение как предсказуемое, заслуживающее доверия и последовательное		
5. Я непрерывно работаю над тем, чтобы стать настолько эффективным руководителем, насколько это возможно		

Упражнения

Посмотрите еще раз на свою линию жизни и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие события на вашей линии жизни оказали самое большое влияние на тот путь, которым сегодня вы ведете людей за собой?

2. Кто оказал самое сильное влияние на вашу линию жизни? Кто вел вас за собой?

3. Какие качества больше всего вас восхищают в лидерах, оказавших на вас самое значительное влияние? Что вы могли бы предпринять, чтобы быть такими, как они, но в то же время оставаться самим собой?

Глава 3

Жадно впитывайте новые знания

Ищите и создавайте ноу-хау

Всегда учиться – вот один из самых эффективных путей, чтобы постоянно расти и совершенствоваться. Я считаю, что увлечение чтением – это то, что отделяет хорошего руководителя от Смелого. Тот, кто страстно тянется к знаниям, обязан вдохновлять других своей страстью и любознательностью. Он может придать активности целой организации путем привнесения новых идей.

Я никогда не проходил тест IQ, но знаю, что у многих людей интеллект выше моего. До сих пор мне сопутствовал успех в карьере. От других меня отличает то, что я всегда стараюсь отдать приоритет знаниям и идеям, а не самодовольству и самолюбованию. Почему это так важно? Чем лучше знаешь проблему, тем выше вероятность того, что ты примешь правильное решение. Но еще важнее способность признаться всем, что у тебя не на все вопросы есть ответы. Это помогает создать атмосферу, в которой люди, которых ведешь за собой, охотнее делятся мыслями и знаниями. И если все члены вашей команды активно изучают все, что касается той или иной проблемы, и охотно делятся своими знаниями с вами и друг с другом, то, скорее всего, вам удастся найти такое решение, которое сделает ваш бизнес намного лучше.

Я беру хорошие идеи отовсюду, где только могу их найти. Некоторые крупные победы в моей карьере стали возможными благодаря чужим идеям, и я не без гордости признаюсь, что некоторые из этих идей пришли непосредственно от моих конкурентов. Например, когда я пришел в Pizza Hut руководить отделом маркетинга в 1986 году, продажи шли вниз, а бренд уже давно не мог похвастать успешными новыми продуктами. В то время только-только стали появляться фирменные пиццы, и в этой сфере

не было равных California Pizza Kitchen. Ее отличало умение сочетать вкусы при изготовлении уникальных фирменных пицц. Среди них были пицца барбекю с курицей, тайская пицца с курицей, пицца BLT.

Однажды я повез свою команду в Лос-Анджелес, и мы отправились пообедать в СРК. Мы заказали практически все фирменные пиццы, которые были в меню, и получили истинное наслаждение. Да, им это удалось. Но мы ведь не СРК. Смогли бы мы заставить такую идею работать у нас в Pizza Hut, не утратив при этом своей уникальности?

Pizza Hut была и до сих пор остается более крупной, чем California Pizza Kitchen, поэтому возникла идея создания тайской пиццы с курицей специально для Pizza Hut. Сначала мы попробовали запустить Cajun pizza, но она не привлекла толпы покупателей. Всем хотелось нового меню, но никого не манили странные новые сочетания вкусов. Наконец, мы решились на создание фирменной пиццы, которая превзошла ожидания покупателей. Первой появилась Meat Lover's Pizza, она стала настоящим хитом и способствовала появлению Cheese Lover's Pizza, а затем и целой линейки Lover's, имевшей феноменальный успех. Pepperoni Lover's Pizza, обычная пицца с дополнительной порцией пеперони сверху, оказалась одним из самых успешных новых продуктов за всю историю Pizza Hut.

1 + 1 = 3

Подход, когда вы смотрите, как что-то работает у кого-то еще, и потом применяете это к своей ситуации, для вас и вашей команды будет одним из лучших путей к свершению Смелых дел. Соединение знаний других с тем, что знаете вы о вашем бренде и ситуации в отрасли, может привести к результатам, которые можно будет назвать чем-то большим, чем просто постепенное улучшение. Оно может помочь вам сделать гигантский рывок вперед. Окончательный

результат в сумме будет превосходить значения его отдельных составляющих.

Подобный случай произошел в самом начале моей карьеры. Моим гостем в рекламном агентстве была компания Frito-Lay. Однажды я решил сводить команду в гастроном, чтобы высмотреть и развить новые идеи. Это не вызвало удивления ни у кого, учитывая тот факт, что продукты Frito-Lay продаются в продовольственных магазинах по всей стране. Удивительным оказалось то, как много времени мы там провели, причем не в отделе фастфуда, а у полок с салатными соусами и заливками.

У Frito-Lay было еще одно направление, Doritos, в нем был только один очень популярный вкус – Nacho Cheese Doritos. Осматривая полки с салатными заправками, мы сделали открытие: заправка Ranch в то время была самой продаваемой в своей категории. И команде пришла в голову идея: а не подойдет ли она нам в качестве приправы для чипсов?

Мы вернулись во Frito-Lay с этой концепцией, но встал вопрос, как позиционировать этот продукт. Я решил посмотреть, как это происходит с Nacho Cheese Doritos. Они брали уникальный имидж – nacho, добавляли известную всем величину – cheese, чтобы сделать продукт и привлекательным, и аппетитным одновременно. И тогда я спросил: «Вот бы нам сделать что-то подобное с нашими чипсами – тортилья с приправой “Ранчо”! Как придать немного уникальности известному виду продукта с помощью такой вот приправы?» В конечном счете это привело к возникновению Cool Ranch Doritos. Это был не хит, а мегахит. Теперь это один из самых продаваемых и прибыльных продуктов компании Frito-Lay.

Такого рода мышление предполагает необходимость замечать все и активно выискивать новые идеи, где только возможно. Но так широко видеть вы сможете только в том случае, если вам хватит скромности признать, что лучшие идеи не всегда ваши. Сэр Исаак Ньютон однажды сказал: «Если я и видел дальше других, то только

потому, что стоял на плечах у гигантов». Мне нравится эта цитата, я безоговорочно с ней соглашаюсь, но я бы еще добавил:

«Ты увидишь еще больше, если будешь стоять на плечах у гигантов, гордиться этим доверием и благодарить их за увиденную перспективу».

Проверка установок

«Я лидер и знаю больше всех»

или

«Всегда есть чему учиться, и каждый, кого я встречаю, знает что-нибудь, чего не знаю я»

Что произойдет, если вы не...

Важно, как вы себя мысленно позиционируете, чтобы не упустить имеющиеся возможности из-за собственной надменности или ограниченности. Большинство из нас имеет благие намерения, и, пусть ненамеренно, каждый из нас грешит тем, что отбрасывает какую-нибудь идею или не считает необходимым ее рассмотреть полностью просто потому, что не считает ее применимой к своему бизнесу, или же считает недостойным источник, откуда она пришла. То, о чем я буду говорить дальше, возможно, происходит и в вашем бизнесе, если вы недостаточно открыты, чтобы прислушиваться к знаниям других.

Я всегда пытаюсь обнаружить определенного рода скромность у большинства вышестоящих руководителей, людей, которые не считают, что они знают все... Каждый день приходится бороться с надменностью и бюрократизмом, и если среди вас есть такие, в этом нет ничего хорошего.

Джефф Иммельт,

председатель совета директоров и CEO General Electric

Вы упустите важную идею. Самой значимой из упущенных возможностей в моей карьере был отказ от знаний, которыми обладали окружающие меня люди. В Pepsi важнейшим компонентом в категории напитков была вода. Несомненно, канадская вода с разными вкусами пользовалась особенно большим успехом среди всех новых продуктов. Однажды я сидел в своем офисе, размышляя обо всем этом, как вдруг меня осенила идея, лучшая из всех, что приходили мне в голову на протяжении карьеры. По крайней мере, в то время я так думал.

Идея заключалась в создании чистой пепси, Crystal Pepsi. Я позвонил своему боссу Роджеру Энрико, в то время CEO компании Pepsi, и он тоже нашел эту идею отличной. Мы создали фокус-группы и запустили ее на пробный рынок. Результат был невероятный. Дэн Разер даже отметил этот продукт на канале CBS в вечерних новостях после успеха на пробном рынке в Колорадо.

Я так и рвался вперед, мне хотелось, чтобы продукт вышел на рынок как можно скорее, опередив компанию Coca-Cola. Более того, я вбил себе в голову, что нам надо запустить этот продукт по всей стране к началу следующего чемпионата Суперкубка, чтобы начать продвигать его во время одного из крупнейших событий года.

Пришло время обратиться к разливающим предприятиям. Когда я представлял эту идею на заседании совета директоров Ассоциации разливающих предприятий Pepsi-Cola, я был настолько уверен в себе, что подумал, что они встанут в конце собрания и зааплодируют. Идея им понравилась, но они высказали свои опасения. «Дэвид, – сказали они, – есть проблема, касающаяся самого продукта. Он мало напоминает пепси-колу по вкусу».

Они были правы. Но я просто отмахнулся от этого. Вовсе и не предполагалось, что напиток будет точно таким же по вкусу, как Pepsi. Предполагалось, что вкус колы будет более легким, а продукт был нацелен на новую группу гостей.

«Да, – сказали они, – но вы же называете ее Crystal Pepsi, а если в названии есть слово Pepsi, то люди будут ожидать, что у нее вкус Pepsi. Вам надо подумать над тем, чтобы она больше походила на Pepsi».

Иногда наши лучшие качества могут стать белыми пятнами. Оглядываясь назад, я теперь понимаю, что действительно никогда не прислушивался к критике, потому что воображал себя специалистом по маркетингу. Невзирая ни на что, я не стал отказываться от своей идеи и выпустил на рынок этот продукт. Нам так быстро удалось это сделать, что возникла небольшая проблема с контролем качества. В лаборатории продукт имел хороший вкус,

но на отдельных рынках продаж обнаружился какой-то странный привкус.

Проблемы с Crystal Pepsi стали своего рода легендой. В передаче Saturday Night Live сделали пародию, заключающуюся в том, что они наливали Crystal Pepsi на картофельное пюре, уверяя, что она имеет вкус подливы. Журнал Time позднее поместил Crystal Pepsi на десятом месте в списке 100 основных маркетинговых провалов года. Но самое удивительное в этой истории то, что меня даже не уволили после всего этого. Почему? Потому что мы заработали на этом деньги. Всем хотелось ее попробовать, а это был первый из продуктов, выпущенных компанией Pepsi, продававшийся по повышенной цене. Разливочные предприятия называли его новинкой, которая недолго продержится на рынке, и они были правы. Но что меня до сих пор убивает, так это моя убежденность в том, что идея была хорошей. Если бы я послушал тех, кто говорил мне, что продукт еще не доработан, то, может быть, Crystal Pepsi до сих пор сметали бы с полок. Если бы мы проработали вопросы, касающиеся качества вкуса, с нашими предприятиями... Если бы добавили немного больше оттенков вкуса... Если бы в то время можно было бы меня приостановить, чтобы я не вел себя как реактивный снаряд...

Это была самая крупная из упущенных мной возможностей, и после такого провала мне уже не хотелось снова оказаться в подобной ситуации, сокрушаясь по поводу «почему» и «если бы».

Вы опоздали к обеду. Том Райан, недавно ушедший в отставку председатель совета директоров и CEO компании CVS-Caremark, стал участником столь же серьезной истории, которая учит понимать разницу между выслушиванием из вежливости и выслушиванием ради получения нужной информации. Ему казалось, что он слушал, когда в начале девяностых в его компании предложили начать программу создания аптек быстрого обслуживания, где люди приобретали бы лекарства, не выходя из автомобиля. Двое

конкурентов, занимавшихся этой идеей, имели некоторый успех, но Райан изначально находил эту идею ужасной.

Он мысленно представлял пробки уличного движения перед магазинами. Он считал, что точки быстрого обслуживания скорее будут востребованы как кафе быстрого питания, а не как аптеки.

Он был так уверен в своей правоте, что даже не слушал, что говорят ему коллеги о том, как нужно быстрое и удобное обслуживание гостей. В конце концов успех конкурентов в этом направлении заставил его изменить мнение.

Сегодня тридцать процентов рецептов CVS обслуживаются в таких аптеках, и это привлекло новых гостей. А Райану только и оставалось, как сожалеть о том, что он не сумел быстро занять эту нишу. «Я ошибался, но был абсолютно убежден в своей правоте!» – сказал он, уже наученный опытом.

Кого бы вы больше хотели всего видеть в своей команде? Того, кто осуществляет непродуманную, незрелую идею, которая может стать, а может и не стать хитом?

Или того, кто вышел и увидел хорошую идею, уже успешно работающую, затем воспользовался знаниями других о той среде, в которой они работают, делая эту идею еще лучше и еще значимее?

Роджер Итон,

СЕО компании KFC

Вы растрачиваете ресурсы. Несколько лет назад Тасо Bell пыталась найти свою нишу в производстве завтраков. Другие бренды быстрого обслуживания преуспевали в этой сфере, и Тасо Bell хотела оторвать себе кусок.

Первоначальная концепция, разрабатываемая компанией, казалось, прекрасно соответствовала ее бренду. «Завтрак, который вас будит» соединил в себе мексиканские приправы и продукты

на завтрак, соус Fiesta salsa, пикантные колбаски и буррито с беконом на гриле. Реклама меню завтраков прекрасно освещала проблему. В ней был изображен молодой человек неряшливого вида в поезде метро в утренний час пик. Он танцевал и пел о вкусных новых завтраках с приправами под аккомпанемент визжащей рок-гитары, обращаясь к дремлющим пассажирам. К сожалению, даже мысли о завтраке при этом не возникало. Напротив, вы начинали думать о том, на кой черт этот парень распугивает людей так рано утром.

Но дело в том, что новые завтраки Taco Bell тоже отпугивали людей. После проведения тестирования, результаты которого всех сильно разочаровали (в течение тридцатидневного показа рекламы в ресторанах почти не было посетителей), команда задумалась, в чем же дело. И каков ответ? Люди не хотели пикантного и острого по утрам. Им не нужен был завтрак в стиле рок-н-ролла. Они предпочитали комфорт, спокойствие и минимум эмоционального возбуждения, а Taco Bell предлагал им совсем обратное.

Досадно было, что Taco Bell протестировала завтраки один раз и пришла к тому же выводу. Более того, KFC в Великобритании тоже пыталась выпустить на рынок новый набор завтраков и столкнулась с похожей проблемой: они разработали идею «голодного человека», которая более соответствовала имиджу KFC, где едят сидя за столом, в противоположность тем покупателям, которые предпочитают съесть что-нибудь легкое на ходу. Но почему-то компания Yum! не использовала эту информацию, чтобы поучиться на опыте прошлого. Мы недостаточно вникли в то, что получилось у наших конкурентов в сегменте завтраков и что не работало у нас, когда мы предпринимали свои первые попытки. Мы недостаточно хорошо прислушивались к своим посетителям, постоянно говорившим нам о том, чего они хотят. Taco Bell, по сути, должна была начать все сначала и пересмотреть свою концепцию по увеличению привлекательности завтраков. Теперь, вместо того чтобы возбуждать эмоции за завтраком, мы привлекаем покупателей другим

достоинством продукта, развернув кампанию «Зачем платить больше за завтрак». Мы, как и KFC, изменили свои продукты на основе полученных уроков и достигли намного большего успеха.

Что произойдет, если вы...

На пути к Смелой цели тут же встает один из самых острых вопросов: «С чего начать?» Если «стоишь на плечах у гигантов», то тебе не придется начинать на пустом месте и заново изобретать велосипед. В бизнесе бывает, что нас не оставляет мысль о том, что мы должны быть не такими, как другие, и предлагать только что-то совсем новое. Конечно, мы должны отличаться от своих конкурентов. Но это не означает, что мы не можем заимствовать у них хорошие идеи, превращая их в свои и, может быть, даже более успешно претворяя их в жизнь. Когда мы только отделились от компании PepsiCo, перед нами открылись широкие возможности. Моя дочь Эшли, будучи еще маленькой, если допускала ошибку, смотрела на меня и спрашивала: «Папа, я должна это переделать?» Точно так же было и у нас в нашей компании. Ресторанный бизнес еще только становился на ноги, из-за чего руководство PepsiCo решило, что его лучше отделить. Но, по-моему, они дали нам такую возможность ради, как я это назвал бы, «гигантской переделки».

Воспользовавшись возможностью нашего особого положения принципиально новой публичной открытой компании с уже известными брендами, мы вышли из PepsiCo и использовали передовой опыт самых успешных корпораций, заимствуя у них любые интересные идеи.

Мы посетили семь компаний: GE, Walmart, Home Depot, Southwest Airlines, Target, Coke и UPS, – а когда вернулись, сформулировали все то, что узнали, в пяти пунктах, назвав их Двигателями нашей компании:

1. Корпоративная культура, в которой каждый имеет значение Мы видели это в Southwest – у них прежде всего это «вера в людей»; в Walmart, где в одном из магазинов мы видели большой плакат, адресованный сотрудникам в одном из магазинов: «Сегодняшний курс акций ___. Завтрашний курс зависит от вас».

2. Гостемания и стремление продавать. Home Depot был лидером в этой области. Их основной идеей было «во что бы то ни стало» добиваться лояльности гостя. Чтобы повесить ответственность, там создали культуру собственности, и каждый сотрудник в магазинах с гордостью носил фартук с надписью «Я – собственник».

3. Дифференциация конкурентных брендов. В компании Target руководители обсуждали идею усиления различий. CEO Боб Улрич рассказал мне историю о том, что их проходы между полками были больше, чем у конкурентов, и каждый год кто-нибудь говорил им, что было бы экономнее сделать их более узкими. На что он отвечал: «Тогда это уже будет не Target и мы станем как все».

4. Преемственность людей и процессов. Вот как в компании UPS налаживают рабочий процесс и дисциплину. Особенно важна в их бизнесе работа водителей. Была разработана целая наука о том, как водителям легче и эффективнее доставлять посылки; продумано все – от удобства сиденья до высоты расположения ступеньки для водителя на грузовиках. Каждая мелочь была важна. И мы заметили, что во всех этих крупных компаниях CEO и функциональные руководители, работавшие вместе в течение многих лет, знали весь бизнес.

5. Надежность результатов. В этой области всех превзошли Coke и GE. В General Electric мы узнали о том, что Джек Уэлч называл «непрерывным потоком эффективности». Эти компании постоянно контролировали эффективность, чтобы быть уверенными в достижении нужных результатов.

Теперь задумайтесь о том, насколько далеко вперед мы продвинулись по кривой знаний, необходимых нам для того, чтобы стать крупной компанией, на основе изучения опыта тех, кто уже достиг большого успеха. Та поездка по изучению лучшего опыта позволила создать нам базу знаний и определить базисную точку, от которой мы начали свое развитие.

Станьте приверженцем дела

Первая поездка по изучению практического опыта действительно подкрепила наше понимание того, что мы должны уметь решить каждую проблему в компании, и начинать мы должны с изучения всего, что ее касается. Всегда можно узнать больше, и когда меня спрашивают, чему я отдаю предпочтение при приеме на работу новых сотрудников, я отвечаю, что на первое место ставлю стремление к знаниям. Люди, стремящиеся к знаниям, любят свое дело и всегда стараются найти что-то новое повсюду, где только можно. Это способствует повышению их компетентности, и они достигают более высоких результатов. Приведенные ниже примеры – это осязаемая выгода, полученная как результат существующей в нашей компании всеобщей убежденности в том, что необходимо всегда учиться, быть фанатами своего дела. Эти примеры могут дать вам представление о том, как искать новые возможности для себя и своей команды, чтобы расширить знания о своем бизнесе.

День полного погружения в McDonald's. За последние шесть лет McDonald's увеличил свой средний объем на сорок процентов, что поразительно изменило бренд. Несколько лет назад я собрал команду руководителей наших предприятий во всем мире, чтобы поехать учиться у McDonald's. Мы узнали о них все, что можно, побывав в их торговых точках, исследовательских отделах, расспрашивая бывших служащих. Все это еще больше усилило нашу убежденность в том, что необходимо сосредоточить внимание на основах профессионального мастерства, а также использовать наши рестораны весь день, выпустив новое меню завтраков и расширив линейку напитков в дополнение к безалкогольной газировке.

Наилучший из всех Apple. Бизнес компании Apple со стороны кажется совершенно иным, чем наш. Тем не менее CEO Taco Bell Грег Крид и высшие руководители его команды побывали в Apple

в 2010 году в связи с тем, что эта компания имела совершенно феноменальный успех в области создания новых продуктов, пользующихся высоким спросом, и привлекательности имиджа бренда. Руководство Apple в числе прочего говорило об идее «сложения путем вычитания». Это для них означало, что если даже они смогут разместить сорок кнопок на своем iPod, разве гость не отдаст предпочтение меньшему количеству кнопок? Они снова обращаются к простоте и ясности, а их концептуальные идеи не раз применялись руководителями Тасо Белл. Например, команда попыталась упростить меню, уменьшив число предлагаемых наименований продуктов, чтобы покупатель мог быстрее выбрать и заказать и в то же время мы могли его обслужить быстрее.

Обмен знаниями в iChing. У нас такая большая компания и так много новых начинаний, что одной из проблем стал эффективный и рациональный обмен знаниями. Для выяснения того, как легче можно это сделать, команда во главе с Эмилем Броликом посетила IBM, Microsoft и P&G с целью изучения того, как у них построена система обмена опытом. Результатом стало появление iChing, нашей международной сети общения для обмена опытом и идеями, созданной для всех нас, находящихся в различных уголках мира. Самое удивительное то, что эта система оказалась такой успешной, что многие компании считают ее лучшей в области обмена новым опытом. Мы поделились своим опытом с компаниями Kimberly-Clark, Marriott, Best Buy и Disney и прочими.

Четыре тактических приема в достижении большего успеха в своем деле

1. Избавиться от мыслей «это придумано не здесь».

Эта фраза свидетельствует о нежелании что-нибудь принять только потому, что это исходит не от вас. Будучи руководителем, вы не должны отбрасывать никакие хорошие идеи, откуда бы они ни пришли.

2. Действовать так, будто ты собственник.

Я не имею в виду то, что вы должны вести себя так, будто все здесь принадлежит вам. Я касаюсь только бизнеса. Если бы компания, в которой вы работали, принадлежала вам, то вы проявляли бы внимание ко всем сторонам бизнеса. Вы не думали бы о своей роли в работе какого-нибудь отдела, вас интересовала бы общая картина, а это потребовало бы от вас изучения всех аспектов бизнеса, что открыло бы вам более широкие перспективы и продемонстрировало бы другим ваши возможности. Возьмите на себя больше ответственности.

3. В первую очередь думать о своей Смелой цели.

При наличии большого количества информации ее можно найти повсюду, и вам следует подойти к этому стратегически. Замечали ли вы, что, выбрав автомобиль, вы сразу же обнаруживали, что все ездят на таком же? Да, но дело не в том, что у всех одинаковые автомобили, а в том, что думая, чего же вам хочется, вы сконцентрировали свой мозг и тут же включали фильтр. Вот точно так же надо поступать, думая о своей Смелой цели. Всегда держите антенну подключенной, и ваша Смелая цель будет всегда находиться у вас в подсознании, что позволит вам внезапно увидеть идеи, которые помогут в ее достижении.

4. Искать тех, у кого есть идеи и ресурсы.

Будьте активны в поиске источников знаний и опыта.

Кто знает, над чем вы работаете? Идите к этим людям, поговорите с ними.

Вас удивит, сколько дверей сразу откроется перед вами, как только вы скажете людям, что пришли у них учиться. Где можно найти информацию о том, над чем вы работаете? Идите и ищите самые разные источники: учебные примеры, книги, журналы по бизнесу и все, что у вас имеется.

Мне хотелось, чтобы каждый последующий год был лучше, и, понимая, что мы не можем стоять на месте, в конце каждого года я брал какую-нибудь тему, касающуюся игры, и изучал ее. Например, я выбирал отскоки, или зону защиты, или резкий удар.

Мне хотелось иметь все книги, написанные тренерами, преуспевшими в данной области, и я читал все написанное ими и делал для себя заметки.

По некоторым вопросам я звонил тренерам и узнавал у них как можно больше.

Когда пришел Алсиндор (позднее известный как Карим Абдул-Джаббар), я понял, что прежде рядом со мной никогда не было столь высокого игрока. Тогда я связался с Уилтом Чемберленом и другими тренерами, у которых в командах были игроки сверхвысокого роста, а также пообщался с самими игроками лично, чтобы узнать как можно больше о том, как работать с очень высоким и талантливым игроком. То, что я во время «мертвого сезона» работал над этим вопросом, мне определенно помогло... Что бы вы ни изучали, все это вам потом пригодится...

Джон Вуден

тренер баскетбольной команды UCLA's,

победителя десяти национальных чемпионатов

Избавьтесь от тех, кто мыслит принципом «придуманно не здесь»

Быть открытым новым идеям – только половина дела. Вам следует определить для себя такую позицию, чтобы идеи могли сами найти вас. Это означает создание атмосферы, в которой люди вокруг вас будут чувствовать себя комфортно, открыто высказывать свое мнение и понимать, что это выгодно.

Некогда у меня был шеф, который каждый раз, когда я приходил к нему с новой идеей, отвечал: «Странно, но я всегда так и думал». Сначала меня удивляло такое сходство наших мыслей, но довольно скоро до меня дошло. Занимая высокую должность, он не мог признаться в том, что сам не додумался до такого. И это касалось не только меня.

По всему офису уже ходила, как анекдот, фраза «я так именно и думал!» независимо от того, кто, кому и где высказывал хотя бы даже самую тривиальную идею («Думаю, что я не отказался бы от стакана воды...», «Я думал то же самое!»). Дурная привычка нашего босса не только останавливала нас от того, чтобы пойти к нему с какой-нибудь новой идеей по совершенствованию нашего бизнеса, но и вызвала потерю уважения к нему как к руководителю. В конце концов если он крадет наши идеи, то не должен быть таким самоуверенным.

Только в возрасте сорока лет я понял, что не все делаю отлично. Такого рода признание, оказалось, вероятно, самым трудным... Да, мне не всегда приходят в голову лучшие идеи. Нашим людям тоже не всегда приходят в голову лучшие идеи. У моей компании тоже не лучшие идеи. Значит, мне надо искать их повсюду.

Дэвид Коут,

CEO компании Honeywell International

В противоположность этому Говард Драфт, глава Draftfcb, одного из крупнейших коммуникационных агентств, говорил мне, что, несмотря на тридцатилетний опыт в бизнесе, он часто полагается на идеи и мнения молодых людей, только окончивших университет. На недавнем собрании, где команда разрабатывала креативную стратегию для продукта Kraft, он высказал перед группой свою точку зрения – и вдруг молодая женщина с пирсингом в носу и рыжими волосами взглянула на него и сказала: «Вы совершенно неправы, и вот в чем вы неправы». «Я был так горд за нее, что даже обнял», – сказал Драфт.

Представьте, какая большая разница!

Один совсем не хочет признавать того, что ваши идеи принадлежат вам, а другой обнимает сотрудницу на глазах у всех за то, что у нее хватило смелости защищать свое мнение, аргументируя его своими знаниями. У кого вы предпочли бы работать?

Думаю, главное, что я могу сделать, чтобы стать лучше как руководитель, это быть открытой к мнению других, учиться у других и прислушиваться к людям, работающим в других отраслях бизнеса. Я считаю, что мир настолько стремительно меняется, что сначала нам надо наметить точки, а потом соединять их между собой. Надо признать, что нет книги о том, как руководить корпорацией, насчитывающей сорок миллиардов долларов и приближающейся к пятидесяти миллиардам. Нельзя взять с полки книгу, прочитать ее и стать руководителем. Вы должны сами написать книгу о том, какой путь вы прошли. Но что действительно может вам помочь, так это умение слушать и учиться.

Индра Нуйи,

CEO компании PepsiCo

Тактика избавления от принципа «придуманно не здесь»

Если вы хотите вести людей за собой и достичь своих целей более эффективным и действенным способом, вам следует научиться видеть каждого человека и разглядеть каждый полезный опыт. Это необходимо для расширения вашей базы знаний. Приведенные ниже способы помогут вам убедиться в том, что вы действительно избавились от принципа «придуманно не здесь».

1. Создайте свою модель поведения, если вы приверженец ноу-хау.

Занимаясь маркетингом, я читал журнал Ad Age от корки до корки. Я действительно был поглощен всем, что касалось маркетинга, выискивал всюду идеи и информацию обо всем, что происходило в отрасли. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники тянулись к знаниям, то вы должны показать им свою увлеченность приобретением знаний.

2. Внимательно слушайте других и учитесь у них.

Каждый год я посещаю Американское общество членов правления корпораций. Это группа из тридцати действующих CEO, периодически собирающихся вместе. Входная плата – десятиминутная презентация, сделанная каждым из участников, о том, чему он научился за последние шесть месяцев, в присутствии кого-нибудь из Q&A и других CEO. Это группа интеллигентных и высокообразованных людей, но удивительно то, что мы все можем еще очень многому научиться. Меня всегда поражает, как много нового я узнаю, слушая разговоры этих умных людей в течение нескольких часов.

3. Создайте среду для здоровых споров и здоровых решений.

Это означает, что вы должны создать безопасную среду, где люди могут разделять ваши опасения или не соглашаться с ними. Однажды на заседании совета директоров Хавьер Бенито, главный исполнительный директор по маркетингу компании KFC, завел разговор о наших новых прохладительных напитках Krushers. Он

расхваливал новую формулу для США, которая отличалась от той, которая уже приобрела популярность на международных рынках. Я не считал американский вариант настолько удачным и сказал ему об этом прямо на этой встрече. Он назвал мне все причины, по которым я был неправ, мы снова и снова обсуждали это прямо перед советом директоров (перед моими боссами). После заседания я сразу же направился в офис Хавьера и сказал ему, как высоко я ценю то, что он выразил свою точку зрения. Конечно, я все еще считал, что он неправ. И об этом я тоже ему сказал. Но самое важное было то, что он проявил смелость убеждений и тот тип поведения, который приветствуется в нашей компании. Поэтому я поблагодарил его.

4. Радуйтесь возможности воспользоваться чьей-либо идеей.

Для нас нет ничего лучше собственных идей, но чем большую высоту набираешь, тем важнее становятся для тебя идеи других людей. Таким образом, создается среда, в которой люди хотят подойти и поделиться своими идеями. Вот почему каждый раз, когда я говорю о нашей программе «Достижение прорывных результатов», я всегда стараюсь отдать должное Сэму Су за то, что он первым открыл инструменты Джона О'Киффа. Как сказал однажды Роберт Вудрафф, бывший президент Coca-Cola: «Нет предела тому, что может сделать человек и чего он может достичь, если для него не имеет значения, кто получит признание».

5. Делитесь тем, что вы знаете.

Каждый год я бываю у Уоррена Баффета, и когда об этом узнали в моей компании, это вызвало у всех любопытство. Уоррен – один из наиболее уважаемых умов в сегодняшнем бизнесе, и людям всегда хочется послушать, что он скажет. Поэтому после каждого визита к нему я делился его мудростью с моей командой. Я даже пытался привезти с собой кого-нибудь из наших руководителей высшего звена на ежегодный обед в качестве награды за высокоэффективную работу. Таким образом они могут иметь возможность учиться непосредственно у него самого.

Если бы я сказал: «Посмотри, это идея Стива, и я думаю, что она отличная!» – люди тут же начали бы слушать. А если ты скажешь: «У меня есть отличная идея», – люди отнесутся к этому немного скептически, потому что каждому нравятся только свои собственные идеи. Позаимствовать идеи у других и отстаивать их – это лучший способ достижения результата.

Мики Пент,

президент Global BrandingYum! Brands

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 3 «Жадно впитывайте новые знания»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Люди, окружающие меня, могли бы сказать, что я внимательный слушатель		
2. Я открыт и могу признаться в том, что у меня не на все есть ответы		
3. Я регулярно бываю за пределами компании и встречаюсь с людьми, непохожими на меня, с целью расширить свое мышление		
4. Я с готовностью принимаю и использую идеи, полученные от других... и публично признаю их заслуги в этом		
5. Я намечаю результаты и обязываю свои команды делиться новыми знаниями внутри и за пределами компании		
6. Я регулярно знакоблю своих сотрудников с новейшими технологиями, мнениями, опытом, видами бизнеса, обучения и т. д.		

Упражнения

1. Оцените свои ответы выше. Делаете ли вы все возможное для создания ноу-хау и расширения IQ?
 - Какое дополнительное ноу-хау я мог бы использовать?
 - Где и когда я собираюсь получить его?
 - Я слушаю и воспринимаю мысли и идеи других людей.

2. Ищете ли вы возможности создать свое ноу-хау? Подумайте о тех людях, с которыми вы взаимодействуете на регулярной основе, и спросите себя:

- Найдутся ли три человека, обладающие необходимыми знаниями, которые могли бы помочь мне в достижении моей Смелой цели?

- Найдите их и используйте свое ноу-хау!

- Какие две вещи вы могли бы сделать прямо завтра, чтобы покончить с имеющим место в вашей команде мнением *«придумано не здесь»*?

Глава 4

Как раскрыть потенциал людей

Я убежден, что лидерство – это привилегия. Я также глубоко убежден, что всем людям присуще желание сделать правильный выбор, внести вклад и положительные изменения в выполняемую работу. И я абсолютно убежден в важности того, что надо поддерживать такой образ мыслей, чтобы получать максимальную отдачу от людей, с которыми вы работаете. Я действительно верю в то, что у каждого человека есть свой потенциал. И моя задача как руководителя – раскрыть его.

Иначе говоря, если существует недоверие и плохие отношения между вашими сотрудниками, стоит ли удивляться тому, что от этого страдает бизнес? Я часто рассказываю о том, что, когда я стал президентом KFC, мне достался не только бизнес, находившийся в упадке, но и система, в которой царил атмосфера враждебности. По целому ряду причин руководство компании и франчайзи просто не доверяли друг другу. Я, может, и был новичком в KFC, но сразу понял, что ни одна из сторон не сможет успешно работать в такой обстановке.

Первым моим официальным действием как президента было собрать исполнительное руководство, где я дал понять, что все должно быть изменено. Я сказал им, что понимаю, насколько это трудно. «Но, – пояснил я, – мне нравится работать с франчайзи. И с этого момента мы будем им доверять. Противостояние никому не принесет пользы. Может быть, у нас есть плохие франчайзи, но большинство из них добивались развития своего бизнеса в KFC кровью и потом. И одно мне известно наверняка: они тоже не хотят ничего терять, как и мы. Поэтому я не хочу больше слышать ничего плохого в их адрес».

Затем я должен был убедить франчайзи, что пришли другие времена, поэтому я выезжал на все девять собраний региональных ассоциаций франчайзи и спросил их, что бы они сделали, если бы сами отвечали за руководство. Я разбил их на группы. Каждая группа должна была представить свои идеи. А я сидел и слушал.

Это было началом новых отношений. Если бы я не начал действовать именно таким образом, то никогда бы не произошло то, что произошло потом. Два момента в истории KFC вошли нам в зачет в период моего президентства с 1994 по 1997 год – это выпуск двух новых популярных продуктов: Crispy Strips и Chicken Pot Pie. Оба они возникли благодаря более открытым отношениям, которые уже сложились с франчайзи. Crispy Strips появились потому, что один из франчайзи в Арканзасе сам придумал рецепт свежеприготовленных куриных полосок, что увеличило рост продаж на девять процентов. Когда я услышал об этом, то первым же авиарейсом отправился на них посмотреть. Нам не только понравился сам продукт, но и то, что франчайзи отвел нас к своему поставщику, работавшему с командой по исследованиям и разработкам, которая занималась проблемой увеличения спроса, и мы смогли начать выпуск этого продукта на всей территории Соединенных Штатов.

Chicken Pot Pie тоже появился в результате тесного сотрудничества с франчайзи. Я создал так называемый совет шеф-поваров, в который входили франчайзи, испытывавшие страсть к приготовлению вкусных блюд. Мы начали дегустацию блюд по новым рецептам в девять часов утра и наелись так, что вынуждены были вздремнуть после полудня! Один из членов этого совета вышел с новым рецептом Chicken Pot Pie, что привело еще к одному успеху.

Дело в том, что это помогло мне в моей карьере. Crispy Strips и Chicken Pot Pie вызвали существенный подъем продаж и способствовали появлению новых продуктов, имевших такой же успех. KFC стал снова развиваться, и за три года прибыль выросла

почти вдвое. Ко мне пришло признание, потому что я изменил бренд, который в течение долгого времени находился в проигрышной позиции. Этот успех принес мне репутацию лидера, и в итоге мне поручили руководство компанией Yum! Brands. Если вы спросите финансистов, что так оживило бизнес, они ответят, что это произошло благодаря новым продуктам, но я бы сказал, что это был триумф человеческого воодушевления. Ведь все началось с принятия простого решения: относиться с доверием к франчайзи. А это, в свою очередь, открыло путь их доверию ко мне и всей корпорации. Вместе мы высвободили энергию, которая была в этих людях, чтобы сообща пойти к намеченной цели.

Проверка установок

«Дай им палец, они и руку откусят»

или

«Верьте в людей, и они будут верить в вас»

Что происходит, когда вы верите в людей?

Когда речь идет о необходимости доверять другим, люди не всегда понимают, насколько это может расширить возможности. Вот один из примеров того, как простое проявление веры в людей привело к значительному финансовому успеху.

Они справляются с чем-то, о чем раньше и не думали

В начале своей карьеры Дэвид Коут, в настоящее время CEO Honeywell International, пришел на новую работу – руководить химическим предприятием. Спустя три недели после того, как он заступил на должность, к нему подошел один из производственников и сказал: «Мы только что обнаружили проблему с воздушными выбросами и собираемся остановить эту операцию на две недели». Коут еще только начинал работу в новой должности. Он рассказывал мне: «Я имел дело с химией один раз в жизни – на семинаре в институте». Следовательно, он понятия не имел, как можно решить проблему. Но он хорошо знал, что ни в коем случае нельзя отключать процесс на целых две недели, и отказался принять этот вариант. Вместо этого он предложил собрать всех, кто хоть как-нибудь мог помочь, и через двадцать четыре часа хотел получить от них ответ, что можно сделать, чтобы избежать двухнедельной остановки процесса и в то же время соблюсти требования к выбросам.

Производственник посмотрел на Коута и сказал, что это невозможно, но тот стоял на своем. «Я помню, что, выходя оттуда, думал: “О боже, я не знаю, что еще можно сделать. Но я надеюсь, что прав в том, что они сумеют что-нибудь сообразить”».

На следующий день он приехал очень рано, размышляя, что делать с остановом, и обнаружил, что его вера не подвела. Команда не только нашла способ решения проблемы таким образом, что

останов не требовался, оказалось, что новое решение обойдется на двести тысяч долларов дешевле, чем первоначальный план. Даже Коут был изумлен. Этот случай показал, что команды не всегда знают, на что они способны.

Они начинают больше вкладывать в свою работу

Я встретил специалиста по вопросам лидерства Кена Бланшара^[2] в 2000 году на собрании франчайзи KFC, где он говорил о важности создания внутри организации культуры, в которой на первом месте будут люди, что очень важно для осуществления концепции ориентирования на гостя. Вы можете выйти на гостя только через членов своей команды, поэтому принимайте на работу лучших, обучайте их и помогайте им удовлетворять запросы гостей. Мне настолько понравилось то, о чем он говорил, что я пригласил его выступить с лекцией на одном из наших заседаний в Луисвилле перед руководителями высшего звена. Он рассказал нам, как Ritz-Carlton обучал служащих отеля реагировать на жалобы гостей и выделил им сумму в две тысячи долларов, которые они могли использовать по своему усмотрению для удовлетворения претензий без получения предварительного разрешения от кого-либо вышестоящего. Нам эта идея тоже очень понравилась, мы перенесли ее в Yum! и развили ее в то, что у нас называется Программой обучения гостемании. Она предназначалась для сотрудников компании, работающих непосредственно с гостями, и учила выслушивать их, уметь поставить себя на его место и исправлять ошибки, а также превосходить их ожидания в разумных пределах. Она включала и правило, позволяющее работникам ресторана тратить до десяти долларов на решение каких-либо проблем гостя на месте, не вызывая менеджера. Это оказало большое влияние на членов команды, почувствовавших, что к ним относятся с уважением и доверием, и, в свою очередь, отразилось и на гостях, понявших, что их проблемы решаются лучше и быстрее. (Кен

Бланшар был настолько тронут таким подходом к созданию новой компании, что даже написал о нас книгу *It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company*^[3], изданную в 2004 году!)

Они оказались на высоте положения

Стивен Берк с волнением вспоминает время, когда ему предложили поехать в Париж и стать президентом Euro Disney. Открытие парка состоялось всего лишь шесть месяцев назад, и он находился «в ужасном состоянии», как он мне его описывал. «Мы посмотрели цифры и поняли, что если мы не предпримем что-то существенное, то потеряем как минимум полмиллиарда долларов в первый год». Было очевидно, что то, что у них было, не работало. А была у них толпа американцев, присланных из Орlando на строительство парка и для укомплектования штатов. Они пользовались справочным руководством Орlando для управления парком в Париже, поэтому мы со Стивом решили отправить американцев домой. В свою очередь, это стало стимулом для многих молодых европейцев и вызвало у них стремление научиться управлять парком для того, чтобы удовлетворить ожидания европейских гостей. «Это была единственная умнейшая вещь, которую мы сделали, – рассказывал мне Стив. – Это полностью изменило компанию и вызвало большой энтузиазм. Я понял, что если у тебя есть люди, работающие напрямую с гостем, если они увлечены тем, что они делают, отдай им в руки ключи, потому что тогда они сделают все на девять из десяти возможных».

Установление доверительных отношений со своей командой

Если вы сможете создать среду, в которой каждый отдельный человек будет ощущать себя частью команды и иметь возможность вносить свой вклад в работу, то вы создали ситуацию, в которой люди могут вершить большие дела. Для этого надо начать с доверия.

Поддерживать связь и строить отношения с другими людьми на основе доверия кажется вполне естественным, но как это сделать? Этому не учат в школах бизнеса. Но чтобы показать людям, что вы верите в них и проявляете к ним внимание, вы должны:

1. *Знать, что люди хотят вносить свой вклад.* Начните с выбора правильной позиции: представьте, что девяносто девять и девять десятых процента людей каждый день приходят на работу с желанием работать хорошо и усердно. Тогда и *вы* тоже должны, приходя на работу, думать о своих людях таким же образом и ценить их за это, а не пытаться выявить ту одну десятую процента, которая хочет, чтобы все шло кувырком, и не желает работать добросовестно. Это не всегда легко, нас беспокоит вероятность того, что кто-нибудь другой воспользуется этим в своих интересах; и мы боимся выглядеть плохо, если они так поступят. Но вы должны помнить, что вы руководитель и все начинается с вас. Если вы не будете доверять людям, тогда почему они должны вам доверять? Одно скажу вам наверняка: я сам никогда не доверял тому, кто не доверял мне... И уверяю вас, это всегда взаимно.

2. *Показать своим сотрудникам, что каждый вносит вклад в работу команды, особенно благодаря тому, что отличается от других.* Уже всем известно, что в самых успешных компаниях создана корпоративная культура, где каждый индивидум чувствует, что его ценят. Неважно, какую должность он занимает. Каждый знает, что он имеет возможность вносить свой вклад и влиять на ход событий. Тренер Джон Вуден рассказывал, что он обычно сравнивает свою команду с автомобилем. Один звездный игрок может быть мощным двигателем, а остальные, скорее, гайки крепления, поддерживающие колесо. «А если мы потеряем колесо, то какая польза будет от двигателя? – объяснял он. – Здесь каждый важен. Каждый должен чувствовать, что в нем нуждаются. Если вы почувствуете, что не нужны, значит, вы проиграли».

Во время недавней поездки в Индию я получил тому подтверждение. Наша индийская команда под руководством

Найрена Чодхери сделала корпоративную социальную ответственность приоритетом, назвав своей миссией достижение «роста с душой». Одной из их инициатив было создание хотя бы одного ресторана KFC в каждом крупном городе, в котором работали бы слабослышащие или немые члены команды. Я побывал в одном из них, в Бангалоре, где меня встретили нашим приветствием Yum! – только на языке жестов. Я был поражен, когда увидел, как работает кухня, оснащенная целой системой лампочек, заменяющих звонки, которыми обычно сообщают о том, что блюдо готово. Перед прилавком размещены специальные меню, где покупатели показывают на блюдо, делая заказ. В ресторане даже выдают специальные таблички с основами языка жестов, что очень нравится покупателям. Найрен умеет видеть потенциал в каждом человеке и отыскивать для него наилучшее место, где человек сможет раскрыться. Этот ресторан в Бангалоре – второй в рейтинге ресторанов Индии. Более того, он служит для всей компании образцом того, на что способны люди.

3. Дать понять, что чем больше они знают, тем больше заботятся об общем успехе. Этот принцип я узнал при посещении Walmart. Один из способов показать людям, что вы верите в их способности и стремления, это поделиться с ними тем, что знаешь сам. Кто лучше понимает это, как не Сэм Уолтон, основатель Walmart? Уже давно он организовал субботние встречи, куда собирал сотрудников ради единственной цели – поделиться с ними всем, что он знал о бизнесе. Зачем? Однажды он написал: «Чем больше они знают, тем больше поймут. Чем больше они поймут, тем выше будет их заинтересованность. А если у них есть интерес, то ничто их не остановит. Если вы не даете своим коллегам знать, что происходит, то им станет понятно, что вы на самом деле не считаете их своими партнерами».

4. Задавать вопросы, чтобы сделать выводы. Чтобы понять, кто эти люди и о чем они думают, я задаю свой любимый вопрос: «Что вы сделали бы, будь вы на моем месте?»

Проникновение в мысли других людей очень важно, но *не* позволяйте себе этим злоупотреблять. Не задавайте вопросов о тех, с кем вы каждый день работаете. Не пытайтесь узнать, что думает сам босс, а узнайте, что думает босс босса. И не спрашивайте своих прямых подчиненных. Найдите время пообщаться с подчиненными ваших подчиненных. Сделайте больше: примените эту идею к своим гостям или любому, кто имеет хоть какое-нибудь отношение к осуществлению вашей цели. Покажите им, что вас интересует, что они думают, и что вы хотите узнать их лучше.

5. Действуйте, используя их обратную связь и идеи. Узнав мнение других людей, отреагируйте на него и покажите, что вы приняли его во внимание. Джон Калипари, ведущий баскетбольный тренер в университете Кентукки, рассказал мне, как в 2009 году он взял в команду высококлассного игрока Джона Уолла. Но вскоре стало ясно, что этот парень уже почти профи, и все остальные члены команды стали с ревностью реагировать на то внимание, которое ему уделялось. Калипари мог бы встать на сторону звездного игрока, но это сказало бы на командном духе и доверии друг к другу, которые им были необходимы для того, чтобы оставаться сильной командой. Поэтому он сделал вот что. Он отвел Уолла в сторону и сказал ему: «Джон, ты определенно являешься звездой в этой команде и определенно станешь профи. Я хотел бы, чтобы ты вел за собой как можно больше своих товарищей по команде. Помоги им достичь такого же уровня».

Уолл прислушался к словам своего тренера и поставил перед собой цель улучшить не только свою игру, но игру каждого товарища по команде. Это способствовало раскрытию коллективных способностей. Когда был объявлен «призыв» NBA о наборе игроков в профессиональный спорт, Уолл вместе с четверью его товарищами по команде были первыми кандидатами. Демаркус Казинс, Патрик Паттерсон, Эрик Бледсоу и Дэниэль Ортон также прошли первый отборочный раунд. Это было историческое событие. Никогда прежде

не случилось, чтобы из одной и той же команды было отобрано более четырех игроков, а университет Кентукки дал пятерых.

Упражнение «Узнавайте о людях больше»

Замечайте даже простые вещи: например, возможность доверять кому-то, кого вы не знаете. Понимание других людей поможет вам чувствовать себя комфортнее, когда надо будет положиться на них. То, что вы найдете на это время, покажет им, что вы проявляете к ним интерес. На следующей странице дано упражнение на построение отношений, которому я научился у Джона О'Киффа, и вы можете применить его к любому, к кому, может быть, захотите обратиться за помощью при достижении своей Смелой цели. Главное, помнить: чем прочнее ваши отношения, тем больше вы можете попросить у этих людей.

Задайте этому человеку три вопроса. Не спешите отвечать или комментировать то, что он скажет. Вместо этого выслушайте и поблагодарите его или ее за ответы:

1. Расскажите мне о том, что я не знаю о тебе.
2. Скажи, что тебе нравится во мне.
3. Что, по-твоему, у нас с тобой общего?

Затем дайте вашему собеседнику возможность задать вам те же самые три вопроса.

Вот в чем секрет: к третьему раунду вы оба будете бороться за ответы, но не позволяйте друг другу увилить. Очень важно, насколько взвешенными будут ваши ответы. Если они окажутся поверхностными, то и установленные вами отношения будут такими же.

Иной подход предлагает команда Google. На встрече, где присутствовали люди, незнакомые друг с другом, вместо того чтобы попросить каждого представиться, руководитель сказал: «Скажите остальным, кто вы, чем занимаетесь и когда вам в последний раз уделяли внимание».

Эти слова не только привлекли всеобщее внимание, они также создали атмосферу открытости и расположения.

Инструмент «Формула доверия»

Эта упрощенная модель «Уравнения доверия» Чарльза Грина (из компании Trusted Advisor Associates, LLC) показывает, из чего складывается доверие к человеку. Взгляните на пункты, приведенные ниже, и ежедневно давайте себе оценку по каждому из них.

$$\text{Доверие} = (У + Н + О) / С$$

Составные части доверия

Убедительность ваших слов

- Вы говорите правду?
- Если вы не знаете ответа, вы признаетесь в этом?

Надежность в делах

- Выполняете ли вы обязательства?
- Вы делаете только то, что планируете довести до конца?

Открытость другим идеям

- Активно ли вы стремитесь получить информацию от других?
- Показываете ли вы другим, как вы воспользовались их информацией?

Разрушитель доверия

Самоориентация

- Насколько больше вы думаете о себе, чем о других?

Триумф человеческого духа

Как я упоминал ранее, я считал перемены в KFC не столько успехом бизнеса, сколько триумфом человеческого духа. Не принципы ведения бизнеса изменили ситуацию, а человеческие принципы, понимание, что если мы будем доверять друг другу, то сможем работать вместе и сообща сделать нечто большее, чем смог бы каждый сам по себе.

Пару лет назад я увидел еще более яркий пример этому, когда был в Европе и посещал некоторые наши рестораны, а на выходные решил поехать в Нормандию. Я немного интересуюсь историей, так что эта поездка была для меня из разряда «увидеть – и умереть». Я был страшно взволнован, что увижу места, связанные с высадкой десанта, повлиявшего на ход Второй мировой войны. Я всегда верил в необходимость налаживания отношений со своими сотрудниками и проявления к ним внимания, и когда французский гид рассказала мне эту историю, она меня впечатлила. Множество рассказов о героизме и умелом руководстве в те дни связаны с местечком Пуант-дю-Ок. Утес высотой триста футов выступает в Ла-Манш, здесь собрались корабли союзников, чтобы начать атаку. С вершины утеса видны и берег «Юта» слева, и берег «Омаха» справа. На вершине этого утеса в день высадки десанта стояли немецкие орудия на всем протяжении тысячных соединений, расположенных внизу, на побережье.

Требуется двадцать лет, чтобы создать репутацию, а потерять ее можно за пять минут. Если вы задумаетесь над этим, то будете действовать иначе.

Уоррен Баффетт

Силы, отвечавшие за взятие Пуант-дю-Ок, несли большие потери, высадившись из лодок и продвигаясь по мокрому песку,

поднимались вверх на утес. Из группы армий D, например, только двадцать из семидесяти человек оставались боеспособными, когда они достигли вершины утеса. Но удивительным было то, что оставшиеся в живых, несмотря на царивший хаос, все еще стремились выполнить боевую задачу даже после того, когда были убиты несколько командиров. Когда погибали капитаны, их заменяли лейтенанты. Когда гибли лейтенанты, на их место вставали сержанты, а сержантов заменяли рядовые (и именно они были теми, кто выиграл это сражение). И так было до тех пор, пока они не завершили то, что им приказали.

Многое шло не так, как планировалось, но цель была достигнута: союзные войска получили плацдарм, который был им необходим на Западном фронте. Одним из тех, кому обязаны этим успехом, был генерал Эйзенхауэр, отвечавший за ход операции. Он позволял своим людям на земле принимать собственные решения в самый разгар сражения. Он не вмешивался в детали и не контролировал каждый шаг: он просто доверял этим людям и их подготовке, поэтому мог спокойно ожидать известий в своем штабе.

В течение всего этого времени мы ускоряли процесс управления. Вместо проведения еженедельного собрания по вопросу рисков мы проводили три собрания в день. Вместо того чтобы пригласить на них двенадцать человек, мы приводили всех, кого только могли, из тех, кто знал факты и мог их очень быстро сообщить. Неким образом это изменило все правила. Независимо, кто ты, где, но вот собрание и ты должен что-нибудь сказать, до чего ты смог подняться... Люди продолжали работать даже в выходные, разбираясь со счетами, кредитами, компаниями, у которых возникали проблемы... И я скажу вам, что было настоящим удовольствием наблюдать за всем этим.

Джейми Даймон,

*CEO JP Morgan Chase, о том, как его компания выжила
во время финансового кризиса*

Прежде чем послать войска сражаться, Эйзенхауэр отправил обращение своим офицерам на самых разных уровнях: «Эта операция не имеет альтернатив. Она запланирована только как победа, и таковой она должна быть. Мы будем терпеть неудачи, мы бросим на это все силы, но мы добьемся успеха». Взятие Пуант-дю-Ок является лишь одним из примеров – а их много, гораздо больше. Этот призыв достиг ушей тех, кто был на передовой, и они бросили все силы на то, чтобы порученная им часть операции завершилась успехом.

В противоположность этому в день, когда произошла высадка десанта союзников, Гитлер спал. Это и неудивительно, ведь высадка началась около пяти тридцати утра. Что особенно меня удивило – хотя подкрепление было крайне необходимо, две бронетанковые дивизии Гитлера продолжали часами стоять на месте. Вы понимаете, они могли быть приведены в движение только в случае, если бы Гитлер сам отдал об этом приказ (он не доверял этого никому), а никто из его людей не осмелился его разбудить. Только когда он сам проснулся к полудню, его войска смогли изменить позицию. А если посмотреть расчет времени в перспективе, то Пуант-дю-Ок находился под защитой отважных авианосцев «Рейнджер» до девяти утра.

Будьте подотчетны другим

Вы вынуждены будете стать лучше, если вашим людям будет известно, что они смогут вас отозвать, если вы не оправдаете их ожиданий. Большинство людей тем не менее привыкли быть подотчетными своим руководителям, а не наоборот. Чтобы узнать непредвзятое мнение людей о вашем бизнесе и вашей деятельности, вам надо их об этом спросить.

Джейми Даймон, CEO компании JP Morgan Chase, недавно рассказал мне историю именно на эту тему. Однажды он читал жалобы гостей, что делал периодически, считая их отражением того, как работает бизнес. Вдруг ему попало письмо от одной пожилой дамы о программе защиты кредитных карт. Подразделение Chase по работе с кредитными картами рассылало свои предложения по предоставлению скидок, но при получении девяти долларов скидки вы автоматически подписывались на программу защиты за дополнительную плату. Эта женщина даже не имела представления, на что она подписывается, и хотела выйти из этой программы. Джейми был с ней согласен и попросил свою ассистентку связаться по телефону с кредитным отделом, на что она сказала: «Да у нас тонны таких жалоб». Тогда Джейми спросил ее, почему она раньше об этом не говорила. И она ответила, что не знала, хочется ли ему услышать подобного рода вещи от нее. Как сказал мне тогда Джейми: «Я обожаю свою ассистентку, но я ответил: “Ну, продолжайте, если вы находите что-нибудь глупым, то я хочу об этом знать”. И она ответила: “Эта программа глупая”. Я позвонил всем гостям – держателям кредитных карт и предложил им отказаться от этой программы. Но, сказал я им, если она им дорога, как родная мать, то они могут этого не делать». Как все хорошие руководители, Джейми знает, что когда ты честен с гостем, то и твоя команда помогает тебе, а это означает, что в итоге вы всегда заработаете больше.

Сразу же после того, как я стал президентом KFC и постоянно размышлял, как мне привести в порядок все, что мне досталось, я случайно наткнулся на книгу, в которой был кратко описан такой тип руководителя, каким мне хотелось стать. Она называлась «Подтверждай слова делом». В ней рассказывалось, что руководителям следует сформулировать ценности, которым могла бы следовать их организация, включая такую идею, как значимость каждого человека, работающего в компании.

Доверие помогает вам быстрее идти вперед. Оно увеличивает темп. Когда его нет – вам самим приходилось видеть это, – идет больше проверок, контроля и разбирательств. Это и есть бюрократизм.

Рендалл Стефенсон,

председатель совета директоров и CEO компании AT&T

Часто ли вы были взволнованы чем-то, читая книгу, но потом ставили ее на полку и совершенно забывали о ней? Я не хотел бы, чтобы со мной такое происходило. Поэтому я вручил такую книгу каждому в центре поддержки ресторанов и попросил их спрашивать с меня соблюдение принципов, приведенных в ней. Я сделал это в форме обращения: «Люди для меня – приоритет». Но я сделал это также и из практических соображений: будучи CEO, я должен на многом концентрировать свое внимание – на чистой прибыли, на положении нашей компании на Уолл-стрит, на том, где компании следует поддерживать рост или стремиться к улучшениям. Руководителю очень легко упустить какие-то вещи, потому что так много всяких мелочей, которые мы должны держать в центре внимания. Вы сделаете самому себе одолжение, попросив других о помощи. Лично я никогда не отказываюсь ни от какой помощи и принимаю любую.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 4 «Как раскрыть потенциал людей»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я так отношусь ко <i>всем</i> членам своей команды, что они чувствуют, что с ними считаются и что они приносят пользу		
2. Я смотрю на чужие ошибки, чтобы учиться, а не искать возможности их критиковать		
3. Я открыт обмену опытом на всех уровнях внутри моей организации		
4. Я поддерживаю решения своей команды, а не критикую их		
Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 4 «Как раскрыть потенциал людей»	Зоны роста	Сильные стороны
5. Я задаю вопросы, чтобы узнать своих людей, что они думают и как у них идет работа		
6. Я собираю идеи других людей, объединяю их в планы и выражаю признательность людям за их вклад		

Упражнение

Взгляните на карту «Вести людей за собой» в главе 1 и задайте себе следующие вопросы. Используйте различные цвета, дополнительные листы бумаги и так далее, чтобы обновить или что-то добавить на карте «Вести людей за собой», записать свои мысли и действия.

Вы кого-то не добавили в свою карту? Если это так, то добавьте их!

Оцените уровень доверия между вами и этими людьми на вашей карте. Каким образом можно увеличить доверие между вами?

Вы попросили каждого человека из каждой группы внести свой вклад в вашу Смелую цель? Использовали ли вы их вклад? Или показали, что вы выслушали? Выразили ли вы им признание за их вклад?

Глава 5

Вы должны верить, что это возможно

Говоря о мышлении, я не акцентировал внимание на конкретной цели, которую вы ставили перед собой в самом начале этой книги. До этого мы больше говорили о том, как вы мыслите и каким видите мир, будучи руководителем. Теперь время вернуться к текущей цели. Задумайтесь на минуту о том, что вы хотели бы совершить, и спросите самого себя: ты на самом деле веришь, что сможешь сделать все для того, чтобы это получилось?

Если в ответ на этот вопрос не прозвучало незамедлительное и уверенное «да», значит, вам еще есть над чем работать. В этой главе я расскажу, как настроить себя и людей вокруг вас на достижение цели... Это важно сделать перед тем, как вы приступите непосредственно к ее осуществлению. Ведь никто еще не достигал значительного результата, начиная с заявления: «Можем попробовать, но, скорее всего, ничего не выйдет».

Видение успеха

Мне хотелось понять, как должен мыслить человек, намеревающийся выиграть в конкурентной среде. Поэтому, объехав рестораны в Уильямсбурге, Вирджиния, я заехал к Бобу Ротелле. Боб, один из ведущих в мире спортивных психологов и эксперт по пиковой производительности, объяснил: «Если ты считаешь себя способным сделать что-нибудь, то, скорее всего, ты это сделаешь. Если считаешь, что не способен этого сделать, то, скорее всего, не сделаешь». Верить, что ты этого достигнешь, и знать точно, как будешь этого достигать, – это не одно и то же. Если вы и ваши люди верите в задуманное, то сможете найти правильный путь. Даже если у вас недостаточно знаний для этого, вы их добудете. Если у вас недостаточно ресурсов, вы их получите. Надо верить в то, что вы

и ваша команда способны найти решения. Ну а если вы не верите в успех дела, то найдите время подумать, почему это так. Поняв, почему вам это кажется невозможным, определите те препятствия, которые стоят на пути к вашей цели.

Позитивно ли вы настроены? Yum! Brands спонсирует гольфиста Дж. Холмса. И в 2009 году мне посчастливилось увидеть его игру в моем родном городе Луисвилле, Кентукки, во время проведения соревнований в США на Кубок Райдера. Это был напряженный матч против европейцев, и в конце дня Холмсу предстояло сделать центральный удар на шестьдесят восемь ярдов над лункой. На мой взгляд, это было невозможно.

Я наблюдал за Холмсом с близкого расстояния. Он то открывал, то закрывал глаза, и повторял это снова и снова, будто находился в состоянии транса, и, сделав свинг, ударил по мячу так, что тот приземлился как раз рядом с флажком, а затем «птичкой» загнал мяч в лунку и, таким образом, выиграл основной матч. Позднее я спросил его, о чем он думал перед совершением того удара. Он ответил: «Я отключился от всего, что было вокруг, и думал только о лучших своих ударах. После этого я уже знал, что готов совершить такой же».

В начале следующего года, сыграв фантастический раунд в последний день открытого чемпионата по гольфу в Хьюстоне, чтобы пройти квалификационный отбор на место вышедшего из строя Пола Кейзи, Холмс начал плей-офф на восемнадцатой лунке, трижды приближался к мячу и трижды отходил. Выглядел он неуверенным. Когда он наконец совершил удар, то этим левым боковым ударом отправил мяч в озеро. После турнира мне удалось снова спросить Холмса, о чем он подумал в тот момент, но на этот раз ответ был совсем иным: «Дул сильный ветер, и надо было быть осторожным, чтобы не попасть в водную преграду». Подумал о воде – и тут же именно в нее и попал.

Надо ли вам изменить свою перспективу? Боб Ротелла рассказал мне о Поле Ацингере, который как раз уезжал от него, когда приехал

я. Если вы интересуетесь гольфом, то, может быть, вы вспомните, что у Ацингера был один из замечательнейших сезонов в его карьере в гольфе, как вдруг ему диагностировали лимфому. Но он ненадолго вышел из строя и после восьми месяцев борьбы с болезнью триумфально вернулся в спорт.

Счастливая история. Но на этом она не заканчивается. После возвращения Ацингера в гольф он стал разочаровываться в том, как играет, и ему пришлось обратиться за помощью к Ротелле.

Ротелла попросил его принести видеозаписи его игры до болезни. Когда они сидели и смотрели на победы Ацингера то в одном, то в другом турнире, Ротелла вдруг повернулся к нему и спросил:

– О чем ты думал во время всех этих ударов?

– Ну, я думал, что я лучший из игроков во всем мире, – сказал Ацингер. – И собирался показать всем, какой я крутой.

– А о чем ты думаешь, играя сейчас?

– О том, что после заболевания раком я так счастлив, что жив, и счастлив, что имею возможность снова играть.

Вот в этом и была проблема. Он перестал думать как человек, стремящийся к победе. Ротелла убедил его оставить ощущение счастья в прошлом и вернуться к тому мышлению, практике и стилю игры, какие были ему присущи как лучшему игроку. Эта история продолжилась, чтобы прийти к очень счастливому концу: Ацингер, расставшись с Бобом, отправился прямо на открытый чемпионат Канады, где стал вторым. Пару месяцев спустя он выиграл свой первый после болезни турнир на Гавайях. Вместо того чтобы радоваться возвращению в спорт, Ротелла заставил Ацингера думать и играть так, как свойственно победителю. Это их общая победа.

Вы пытаетесь не проиграть или вы пытаетесь выиграть? Это совсем разные вещи. Ротелла говорит, что доказано: если вы видите некий конкретный путь перед собой, то ваше поведение меняется, подстраиваясь под созданный вами образ.

Настраивайтесь на победу

В этом смысле бизнес и жизнь не слишком отличаются от гольфа. Вы должны настраиваться на победу. Ну а чтобы вам это удалось, вы должны представлять, чего вы хотите достичь, и поверить в то, что у вас это получится.

Но как создать и поддерживать веру в успех? Это сделать нелегко, но крайне важно. Вот несколько способов, которые могут помочь вам в том, чтобы занять позицию, ориентированную на победу.

Рассмотрите альтернативы

Если вам трудно вообразить свой успех, представьте свой провал – и посмотрите, что вы почувствуете. Бонни Хилл, помимо прочих должностей, была директором Федерального агентства США по защите прав потребителей при первом президенте Буше. Она очень тщательно продумывала все последствия возможных неудач. Ей было всего тридцать лет, и у нее на руках был маленький ребенок, когда у ее мужа случился тяжелый сердечный приступ.

В то время она работала канцелярской служащей в Миллз-колледже в Калифорнии, у нее не было высшего образования. «Я подумала, что если бы мне пришлось стать кормилицей семьи, то мне действительно пришлось бы искать способ зарабатывать на жизнь, обеспечивать свою дочь, – рассказывала она. – У меня еще сохранились яркие воспоминания о тех временах, когда мы с матерью жили на социальное пособие, и мне меньше всего хотелось бы, чтобы это повторилось».

Хилл не знала, как именно она сможет обеспечить финансовую безопасность своей семье, но она знала, что выбирать ей не из чего. Поэтому она предприняла первый шаг и отправилась к декану по приему абитуриентов и спросила его, может ли она стать студенткой Миллз-колледжа. И хотя ей предстояло сдать

общеобразовательный тест, а оценки, полученные в средней школе, были не самыми блестящими, она сделала все, чтобы быть принятой. Но потом встал вопрос, как ей платить за учебу. «Я пошла к президенту и сказала: “Послушайте, я хочу стать студенткой. Но я не могу позволить себе платить за обучение. Вот было бы здорово, если бы вы могли ее отменить”. К нему никто и никогда не подходил с таким запросом, поэтому он ответил “да”, прежде чем понял, что произошло».

Но Хилл не остановилась на этом. Все вокруг нее стали поговаривать, что если она будет посещать колледж и работать полный день, то ей понадобится лет десять, чтобы получить образование. И она нашла более быстрый путь. Хилл стала посещать дополнительные вечерние занятия четыре раза в неделю в двух местных колледжах, где набрала «кредиты», необходимые для зачисления в Миллз, при этом присматривая за ребенком и ухаживая за больным мужем. «Мне необходимо было найти способ зарабатывать на жизнь, чтобы поддерживать свою семью, а без образования это было бы невозможно», – объяснила она. И через два с половиной года она уже имела степень бакалавра.

Путь Хилл был настолько необычным, что никто не мог себе такого представить. Она определила для себя позицию – «я найду способ». У нее не было (или она не допускала) возможности провала, и поэтому в итоге она смогла достичь успеха. Но она не остановилась на этом, получила докторскую степень, и теперь она в совете директоров и руководитель Home Depot.

Если вы не ставите перед собой целью достижение успеха, тогда вам следует отказаться от задуманного и заняться чем-то другим.

У вас должен быть стимул. Для меня прежде всего это мой отец, а потом моя мать. Мой отец приплыл в Америку в возрасте пятнадцати лет с десятью долларами в кармане, и если бы у него не было намерений достичь успеха, я не думаю,

что вообще родился бы. Он умер в 1960 году, моей матери было тридцать восемь лет, она осталась с шестью детьми. Она никогда прежде не работала. Ей пришлось пойти работать, и она смогла поддерживать семью и бизнес. Мне хотелось бы обладать хотя бы одной десятой долей их настойчивости и целеустремленности.

Массимо Феррагамо,

*председатель совета директоров Ferragamo International,
США*

Неудача всегда влечет за собой последствия, будь то упущенная возможность продвижения по службе, потеря уважения коллег или даже потеря работы. Немного бояться – это полезно, если это открывает тебе глаза на обратную сторону дела: вот что может произойти, если я проиграю. А теперь представьте, что будет, если вы выиграете.

Ищите вдохновение

Однажды мне посчастливилось быть на встрече и слушать альпиниста Эрика Вайхенмайера на конференции, проводившейся Yum! Restaurants International в Праге. Это знаменитость, человек, покоривший семь высочайших вершин на семи континентах мира. Но вам следует знать: он – слепой.

Я слушал, как он описывал свое мучительное восхождение на Эверест на высоту двадцать девять тысяч футов – для девяноста процентов альпинистов это заканчивается неудачей: метель, сильный ветер, ноги соскальзывают... Но самым невероятным для меня было то, что он вел людей за собой.

Эрик – опытный альпинист, в этом никто не сомневается, но в определенных ситуациях он должен полагаться на своих

товарищей. У того, кто поднимался перед ним по склону, был колокольчик на рюкзаке, чтобы Эрик мог слышать, куда тот направляется. Его товарищи по команде постоянно выкрикивали предупреждение «Опасный обрыв справа!» или что-то вроде этого, чтобы с ним ничего не случилось.

Еще до того, как Эрик стал собирать людей в команды, чтобы пойти в горы, ему пришлось сделать главное: он должен был поверить в то, что это возможно. Эрик не был слепым от рождения, он начал слепнуть в возрасте тринадцати лет. Он вспоминал: «Я не думал о зрении, я думал о выживании, о том, как прожить день. Слепота обрушилась на меня как ураган, мне казалось, она меня уничтожит. Я помню, как сидел в кафе, слушал шум и разговоры, шутки, долетавшие до меня, и мне хотелось быть частью этого мира. Я не боялся самой слепоты. Я боялся быть сметенным на обочину, забытым всеми. Я боялся, что моя жизнь потеряет смысл».

На нашей территории много войн, конфликтов и проблем. Если кому-нибудь, кто работает на таком устойчивом рынке, как Соединенные Штаты или Япония, вы предложили бы прийти работать на Ближнем Востоке, он бы ответил, что это слишком рискованно. Но мы смотрим на этот риск как на перспективную возможность. Вот почему мы инвестируем в Ближний Восток, и мы будем продолжать делать это и сегодня, и завтра.

Моатаз аль-Алфи,

CEO Kuwait Food Co.

Все изменилось для Эрика благодаря неожиданному импульсу – телевизионному шоу под названием That's incredible, вышедшему в эфир в восьмидесятих годах. Эрик мог немного видеть только одним глазом и смотреть телевизор с близкого расстояния. Этим он

и занимался однажды вечером, когда увидел эпизод о знаменитом Терри Фоксе, канадце, заболевшем раком и потерявшем ногу. Вот как Эрик вспоминает об этом: «Большинство людей в такой ситуации думают о том, как выжить и встать на ноги. Терри совершил обратное. Еще находясь в больнице, он решил, что пробежит от океана до океана через всю Канаду. Ему сделали старомодный протез. Я помню, как он хромал, проходя милю за милей, это изматывало его физически, но на его лице было совсем иное. Да, оно было усталым, но в то же время и восторженным.

На его лице было написано желание победить».

Что интересно, вдохновение может расти подобно снежному кому. Терри вдохновил Эрика, который, в свою очередь, стал совершать удивительные вещи, а рассказывая о них, он вдохновлял и меня. Когда я в стрессе, я считаю, что не смогу ничего сделать. Я тотчас же оглядываюсь вокруг. И вы тоже можете найти множество историй об успехах других людей, которые вдохновят вас.

Если они смогли, то почему вы не сможете?

Будьте уверены в своей победе

Вы, вероятно, находитесь не в таких страшных обстоятельствах, как Бонни Хилл, у которой серьезно заболел муж, или Эрик Вайхенмайер, потерявший зрение, но вы прекрасно понимаете, что их успех является продуктом их силы воли. Если у вас есть желание что-то совершить, вы должны действовать решительно. И вы должны рассказывать о своей решительности другим, чтобы они знали, что вы сделали ставку на успех в достижении своей Смелой цели. Мой друг Боб Уолтер, бывший CEO компании Cardinal Health, однажды рассказал мне историю о конкистадоре Эрнандо Кортесе, высадившемся в Южной Америке, чтобы завоевать территорию. Он сжег свои корабли, чтобы не было обратного пути ни для него, ни для его людей. Вот уж кто действительно собирался выполнить свою миссию!

Спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы показать другим свою волю к достижению успеха? Что я могу сделать, чтобы у них возникло такое же убеждение в том, что это выполнимо?»

Никто не пойдет следом за Иа-Иа. Помните этого ослика из книжки о Винни-Пухе, который постоянно боялся, не пойдет ли дождь? Представьте, что он пытается привлечь на свою сторону людей и верит, что они пойдут за ним на горную вершину.

Люди хотят следовать за теми лидерами, которые, по их мнению, способны вершить большие дела и умеют зажечь других своей убежденностью.

Чтобы стать именно таким лидером, вам надо выбрать для себя установку «Я смогу сделать это».

Проверка установок

«Я могу попытаться»

или

«Мы можем сделать это!»

Не скрывайте своей уверенности в победе... громко пойте об этом

Кедибоне Малатьи – франчайзи из Южной Африки. Она владелица небольшого бизнеса, выполняющая обычные, каждодневные обязанности, как и все владельцы бизнеса. Она делает все, чтобы бизнес развивался, а ее сотрудники были заинтересованы в работе. А еще Малатьи обладает удивительной способностью распространять положительную энергию на каждого из сорока пяти членов своей команды.

Пение занимает значительное место в культуре Южной Африки, поэтому в ряде наших ресторанов звучат песни в поддержку наших принципов хорошего обслуживания гостей. Это удивительная вещь, но еще более удивительно то, свидетелем чего я стал, зайдя в ресторан Малатьи. Она и ее команда закончили свою песню нашей кричалкой. Команда пела: «Мы верим в тебя», обращаясь к Малатьи. А она пела: «Я верю в вас!» Я сам это видел, поэтому поверьте мне: они это делали не по указанию начальника. Я ощущал их воодушевление, когда они продолжали петь снова и снова, пока буквально слезы не покатались по щекам.

Легко быть уверенным, когда тебе семьдесят четыре, и жизнь такова, какова она есть, и была она хорошей, но важно верить в себя и в то, что ты собираешься совершить. И думаю, что если вы так сделаете и добьетесь хотя бы небольшого успеха, то однажды вдруг это станет своего рода инструментом: я могу это сделать, я могу это сделать, я могу это сделать. Я твердо убежден в том, что меня на это вдохновило множество людей, учивших меня верить в то, что я способен на гораздо большее, чем я сам думал, что способен.

Кен Лангон,

один из основателей Home Depot

Никогда прежде мне не приходилось видеть столь явного примера сильного убеждения. Нам всем хочется, чтобы кто-нибудь верил в нас. Нам всем хочется верить в возможность изменить к лучшему тот уголок земли, где мы живем. И если вы не считаете, что вера столь важна, то подумайте над следующим: команда Малатьи выиграла почти все возможные призы в компании, и ее бизнес настолько успешен, что она сейчас открывает еще пять ресторанов – и это только в этом году.

Надо понимать, во что веришь

Если ваша цель взялась неизвестно откуда, то вам нелегко будет поверить в нее. Это обобщение того, о чем говорилось в этом разделе, а именно о мышлении руководителя. У вас должно быть реалистическое представление о том, кто вы и что вы способны совершить (глава 2). Вы должны располагать знаниями, необходимыми для достижения своей цели (глава 3), и у вас должна быть вера в людей, которые помогут вам в ее достижении (глава 4). Если вы проработали все эти вопросы, то вы находитесь в выгодном положении, дающем вам возможность верить в достижение цели. В следующем разделе мы будем говорить о том, как начать претворение цели в жизнь.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, данным к главе 5 «Вы должны верить, что это возможно»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я не скрываю от других уверенности в себе и веры в себя		
2. Сталкиваясь с серьезной проблемой, я занимаю активную позицию и готов к принятию решения и решению задач		
Оцените себя по следующим пунктам, данным к главе 5 «Вы должны верить, что это возможно»	Зоны роста	Сильные стороны
3. Я смотрю на неудачи как на возможность учиться на ошибках, зная, что это поможет мне преуспеть в будущем		
4. Я стараюсь мыслить позитивно в случае крушения планов, а затем сосредотачиваюсь на том, чтобы начать все сначала		
5. Я поддерживаю баланс личных и организаторских ценностей даже в случае неудач		
6. Я открыто даю понять, что верю в каждого члена своей команды		

Упражнение

Если вы задумали достижение Смелой цели, то во что вы должны верить, чтобы испытывать стремление достичь ее? Назовите пять важнейших вещей. Например, менеджер по маркетингу, который хочет запустить новую смелую рекламную кампанию, выбирает следующее: 1) мои люди творчески мыслят; 2) они хотят выполнять свою работу хорошо; 3) они способны создавать смелые идеи; 4) мы ожидаем положительный отклик со стороны гостей на удовлетворение их потребностей надлежащим образом; 5) мы предлагаем превосходный продукт.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Учебный материал к части I «Правильно настройте мышление»

- *Быть собой* – для руководителя это лучший способ продемонстрировать свою прямоту и честность, необходимые для того, чтобы вести за собой других.

- *Жадно впитывать новые знания* означает, что для вас приоритетом являются знания и познание самого себя. Это научит вас слушать, слышать и уважать мысли других людей, а также приведет к тому, что им захочется делиться с вами своими идеями.

- *Раскрывать потенциал людей*, веря в них, в их замыслы, в их способность достигать результат. Если вы не получите доверия, люди не пойдут за вами к Смелой цели.

- Вы должны верить в возможность совершать большие дела. Тот ничего не достигает, кто начинает с заявления: «Ну, может, и получится».

- Уроки из всех глав этой части предназначены не только для вас. Как руководитель вы стремитесь вдохновить тех, кого ведете за собой, и этим людям потребуется такое же сильное мышление. *Каждый* член вашей команды должен стремиться стать лучшим, жаждать знаний, создавать свой потенциал и верить в способность своей команды вершить великие дела. Это наилучший для всех способ достижения целей.

Эти краткие выводы приведены для того, чтобы напомнить вам, что уроки этого раздела могут помочь вам в том, чтобы вести людей за собой. Чтобы поразмышлять над этими уроками и заставить их работать на вас, вернитесь обратно к ответам в упражнениях и вопросам самооценки, приведенным в конце каждой главы. Далее ответьте на следующие вопросы, которые помогут вам определить, на чем больше всего следует сосредоточить свои усилия при

развитии навыков лидера.

- В каких местах вы удивлялись при чтении глав из части 1 «Выбирайте раскрепощающие установки»?
- Назовите два-три таких момента. Задумывались ли вы над тем, какое влияние они оказали на вашу Смелую цель?
- Что вы будете делать иначе с завтрашнего дня по прочтении этих глав благодаря тому, что узнали что-то новое для себя?

Никто не говорил, что вести людей за собой будет легко. Ниже приведены истории тех, кто обучался по моей программе для руководителей и прошел через определенные трудности, стремясь увеличить свой потенциал в конкретной сфере. У каждого из них был свой уникальный набор достоинств и слабостей. Надеюсь, что вам придадут вдохновения рассказы Роберта и Джоанны о том, как они преодолевали трудности на своем пути.

Роберт о том, как совершенствовать себя

«Я интроверт, поэтому мне нелегко давалась работа в группе. Но слыша мнения о моих качествах как руководителя от выше- и нижестоящих сотрудников, я уловил в них критику: людям хотелось, чтобы я был более открытым с ними, чтобы я был более откровенным в своих мыслях и чувствах. Я считал, что говорить о своих чувствах на работе неуместно и это является в худшем случае проявлением слабости. Но когда пришло время дать оценку своим качествам, я не мог игнорировать то, что говорили обо мне.

Я вынужден был заставить себя стать более открытым, хотя мне было нелегко, и приблизить к себе людей. Но зато это дало мне возможность понять, насколько важно, чтобы в организации существовала связь коллектива с руководством. Это трудно сразу сделать, пока не поймешь тех ценностей, которым следует руководитель».

Джоанна о раскрытии потенциала людей

«Предполагалось, что как руководитель группы я должна проводить индивидуальные беседы “один на один” с каждым из членов своей команды для доклада о состоянии и производительности. После того как я составила график этих бесед, на меня свалилось столько дел, что я стала отменять эти сессии. Проблема в том, что я всегда говорила своим сотрудникам, что они для меня являются приоритетом. Как они могли в это верить, если я все время откладывала или переносила на более поздний срок эти индивидуальные встречи? Мне действительно следовало задуматься над тем, что я делаю; вспомнить о своем посыле и сделать так, чтобы мои действия соответствовали названным мною приоритетам. Я должна что-то изменить и не допустить возникновения ежедневных стрессовых ситуаций, мешающих мне стать таким руководителем, каким я хочу быть».

Часть II

Составьте план: стратегия, структура, культура

В этой части мы перейдем от мыслей к делам. Я думаю, что вы уже вооружились правильными установками для достижения Смелых целей. Но что надо сделать, чтобы их достичь? Очевидно, вам нужен план руководства.

Мой друг Ларри Сенн однажды поделился со мной простой моделью составления плана, моделью Сенн Делани, которой я все время пользуюсь. Она состоит из трех основных частей, дополняющих друг друга, и их следует рассматривать в той последовательности, в которой они представлены:



Публикуется с разрешения Сенн Делани

1. Стратегия: вместе со своей командой вы должны конкретно определить направление, в котором вы двигаетесь, и то, чего вы хотите достичь.

2. Структура: стратегия должна быть подкреплена надлежащими ресурсами и конкретными методами, чтобы люди могли помочь вам в выполнении намеченного плана.

3. Культура: вам необходимо создать такую среду, которая укрепила бы стратегию и структуру тем, что привлекала людей

и привела к созданию таких отношений, которые вам необходимы.

Эта книга вовсе не о том, как разработать стратегию бизнеса. Но существует множество книг, которые могут помочь вам определить те шаги, которые вам следует предпринять, чтобы решить конкретные задачи вашего бизнеса при достижении поставленной цели. А этот раздел книги описывает, как увлечь людей за собой на каждом из этапов осуществления вашего плана.

Первые три главы этой части касаются части первой «Стратегия», и в них я рассказываю о том, как убедиться в том, что у вас есть своя стратегия, которую поддержит ваша команда. Глава 9 охватывает вторую часть «Структура», которая необходима вашей команде для укрепления стратегии. И, наконец, глава 10 касается культурного аспекта вашего плана.

В компании Yum! мы использовали эту модель каждый раз при введении любого рода перемен, больших или маленьких, с момента нашего отделения от PepsiCo. Простота этой формулы обманчива. Не забывайте, насколько взаимосвязаны эти части. Пропустите шаг или сделаете что-нибудь в иной последовательности, и от вашего плана ничего не останется. Как сказал мне Мэтт Киллен, гениальный двадцатилетний тренер по гольфу у таких известных игроков, как Кенни Перри, Чад Кэмпбелл и Джей Холмс: «От того, что вы наклеите бактерицидный пластырь, кровотечение не остановится. Если у вас есть проблема, вы должны ее решить надлежащим образом. А если вы пытаетесь ее обойти, значит, вы ищете легкий путь». Всегда возникает искушение, особенно когда замечаешь некоторое улучшение результатов, пропустить некоторые пункты в своем плане. Не пытайтесь бежать впереди самого себя. Если у вас хороший долгосрочный план, то следуйте ему шаг за шагом. Если через что-то перескочить, то можно за это поплатиться.

Я это хорошо понял, когда работал в компании Pepsi-Cola в то время, когда она нуждалась в преобразованиях. В прошлом Pepsi-Cola зарабатывала деньги, продавая концентрат, основной

компонент для производства Pepsi, Mountain Dew и других брендов. Компания продавала концентрат независимым франчайзи, инвестировавшим в предприятия, склады, производство продукции, а затем продававшим готовый продукт гостю, небольшим продовольственным магазинам и магазинам самообслуживания по всему миру. Но в конце восьмидесятых все стало меняться. Ведущие отечественные заказчики, такие как Walmart и Costco, становились все более мощными и влиятельными, и они хотели работать с одним поставщиком по контракту, а не с множеством местных разливающих предприятий. Учитывая масштаб и все возрастающее влияние такого крупного заказчика и появляющейся клиентской базы, PepsiCo приняла решение консолидировать все мелкие предприятия в единую сеть. Она начала скупать все разливающие производства, пока не стала владеть шестьюдесятью пятью процентами этого бизнеса. Сначала нам предстояло определить, каким образом мы сами будем заниматься розливом своей продукции и работать с широкой сетью заказчиков. И очень быстро стало ясно, что мы не умеем делать это надлежащим образом. Мы вложили массу средств, но полученные результаты не оправдали наших ожиданий.

Президент Pepsi Крейг Ведерап правильно понимал, что требовалась полная трансформация компании. Pepsi предстояло стать ориентированной на гостя и в то же время зарабатывать деньги. С помощью консультантов мы пришли к идее превратить нашу компанию в образцовую. Эту концепцию мы проиллюстрировали в виде перевернутой пирамиды. Идея заключалась в том, что наш головной офис располагался в верхней части пирамиды, потому что они работали непосредственно с гостями. Менеджмент находился в нижней части пирамиды, потому что он обслуживал и поддерживал тех, кто на передовой.

Ведерап – удивительно толковый парень и страстно увлеченный всем этим. Мы проводили заседания по всей стране, на всех предприятиях розлива, представляя свою новую концепцию:

образцовая культура должна определить будущее развитие PepsiCo. Проблема не в том, что концепция была плоха, а в том, что она была несовершенна. Предприятия по розливу приняли ее, но у них был практический интерес: мы тоже хотим на первое место поставить гостя и осчастливить его, но что это значит? Чего именно он от нас ждет? И как мы можем ему это дать?

И они были правы. В своих попытках провести преобразования менеджмент перепрыгнул через две ступеньки, которые играли ключевую роль, – стратегия и структура – и сконцентрировал свое внимание на культуре. Поэтому нам пришлось возвращаться домой и начинать все сначала.

Мы не отбросили идею создания образцовой компании. Напротив, мы добавили еще больше в это определение. Из компании, производящей газированные безалкогольные напитки, мы превратились в компанию по производству напитков (стратегия), что означало предложение большего выбора продуктов нашим гостям: это и бутилированная вода, и холодный чай в ассортименте в дополнение к безалкогольным напиткам. А для этого потребовалось перестроить многие процессы: например, организовать перевозку нашими грузовиками не только газированных напитков, но также и таких продуктов, как Aquafina, чай Lipton, соки Ocean Spray (структура). Только после того, как у нас появилась стратегия и структура, возникла культура, ориентированная на гостя. Результатом стала более высокая производительность.

Я абсолютно уверен в том, что модель «стратегия – структура – культура» при соблюдении данной последовательности окупится, если вы примените ее для достижения своей Смелой цели.

Глава 6

Стратегия: расскажите о текущей ситуации, а затем о том, как все могло бы быть

Мой наставник Энди Пирсон был мастером по установлению истины в своем бизнесе. Когда он был председателем правления нашей компании, он постоянно повторял, как лозунг: «Надо видеть мир таким, какой он есть в реальности, а не таким, каким вы хотите его видеть».

Энди был одним из наиболее трезвомыслящих руководителей. Он умел быстро вникнуть в самую суть проблемы и никогда ничего не пытался сгладить. Я помню одну из первых деловых встреч в компании Yum! Старший исполнительный директор показывал диаграмму, на которой была изображена большая стрелка, указывающая вверх, на то, что окупаемость капитала у нас возросла с трех до пяти процентов. Выглядела эта гистограмма впечатляюще, однако реальные результаты на самом деле были ниже стоимости нашего капитала. Энди, который явно не вчера родился, посмотрел на выступающего и совершенно прямо заявил: «Послушай, приятель, я хочу сказать, что это последний раз, когда в этой компании мы прославляем бездарность».

Чтобы начать работать над достижением какой-либо цели, надо прежде всего определить для себя и своей команды реальное положение дел. Многие люди склонны приукрашивать ситуацию, но это делу не поможет. Энди мог гордиться собой и тем, что никогда не шел на компромиссы (журнал Fortune однажды назвал его одним из «десяти самых жестких боссов в мире»). Он был так польщен этим, что поместил обложку журнала в рамку и повесил в офисе.

Так вот: Энди не сказал, что то, что прозвучало, было неправдой. Он привел факты – двухпроцентный рост, конечно, лучше, чем убытки, но это не более чем возможность подбодрить себя. В этом

заключается ключевая роль руководителя. В бизнесе мы обычно погружены в огромное количество фактов и цифр, но что все это означает на самом деле? Именно руководитель должен создать контекст и показать историю этих данных. Мы показали результат на два процента выше, чем в прошлом году? Да. Означает ли это наш успех? Успешно ли мы боремся с конкуренцией? Можем ли мы быть лучше? К чему мы должны стремиться? Говорить обо всем этом, как оно есть на самом деле, куда важнее, чем просто сообщать факты. Потому что это означает показать, что значат эти цифры сейчас и что они будут значить в будущем как для вашего бизнеса, так и для тех отдельных задач, над которыми вы работаете.

Реальность плюс

Ваша стратегия начинается с того, что собрано на одной странице, но на этом вы не останавливаетесь. Вы не можете сказать людям, как плохи дела, и оставить их с этим. Вы не можете даже сказать, как хорошо идут дела, и уйти. Вы должны определить реальную ситуацию и при этом показать людям, куда она может их привести. Определение реальности и создание надежды – эти два действия неотделимы друг от друга. Как сказал однажды Наполеон Бонапарт: «Лидер – это торговец надеждой». Или возьмем другую, менее спорную фигуру – писателя и философа Сидни Бэнкса: «Помните, что надежда – важный союзник, помогающий совершать чудеса».

Дать определение реальности относительно легко в ситуациях, когда у вас в организации есть проблемы, потому что, я думаю, они в большинстве случаев очевидны для всех. Для организации очень важно, если руководитель об этом говорит, потому что люди часто думают, что это является запретной темой и говорить об этих вещах нельзя.

Труднее с тем бизнесом, где все выглядит хорошо. В подобной ситуации люди очень легко становятся самодовольными.

Особенно важно в такой ситуации определить реальное положение вещей, потому что, как показывают различные исследования, большинство успешных компаний – это такие компании, которые сумели трансформировать себя даже тогда, когда их дела шли хорошо.

Грэм Аллан,

*главный исполнительный директор Yum! Restaurants
International*

Создать надежду означает показать людям, к чему могут привести их те факты, которые стоят перед ними. Если дела плохи, люди должны это понять, но они должны также знать, что дела могут пойти лучше. А если дела идут хорошо, то люди также должны это понимать, как и то, что на их долю приходится часть этого успеха. Но при этом необходимо напомнить им о том, что впереди их ждет много работы, необходимой для того, чтобы дела шли успешно.

При необходимости вы можете разъяснять людям причину, почему вы считаете безотлагательным и крайне необходимым движение вперед, к той реальности, которую вы им описали. Люди редко сами что-то меняют, пока их не заставят силой или не вынудят обстоятельства, но поверьте, что если они почувствуют, что стоят на горячей платформе, то это станет самой серьезной мотивацией к тому, чтобы совершить прыжок. Если ваш бизнес находится в тяжелой ситуации, то это и есть та самая горячая платформа. Но если вы хороший руководитель, то вы сумеете найти иной способ мотивации для преодоления ими высокой планки.

Что такое «реальность»?

В главе 2 этой книги я просил вас внимательно посмотреть на себя: каковы ваши ценности, ваши сильные и слабые стороны, как воспринимают вас люди и как вы воспринимаете себя. Пришло

время сделать то же самое, но теперь уже с вашим бизнесом. Примените тот же аналитический подход и взгляните на свой бизнес откровенно и честно.

Что же именно означает «реальность»? Лучший способ понять – это докопаться до сути четырех ключевых понятий:

1. Реальная ситуация с гостями. Ничто так не мотивирует, как мнение, высказанное вашими гостями. Вы можете выяснить, что думают ваши гости, пользуясь официальными методами, такими как исследование степени удовлетворенности гостей, дискуссии в фокус-группах, опрос по выявлению проблем. Но следует использовать также и неформальные методы. Нужно как можно чаще общаться непосредственно с самими гостями. Попытаться понять, что они видят. Если вы занимаетесь розничной торговлей, то посетите без предупреждения свои магазины, чтобы увидеть ситуацию глазами гостя. Если вы работаете в сфере производства, то используйте собственную продукцию. А если вы работаете менеджером в центре обработки заказов, то проводите какую-то часть времени, отвечая на звонки, и так далее.

Тактика, которую я выбрал и использую для того, чтобы моя команда могла лучше понимать гостя, предполагает приобретение общего опыта в результате совместного посещения наших ресторанов. Я даже организовал совместные автобусные поездки для членов команды и наших гостей. Мы посещали наши рестораны, а потом делились мнениями об увиденном. Крайне важно собрать вместе всех членов команды и коротко объяснить им, что происходит в вашем бизнесе.

Именно сейчас у нас в Pizza Hut возникло серьезнейшее препятствие на пути развития бизнеса, когда в центре внимания оказался тот факт, что мы придерживаемся стратегии высоких цен, и это повлияло на спрос, что вполне объяснимо. Осенью на нашей конференции я поднялся и сказал, обращаясь ко всем нашим операторам и франчайзи: «Я знаю,

что у каждого из вас есть свое мнение о том, почему уровень наших продаж не такой, как хотелось бы. Прислушайтесь к гостям. Очень простым языком они дают нам понять, что цены на нашу продукцию слишком высоки. Мы должны что-то предпринять». И эта реакция, пришедшая извне, попала прямо в точку. И когда они разъехались по местам, они действительно занялись вопросом ценообразования. Теперь в своей области мы считаемся лучшими в расстановке ценностей.

Скотт Бергрэн,

старший исполнительный директор Pizza Hut

2. Реальная ситуация в команде. Задайте членам своей команды вопросы: Что работает? Что не работает? Что вы сделали бы, будь вы на моем месте? Кто-то однажды сказал мне, что самым сильным способом мотивации является умение слушать людей. Я бы не согласился с этим. Я думаю, что вопрос «Что вы думаете об этом?» является самым действенным способом привлечения людей.

Но не забывайте о том, что когда вы, будучи руководителем, задаете подобный вопрос, то он может вызвать в людях страх или робость. Поэтому надо найти такой подход, чтобы люди чувствовали себя комфортно и могли говорить правду. Держитесь с ними как с равными, как будто вы один из них, потому что так и есть. Один из самых замечательных советов, какие я когда-либо получал, был совет от Джека Байрема, консультанта по вопросам имиджа, с которым я работал в начале своей карьеры: «Не смотрите вниз. Не смотрите вверх. Всегда смотрите прямо перед собой, когда разговариваете с другими».

Еще один способ оценки реальной ситуации в команде – вызвать ее на открытую дискуссию. Профессиональный писатель и бывший вице-председатель GE и CEO Allied Signal Ларри Боссиди говорит,

что надо больше ценить «правду, чем гармонию», что означает, насколько важно создать такую атмосферу, когда все высказываются открыто, а не просто выражают согласие.

3. Реальная ситуация с конкуренцией. Знай своего врага и посмотри, способен ли ты составить ему конкуренцию. Вы постоянно должны держать в поле зрения результативность ваших конкурентов. В моем бизнесе, например, мы за десять лет увеличили стоимость акций в четыре раза. Это реальный успех. Но это еще не конец истории. Мы проводим большую работу по расширению своего бизнеса, открывая новые рестораны, но, как я упоминал ранее, McDonald's более успешно добивается роста продаж в имеющихся у них ресторанах. Нам предстоит еще много работы, и отсюда возникла цель (превзойти McDonald's) и задача (увеличить объем продаж в наших уже существующих ресторанах).

Первое, что я сделал, – я спросил руководителей, как они оценивают свою деятельность по сравнению с конкурентами. Главное, что хочется услышать, – это правду и только правду, и ничего, кроме правды. Многие из них начинают оправдываться, но наша маржа действительно в два раза ниже, чем у наших конкурентов. Мне хотелось, чтобы они признались в том, что наша производительность находится на чудовищно низком уровне. А потом, когда начинаешь копать глубже, то оказывается, что ситуация плоха и в отрасли, и с расходами, и с продукцией. Плохо все на самых разных уровнях. Для меня самым важным является умение признаться в этом.

Джейми Даймон,

председатель совета директоров и CEO компании JPMorgan Chase,

дающий оценку ситуации, когда пришел в компанию из Bank One

4. Финансовая реальность. Она абсолютно очевидна, но все же вам следует знать все цифры и сравнивать их с предыдущими, а также делать прогноз на будущее. Нет ничего более отрезвляющего, чем беспристрастные суровые факты, указывающие на ваше положение в сравнении с партнерами и конкурентами. Вот почему каждый известный мне успешный бизнес оценивает финансовые результаты работы своих сотрудников и подразделений компании сверху донизу. Самый высокий показатель указывает, что действительно является возможным, худший показатель, воздействуя на самолюбие и инстинкт выживания, требует улучшения работы. Каждый вид бизнеса, каждое предприятие, каждый проект нуждается в финансовой оценке, если одним из членов уравнения являются деньги.

Рабочий лист по оценке реальной ситуации

1. Реальная ситуация с потребителями

2. Реальная ситуация в команде

3. Реальная ситуация у конкурентов

4. Реальность финансовая ситуация

Инструмент «“Крутой спец” заменит меня»

Это один из моих любимых инструментов, потому что я люблю свою работу и хочу ее сохранить. Представьте себе, что вас завтра заменят каким-нибудь перспективным специалистом. Этот человек задастся целью выполнять эту работу лучше, чем вы. Он или она начнет указывать на все ваши недостатки и упущенные возможности. А потом этот человек скажет всем, что будет справляться с этой работой лучше, чем вы.

А теперь представьте, что говорит этот человек, как высказывает неудовлетворенность вашей работой, а потом берется за достижение прорывных результатов.

Как использовать этот инструмент

Попытайтесь увидеть свой бизнес и свою деятельность такими, какие они есть, и задайте себе следующие вопросы:

- Какие недостатки и упущенные возможности смог бы найти этот «крутой спец», если бы хотел показать, как плохо вы справляетесь со своей работой?
- Что он стал бы делать, чтобы показать, насколько лучше он может с этим справиться?

- На какие реалии из тех, которые вы игнорировали, он укажет?

А теперь составьте план, чтобы стать таким, как этот специалист. И возьмитесь за работу!

© *John O'Keeffe,*

BusinessBeyondtheBox.com

Вселение надежды

То, что вы увидите, собирая данные по четырем реальным ситуациям, не даст полной картины того, где сегодня находится ваша компания. Вам еще необходимо найти подтверждение, что та цель, которой вы пытаетесь достичь, действительно может быть реализована или что те перспективы, которые вы нарисовали, вполне осуществимы. Если, например, ваша компания находится в таком положении, когда требуется проведение безотлагательных коренных преобразований, то вы пытаетесь найти доказательство, которое заставит замолчать тех, кто не верит в успех этого. Вы никогда не станете увлекать людей за собой, слепо верящих в идею. Наоборот, вы стремитесь все обосновать по существу, насколько это возможно, и показать, что это действительно осуществимо.

Доказывать можно разными способами. Раскрыть свой план действий – это было бы потрясающе: ведь это дало бы возможность людям проникнуться доверием к вашим методам (об этом подробнее в последующих главах). Вам следует наглядно показать, что сделанные вами шаги действительно эффективны и что вы продолжаете идти тем же путем. Возьмите в качестве примера тех, кто сумел достичь похожего успеха. Когда я смотрел международный чемпионат по футболу на стадионе Orange Bowl в Майами в 2000 году, я был удивлен, увидев, что тренер «Оклахомы» Боб Ступс заполнил боковую линию игрового поля членами сборной All-

American, победительницы прошлых чемпионатов^[4]. Это дает игрокам надежду и вселяет уверенность в победе.

Просто надо надеяться. Если вы заметите, что ваша надежда исчезает, то надо найти способ вернуть ее для себя и своей команды. Нам было нелегко сохранять надежду, когда Yum! Brands только отпочковалась от PepsiCo. PepsiCo была и до сих пор является успешной и признанной компанией. И мы все были за то, чтобы оставаться ее частью. Но однажды мы проснулись и узнали, что они хотят избавиться от наших брендов, потому что мы препятствовали росту их прибыли. Они заявили, что руководство PepsiCo не верит в способность наших брендов зарабатывать деньги. Если бы они верили, стали бы они от нас избавляться? Это сомнительное начало для новой компании.

Джон Уайнберг, последний и по-настоящему великий бывший председатель совета директоров Goldman Sachs, в то время был членом нашего совета директоров, и однажды он пришел и сказал, что хочет со мной кое-чем поделиться. Он показал мне лист бумаги, на котором были написаны десять особенностей, которые Goldman Sachs назвала характерными для самых высокоразвитых компаний. Мы вместе рассмотрели их и поняли, что наша новая компания вполне отвечает этим характеристикам, за исключением следующих: у нас нет достижений роста, и это понятно, потому что мы еще только начинаем; и у нас нет хорошего финансового отчета, потому что мы отделились от PepsiCo под грузом долгов. Но мы знали, что со временем сможем исправить ситуацию. И это вселяло в нас надежду, поэтому я поделился написанным на листе с каждым из членов команды, чтобы вселить ее и в них. Я показал им, что по большинству пунктов мы подходим. И это помогло нам поверить в реальную возможность того, что мы станем высокопроизводительной компанией в будущем. Именно такого рода надежда нам была нужна.

Десять особенностей, которые, по мнению Goldman Sachs, характеризуют высокоразвитые компании

1. Высокое качество продукции или услуг и устойчивые конкурентные преимущества.

2. Менеджмент высокого уровня, открыто заинтересованный действовать в интересах акционеров.

3. Совокупный прирост доходов 10–12 процентов в течение последних десяти лет.

4. Последовательность и качество объявленной прибыли.

5. Планируемый рост доходности не менее десяти процентов через три года.

6. Устойчивая финансовая отчетность.

7. Высокая рентабельность.

8. Генерирование свободного денежного потока.

9. Международная конкурентоспособность.

10. Разумная цена на потребительские товары.

Сказать не значит сделать

Сказать кому-нибудь, чтобы он сделал что-то, – это не лучший способ заставить его это сделать. Люди предпочитают находить собственные решения тех или иных проблем. Представьте себя на этом месте: разве вы не испытываете особое чувство собственности по отношению к идеям, действиям, выводам, к которым вы пришли сами, а не по чьей-то указке? Действительно, такие указания, как «Если я сказал, значит, делай» или «Если я это сделал, то сделай и ты», вовсе не являются способом мотивации и не побуждают людей к тому, чтобы следовать за вами.

Вы должны понимать, что найти лучшие решения можно только привлекая к этому других людей. Это означает, что ваша задача – определить реальную ситуацию на эмоциональном уровне, что раскроет причину необходимости перемен и даст надежду на будущее, но вам также следует ясно представлять себе, что люди с бóльшим энтузиазмом будут стремиться к победе в том случае, если они сами пришли к этим выводам. Поделитесь своими соображениями по поводу всех четырех реальностей с членами своей команды и спросите, как они поступили бы в подобной ситуации.

Здесь необходимо доверие, и это станет настоящим прорывом сквозь авторитарный стиль руководства, существовавший в прошлом, когда руководитель говорил вам, что надо делать, и вы шли и делали. В сегодняшнем мире бизнеса этот стиль больше не работает. Вы не можете приказывать людям пить воду. Они сами решают, хотят ли они этого.

Ранее в этой главе я приводил цитату Стива Бергрена, CEO Pizza Hut, который использовал сложившуюся ситуацию с гостями для того, чтобы убедить франчайзи внести изменения в ценообразование. И это был существенный переворот в мышлении этих людей. Когда гостей спросили, почему они недовольны

компанией Pizza Hut, 51 процент ответил, что их не устраивает стоимость. Они также назвали множество других мест, где за ту же цену они могут приобрести больше и поесть вкуснее, включая McDonald's и Subway, а также замороженные пиццы в магазинах и небольшие местные пиццерии. Но Скотт не сказал, что должны сделать франчайзи. Он представил им факты и причину необходимости пересмотра ситуации, а затем спросил: «Что будем делать с ценообразованием?»

В бизнесе не бывает безнадежной ситуации, если вы над ней по-настоящему задумываетесь. Если вы дышите и просыпаетесь по утрам, значит, у вас есть шанс.

Дейв Дорман,

председатель совета директоров Motorola

Около восьмидесяти процентов франчайзи Pizza Hut сами отрегулировали цены, и никто им не говорил, что следует сделать. Один из наших франчайзи даже вышел с предложением, что стало одной из наших новых популярных реклам: «Все, Что Хочешь, За Те Же Десять Долларов», что означало, что покупатель мог заказать пиццу большего размера, выбрать тесто и любое количество начинок по своему желанию за ту же самую цену.

Постоянно выявляйте недостатки в бизнесе

Частью вашей работы по определению реальной ситуации является выявление того, что еще должна сделать ваша команда, чтобы прийти к желаемому успеху. Именно здесь вы как руководитель помогаете ощутить реальное положение вещей в текущей ситуации, подводя к этому людей с помощью вопросов: Что дальше? Куда мы идем? Где имеются недоработки в нашем бизнесе?

Если вы не будете задавать себе и своей команде эти вопросы, то впереди вас могут ожидать большие неожиданности. Компания Motorola была одним из мировых лидеров, когда сотовые телефоны еще только начинали появляться, и самым продаваемым продуктом был Razr, но потом начался спад. Дейв Дорман, в настоящее время председатель совета директоров Motorola, объяснил мне это так: «Они продавали сотни миллионов Razr. Это в десятки раз больше, чем продано iPod. Один продукт давал пятнадцать миллиардов долларов в год... только один продукт. И это стало причиной их тщеславия. Но это бизнес с очень коротким циклом. Он меняется так же быстро, как мода. Через шесть месяцев продажи снизились с тридцати до двух миллионов за квартал, а никакого нового продукта не было. Motorola оказалась в тупике». Продажи Razr стали резко снижаться, а доходы компании упали с тридцати до восьми миллиардов в год в течение всего лишь восемнадцати месяцев. Motorola утратила свою лидирующую позицию и потратила годы на то, чтобы снова войти в игру.

Инструмент «Мышление второго сета»

В теннисе тот, кто выигрывает первый сет, часто проигрывает второй, даже если выиграл первый сет с большим разрывом. Почему? Потому что проигравший уже знает игру своего противника и теперь может иметь намного большую мотивацию. А может быть, противник испытывает большое самодовольство от своей игры и полученной победы.

Но на самом деле стратегия и уровень игры, позволившие одержать победу в первом сете, теперь больше не помогают, потому что игра изменилась. В теннисе, так же как в бизнесе и жизни, правила игры всегда меняются.

Вы, вероятно, слышали известное высказывание: «Настоящее безумие – делая одно и то же, ожидать разных результатов». Но поскольку игра всегда меняется, нет смысла делать одно и то же снова и снова и ожидать тех же самых результатов.

Этот инструмент очень пригодится, чтобы определить, что недоработано в вашем бизнесе и как перефокусировать ваши цели. А что дальше? Какие имеются возможности? Если ваш бизнес работал хорошо и вы преуспевали, тогда вам потребуется играть еще жестче с этого момента, чтобы удержать положение дел. Ну а если дела идут не так хорошо, тогда объявление «второго сета» станет возможностью лучше проявить себя. По сути, идея в том, что мы всегда можем начать снова. Неважно, где мы находились, мы можем выйти во второй сет, где все может сложиться совсем по-другому.

Тактика второго сета

Этот инструмент позволяет вам сделать остановку и потребовать новых, совсем других и непривычных действий даже в том случае, когда дела идут хорошо.

Что еще важно, он дает вам возможность поздравить ваших людей с успехами, достигнутыми в первом сете. Это чрезвычайно полезно, потому что мы должны применять метод «нам надо стать лучше», а не сосредоточивать свое внимание на том, как плохо люди работают или какие они плохие.

Постарайтесь определить, что может оказаться труднее во втором сете. Как только вы это сделаете, вы перестанете терпеть тех, кто ничего не делал в первом сете. Часто, когда компания выигрывает первый сет, никто не обращает внимания на отдельные детали или тех людей, которые не настолько хорошо, насколько могли бы, выполняют свою работу. Вы побеждаете, значит, нет смысла что-то выяснять с этими людьми. Но объявляя второй сет, вы создаете новую ситуацию, с новыми серьезными задачами, и это дает вам возможность побеседовать с ними.

© *John O'Keefe,*

BusinessBeyondtheBox.com

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по пунктам, о которых говорится в главе 6 «Стратегия: расскажите о текущей ситуации, а затем о том, как все могло бы быть»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я создаю такую атмосферу, в которой люди не боятся высказываться открыто или оспаривать мою точку зрения		
2. Я постоянно и систематически пытаюсь узнавать правду от своих покупателей, конкурентов и от своей команды		
3. Я регулярно спрашиваю свою команду, что мы делаем правильно, а что неправильно в нашем бизнесе		
4. Я всегда настаиваю на проведении серьезной дискуссии и создании продуктивного конфликта по важнейшим, приоритетным вопросам		
5. Определяя реальное положение дел во время трудных ситуаций, я всегда с надеждой смотрю в будущее		

Упражнения

1. Если какой-нибудь «крутой спец» придет завтра на ваше место, то какие упущенные вами возможности, касающиеся реальной ситуации, он назовет? В какой области? Гости? Команда? Финансы? Конкуренция?

2. Что помешало вам определить реальное положение дел в этой области?

Глава 7

Стратегия: создайте видение и воплотите его В ЖИЗНЬ

Как только вы охарактеризуете реальное положение вещей своей команде, следующим шагом должна быть разработка общего видения того, в каком направлении вы хотите двигаться. После встречи со своей командой, во время которой он нарисовал вдохновляющую картину будущего, Чарли Мидлтон, франчайзи KFC из Теннесси, сказал мне своим глубоким баритоном, похожим на голос Deputy-Dog^[5]: «Трудно строить дорогу, ведущую в никуда». Я не мог не согласиться. Разрабатывая план достижения цели, очень важно составить ясное представление прежде всего о конечном пункте, прежде чем вы начнете вычерчивать маршрут, по которому можно до него добраться.

Что я имею в виду под понятием «видение»? Это ваше представление о том, как будет выглядеть будущее, когда вы достигнете своей Смелой цели, какие выгоды вам это даст, какими будут конечные результаты. Если вы можете создать свое видение того, что вы хотите совершить, и заставите своих людей почувствовать значимость задуманного, то вы успешно пойдете по выбранному пути.

Создавая свое видение, подумайте о целевой аудитории, о тех людях, которых вы поведете за собой. Созданное вами видение должно быть таким, чтобы люди, которых вы ведете за собой, могли сказать:

1. Я это понимаю.
2. Я знаю, что моим гостям или людям, которых мы должны привлечь, это понравится.
3. Меня это может увлечь.

4. Я могу внести свой вклад в осуществление этого.

Например, в 1998 году, после нашего отпочкования от PepsiCo, я хотел рассказать о своем видении того, в каком направлении будет развиваться наша новая компания. Когда я думал о нем (конечно же, с помощью и при участии своей команды), то успех наших ресторанных брендов сводился только к одному: удовлетворить гостей. Вкусная пища делает людей счастливыми. Если, кроме того, у них останутся отличные впечатления, то они будут еще счастливее. Ну а если то, что они получают, будет стоить уплаченных ими денег, то этим они тоже останутся довольны. Таким образом, пришли к такому видению: «Пусть на лицах гостей во всем мире отражается удовольствие».

Видение, предложенное мной, отвечало четырем вышеназванным пунктам. Все мы, от ресторанных работников до юристов, могли подумать над этой идеей. Я написал от руки письмо и, приложив к нему свое изложение видения, разослал его всем нашим директорам ресторанов по всему миру, а также и другим руководителям, чтобы привлечь их внимание к нему и дать им возможность почувствовать свою причастность к этому. (Кстати, если вас удивляет, что на фирменном бланке написано Tricon, так это первоначальное название отпочковавшейся тогда компании, которое мне, после того как я стал CEO, удалось успешно заменить на более запоминающееся Yum! Brands.)

Как сказал Джон О'Кифф: «Убедитесь в том, что именно концепция будущего заставляет вас делать то, что вы делаете сегодня».



David C. Novak
Vice Chairman and President

Tricon Global Restaurants, Inc.
PO Box 32220
Louisville, KY 40232-2220
Tel 502 456 8900

Уважаемые коллеги!

На прошлой неделе мы с Энди собирались со старшим руководством Tricon для рассмотрения нашего ежегодного производственного плана на 1998 год. Потрясающе! У нас имеется множество грандиозных идей. Самое главное сейчас – работать сообща, чтобы их осуществить. Вот почему мы провели целый день за обсуждением того, как мы будем вместе работать, по каким принципам вы и я будем жить, тип команды, которая способна сделать работу в нашем ресторанном бизнесе более эффективной.

Я приложил эти принципы, чтобы вы над ними тоже подумали (я ни дня не обхожусь без них).

Как вам известно, слова ничего значат, если они не подтверждаются делами. То, чем мы все руководствуемся в своей работе:

«Пусть на лицах во всем мире отражается удовольствие» – это ключ к нашему росту – и это касается и наших людей, и нашего бизнеса. Если эти принципы заслуживают того, чтобы их напечатали, то они стоят и того, чтобы по ним жить. Пусть у всех нас слова не расходятся с делом. Давайте делать так все вместе!

Yum to Yum!

Дэг

Инструмент «Исходя из будущего»

Будущее → Настоящее

Сначала вам надо представить, как можно будет осуществить поэтапные изменения в будущем, а потом предпринять массированные действия в настоящем для возможности достижения этого.

Идея заключается в том, чтобы не поддаваться привычке думать о прошлом и обсуждать сначала прошлое, потом настоящее, а потом будущее. Бытует миф, что сначала надо разобраться с тем, что было в прошлом, прежде чем что-то предпринять в настоящем, в надежде сделать еще лучше в будущем. Если вы сосредоточитесь на прошлом, то это может привести вас к бесконечному бесполезному размышлению, которое тяжелым грузом будет давить на вас, мешая правильному пониманию ситуации.

А вот применение данного инструмента поможет вам обратиться сначала к будущему и начать с него. После этого вам следует убедиться, что ваши сегодняшние действия направлены на будущее, а не на попытки изменить прошлое.

Если вы обнаружите, что вы сами или другие люди рассуждаете о прошлом, то измените ход дискуссии, сказав: «Давайте перейдем от прошлого к будущему».

При использовании этого инструмента для создания плана по достижению вашей Смелой цели:

- постарайтесь представить наглядно, каким будет ваше будущее, когда вы уже достигнете своей цели;
- определите, какие действия вам следует предпринять, чтобы прийти к своему будущему видению;
- решите, что вы будете выполнять каждый день/неделю для успешного завершения плана.

© *John O'Keeffe,*

BusinessBeyondtheBox.com

Задумайте благородное дело

Не вы лично должны определять будущее видение бизнеса. Нужно обратиться ко всем, кто причастен к его осуществлению. А чтобы это произошло, ваше личное видение должно вдохновить остальных. Каждый служащий компании – и тот, кто работает сменами за небольшую зарплату, и руководитель высокого уровня – желает ощутить свою значимость и причастность к большому делу. Люди не хотят ходить на работу просто для того, чтобы выполнять ее. Их мотивация возрастает, когда они понимают, что учитывается все сделанное ими и что они помогают команде идти вперед к грандиозному видению будущего компании. Работа руководителя заключается в том, чтобы показать им это видение таким образом, чтобы суметь зажечь их умы и сердца.

Вы как руководитель должны дать людям что-то, что увлекло бы их.

Я озвучила девиз PepsiCo «Работа во имя цели». Сейчас PepsiCo известна своей эффективностью, которая стремительно двигает компанию вперед. Но одного этого недостаточно для будущего успеха. Я всегда говорю своим людям, что мы выполняем свою работу для общества, а это означает, что мы не можем увеличивать расходы общества. Мы должны быть уверены в том, что мы его поддерживаем. Мы слишком огромны, чтобы держаться обособленным хозяйством, поэтому у нас есть долг перед обществом. И есть три вещи, которые нам абсолютно необходимо сделать.

Первое: мы убеждены в необходимости изменить наш ассортимент продукции, чтобы создать равновесие между качеством услуг и предложением здоровой пищи. Второе: мы хотим быть экологически ответственной компанией в отношении как использования воды, потребления энергии, так

и переработки отходов. И третье: мы хотим, чтобы каждый, кто придет в PepsiCo, мог не существовать, а жить.

Индра Нуйи,

СЕО компании PepsiCo

Одной только заинтересованности в зарабатывании денег недостаточно, чтобы надолго увлечь других. В любом бизнесе может быть поставлена цель: например, «повысить производительность по сравнению с предыдущими годами» или «увеличить прибыль на x процентов». Ну и кого это может вдохновить? Что здесь особенного?

Интересное видение привлекает людей возможностью оказаться причастными к чему-то значительному, заинтересовывает возвышенностью своей цели. Например, формулировка видения компании Starbucks не содержит ничего вроде «готовить хороший кофе» или «поднять дух, один человек, одна чашка, один район одновременно». Компания Walt Disney привлекает простой и сильной целью «сделать людей счастливыми». Наше собственное видение в Yum! Brands эволюционировало с момента написания того письма в 1998 году. Теперь это «глобальная компания, которая кормит весь мир». Это как раз те самые вещи, которые способны вызвать воодушевление.

Множество крупных компаний, даже лучшие из них, часто спотыкаются на этом. Билл Уэлдон, СЕО компании Johnson & Johnson, однажды сказал мне, что у них в компании есть ключевая фраза, которая появляется повсюду: «Самая диверсифицированная из медицинских компаний в мире». Возможно, это правда и, возможно, это впечатляет. Но Уэлдон сказал: «Меня это особенно не трогает. Требуется что-то волнующее, что трогает людей. Поэтому несколько лет назад мы сели и написали так называемую социальную мотивировку решений: “Мы заботимся о каждом из вас одновременно”. И это имело резонанс». Они проводили

исследование среди служащих, гостей, врачей, поставщиков услуг в области здравоохранения, и в каждой группе это нашло отклик.

Google: «Создать мировую информационную систему, исключительно доступную и полезную».

Walmart: «Предоставить обычным людям возможность покупать те же вещи, которые покупают богатые».

Walt Disney: «Принести людям радость».

Starbucks: «Поднять дух, один человек, одна чашка, один район одновременно».

P&G: «Мы предоставим бренды и услуги высочайшего класса, полезные продукты, которые улучшат качество жизни гостей во всем мире как нынешних, так и будущих поколений».

Yum! Brands: «Быть глобальной компанией, которая кормит весь мир».

Сила языка

Написанные слова – это написанные слова. Тщательно подбирайте слова при формулировке вашей цели и описании видения, чтобы привлечь внимание целевой аудитории и вдохновить ее к действиям.

Однажды я смотрел эпизод из 60 minutes^[6] с Джеком Уэлчем. Он говорил о необходимости поднимать энтузиазм, концентрируя внимание на том, что особенно важно. Он был уверен, что качество – это главное для его компании GE, но он никогда не говорил своим людям: «Качество – это важно». Он рассказывал, что был буквально помешан на вопросе качества, упоминая о его важности относительно всего, что делалось в компании – начиная с рекламы и кончая определением бонусов.

Это заставило меня вспомнить о цели по повышению удовлетворенности гостей, поставленной ранее в нашей компании. Каждый что-то в этом понимает, но я не думал, что мы многого достигли в том, чтобы научить своих людей прислушиваться к мнению гостя и реагировать на него. И вот той самой ночью я принял решение изменить то, каким образом мы это формулировали, и сделать на этом более сильный акцент. На место «ориентированности на гостя» пришла «гостемания». И я стал говорить о необходимости проникнуться их нуждами и их удовлетворенностью.

Очень скоро я понял, что гостемания привлекла всеобщее внимание. Она вызвала реакцию. К тому же до этого мы не слышали, чтобы другие компании ставили в центре своего внимания гостя. И это серьезно и существенно сказалось на значимости нашей идеи. А сейчас наша организация еще больше ориентирована на гостя и способности людей, работающих у нас, измеряются тем, насколько они «больны гостеманией».

Вот еще один пример. Когда Рендалл Стефенсон стал CEO компании AT&T в 2007 году, он хотел совершить переворот в мышлении всей организации. Компания с момента основания занималась телекоммуникационным проводным бизнесом, но это было прошлое, а ему хотелось, чтобы люди смотрели в будущее. А будущее было за беспроводными технологиями. Вот в этом, по его словам, и заключалось понимание роста. Он обобщил всю эту новую стратегию двумя очень емкими и запоминающимися словами: «Мобилизоваться полностью». Невозможно было бы не ответить на это как на призыв.

Как руководителю вам следует тщательно обдумывать свои слова. Воспользуйтесь инструментом, который покажет, как наилучшим образом представить свое видение. Не забывайте, что важно не только содержание, но и то, как вы сообщите о значимости того, что для вас важно.

Инструмент «Эмоционально окрашенная картинка»

Эмоционально окрашенная картинка появляется тогда, когда вы пользуетесь ярким языком, представляя свою цель в словесной форме, как показано ниже. Цель совершить переход к переменам лучше всего будет воспринята, если, описывая ее, вы сможете завладеть вниманием, завоевать сердца и умы людей. Эти слова должны проникнуть в их разум и зажечь их изнутри.

В одном из своих обращений к нации президент Обама рассказывал о своей убежденности в необходимости поднять значение образования в нашей стране. В качестве примера он привел Южную Корею, где очень высоко ценили педагогов и по-разному описывали их роль в обществе. Они не называли их учителями, а называли их строителями нации.

Создавая эмоционально окрашенную картинку вашей Смелой цели, апробируйте ее на званом обеде, чтобы посмотреть, насколько действенной она получилась. Спросите себя: «Как

я мог бы описать свою цель кому-нибудь, кого я только что встретил на одном из званых обедов, чтобы этот человек воспринял ее с огромной заинтересованностью?»

Еще примеры:

- «Мы открываем дороги всему человечеству». Ford Motor Co., 1925 г.
- «Изменим имидж японской продукции во всем мире: у нас нет низкого качества». Sony, 1950 г.
- «Дотянуться до каждого человека, до каждого компьютера». Apple, 1970-е гг.
- «Стать самой успешной компанией в ресторанном бизнесе не в Китае, а во всем мире». Yum! China

© John O'Keeffe,

BusinessBeyondtheBox.com

Воплотите видение

Я хочу подчеркнуть, что вам не обязательно быть CEO, чтобы привести свои принципы и методы в действие. Эти идеи применимы не только к изложению видения крупных компаний. Они работают на разном уровне. Когда вы рассматриваете цель, которой хотите достичь, или инициативу, которую хотите проявить, задайте себе вопрос: «Какой результат это принесет людям после претворения в жизнь?»

Не ограничивайтесь пилюлями градуализма^[7].

Мартин Лютер Кинг

Мы снова возвращаемся к людям. Экономя деньги, улучшаешь качество жизни. Набирая очки на улучшении качества обслуживания

потребителя, способствуешь повышению настроения тех, кого так хорошо обслужили... И, может быть, это настроение передастся и дальше другим людям. Если ассистент по административной работе может значительно сократить расход писчей бумаги, то это приведет к снижению расходов на обслуживание бизнеса, а следовательно, снизит стоимость продукции для гостя (не говоря уже о положительном влиянии на окружающую среду).

Мы в своей компании спрашиваем: «Что ты делаешь в своей части на Yum! для того, чтобы она стала глобальной компанией и кормила весь мир?» Люди отвечают, сообщая свое собственное видение. Брейн Голдштайн, один из ведущих операторов Taco Bells, имел свое видение по каждому из своих ресторанов, чтобы «тот был самым лучшим по быстрому обслуживанию среди всех остальных». А Джонатан Блум, директор по связям с общественностью, пришел со своим изложением видения, касающегося деятельности, проводимой под лозунгом борьбы с голодом во всем мире, что прекрасно вписалось в видение нашей компании «Дать каждому служащему, компании и франчайзи возможность сделать мир лучше, со своей стороны оказывая влияние на мировой кризис». И теперь это благородное дело касается всех.

Вам нужны люди, которые примут видение, будут считать его своим и передавать его дальше. Ведь вы не будете сами постоянно его проговаривать для всех. Ноэль Тичи, профессор Школы бизнеса в Мичигане, называет это «сообщать легкоусвояемую точку зрения». Будучи руководителем, вы должны просто, ясно и интересно описать свою цель членам своей команды, чтобы они могли воспринять ее в соответствии с выполняемыми ими функциями и начать учить этому своих сотрудников. Именно так и объявляют о наиболее важных целях, и именно по этой причине мы пригласили Ноэля Тичи в состав нашего Совета по развитию лидерства в Yum! и сделали акцент на его идее «лидеров в качестве учителей сверху донизу по всей иерархии компании». Мы даже использовали сочетание «коуч-тренер» вместо «руководитель-босс», чтобы усилить эту идею.

Я часто требую от людей, чтобы они выступали сообщая свою «легкоусвояемую точку зрения», потому что если вы не можете коротко и убедительно объяснить, почему ваша цель важна, то разве вы можете ожидать, что ваше обращение будет подхвачено и передано дальше?

Излагая открыто и убедительно свое видение, вы легко сможете вдохновить других, чтобы они восприняли его как свое собственное. Совсем необязательно представлять такое масштабное и значительное видение, как в Google и Starbucks, но вы можете представить свое видение достижения вашей Смелой цели примерно так, как это сделал Брейн Голдштайн. Он подумал, чем можно привлечь целевую аудиторию – сотрудников ресторанов: он нацелил их на то, чего им с радостью захочется достичь.

Инструмент «От системы А к системе Б»

Я понимаю, что большинство людей не управляют компаниями, но у каждого имеются инициативы, к осуществлению которых он хочет привлечь других людей. Вот один из инструментов, который я всегда использовал, когда надо было пройти по всей высоте служебной лестницы, или, как я говорю, «от и до». Единственный способ создать ваше видение – это рассказать о том, как вы будете двигаться от нынешнего статус-кво к более значительному будущему.

Джон О'Кифф описывает, по существу, ту же самую идею в нашей программе «Достижение прорывных результатов», как движение из системы А в систему Б.

Система А включает то, что дает вам возможность выполнять вашу работу. Это повседневные дела, о которых вы думаете и которые позволяют вам достигать приемлемых, обычных текущих результатов. Возможно, что они приводят к появлению каких-то постепенных изменений (если вы вспомните инструмент 1 из главы 1, то это такие изменения, которые в течение года дают от трех с половиной до четырех процентов

роста продаж), но это не тот тип изменений, которые способны воодушевить людей.

Система Б, наоборот, включает в себя то, что касается значительных изменений и улучшений, происшедших в вашем бизнесе, по сравнению с прошлым. Это может быть сильный и неординарный образ мышления или действия, которые привели к прорывным результатам. Я искренне верю в то, что каждый стремится к собственной исключительности, а представляя другим людям свое более необычное видение будущего положения дел, он делает первый шаг к достижению этого.

Вот несколько примеров того, как мы применяли этот инструмент в нашей организации с целью изменения мышления людей для создания ноу-хау. Продумывая первый вопрос в списке, мы обнаружили, что только люди, занимающие определенное положение, считают инновационные идеи важной частью своей работы. Но мы хотели, чтобы каждый думал о новых и лучших способах ведения бизнеса, независимо от должности. Если помощник-референт способен освоить новое программное обеспечение, то его рабочий день станет более эффективным.

От системы А к системе Б: создание ноу-хау

Инновации — это не мое дело.	Инновации — это дело каждого.
Я тону в потоке информации.	Создание ноу-хау помогает мне отделить существенное от несущественного.
Снова изобретать велосипед.	Стремитесь получить знания от тех, кто преуспевал в прошлом, и применяйте их.
Знание — сила.	Не признавайте барьеров в получении знаний... Обязательно делитесь ими.

Как видите, этот простой инструмент заставляет вас думать о том, где вы находитесь сейчас, и представлять себе конечный результат, который намного значительнее и привлекательнее для всех, кто к этому причастен.

Если трудно, начните сначала

Если ваше видение простое – это не значит, что оно недостаточно сильное или неперспективное. Простое – это значит понятное каждому и обсуждаемое всеми. А если оно звучит так, будто его написал консультант, перепишите его.

Как однажды мне объяснил Том Райан, недавно ушедший в отставку председатель совета директоров и CEO компании CVS Caremark: «Чтобы донести до других свою идею, надо сделать ее простой и четко выраженной... Я думаю, что руководитель должен упрощать сложное. Я не имею в виду простоту с концептуальной точки зрения. Я имею в виду простоту с точки зрения изложения и усвоения».

Не так давно компания Райана представила свою новую миссию «Найти легкие и эффективные решения проблем гостей», потому что бизнес в сфере здравоохранения довольно сложен, как и жизнь вообще в наше время. В его организации работали 220 тысяч человек, из которых сорок пять процентов – неполный день, и при этом ничто не стоит на месте, поэтому он был обеспокоен, сможет ли он донести им свою идею, воспримут ли ее люди. И вот однажды он зашел в кафетерий и увидел группу служащих, сидевших за столом прямо за дверью. Он стал замечать, что эта самая группа садилась за тот же самый столик каждый день во время обеда. Он подошел к ним и спросил, почему они всегда обедают на том же самом месте. Не задумываясь, один из них ответил с улыбкой: «Потому что это просто и эффективно». Райан был поражен. «И я сказал себе: “Это действует! Люди это понимают!”»

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 7 «Стратегия: создайте видение и воплотите его в жизнь»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я призываю членов своей команды самих поставить Смелую цель и мыслить перспективно		
2. Каждый человек в нашей команде знаком с нашим видением и может объяснить его		
3. И наши собрания, и повседневное общение я стараюсь использовать для того, чтобы вдохновить, зажечь и привлечь к нашему видению каждого		
4. Люди в нашей команде воодушевлены нашим видением		
5. Каждый человек в команде воплотил в жизнь наше видение и понимает, что он/она может сделать для его осуществления		

Упражнение

Попробуйте как можно проще сформулировать видение своей Смелой цели, чтобы привлечь к нему как можно больше внимания. Найдите того, кто разделит его с вами, получите ответную реакцию.

Легко ли это для понимания? Это грандиозно? Это неосуществимо? Как можно сделать лучше?

Глава 8

Стратегия: добивайтесь согласия на каждом этапе

Когда вы уже представили реальное положение в бизнесе и свое видение вместе с вашей командой, то на очереди третья часть вашей стратегии – привлечение сторонников. Это чрезвычайно важно. Ваша идея может быть лучшей в мире, но она окажется бесполезной, если вы не сумеете привлечь к ее осуществлению тех, кто с вами вместе на борту. Она не будет эффективной, если вы не найдете поддержки.

Мне приходилось быть непосредственным свидетелем того, как большие идеи терпели крах из-за отсутствия сторонников. Думать, что у вас есть идея, мало. Надо точно знать, что она у вас есть. Одной из самых больших ошибок, сделанных мною после назначения в Yum! Brands, было то, что я не уделил достаточного внимания, чтобы найти поддержку в то время, когда мы занялись развитием новой большой концепции мультибрендинга^[8], коснувшейся всех наших ресторанных брендов.

Мультибрендинг – это то, что мы в нашей отрасли называем ресторанным комплексом, включающим несколько брендов – комбинация KFC и Taco Bell, например. Потенциальная выгода для нашей компании от осуществления этой концепции была огромна. При отделении от PepsiCo у нас были три хорошо известных бренда, но каждый из них первоначально предлагал только один вид продукта: KFC – цыплят, Pizza Hut – пиццу, Taco Bell – мексиканские блюда. Поскольку бренды были узкоспециализированы, потребитель с недоверием воспринимал введение нами других категорий продуктов, например гамбургеров в Taco Bell. Если кому-то хочется гамбургера, то он идет в Wendy's или Burger King. Один из наиболее инновационных франчайзи Аль Льюин предложил оригинальную

идею – добавить бренд Taco Bell к его бренду KFC, потому что поблизости от его ресторана не было ни одного ресторана Taco Bell. Результат оказался превосходным. Понадобился только идентификационный пакет фирмы^[9], никакой рекламы, а цены подскочили более чем на 35 процентов, потому что гостям понравилась идея с выбором брендов. Если вы приходите в ресторан с компанией и кому-то из вас не хочется цыпленка, то вместо него он может выбрать тако или буррито. И все довольны.

Мы открыли еще больше таких KFC / Taco Bell с таким же успехом, но не могли сделать из этого национальную идею, потому что у нас уже были отдельные рестораны KFC и Taco Bell, в большинстве случаев располагавшиеся рядом друг с другом. И снова наши франчайзи выступили с решением проблемы. Ларри Дарретт обратился с просьбой о предоставлении возможности добавить к его ресторанному бренду Taco Bell в Техасе также морепродукты от Long John Silver. Джеки Трухилло пришел с похожей идеей объединить KFC в Юте и A&W All American Food с их бургерами, хот-догами и газировкой. И снова результаты оказались столь выдающимися, что мы приняли решение обзавестись LJS и A&W, чтобы расширить стратегию мультибрендинга на территории Соединенных Штатов.

И хотя гостям понравилась наша идея, а продажи значительно выросли, я сразу понял, что сделал недостаточно для того, чтобы понять целевую аудиторию и способствовать развитию и росту наших франчайзи. Те, кто уже использовал мультибрендинг, с вдохновением относились к этой идее. Но их менталитет абсолютно отличался от менталитета большинства франчайзи, многие из которых не признавали ничего, кроме своих брендов. Они даже представить себе не могли, как можно совмещать разные бренды в одном ресторане. Для этого потребовалось бы новое меню, новое кухонное оборудование, дополнительное обучение персонала. Это означало бы затраты времени и ресурсов со стороны владельцев и менеджеров ресторанов. До приобретения прав на эти бренды я мало что делал для того, чтобы узнать их отношение

к этому. Я прилагал недостаточно усилий, чтобы объяснить им, какую потенциальную выгоду они могли бы получить.

Привлечение сторонников является ключом к повышению ответственности и появлению чувства причастности. На бумаге мультибрендинг казался весьма значительным для нашего бизнеса, и многие люди загорались этой идеей. И я официально заявлял, что это грандиознейшая идея. Но у тех, кому предстояло осуществлять эту идею, а именно у франчайзи, душа не лежала к этому. Мы так и не сумели заставить мультибрендинг работать и потеряли возможность достижения успеха. Сейчас мы распродаем LJS и A&W, поэтому нам придется сосредоточиться на других, более существенных возможностях роста.

Остерегайтесь тех, кто не спешит сказать «нет»

Приходилось ли вам представлять свою идею группе людей, которым она, как казалось, нравилась – по крайней мере, с их стороны не было никаких неодобрительных высказываний, – а потом оказывалось, что некоторые из них на самом деле никогда не были в числе сторонников идеи? Вы должны помнить, что недостаточно просто изложить свой план. Вам надо вычислить «не спешащих сказать “нет”», то есть людей, которые всегда избегают конфликтов и не хотят озвучивать свои опасения и тем не менее способны убить вашу инициативу.

Если участие отдельных конкретных людей важно для осуществления вашей цели, то прямо спросите их: «Вы со мной в одной команде? Вы довольны ответами на свои вопросы?» Так вы узнаете, что люди думают. А если в зале находится яростный противник повышения цен, а именно повышение цен является частью вашего плана, тогда вам надо сказать этому парню: «Я знаю, что вы противник роста цен. Так что же вы думаете об этом?» Если вам известно, что финансист всегда придирается и выискивает недостатки, но сегодня необычно молчалив, то обратитесь к нему и попросите при всех сказать, что он об этом думает.

Инструмент «Кризисное сотрудничество»

Был ли у вас опыт работы с группой незнакомых людей в период критической ситуации? И хотя вы не знали каждого из них хорошо, вы, возможно, заметили, как славно вам работалось, ведь вас сплотил кризис. Когда возникает такая ситуация, в которой вы работаете так сплоченно, воспользуйтесь тем, что это может привести к совершению настоящего прорыва вперед.

Вам, вероятно, приходилось работать и в такой команде, где, несмотря на то что вы виделись ежедневно, вам так

и не удавалось как следует узнать друг друга. И в результате, хотя вы собирались все вместе, вы на самом деле не разделяли полностью проблемы, а ваше сотрудничество было довольно слабым. Это мнимая команда, или разновидность градуализма.

Совместная работа в условиях кризисной ситуации совершенно отличается от этой, потому что во время кризиса люди:

- объединяют усилия для получения немедленных результатов;
- быстро создают прочные связи;
- могут ощутить поддержку рядом.

Чтобы достичь такого типа сотрудничества, вам следует перейти от модели «имеем – можем – сотрудничаем» к модели «сотрудничаем – можем – имеем».

Модель «имеем — можем — сотрудничаем»	Модель «сотрудничаем — можем — имеем»
Имеем заинтересованных партнеров.	Сотрудничаем.
Поэтому можем работать вместе.	Поэтому можем работать вместе.
Только в этом случае сотрудничаем.	Только в этом случае имеем заинтересованных партнеров и результаты.

Три шага к привлечению сторонников

Чтобы выявить не спешащих сказать «нет» и удостовериться, что у вас есть сторонники, начните с трех следующих шагов:

1. *Поделитесь с другими реальным положением дел. Помогите им понять, почему так сложилось.* Не говорите им, что вы хотите сделать, а объясните им, почему вы хотите что-то сделать. Именно причина больше всего заинтересует людей.

2. *Попросите их высказаться. Покажите, что вы их слушаете. Задавайте прямые вопросы, основанные на том, что вам известно о вашей проблеме, а затем дайте понять людям, что вы слышали и цените сказанное ими.*

Очень важно найти поддержку со стороны других людей. Я достигаю этого путем осуществления следующих трех шагов. Сначала сказать людям «что», сказать «как» и, самое главное, чего мы не делаем, сказать им «почему».

Затем сказать, что их ждет. А потом – какая от них потребуется помощь, как это затронет их душу и создаст эмоциональную связь.

Именно благодаря этой психологической связи вы сумеете найти лучших сторонников вашей идеи.

Грег Крид,

старший исполнительный директор Taco Bell

Если вы используете чью-то идею для улучшения своего плана, то отнеситесь к ней с доверием. Если вы не согласны с чьей-то оценкой, то объясните почему. А если вы соглашаетесь с обеспокоенностью некой Салли, но у вас пока нет ответа, то скажите ей, что вы подумаете над ее вопросом и что вам очень ценна ее помощь в решении проблемы.

3. *Без вовлеченности не возникнет приверженность идее. Вовлеките целевую аудиторию в процесс, иначе она никогда не проникнется необходимостью достижения цели. Вспомните какой-нибудь случай, когда вас просили что-нибудь сделать, но не спрашивали, что вы думаете об этом. Сильно вы были заинтересованы в осуществлении этого? Уверен, что вы ответите: «не очень» или «не настолько, насколько мог бы быть заинтересован».*

Продуктивный конфликт^[10]

Как вы улаживаете конфликт? Это очень важный вопрос в процессе поиска приверженцев вашей идеи. Как члены вашей команды поступают в конфликтной ситуации?

Большинство из нас не любят конфликтов. Часто мы стараемся избежать их, особенно на работе, где мы иногда не очень хорошо знаем людей, но должны быть одинаково вежливы со всеми. Но путь к тому, чтобы найти сторонников, часто проходит через конфликты.

Патрик Ленсиони рассказывал нам о своей популярной книге *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*^[11], в которой он назвал «боязнь конфликта» пороком номер два. Он говорил: «Команды, вступающие в продуктивный конфликт, понимают, что единственная цель – найти лучшее решение в кратчайшее время».

Первый шаг при такого рода дисфункции – это признание в том, что вы, как и большинство других людей, обычно по привычке избегаете конфликтов. Теперь представьте себе, что это продуктивный конфликт. Попробуйте в нем разобраться. Настройтесь на то, что ваши идеи подвергнутся обсуждению. Не забудьте поблагодарить людей за высказанное мнение. Дайте им понять, что вы высоко цените подобного рода дискуссии и полученную ответную реакцию. Но самое главное, никогда не позволяйте себе и другим «работать в автономном режиме». Это то, чего я совершенно не переношу. Когда вы слышите эту фразу, вам сразу становится понятно, что люди, которые предлагают «автономно решать все», просто хотят избежать конфликта и отложить принятие решения, а это помешает вам наладить весь процесс.

Должен признаться, что у меня иногда возникают трудности с осуществлением на практике того, чему я учу. Такой случай произошел недавно в Pizza Hut, где я пытался усовершенствовать наш бизнес с помощью идеи «будних вечеров». Традиционно Pizza Hut была, скорее, рестораном «выходного дня», и большинство

наших посетителей собирались вечерами по пятницам, субботам и воскресеньям. Мы даже разработали новые продукты, чтобы привлечь еще больше гостей, – Tuscani Pasta и куриные крылышки Wing-Street. И хотя нашим посетителям эти продукты понравились, посещаемость не возросла, эти блюда не заказывали чаще других. Наоборот, они брали что-нибудь другое, например пиццу, а уровень продаж оставался тем же.

Вам хочется найти лучшее решение, лучшие ответы, а для этого необходимо спросить мнение других людей. Что касается лично меня, то если бы вы были не согласны со мной, я бы стал аргументировать и приводить вам свои доводы. Я не хотел бы оставлять негативное впечатление. Я не стал бы останавливать вас и дал бы вам возможность высказать свою точку зрения, каким бы образом вы это ни делали. А во время проведения собраний персонала я считаю необходимым время от времени делать перерыв. Потому что все начинают что-то выкрикивать. Но это вполне нормально. Выкладывайте свои мысли и идеи перед всеми, а потом садитесь все вместе за стол и делайте лучший выбор. Не принимайте решения на основе консенсуса, хуже которого нет ничего, а примите лучшее решение, которое вы сумеете выполнить.

Ларри Боссиди,

автор книги Execution и бывший вице-председатель

совета директоров GE и CEO компании Allied Signal

Я хотел сделать рекламу новых категорий продуктов: Tuesday Night Pasta и Wednesday Night Wings^[12] и этим подтолкнуть рост продаж в будние дни. Я продолжал носиться с осуществлением этой идеи, но был очень разочарован. Хотя во время собраний все дружно кивали головами, этому, казалось, не суждено было

случиться. Но причиной моего разочарования был я сам. Я ведь не спросил никого: «Сделаем ли мы это? Когда мы могли бы это осуществить?» Я никого не строил и ни к чему не обязывал. Я не проводил широкого обсуждения того, с какими трудностями может столкнуться команда на пути к осуществлению задуманного.

Команда наконец приняла эту идею и сделала ее даже интереснее, обыграв ценовой уровень: \$9,99 – паста по вторникам и \$0,50 – крылышки по средам. Понадобилось некоторое время, чтобы франчайзи, которые первоначально не желали поддерживать идею зарабатывать деньги увеличением продаж в будние дни, а не только в уик-энды, наконец поддержали эту идею, и теперь этот бизнес развивается успешно. С моей точки зрения, все это могло бы начаться и раньше, если бы я в свое время выложил открыто все проблемы, включая признание в собственном разочаровании.

И вот что еще можно сказать о продуктивном конфликте. Помните, что, будучи руководителем, вы должны быть уверены в том, что можете управлять дискуссией. И хотя сторониться конфликта – плохо, но еще хуже, если конфликт перерастает в бессмысленный и опасный спор и может пагубно сказаться на моральном духе команды. Пусть люди участвуют в этом, но надо следить, чтобы не возникло неудобного положения и противоречия не зашли слишком далеко. Постарайтесь вновь вернуть внимание всех к тому, что вашей целью является обсуждение и *принятие решения*. Ваше стремление открыто обсуждать и иметь возможность отстаивать свое мнение будет выгодно вас отличать как руководителя. Это требует смелости, но сто́ит того.

Упражнение «Поощряйте возникновение продуктивного конфликта»

Ларри Сенн обучил меня одному из самых интересных, какие я когда-либо знал, инструментов для побуждения к ведению открытого и честного диалога, касающегося какой-нибудь

важной идеи или предложения. Этот метод состоит в том, чтобы задать сидящим с вами за одним столом коллегам два вопроса:

1. Что вы находите ценного в том, что только что слышали?
2. Что можно было бы еще усовершенствовать?

Начиная с вопроса о том, как люди оценивают эту идею, вы задаете положительный настрой проведению дискуссии. Этим вы также настраиваете выступающего на доброжелательное восприятие вопросов, проблем и критики, которые последуют далее.

Поставив в центре внимания вопрос о доработке идеи или предложения с целью их улучшения, а не критики, и после этого задав второй вопрос, вы побуждаете высказаться тех коллег, которые не собирались высказываться.

Это также побуждает и тех, кто был против поиска конструктивного решения, к тому, чтобы тоже высказать свои опасения и замечания.

Этот вопрос не выясняет, что неправильно в идее, а заставляет людей думать о том, как они могли бы изменить минусы на плюсы.

Senn Delaney

Постепенно подбирайте сторонников

Поддержка – это приверженность идее сверху донизу. Она начинается с вас и с вашей команды. А теперь вернитесь к карте «Вести людей за собой». Есть ли здесь кто-нибудь второстепенный? Есть ли среди них те, чья поддержка могла бы оказаться решающей? Или просто полезные люди, с которыми вам даже не приходится работать каждый день?

Чтобы этого достичь, вы должны непрерывно и широко общаться с людьми.

Вспомните урок Сэма Уолтона из главы 3: «Чем больше они знают, тем больше заботятся об общем успехе». Когда я посетил компанию Walmart, я узнал, как Уолтон сумел сделать так, что такая большая компания ощущала себя маленькой: он установил широкое прямое общение с огромным количеством людей в компании, постоянно бывал в своих магазинах и использовал внутренние телекоммуникации. Однажды он по этому телевидению обратился к сотрудникам магазинов, посоветовав им быть внимательными к покупателям и приветствовать каждого, находящегося на расстоянии трех метров от них. Он даже просил их присягнуть, что они будут так делать, придумав для них выражение «так помоги мне, Сэм». Эта фраза звучала рефреном по всей компании – в такой форме служащие проявляли поддержку того, что предлагалось осуществить.

Другой недавний пример. CEO компании AT&T Рендалл Стефенсон показал, как работает изречение Уолтона «Чем больше они знают, тем больше заботятся об общем успехе», когда он пытался убедить всю свою компанию в достоинствах своего нового видения «Мобилизоваться полностью». Рендалл использовал так называемый Т-университет (Т – это тикер компании AT&T на Нью-Йоркской фондовой бирже), чтобы обосновать новую беспроводную стратегию, рассказать о ее возможностях и подвести

к необходимости изучения этой технологии. Рендалл считал такое обучение настолько важным, что собрал для этого на целую неделю всех топ-менеджеров – семьсот человек. Он мне рассказывал: «У нас множество образованных людей, они сразу во всем разобрались, что помогло мне быстро сделать свое заключение, потому что они пришли точно к такому же заключению вместе со мной». Он действительно собрал вместе все высшее руководство и смог убедить его в необходимости перехода к новой технологии.

Но есть и обратная сторона дела: когда мы вспоминаем не обо всех людях, на ком может отразиться наша новая инициатива, то мы рискуем получить непредвиденные проблемы. Скотт Бергрэн первым признает, что создал неразбериху с изображением Полковника Сандерса в KFC, посчитав его устаревшим и требующим обновления.

Бергрэн начал с создания и апробирования нового имиджа полковника, сделав его помоложе, покрепче, покруче. Он рассказывал: «За довольно короткое время мы создали современный потрясающий новый имидж. Гости нашли его превосходным». Проект уже зашел далеко и они начали «прокатывать» Полковника по всем Соединенным Штатам, как вдруг Бергрэн понял, что он кое-что забыл: KFC не был только американским бизнесом. Он даже не счел нужным заикнуться об этой идее руководителям международных подразделений KFC, и там у всех оставался старый логотип компании. «Даже трудно представить, какой хаос я создал», – признался Бергрэн. Ему пришлось начать все сначала и изложить тем людям, о которых он забыл, свою идею, а также проведенные исследования в поддержку этой инициативы. В итоге это получилось, и теперь новый имидж представлен во всех ресторанах во всем мире. Не обошлось без извинений и необходимости вернуться к изначальной точке, на что ушло много времени, а он чуть не потерял доверие к себе со стороны этих людей. «Насколько было бы проще, если бы изначально я согласовал со всеми идею о том, что имидж устарел,

вместо того чтобы потом объяснять, что я совершил. Этот путь оказался труднее. Я допустил большую ошибку».

Лично занимайтесь привлечением сторонников

За последние двадцать лет мне выпала возможность учиться у целого ряда консультантов высокого уровня. Они о поддержке, как правило, говорили так: вы должны быть уверены в том, что люди понимают три вещи:

1. Чего вы от них хотите, что они должны делать?
2. Что это им даст?
3. Будете ли вы тоже это делать?

Это в общем смысле, конечно, но, как я говорил ранее (я думаю, что это стоит повторить), здесь есть проблема с общим смыслом, потому что он вовсе не общий.

Есть старая американская пословица: «Скажи мне, и я забуду. Покажи мне, и я, возможно, не вспомню. Привлеки меня, и я пойму».

Том Нельсон,

президент и CEO компании National Gypsum

Люди будут вместе с вами и вашей целью только тогда, когда они поймут ее, узнают, что им даст ее достижение, и убедятся в том, что вы так же, как и они, в этом лично участвуете. Только тогда они почувствуют себя по-настоящему ответственными за выполнение своей роли в достижении этой цели.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 8 «Стратегия: добивайтесь согласия на каждом этапе»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я привлекаю свою команду к постановке целей, поэтому люди чувствуют свою причастность		
2. Я узнаю о конфликтах, касающихся приоритетных вопросов, реагирую на них, не даю им созреть		
3. Я знаю, кому больше всех интересны наши задачи, и понимаю их проблемы и опасения		
4. Я стараюсь повысить ответственность своей команды, помогая ей понять, что нам надо и почему		
Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 8 «Стратегия: добивайтесь согласия на каждом этапе»	Зоны роста	Сильные стороны
5. Я открыто делюсь информацией о ходе дел со своей командой		

Упражнение

Выберите тех руководителей, которыми вы восхищаетесь, и задайте им следующие вопросы:

1. На чем основано несогласие с вами других людей, как можно это изменить?

2. Как вы узнаете, кто с вами не согласен, и как вы с этим справляетесь в своей команде?

Глава 9

Структура: ресурсы, организация и процессы помогают добиваться целей

Одно дело сказать, а другое дело – сделать. Когда у вас уже есть стратегия достижения вашей Смелой цели, вам следует выстроить структуру, необходимую для ее осуществления. Это означает, что для реализации стратегии вам потребуются ресурсы, организация и процессы. Все вместе они создают надежную основу, способствующую повышению ответственности.

Например, несколько лет назад мы хотели расширить наш обеденный бизнес в Pizza Hut. Гостям нравилось приходить в наши рестораны на обед, но они считали, что наши обеды не отвечают их требованиям по трем основным причинам: наши пиццы были слишком большими и дорогими, на их приготовление уходило много времени, а посетителям хотелось пообедать по доступной цене и уложиться в часовой обеденный перерыв.

Для решения этой проблемы мы организовали специальную команду, которая должна была разработать ланчи для часа пик в обеденный перерыв. Первое, что они решили, – начать выпуск небольшой и недорогой пиццы Personal Pan Pizza. Это позволило решить сразу две из трех проблем. Теперь нам предстояло подумать над тем, как обеспечить быстрое обслуживание большого количества посетителей во время обеда. Мы организовали процесс так, чтобы люди могли и пообедать, и успеть добраться до работы: предложили «пятиминутную гарантию» и поставили на каждый столик песочные часы, чтобы засекают время. Если персонал не приносил гостю пиццу до истечения установленного времени, то он получал купон на бесплатную пиццу. Это оказалось заманчивым для гостей, а также способствовало повышению производственной дисциплины: ведь довольно легко можно было проверить, делали ли

сотрудники все как положено, – достаточно было просто подсчитать количество выданных купонов. Наши франчайзи, даже те, которых вначале эта идея не привлекла, были поражены нашими результатами. Она оказалась популярной среди гостей, а мы удвоили продажи.

Сотрудники: сформировать правильную команду

Что касается людей, то первое, что надо сделать, – сформировать правильную команду, обладающую знаниями, умениями и способную прийти к цели. Самое время обратиться к карте «Вести людей за собой», приведенной в главе 1, и определить, с кем вы будете работать над своим проектом. Все ли, кто вам необходим, с вами?

Для этого надо вернуться к главе 2 и подумать, что вы узнали о себе. Каковы ваши сильные стороны? Ваши слабые стороны? В чем вы не разбираетесь? Часто я вижу команды, члены которых очень похожи друг на друга. Это кажется естественным – окружать себя людьми, похожими на нас, но это не лучший вариант для достижения высоких результатов. Для вашей команды вам нужны люди, взаимодополняющие друг друга по своим сильным качествам. Герой Сильвестра Сталлоне Рокки Бальбоа, отвечая на вопрос, почему у него такие хорошие отношения с женой, сказал: «У нее есть недостатки, у меня есть недостатки, и вместе мы их восполняем». Вот несколько идей, которые вам пригодятся при формировании команды, нацеленной на большие свершения.

Приготовьте отличный молочный коктейль

Я создаю команду людей, которые восполняют недостатки друг друга. Я беру всех этих совершенно разных людей, помещаю их индивидуальности и таланты в блендер и в результате получаю однородный и отличный на вкус коктейль. Джим Стенгель рассказывал, как он это делал, будучи директором по маркетингу в P&G: «Я знаю, чем я люблю заниматься, знаю свои сильные стороны. Мне нравится иметь дело с гостями, просто с людьми и их идеями, я люблю мыслить масштабно. А вот чего я не люблю, так это ежедневные рутинные мелочи, которыми приходится заниматься,

если руководишь большой компанией. Тогда я взял в свою команду людей, которые были не такими, как я, в том числе одну женщину из отдела снабжения, окончившую Массачусетский технологический институт, которая чрезвычайно хорошо умела вникать в мельчайшие детали. Я привел финансового директора, который был нужен мне для разработки стратегии, а также как специалист с финансовым типом мышления. Так я уравнивал состав своей команды людьми, которые мне подходили для достижения задуманного».

При приготовлении такого коктейля вам надо обратить внимание на три момента. Когда мы говорили о формировании команды, Джим в конце обобщил сказанное следующим образом: «а) у них отличное взаимопонимание; б) они обладают качествами, которые нам необходимы; с) они дополняют меня».

Помните, что любая работа привлекательна

Когда я руководил маркетингом в Pizza Hut, у меня была одна из наиболее успешных команд в Уичите, штат Канзас. Именно благодаря успеху этой команды я получил продвижение и через несколько лет стал руководить маркетингом и продажами в компании Pepsi. Когда я начал работать в Pizza Hut, многие говорили, что мне уже не удастся найти таких талантливых людей, как в Уичите. Они ошибались. Я пригласил на работу людей, которые прежде занимали высокие должности в таких компаниях, как Subway, Capital One, McDonald's, Wendy's, JC Penney. Мне это удалось благодаря созданным мною условиям и рабочей обстановке. Нам всем было интересно работать в такой среде, где мы могли расти и обучаться. Если вы можете предложить то же самое, то это вызовет интерес и привлечет к вам людей.

Дэвид Коут, CEO компании Honeywell International, начинал карьеру с работы на бензоколонке у своего отца. Он рассказывал мне: «Я помню, как отцу приходилось выслушивать грубости от гостей, что для него было невыносимо, и он подходил ко мне

и говорил: “Иногда в работе, как и в жизни, приходится прятать свою гордость в задний карман”. Я также помню, как он сказал: “Знаешь, Дэйв, у меня бензозаправка. А ведь они могут заправиться где угодно. Я должен угождать гостям”. В мои обязанности входило мыть лобовые стекла, и отец учил меня выполнять работу, испытывая чувство гордости за сделанное. Странно, что множество таких простых уроков забывается, когда оказываешься в крупной компании». Может быть, это было довольно скромное начало карьеры, но именно там Дэйв получил первые уроки бизнеса, которые ему пригодились в дальнейшем.

Любую работу, которую вы предлагаете, следует делать привлекательной, и принимать в команду надо только лучших специалистов. Но всякая работа дает возможность каждому учиться и преуспевать на своей должности. Очень многие руководители набирают в свои команды посредственных специалистов, потому что не знают, как заинтересовать, как создать благоприятную среду, как инвестировать в людей. А если вы относитесь к числу тех руководителей, которые умеют это делать, то вы сможете привлечь самых лучших и ждать от них больших дел.

Ваше умение как руководителя привлечь, обучить и удержать людей станет основой вашего успеха. Если вы создадите хорошую команду, вы добьетесь хороших результатов.

Инструмент «Используйте все возможности мозга»

Говоря о команде, следует подумать, умеет ли команда мыслить разносторонне. Два полушария человеческого мозга отвечают за различные функции и способы мышления:

- левое полушарие: логика, анализ, последовательность;
- правое полушарие: образы, эмоции, чувства.

Отдельные люди обычно пользуются одним полушарием мозга больше, чем другим.

Творчески мыслящих людей мы называем правополушарными, а остальные – левополушарными. Но чтобы

видеть широкую перспективу развития своего бизнеса, вам нужна будет такая команда людей, которая сможет мыслить разносторонне. Создавая команду, включите в нее пользующихся и правым, и левым полушариями. Подбирайте людей, которые мыслят по-разному, чтобы слабые и сильные стороны одних дополняли слабые и сильные стороны других членов команды.

© *John O'Keeffe,*

BusinessBeyondtheBox.com

Понимать и мотивировать свою команду

Когда команда сформирована, вам надо знать, как ее мотивировать. Чем глубже вы сумеете проникнуть в мысли членов команды, тем успешнее сможете влиять на нее самым положительным образом. Вот три шага, необходимые для понимания того, чем можно заинтересовать членов команды.

1. Задавайте вопросы, которые помогут вам

Если вы хотите узнать, что думают члены вашей команды, то лучше всего начать с вопросов. Я больше всего люблю спрашивать: 1. Что получается? 2. Что не получается? 3. Что вы сделали бы на моем месте? Мне их ответы на эти вопросы помогают узнать, что, по их мнению, нам надо сделать для улучшения работы ресторанного бизнеса. В результате я недавно собрал команду для изучения опыта тех компаний, которые в этом преуспели. Мы применили то, чему научились у них, и теперь начинаем по всему миру свою инициативу «Операционные стандарты мирового уровня». Некоторые говорят, что им хотелось бы больше узнать о наших международных брендах. Тогда я завел блог, где делюсь тем, что узнал во время своих поездок по разным странам, а также размещаю фотографии ресторанов, людей и описываю особенности каждой нашего ресторана. Чтобы показать, что я ценю мнение и проявленный интерес, я всегда в своем ответе добавляю: «Вы спрашивали, и вот я вам отвечаю».

2. Слушайте, чтобы понимать.

Самый эффективный способ мотивации – умение внимательно и заинтересованно слушать человека. Когда я спрашиваю чье-нибудь мнение, то удерживаюсь от суждений, пока человек не выскажется до конца. Худшее, что вы можете сделать, – умалить идею, не разобравшись в сути дела. Ситуацию может усугубить наличие

у вас большого опыта за плечами. Чем больше мы знаем, тем больше склонны реагировать такими репликами, как «Мы уже это пробовали» или «Это уже было сделано раньше». Но сказать подобное – самый верный способ убить в другом человеке желание высказать свое мнение или поделиться своей идеей. Чтобы за вами шел легион сторонников, вам надо завоевать репутацию человека, который по-настоящему умеет слушать и только потом принимает решение.

3. Обращайте внимание на различие в стиле работы.

Вы сами можете определить проблему, а можете обратиться к целому ряду готовых разработанных методов «по выбору стиля», таким как Meyers-Briggs^[13], DISC^[14], ProScan PDP Behavior Assessment (оценка поведения) или LSI (перечень стилей жизни), чтобы лучше понять индивидуальность каждого члена вашей команды. Если у вас есть сомнения в надежности этих инструментов, то задумайтесь над историей, которую мне рассказала Дженнифер Манро, президент Eagle Vision Performance Solutions.

Она воспользовалась программой PDP ProScan, чтобы помочь CEO найти кандидатуру на место президента в его компанию. Проведя оценку персонала, Дженнифер сказала ему, что единственным человеком, отвечающим всем критериям на эту должность, является его нынешний секретарь. «Сначала CEO был очень недоволен тем, что я сказала, – рассказывала мне Дженнифер. – Но потом он стал наблюдать за работой секретаря и ставить перед нею больше серьезных задач. Она выполняла все и была рада, что ее обязанности расширились». Этот CEO продолжал возлагать на нее еще больше ответственности, и через четыре года она поднялась до вице-директора, затем исполнительного вице-президента, а потом COO^[15]. Теперь она – CEO одной из наиболее успешных банковских групп в своем штате. Иногда такие инструменты-методы позволяют нам раскрыть потенциал людей, который иначе мы могли бы не заметить.

Организируйте ресурсы

Как часто вам приходилось слышать, когда кто-нибудь озвучивал свою цель или видение своего бизнеса и не использовал никаких ресурсов для их достижения? О чем это вам говорит? О том, что эта цель никогда не являлась для него приоритетом и не стояла на первом месте.

Это очень рискованно по двум причинам: 1) отсутствие ресурсов для достижения цели приводит к тому, что люди не сосредотачиваются на ней и 2) в следующий раз, когда у вас появится цель, на выполнение которой надо будет мобилизовать силы, ваша команда может подумать, что тревога снова ложная и опять все несерьезно. Вы утверждаете, что это важно, но в прошлый раз вы тоже так говорили, а ничего не сделали. Если вы не мобилизуете свои ресурсы на выполнение задачи, то вряд ли можете надеяться на то, что люди будут вас воспринимать серьезно. И наоборот, если вы расставите по местам все, что требуется для достижения вашей Смелой цели, то избавите себя от ненужных извинений и оправданий по поводу того, что ничего не получилось.

Вам просто надо вложить деньги (и привлечь людей) после того, как вы произнесете вслух, что является для вас первостепенной задачей. Вот несколько примеров, которые пригодятся, чтобы организовать ресурсы, необходимые для достижения вашей Смелой цели.

Создать новые должности

В компании Pizza Hut на должности CEO в Yum! Restaurants International был Грэм Алан, который хотел реализовать в этом бизнесе свое предложение, касающееся повседневной кухни и специализированных напитков, таких как коктейли, кофе, чай. Однако у нас не было необходимых знаний в этой области. Для этого он пригласил на работу людей из другой организации, у которых

был такой опыт, включая специалиста, который разработал очень успешную программу напитков для одного из наших конкурентов.

Четко распределить роли

Не так давно мы в Yum! решили, что пора децентрализовать некоторые функции, возложив ответственность на сами бренды, а не заниматься этими вопросами на корпоративном уровне. Но мы не хотели, чтобы это реструктурирование отрицательно сказалось на мотивации или вызвало неудовольствие. Тогда наш директор по персоналу Энни Берлейн предложила то, что мы назвали «Шесть основных принципов Yum!». Они очень четко определяли принципы распределения ответственности в корпоративном офисе, которые были поделены на шесть групп: корпоративная стратегия, ответственность перед акционерами, осуществление управления (менеджмента), создание ноу-хау для внедрения инноваций по всей корпорации, осуществление программы развития талантов для менеджеров, создание корпоративной культуры и развитие бизнеса.

Централизовать ресурсы

В последние несколько лет Yum! занималась развитием новой концепции быстрого обслуживания в Китае, носившей название East Dawning («Заря Востока»). Одним из препятствий на пути ее реализации было широкое разнообразие продуктов, предлагаемых в различных ресторанах. На их приготовление требовалось много времени. Поэтому мы инвестировали в центральную кухню по приготовлению блюд, которые потом доводились до полной готовности в наших ресторанах. Это способствовало повышению эффективности и контролю качества.

В крупных компаниях вы должны выступать катализатором ресурсов. Например, мы приняли решение увеличить количество торговых представителей в Китае на тысячу человек. И если бы я ждал, когда каждый пропишет финансирование сверху

донижу, то мне бы и за пять лет не удалось этого сделать... Нам надо было двигаться быстрее вперед, и мне пришлось воспользоваться и своей чековой книжкой, и связями, чтобы ускорить дело. Я считаю, что роль любого руководителя заключается в том, чтобы использовать свою пробивную силу, когда в этом есть необходимость для вашей организации.

Джефф Иммельт,

председатель совета директоров и CEO компании GE

Делать финансовые инвестиции

За последние несколько лет JPMorgan Chase вложил сотни миллионов долларов в системы информационных технологий, позволивших повысить качество общения с гостями. Данные о возросшем количестве гостей свидетельствовали о большом конкурентном преимуществе компании. А вот пример в меньшем масштабе: у себя в KFC в Соединенных Штатах мы хотели улучшить производственный процесс, поэтому вложили средства в дополнительный персонал для того, чтобы чаще контролировать рестораны. Эта практика привела к тому, что директора ресторанов стали сравнивать себя с другими, задумываться, как улучшить бизнес. Они поняли, что является приоритетом для нашей компании, и это привело к тому, что они стали прилагать больше усилий к достижению нашей цели.

Наладьте рабочий процесс и дисциплину

Когда я был в Лас-Вегасе на конференции франчайзи, во всем отеле отключилось освещение. Это длилось совсем недолго, пока не заработал запасной генератор. Но его мощности оказалось недостаточно для освещения всего отеля. Вы догадываетесь, куда

они направили этот ресурс? На игровые автоматы. Повсюду в отеле было темно, слышался только звук игровых автоматов. Вот что было самым важным в этом бизнесе. Когда все отключилось, в самой сердцевине бизнеса продолжал идти процесс и вокруг того, что было самым значимым, сохранялся порядок и дисциплина.

Хороший руководитель понимает, что является ядром бизнеса, и налаживает вокруг него процесс, чтобы все работало гладко. Вот несколько примеров того, как другие компании подходят к этому вопросу.

Singapore Airlines. Самое важное для этого бизнеса – бортпроводники, потому что они непосредственно контактируют с гостями. Поэтому компания установила, какие именно качества она хочет видеть у своих сотрудников, и разработала сложную процедуру приема на работу, чтобы обрести уверенность в том, что они берут именно таких людей, какие нужны.

Target. Большинство маркетинговых отделов в центр своего внимания ставят исключительно гостя. Но специалисты по маркетингу в компании Target отводят 65 процентов своего времени на обсуждение со своими служащими сути бренда. Почему? Директор по маркетингу Майкл Френсис рассказывал нам: «За последнее время у нас появились еще 315 тысяч послов нашего бренда, которые отлично понимают не только то, что мы хотим совершить с предпринимательской точки зрения, но и то, как можно это осуществить и применить на местах в своих магазинах».

Procter & Gamble. Компания P&G в прошлом имела проблемы с ростом, но недавно руководству удалось изменить ситуацию к лучшему. Я разговаривал с Аланом Джорджем Лафли, замечательным руководителем, и спросил его, как им удалось это сделать. И он ответил, что компания создала своего рода культ инноваций. Они провели реструктуризацию, чтобы сделать акцент именно на этом. Например, создали систему открытой архитектуры, позволившей сотрудникам повсюду и в любое время делиться друг с другом идеями. Был создан корпоративный инновационный фонд,

и если кто-то хотел предложить идею, то это можно было сделать непосредственно, без прохождения рутинной процедуры.

Нет смысла говорить об увлеченности, если мы не учим людей тому, как стать увлеченными. И вот мы создали систему трехуровневого обучения и сделали ее обязательной. Мы не дали права выбора. Из своего опыта мы знали, что люди, которые осознают необходимость диверсификации, это именно те, кто проходит это обучение. Те, кто ее отвергает, не идут на это обучение, тогда мы их обязываем. Обучение проходят все... Мы вкладываем в это деньги, и честно вам скажу, что эти деньги окупаются сполна, так как это дает начало движению вперед.

Индра Нуйи,

CEO компании PepsiCo

YUM! Brands China. Мы поставили цель сделать директора в наших ресторанах лидером номер один. Потому что именно он создает команду, которая способна удовлетворять потребности гостей. Сэм Су, руководящий нашим китайским подразделением бизнеса, действительно наладил этот процесс так, что дал жизнь этой идее. Он сказал мне: «Что на самом деле для директора ресторана значит быть лидером номер один? Это означает не то, что он первый человек в компании, а то, что у него работа первостепенной важности». Для их поддержки мы выстроили целую систему. У нас особое отношение к территориальным менеджерам (которые являются менеджерами первого уровня и контролируют от пяти до восьми ресторанов), и мы смотрим за их работой в ресторанах, что они там делают. Следующий уровень – маркет-менеджер, его работа заключается в оказании поддержки ресторанам. Мы проводим ежеквартальные и полугодовые собрания директоров ресторанов. На этих собраниях они чувствуют себя королями. Представители функциональных сфер приглашаются сюда, чтобы

отвечать на вопросы, и они очень стараются, чтобы их отчеты были положительными.

Итак, у нас имеется различного рода поддержка концепции и способов ее реализации.

Используйте критерий «если вас собьет автобус»

Эта фраза – из книги Джима Коллинза Built to Last^[16], проводившего широкое исследование в успешных компаниях, и не в течение короткого периода, а год за годом. Он рассказал нам, что руководители в этих огромных компаниях применяют критерий «если вас собьет автобус». Если вас завтра собьет автобус, сможет ли ваша команда или ваша организация обходиться без вас? Смогут ли они развиваться и дальше?

Если вы ответили «да», это означает, что вы из тех, кто сам может изготовить часы, а не из тех, кто только может сообщать, который час. Этот второй всегда на месте, и к нему любой может прийти и узнать время. А тот, способный самостоятельно сделать часы, планирует время, налаживает организационный процесс и исполнительскую дисциплину, поэтому у него люди сами ориентируются во времени. Это очень важная отличительная особенность, ведь она является ключом к созданию долгосрочной стабильности вашего бизнеса.

К тому, кто сообщает время, все ходят за ответами, а что произойдет, если его не окажется на месте? По моему мнению, Хэнк Гринберг, бывший CEO компании AIG, является ярким примером такого типа. Компания в итоге потерпела крах после его ухода, потому что он создавал бизнес таким образом, что без него он не мог продолжаться. Такое никогда не произойдет с тем, кто способен сам сделать часы.

Вот какие вопросы вам следует задавать себе. К этому моменту вы уже сообщили свое видение вашим людям и определились со стратегией. В этой главе вы думали, как распределить ресурсы, наладить организационный и другие процессы, чтобы все это работало. И последний шаг – спросите себя: «Будет ли вся эта структура работать без меня?» Если вы необходимы там, чтобы

поддерживать процесс, значит, система работает недостаточно хорошо.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 9 «Структура: ресурсы, организация и процессы помогают добиваться целей»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я окружаю себя людьми, которые больше меня разбираются в отдельных областях		
2. Я лично занимаюсь набором лучших специалистов в свою команду. Меня не устраивают «просто хорошие»		

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 9 «Структура: ресурсы, организация и процессы помогают добиваться целей»	Зоны роста	Сильные стороны
3. Я использую каждую возможность для беседы с сотрудниками о роли разнообразия в укреплении нашей команды		
4. Я постоянно делаю оценку того, насколько наша структура и организация позволяют решить ключевые задачи наилучшим образом		
5. Я делаю все, чтобы покончить с бюрократизмом и неэффективностью внутри команды		

Глава 10

Культура: сделайте понятие «Побеждаем вместе» главной идеей

Завершающей частью вашего плана является корпоративная культура. Это важная составляющая успеха, о которой многие руководители забывают или даже игнорируют ее. Слишком многие считают культуру «мягкой» частью бизнеса, не такой важной, как реальные результаты – показатели продаж или финансовые поступления. Но создание соответствующей культуры, которая порождает позитивную энергию, – решающий фактор не только для успеха в достижении вашей текущей цели, но и для всего, что ваша команда и вы хотите совершить в будущем. Именно высокая культура приведет вас к устойчивым результатам.

Что такое корпоративная культура? Я имею в виду под этим понятием рабочую среду, климат в коллективе и тип человеческих отношений. Какие ценности вы выдвигаете как руководитель? Какую атмосферу вы создаете для своей команды? Ваши люди с воодушевлением идут на работу, чувствуя поддержку и зная, что их ценят и у них есть возможности для роста? Существует значительное различие между теми, кто работает на достижение цели, потому что им за это платят, и теми, кто работает на достижение цели ради приобретения полезного опыта. И это различие отражается на реальных результатах.

Как я упоминал раньше, вскоре после нашего отпозкования от PepsiCo мы организовывали поездки с целью изучения лучшего опыта самых успешных компаний, таких как Home Depot, Target и GE. Несмотря на то что они работали в разных отраслях, у них была сильная культура, которая пронизывала все должности и все уровни структуры бизнеса. Когда мы спрашивали людей в каждой из этих компаний, что их сделало успешными, они не говорили

ни о производственном процессе, ни о выпускаемой продукции. Они говорили о корпоративной культуре и о том, что гордятся тем, что являются ее частью. Не цифры делают бизнес, а люди. Людям нужны такие «мягкие» вещи, созданные высокой культурой и необходимые на пути к успеху. Если сначала вы создадите талантливую способную команду, то это повысит удовлетворенность потребителей, а это принесет вам больше дохода. Вот почему культура является основой успешного бизнеса и успешной команды. Это ваша задача – создать победный командный дух. Такие «мягкие» вещи приведут вас к «твердым» результатам!

Аргументы в пользу культуры

Одной из поездок по изучению успешного опыта было посещение компании Southwest Airlines. С того момента я стал ее почитателем. Это был замечательный пример такого типа культуры, который мне хотелось создать, где на первом месте стоят люди, их заинтересованность и удовольствие от выполняемой работы. Люди, работающие в Southwest Airlines, убеждены, что «довольны служащие = довольны гости. Благодаря счастливым гостям Southwest летает».

Если вы скептически относитесь к значимости корпоративной культуры для вашего бизнеса, то взгляните только на один пример. Для Southwest ее культура является преимуществом. Задумайтесь о проблемах в областях, важнейших для роста бизнеса, таких как сохранение кадров, подбор персонала, удовлетворение потребностей гостей, и, наконец, прибыль, – все это берет начало в корпоративной культуре.

Сохранение кадров

В компании Southwest – самый низкий коэффициент текучести кадров во всей отрасли, хотя у некоторых сотрудников оплата труда

ниже, чем в других авиакомпаниях на тех же самых должностях. Это свидетельствует о том, что люди работают там, потому что им там нравится. Исследования показали, что люди увольняются с работы по двум основным причинам: 1) они считают, что их недооценивают, 2) они не могут найти общего языка с начальником. Это причины не финансовые, а связанные с корпоративной культурой.

Подбор персонала

В 2008 году компания приняла на работу 3330 новых служащих, а получила на эти места колоссальное количество резюме – двести тысяч. Более шестидесяти кандидатов на одно место. Такие цифры показывают, что компания наверняка найдет хороших специалистов на каждую из должностей.

Удовлетворение потребностей гостей

По всем показателям удовлетворенности гостей компанией Southwest она превосходит своих конкурентов из года в год в течение вот уже десятилетия согласно Американскому индексу удовлетворенности гостей.

Прибыль

Все это сказывается на чистой прибыли. Прибыль компании растет непрерывно в течение 36 лет.

Единственное, что у нас есть, – это мы. Единственное конкурентное преимущество – это наша корпоративная культура и ценности компании. Любой может открыть кофейню. У нас нет технологий, нет патентов. Все, что мы имеем, – это наше отношение к ценностям компании и то, что мы даем каждому гостю каждый день. Каждый должен этим обладать.

Говард Шульц,

председатель, президент и CEO компании Starbucks

Как мы побеждаем вместе

У себя в Yum! мы славимся своей культурой признания. Мы регулярно и публично награждаем свой персонал в качестве признания за хорошую работу. Наши награды необычны. Это может быть именной знак или авторучка. Каждый руководитель сам выбирает форму своей награды. Например, у меня это были резиновые цыплята (которых я вручал, когда был президентом KFC) или головки сыра (когда я был в Pizza Hut). Мы приглашали небольшой оркестр, который играл во время вручения наград. Но если говорить о признании заслуг и их оценке, то все эти вещи – лишь вершина айсберга. В самом начале мы организовывали поездки с целью изучения опыта успешных компаний, чтобы научиться разрабатывать принципы, необходимые для успеха. А теперь другие компании учатся у нас – изучают нашу культуру признания сотрудников.

Создать сильную культуру нелегко, и вначале многие в это не верили. Когда я в первый раз завел разговор о наградах, которые собирался вручать своим людям, исполнительный директор одной британской компании сказал, что они такого никогда не делают. А в Китае мне сообщили, что в их организациях существует строгая иерархия и люди этого не поймут.

Но я не отказывался от своей идеи, потому что считал, что люди повсюду чем-то похожи друг на друга: всем им хочется получить признание; всем хочется знать, что их работа оценена по достоинству; и им всем хочется получить удовольствие от этого. Как-то я выступал перед большой группой студентов Пекинского университета, изучающих бизнес, и вдруг встал один из ребят и спросил меня: «Откуда у вас такая уверенность, что вы можете прийти в Китай со своим бизнесом и навязать нам западную культуру?» Я ответил ему: «Я много разъезжал по всему миру и здесь, в Китае, узнал множество людей за десять лет с моего первого приезда сюда. И вот что я обнаружил: в Китае, как и везде,

люди любят веселиться, и им нравится, когда признают их заслуги». Не знаю, поверил ли он мне, но на мои слова мне ответили громкой овацией.

Наша культура признания отличает нас от других компаний. Она стремительно развивается во всем мире, даже в тех местах, где мне говорили, что ничего не получится. Ширли Кунамото, который руководил командой поддержки корпоративного ресторанного бизнеса, попросил директора одного из ресторанов в Китае Инь Линь показать признание Yum! которую я ей когда-то вручил как председатель правления (это были улыбающиеся челюсти с ногами). Но та ответила, что не может показать награду, потому что она хранится в отцовском сейфе.

В Yum! разработаны принципы «Как мы побеждаем вместе», которые являются основой нашей культуры. Эти принципы должны всегда отвечать следующим критериям:

1. Подходят ли они для вашего бизнеса?
2. Помогают ли они людям чувствовать, что их ценят?
3. Способствуют ли они тому, что люди довольны тем, что они здесь работают и не хотят *работать ни в каком другом месте?*
4. Повышают ли они заинтересованность в удовлетворении нужд гостей и вдохновляют ли их на достижение успеха?

Взгляните на принципы нашей культуры, приведенные в Приложении 1, и подумайте, как вы могли бы адаптировать их к своей команде и своему бизнесу или разработать свои собственные, отвечающие четырем вышеприведенным критериям. Спросите себя: «Что я делаю для создания положительного климата в своей команде?»

Культура – это не случайность

Культура сама собой не приходит. Ее надо продуманно создавать. Каждый сотрудник компании должен прилагать усилия, чтобы создать положительную культуру и поднять ее на высокий уровень. Задача руководителя – убедиться в том, что каждый понимает и поддерживает ее.

Как это сделать? Вы должны реально понимать, что собираетесь сделать. Затем это должно быть обнародовано. А потом вам нужно будет непрерывно разъяснять эту идею, чтобы донести ее до каждого.

Вот несколько способов, как сделать корпоративную культуру эффективной.

Создавайте коллективный опыт

Каждый человек, работающий в Yum! проходит обучение ABR (Achieving of Breakthrough Results – «Достижение прорывных результатов»), о чем я упоминал раньше. Инструменты, предлагаемые на протяжении всей книги благодаря Джону О'Киффу, изучаются каждым из новичков во всех наших центрах поддержки бизнеса. Прохождение обучения всеми – это коллективный опыт для всех сотрудников нашей огромной компании; это коллективные знания, потому что все изучают одно и то же; это общий язык, потому что все пользуются одной и той же терминологией программы обучения. Подобные вещи очень важны для того, чтобы люди могли почувствовать себя частью некоего большого дела. Второе, что мы делаем для восприятия общей культуры, – периодически проводим собрания, которые становятся открытым форумом, где люди задают вопросы и высказывают свои мнения о том, что делается в компании.

Если мы сумеем сократить расстояние (там, где это необходимо) между мною – наверху и вами – там, внизу, а «я» превратить в «мы», то без слов будет ясно, какую массу

человеческих качеств мы выпустим на волю, если будем прислушиваться к пожеланиям других людей. Каждый хочет быть победителем. Каждому из нас хочется, чтобы о нем отзывались хорошо. Каждый хочет, придя домой, сказать: «Это сделал я». Перед нами как руководителями стоит задача – помогать людям в достижении их целей.

Кен Лангоне,

соучредитель Home Depot

Создавайте новые воспоминания

Вы не можете полагаться только на коллективный опыт прошлого года. Вы должны его придерживаться, но также обращаться и к другим моментам – «я вспоминаю, когда...». Так вот, когда я работал в PepsiCo, я приехал на одно разливное предприятие, приобретенное за пять лет до этого, и первое, что я заметил, был ящик с табличками «Служащий месяца». Самая свежая была датирована 1988 годом, а на дворе стоял 1993-й. Я спросил: «У вас на самом деле не нашлось кого наградить за последние пять лет? Если это так, то вам следовало бы убрать этот ящик, потому что он вызывает гнетущее впечатление».

Чем больше я разговаривал там с людьми, тем лучше я понимал, что произошло. Компания PepsiCo приняла на себя руководство этим предприятием в 1988 году. Прежде там проводились семейные пикники, праздничные мероприятия и так далее. Люди рассказывали, что они помнят это. Явно чувствовалась сильная ностальгия по тем временам. Людям настолько больше нравилось работать у бывших владельцев, что это сказалось на эффективности их нынешней работы. И действительно, как можно было их в этом винить? Чтобы изменить положение к лучшему, я предложил руководству предприятия разработать план ежемесячного поощрения персонала, а также вернуть семейную атмосферу, которая была прежде. Именно руководитель ответствен за возвращение таких незабываемых моментов. Например, в 2007 году мы пригласили на Гавайи триста руководителей из своей компании Yum! вместе с женами, чтобы отметить наш недавний успех и обсудить планы на будущее. Разговоры об этой поездке продолжались не один год. Им не пришлось вспоминать о хороших временах в прошлом, потому что я дал им возможность смотреть вперед. Я пообещал им, что мы вернемся сюда через пять лет, если достигнем наших целей, что нам и удалось. Следующая поездка

на Гавайи с той же группой руководителей состоится в этом году. Темой нашей встречи будет «Вести людей за собой к созданию глобальной компании, которая кормит весь мир».

Будьте тенью

Ни одна культура не укоренится, если прежде всего сам руководитель не будет обладать ею. Задумывайтесь над своими словами. Помните, что как руководитель вы всегда на виду. Люди постоянно смотрят на вас, поэтому следите за тем, чтобы ваши действия соответствовали вашим обещаниям. Формулируйте принципы своей культуры сами и цените тех, кто придерживается тех же принципов. Роб Сэвидж, наш СОО в Тасо Bells, вручает награды каждую неделю разным менеджерам за то, что они применили методы, полученные ими при обучении по программе ABR. Они потом расскажут другим менеджерам о своем успехе. Чтобы пройти эту недельную программу, требуется много труда, и тот факт, что они это сумели сделать, является важным посылом. Это значит, что они проявляют внимание к людям, переживают за результаты и что оба этих вопроса они постоянно держат в поле зрения.

Подберите правильных людей

Джим Коллинз, автор книги Good to Great^[17], занимавшийся изучением корпоративной культуры, говорит, что в крупных компаниях культура становится почти культом. Такие культopodobные культуры являются самоселективными. Если вы делаете это правильно, то когда вы создаете свою команду, проводите собеседование со своими новыми сотрудниками, смотрите, как работают ваши люди, культура всегда должна быть определяющим фактором. Вы всегда должны задаваться вопросом: «Подходит ли этот человек к нашей корпоративной культуре?»

Коллинз в беседе со мной объяснил: «Сразу же возникает важный вопрос: что вы делаете, чтобы люди разделили с вами ваши главные ценности? И вот что мы узнали: крупные компании даже не принимают на работу тех людей, которые не воспринимают их основных ценностей и не превращают их в культ. Они находят тех, кто предрасположен к их культуре, и помогают им раскрыть свои качества». Именно по этой причине, проводя собеседование с кандидатами на должность, я всегда стараюсь выяснить, каковы их убеждения. Я совершенно откровенно говорю, что наиважнейшей причиной того, почему тот или иной кандидат не сможет работать в нашей компании, является то, что он не обладает верой в других людей.

Очень важно, чтобы люди знали, чего вы придерживаетесь в своей организации. Прежде чем принять кого-либо на работу, мы садимся и обсуждаем его мировоззрение. Мы говорим обо всем, что мы делаем в нашем бизнесе. Мы не начинаем без этого ни одной презентации. Я считаю чрезвычайно важным не скрывать, кто вы и каких убеждений придерживаетесь. И, что действительно важно, рядом с вами находятся люди, которые могут поддержать вас в любую минуту. В любом месте во всем мире, где есть J&J, вы увидите наше кредо на стене на разных языках. И это позволяет мне спать спокойно, потому что я знаю: все наши сотрудники придерживаются одинаковых приоритетов, одинаковой ответственности и выполняют то, чем, как мы надеемся, мы сможем гордиться.

Билл Уэлдон,

председатель совета директоров

и CEO компании Johnson & Johnson

Сделайте культуру главным действующим лицом

Наконец, не забывайте, что культура должна стать самым главным для вас. Если ваша команда делает успехи, отметьте это и покажите, как культура способствовала тому, чего вы сумели достичь. Например, когда я провожу собрания в нашем центре поддержки ресторанов, то могу выразить признание членам команды из департамента IT за отличную работу команды в решении сложных технических задач по программе «Покоряем высоту, работая в команде». Или посещая какую-нибудь из структур нашего бизнеса, я могу выразить признательность членам команды службы маркетинга за *достижение прорыва* в реализации новой программы. Когда я посещаю какой-нибудь ресторан, я могу поблагодарить за работу кого-нибудь, кто прекрасно обслуживает гостя, являясь последователем программы «Являемся фанатами ресторанов и гостей сейчас!» Я делаю это, насколько возможно, публично, не только для того, чтобы выразить признание людям и показать, как я ценю их, но и ради укрепления самой идеи того, что наша культура способствует достижению нашей компанией прорывных результатов.

Инструмент «Лифт настроения»

Шкала настроений

Благодарный
Мудрый
Творческий
Готовый помочь
Вселяющий надежду
Добрый и заботливый
Радостный
Гибкий
Любопытный
Нетерпеливый
Раздражительный
Беспокойный
Оправдывающийся
Обвиняющий
Лучше, чем другие
В состоянии стресса
Злой
Грустный



Вопросы для самооценки

1. Где я нахожусь в данный момент на лифте настроения?

2. На какое место на лифте меня поставили бы другие люди?

3. В последний раз у меня были напряженные отношения с кем-то в команде. Где я тогда находился на этом лифте, как это могло повлиять на наши взаимоотношения с ним/ней?

4. Какими способами я мог бы поднять свое настроение, если бы почувствовал, что оно снижается?

5. О каких моментах мне следует задуматься в будущем и над чем мне необходимо работать, чтобы улучшить свое общее настроение?

Культура эволюционирует

Всё меняется. Меняются приоритеты. Меняется деловой климат. Ваша культура тоже должна меняться, органически развиваться, чтобы не застыть на месте и не утратить значимость.

Мы свою систему корпоративной культуры называем принципом «Как мы побеждаем вместе». Но в самом начале этот принцип были иным и назывался «Как мы работаем вместе». Вспомните инструмент, предложенный мною в главе 6: изменение коснулось того, как мы определяли «второй сет» для нашей культуры.

Позже мы кое-что добавили. В первом сете мы говорили о нашей вере в людей, о признании заслуг, гостемании. Во втором сете, чтобы поднять компанию на следующий уровень, необходимо было добавить задачи: создание ноу-хау, достижение прорывных результатов и покорение высоты, работая в команде. Это как у военных – победить в войне можно, только выигрывая битву за битвой. А у нас достижение намеченной цели – это преодоление одной вершины за другой (посмотрите наш принцип «Как мы побеждаем вместе», который объяснит каждый из этих пунктов). Я также делился с вами тем, как по ходу я изменил установку «в центре внимания *гость*» на «*гостеманию*», чтобы усилить концепцию, считая, что мы недостаточно серьезно к этому относимся.

Тот факт, что культура меняется, вовсе не означает отказа от сохранения устойчивых главных ценностей. Каждая культура должна включать в себя определенные твердые убеждения, которых люди придерживаются при любых обстоятельствах. Именно ими вы сможете руководствоваться в тяжелой ситуации. Мы же будем руководствоваться тем, что нашим приоритетом является вера в людей и их способности. Но в то же время, как я упоминал раньше, вам необходимо постоянно следить за реальным положением дел в бизнесе и уточнять, что требуется доработать. Это может

определить ваши приоритеты в культуре. Вы сможете оставаться верными своим главным ценностям и в то же время переносить акцент каждый раз, чтобы удержать людей на правильном пути и убедиться в том, что вы сумеете подняться вместе с командой на следующий, более высокий уровень.

***Инвестиционная банковская деятельность** – рискованный бизнес. Ею движут деньги. И этот бизнес не связан с заботами о том, все ли мы делаем, что надо, для поддержания бренда или удовлетворения гостя.*

Мы решили уйти из этого бизнеса. И обратились к основному виду деятельности компании (то есть к тому, чем мы были): пластиковые карты, путешествия, дорожные чеки, обеспечение безопасности и надежности людям в стране и вдали от нее, предоставление им возможности путешествовать по всему миру.

Это основное, чем занимается American Express и что он собой представляет.

Джон Лайнен,

советник председателя совета директоров American Express

«Сначала способности людей» – это не означает снижения стандартов

Напоследок я хочу дать разъяснения по поводу типичного вопроса о культуре: если на первом месте люди, не в ущерб ли это работе? Наоборот, если вы хороший руководитель, то вы постоянно создаете возможности для людей. Для этого вы должны называть тех, кто способствует повышению эффективности работы всего коллектива, и тех, кто тянет вас назад.

В Yum! десять процентов нижнего звена уходят на работу в другие компании.

Мы не придаем особого значения этому, потому что считаем, что куда важнее стимулировать людей положительными методами, а не пытаться удержать их страхом потери работы. Никому не нравится увольнять людей, но вам надо думать не только о них, а обо *всех*. Каким примером для тех, кто работает с полной отдачей, станет то, что вы не реагируете на тех, кто этого не делает? Если вы попросите этих людей уйти, это поможет сохранить ваши ценности, потому что те, кто останется, будут знать, что они заслужили свою должность.

Общаясь с CEO и высшим руководством, я часто слышу, что своими самыми большими ошибками в принятии решений они считают промедление с увольнением людей, неспособных работать в их компаниях.

Мы уделяем очень большое внимание тому, чтобы награждать тех, кто этого заслуживает, и поднимать планку тем, кто способен на большее. Ежегодно я лично анализирую работу каждого из шестисот руководителей, оценивая их достижения и путь к ним, чтобы убедиться, насколько они следуют принципам нашей культуры. Разумеется, вы должны устанавливать соизмеримые результаты, чтобы двигаться вперед. Но ни один человек в нашей компании не получит продвижения, если он не покажет, что он способен содействовать развитию способностей других людей, работающих рядом.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 10 «Культура: сделайте понятие “Побеждаем вместе” главной идеей»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я регулярно говорю о культуре как о важнейшем средстве обеспечения нашего успеха		
2. Я способствую созданию совместного опыта своей команды с целью сохранения и развития нашей культуры		
3. Я так отношусь к членам своей команды так, что они чувствуют, как их ценят		
4. Я многое делаю для того, чтобы мои слова не расходились с моими действиями		
5. Я требую от своей команды придерживаться принципов нашей культуры		

Упражнение

Думая о своей Смелой цели, сколько времени и усилий вы тратите на:

стратегию _____
структуру _____
культуру _____
Итого 100 % _____

У вас все в порядке? Если нет, что вы можете изменить, чтобы перераспределить свое время?

Учебный материал к части II «Составьте план...»

- Каждому руководителю необходим план, если он хочет что-нибудь совершить, а эффективный план содержит три основные части: «Стратегия», «Структура» и «Культура». Важна не только каждая часть, но и их последовательность.

- **Чтобы лучше понять, куда вы поведете людей за собой, надо начать с определения того, где реально находится ваш бизнес сейчас. А потом поделиться этим теми, кого вы ведете засобой, рассказав им все как есть.** Люди оценят ваше доверие.

- Представьте будущее по достижении Смелой цели. План, который вы составите, будет лучше, если вы **начнете с создания видения будущего.** Люди более охотно захотят помочь вам претворить это видение в реальность, если вы прислушаетесь к их идеям и советам и они будут воспринимать его как свое собственное. **Причастность к делу вызывает заинтересованность.**

- Вы выстраиваете свои цели и планы, чтобы осуществить их, привлекая людей к процессу принятия решений о том, что и как надо делать, а не указываете им, что они должны сделать.

- Если вы не подкрепите свой план достижения Смелой цели необходимыми для его реализации ресурсами, то люди не поверят в то, что вы действительно заинтересованы в его осуществлении, и тогда вы точно не сможете его выполнить.

- **Культура, в которой все вместе стремятся к успеху,** даст возможность вам и вашей команде достичь и этой, и любой другой Смелой цели. Чтобы по-настоящему мотивировать людей, вам необходима позитивная рабочая среда, где каждый будет чувствовать, что с его мнением считаются, что его ценят и уважают.

Чтобы извлечь пользу из этих уроков, просмотрите еще раз свои ответы в упражнениях и вопросы самооценки конце каждой главы. Затем ответьте на следующие вопросы, которые позволят вам

определить, на чем вам главным образом следует сосредоточить свои усилия для создания качеств, необходимых руководителю.

- Какие главы больше всего касались именно вас?
- Какие две-три из них могли бы оказать положительное влияние на достижение вашей Смелой цели, если бы вы поработали над ними?
- Что вы стали бы делать по-другому с завтрашнего дня после ознакомления с этим разделом?

Как и в предыдущем учебном материале, приведенные здесь истории рассказаны людьми, обучавшимися по программе лидерства, которые столкнулись с трудностями при повышении своего потенциала в отдельных областях. Я думаю, что вас вдохновит рассказ Кристины, Аля и Стива о том, как они справились с ними.

Кристина о принципе «Говорите как есть на самом деле»

«Я пришла из одной компании – не хочу ее называть, – где абсолютно нельзя было говорить о том, что плохо, и где никто не признавал своих ошибок. Если кто-нибудь так делал, то мог потерять работу. Поэтому, когда я пришла сюда, сначала мне было трудно говорить о том, что есть на самом деле, я была приучена все приукрашивать. Но потом несколько раз на собраниях кто-то обращался ко мне, спрашивал, так ли все на самом деле, и если так, то не могла бы я подтвердить это реальными фактами. Сначала я чувствовала себя неловко, но в то же время стала мыслить по-другому. Постепенно я стала понимать, насколько важно быть прямой и открытой, не скрывать проблем от других, пока они сами их не обнаружат. Признание этого, пусть сначала с трудом, позволило моей команде сосредоточиться на главном. К тому же я убеждена, что люди могут научиться на ошибках большему, чем на успехах. Инстинктивно я это понимаю. Я должна сделать так,

чтобы мое поведение не противоречило тому, что я знаю. Меня радует, что люди не стесняются обратить мое внимание на то, что я делаю».

Аль о создании видения

«Моя команда занималась концепцией новых продуктов в национальном масштабе, и мы находились на ее самой важной стадии. Я собирался проделать большую работу, и на это мне требовалось продолжительное время. Поэтому, чтобы мотивировать людей и заставить их проникнуться этой идеей, я преподнес им то, как могло бы выглядеть видение этой идеи: “Представьте себе, что через два года вы попадаете на Суперкубок, вы смотрите соревнования вместе со своими друзьями, и вот появляется рекламный ролик наших новых продуктов, разработанных согласно этой концепции. Мы проделали такую огромную работу, что это действительно заслуживает того, чтобы попасть в рекламу на Суперкубке. Что вы будете ощущать в этот момент? Обернетесь к друзьям и скажете: “Я тоже участвовал в этом?”” И они стали представлять, какой могла бы быть эта реклама, кто должен в ней быть, чем она могла бы быть привлекательна. Они действительно сосредоточились на результате, а потом принялись работать над тем, как этого можно достичь».

Стив о ресурсах, организации и процессах

«Я умею мотивировать людей, но я не так успешен в том, чтобы наладить сам процесс. Мне надо этому учиться. Если бы я занимался строительным бизнесом, например, то я должен был бы смотреть за рабочими и следить за ходом работ. Но чтобы построенное вами здание стояло, нужен кто-то, кто мог бы спроектировать каркас. Я могу реализовывать планы, но я не умею их строить.

В результате я многие годы работал вместе с человеком, который отлично умел заниматься организационным процессом. Я твердо убежден, что если бы его не было со мной в одной упряжке, то

я вряд ли достиг бы того, чего достиг. Я бы даже отказался о продвижения по службе, чтобы только работать в одной команде с ним. Я знаю свои слабые места, поэтому смог хорошо оценить своего партнера, который отличался от меня своими сильными качествами».

Часть III

Не сходите с пути, чтобы получить результаты

Несколько лет назад наша компания провела изучение возможностей трехсот руководителей высшего звена, и у всех обнаружилась проблема с доведением намеченного до конца. Я не думаю, что наша компания единственная, кто с этим столкнулся. Многие воодушевляются новыми идеями, а потом утрачивают интерес, уходят в сторону и не доводят начатое дело до завершения. Но открою вам секрет: если вы относитесь к тем, кто любит новые начинания, но к концу утрачивает энергию, то вы теряете возможность испытать чудесное и радостное ощущение завершения дела. Но если вы все делаете правильно, ведете людей за собой и ваша команда видит Смелую цель, добравшись до конца, тогда вы можете по праву считать себя частью успеха этих людей. Это означает, что *вы* достигли цели, но в то же время она была достигнута и каждым из тех, кто был с вами вместе. Гордость на лицах людей, достигших цели, является неоценимой наградой в мире бизнеса.

Чтобы достичь желаемых результатов, надо интенсивно заниматься этим изо дня в день. Джек Уэлч называл это «непрестанным барабанным боем». Четкое представление того, что необходимо сделать, и обладание энергией, необходимой для этого, – вот что является важнейшим для руководителя. Не менее важно спрашивать с людей за их работу.

Когда я работал у Стива Райнемунда, который взял меня руководителем маркетинговой службы Pizza Hut, то заметил, что он повсюду носил с собой карманную записную книжку. И записывал в нее каждую мелочь. Когда он доставал ее в тот момент, когда я начинал что-нибудь говорить, то я уже знал, что в ближайшие дни

от него последует телефонный звонок или придет записка. Джейми Даймон, CEO компании JPMorgan Chase, является еще одним из таких руководителей, кто поразил меня своим упорством в работе. У него не было маленькой записной книжки: он повсюду ходил с большим листом бумаги. С одной стороны он записывал, что он должен сделать сегодня, а с другой был список того, что должны сделать другие. В некоторой степени было забавно наблюдать за ним. Он постоянно что-то замазывал или вычеркивал. Сразу видно, что такие люди не остановятся на полпути к цели.

Энди Пирсон всегда применял замечательный метод для успешного завершения дела. В конце презентации он задавал вопрос: «Итак, что дальше?» Это означало переход к сути дела и толкованию главной цели того, что только что обсуждалось. Потом он спрашивал: «Теперь что?» Он никогда не давал прямой информации в своих презентациях. И вот это «теперь что» означало, что теперь вы должны развить дальше то, что было сказано в презентации, предложив со своей стороны необходимые действия. Теперь он хотел знать, что предложите вы. Энди понимал, что как руководитель он должен подталкивать людей к решению задач.

Ларри Сенн обучал нас повышению чувства личной ответственности, применяя так называемую лестницу ответственности. Внизу этой лестницы находится человек, совершенно далекий от всего: он не знает, что идет плохо и что должно произойти. И оттуда стыдит других за то, что что-то не получается. Идеальные ступеньки находятся наверху лестницы, где человек берет на себя ответственность за поиск решений проблемы и затем занимается их осуществлением. Это замечательный способ, заставляющий задуматься над своей ролью руководителя: вам всегда хочется подниматься вверх по лестнице вместе со своими людьми.

Когда я занял должность директора по операционной деятельности в PepsiCo, я интересовался только маркетинговыми позициями и очень мало знал о производственном процессе.

На самом деле я попросился на эту должность, потому что хотел большему научиться. Я желал когда-нибудь стать президентом компании, а чтобы добиться этого, мне необходимо было приобрести знания и опыт операционной деятельности. Следовательно, в самом начале мне пришлось опираться не на свои знания, а на знания моих людей. Я внимательно слушал их, узнавал от них, какие есть проблемы, и искал способы, позволяющие их решить.

Одним из методов обучения было посещение наших разливочных предприятий и общение там с людьми: не с руководством, а с развозчиками и работниками складов. Одно из таких предприятий находилось в Балтиморе. Мы назвали его Fort Apache, потому что оно располагалось в неблагополучном районе и можно было увидеть следы от пуль на вывеске Pepsi.

Лестница ответственности



У меня состоялась обычная встреча с коллективом. Я начал с вопросов о том, что у них идет хорошо. «Ничего», – сказали они. «ОК, и как это предприятие сможет стать эффективным?» И тут они дали себе волю. Одни сетовали, что у них нет необходимого оборудования; другие жаловались, что по утрам много времени занимает выезд грузовиков по маршруту. Они говорили и говорили, пока один из них не выкрикнул: «Вы, кажется, нормальный человек. Что вы собираетесь здесь предпринять?» Все внезапно замолчали. Они смотрели на меня и ждали.

«Ничего, – сказал я. – Абсолютно ничего. Это вы должны определить сами. Я приглашу сюда руководителя предприятия, и все вместе мы составим список тех проблем, которые вы назвали». Затем я показал им записи, сделанные мною. «Единственное, что я сделаю: вернусь через шесть месяцев, и вы мне покажете, чего вы достигли за это время».

Спустя шесть месяцев я снова приехал туда и будто попал на совершенно новое предприятие. Они провели меня по нему, показывая различные улучшения и усовершенствования и рассказывая о своих планах. Им еще многое предстояло сделать, но многое они уже сумели. Но к тому же они чертовски гордились собой, потому что у них получилось. Это было написано на лицах.

Самое страшное для руководителя – пытаться решить все проблемы самому. Вы должны распределить ответственность. Если бы я даже хорошо знал весь операционный процесс, то в любом случае я не смог бы увидеть и обозначить все имеющиеся проблемы. А эти люди могли. И они это сделали. Чтобы довести дело до конца, руководитель должен управлять процессом. Вы должны направить людей по лестнице ответственности, не позволяя им останавливаться до тех пор, пока они не завершат то, что должно быть завершено.

Глава 11

Продавайте перемены: будьте яркой рекламой своей Смелой цели

Что делает хорошую рекламу хорошей, а плохую – плохой? Именно об этом постоянно думают все, кто работает в маркетинге. За всю жизнь на нас обрушивается так много рекламы, что мы отлично понимаем, что нам нравится, что не нравится и почему.

Хорошая реклама привлекательна и запоминается. Она проникает в мысли и обращена к вашим потребностям. Она побуждает к действию: пойти и купить рекламируемый продукт. Хорошую рекламу хочется смотреть снова и снова.

Плохая реклама забывается. Она не затрагивает целевую аудиторию. Не всегда понятно, что она рекламирует. Иногда она даже вызывает раздражение, и тогда вам хочется сделать что-нибудь обратное тому, что предлагают. У вас не возникает желания снова увидеть такую рекламу.

А вы как руководитель хотели бы быть рекламой плохой или хорошей?

Приходилось ли вам работать над чем-нибудь не покладая рук, чтобы потом потерпеть неудачу? Я все время слышу жалобы: «У меня были такие хорошие намерения, я так много работал, но ничего не вышло». На что я отвечаю: «А вы рекламировали свою идею или инициативу? Поддерживали ли вы ее постоянно до момента ее завершения? Можно ли вас назвать хорошей рекламой своей идеи?»

Основатель KFC Полковник Сандерс понимал, как важно самому быть хорошей рекламой собственной цели. Когда его цыплята завоевали популярность, он вместе со своей женой Клаудией стал ездить по разным городам и демонстрировал Kentucky Fried Chicken, устраивая показы в местных ресторанчиках. При этом они полагались не только на вкусный рецепт цыпленка, чтобы

произвести впечатление. Клаудия приветствовала посетителей в платье довоенного стиля, которое обошлось Полковнику в немалую сумму – 135 долларов. И каждый раз, когда представлялся случай, Полковник выходил из кухни в своем белоснежном костюме, ставшем его торговой маркой, чтобы добавить «немного от Полковника». Об этом он писал в своей биографии «Жизнь – пальчики оближешь»: «Я снимал передник, стряхивал муку с брюк, надевал жилет, длиннополый пиджак и часы на золотом браслете, выходил в зал и общался с посетителями. Обычно у меня были с собой карточки с рецептами, популярными в нашем ресторане в Корбине. Это давало мне возможность заговорить с людьми и спросить их, как им нравятся наши цыплята».

Вам следует так же динамично продвигать свою инициативу или идею, как продвигают новый продукт. Ваша цель всегда должна находиться на переднем плане и проникнуть в сознание целевой аудитории. Это означает, что вы должны привлечь к ней их внимание, убедить в ее значимости и продолжать поддерживать их убеждения. Вы ведь не будете показывать новый продукт только однажды, а покажете рекламу множество раз, а потом сделаете новую рекламную версию, чтобы вновь привлечь внимание гостя. В предыдущей части я говорил о создании видения. В этой главе я буду говорить о том, как усилить видение – как заниматься его продвижением, – чтобы заставить его работать.

Как важны эти 6,5 секунды

Говард Драфт, председатель совета директоров и CEO одного из крупнейших коммуникационных агентств Draftfcb, рассказал мне о проведенном его компанией исследовании, как привлечь гостя. Полученный вывод был таков: требуется шесть с половиной секунд. Именно на такое время они позволят вам задержать их внимание. Он объяснил: «Именно столько времени они вам уделяют, потому что они получают многостороннюю информацию в Интернете, а также смотрят

телевизор и слушают музыку. Поэтому, если мы не отвлечем их на шесть с половиной секунд – листают ли они в это время журнал или смотрят телевизор, – то эту рекламу нельзя будет назвать хорошей. Я должен их привлечь ею».

Ваша целевая аудитория может уделить вашей рекламе больше, чем шесть с половиной секунд, и об этом не надо забывать.

Вернитесь вновь к вопросам, которые вы задавали себе в главе 1. Какие ощущения, привычки, убеждения вам надо создать, изменить или укрепить у целевой аудитории, чтобы достичь своей цели? Если вы мыслите так же, как мыслит ваша целевая аудитория, значит, вы можете определить, что надо сделать для привлечения ее внимания.

Как вы собираетесь преподнести то, что хотите показать, и каким образом разместить, чтобы люди это заметили? Станьте хорошей рекламой своей цели.

Пробиться сквозь клаттер

[\[18\]](#)

Чтобы стать настоящим руководителем, который ведет людей за собой, надо уметь эффективно общаться. А начинать следует с умения привлечь внимание. Говорите открыто и понятно. Когда я решил, что сделаю признание заслуг людей одной из важнейших составляющих нашей корпоративной культуры, я не вручал памятных знаков. Почему? Потому что резиновый цыпленок – это необычная награда. Она забавна. Недавно я узнал, что мои резиновые цыплята не только привлекли внимание в какой-то момент, но запомнились надолго. Во время презентации моей программы «Вести людей за собой» ее участник Стив Роблз поднялся и сказал: «Я резиновый цыпленок номер сто сорок семь. – Я подписывал и нумеровал каждого такого цыпленка перед вручением. – Я работал в центральном районе Лос-Анджелеса, когда

вы пришли в мой ресторан и вручили мне резинового цыпленка в качестве награды. Когда я вернулся вечером домой, то сказал жене, что сам Дэвид похлопал меня по плечу, похвалил и вручил приз. Мне показалось это чем-то нереальным. Я никогда не забуду этого момента».

Это было более десяти лет назад, но Роблз до сих пор рассказывает об этом взволнованно. А также о том, как он получил MBA и открыл собственные рестораны, в которых создал свою корпоративную культуру. Вы думаете, ему запомнилось бы, если бы я пришел в его ресторан в строгом костюме и официально вручил бы ему памятный знак? Скорее всего, нет. И вряд ли впечатлило бы других, если бы он встал и сказал: «Несколько лет назад я получил от вас награду за признание моих заслуг». Но вот это «я резиновый цыпленок номер сто сорок семь» и значит пробиться сквозь клаттер. Вся аудитория поднялась, аплодируя, когда он закончил свою историю.

В Yum! мы занимаемся тем, что стараемся привлечь лучшие таланты из недавних выпускников университетов. А потом, как и многие другие компании, мы должны найти способ выделиться среди других. Среди наших первоочередных целей был подбор молодых талантов среди обучавшихся по программе Northwestern's Integrated Marketing Communications Masters Program. Мы узнали, что они больше всего опасаются, что затеряются в такой крупной компании, как наша, и, оставаясь незамеченными, не смогут расти. В результате наша стратегия направлена на то, чтобы продемонстрировать им нашу заинтересованность в их росте и то, что наше высшее руководство лично поддерживает эту концепцию. Мы ежегодно привозим группу потенциальных кандидатов в Луисвилль, чтобы показать им, что они будущее нашей компании. С ними проводят собеседование президенты филиалов, старшие директора по маркетингу и я сам. В заключение мы устраиваем специальный обед, на котором присутствуют те же самые руководители и у меня есть возможность поговорить отдельно

с каждым из потенциальных кандидатов. Затем в течение последующей недели мы делаем им предложение, тем самым показывая, что у нас нет бюрократизма и мы все быстро решаем. Нам приходилось неоднократно слышать о проблемах выпускников колледжей и о том, что немногие компании относятся к ним таким же образом, как мы. В итоге у нас работает очень много самых талантливых и блестящих выпускников программы Northwestern's.

Хорошая реклама – для хорошего случая

Мальдивы – маленькое островное государство в Индийском океане, расположенное ниже всех: пять футов выше уровня моря, а самая высокая точка – восемь футов над уровнем моря. По этой причине глобальное потепление и подъем уровня океана в результате таяния льдов являются для этого государства самой главной проблемой. Если так будет продолжаться, то Мальдивы могут буквально уйти под воду.

Правительство Мальдив пытается привлечь внимание всего мира к этой проблеме, поэтому оно прибегло к рекламному трюку – провело заседание.

В этом не было бы ничего необычного, если бы не место проведения – под водой. Члены правительства были одеты в гидрокостюмы и водолазное снаряжение и сидели за длинными столами, поставленными на морское дно. Этим хотели показать абсурдность управления страной в случае ее погружения под воду. Это заседание снимали кинооператоры, оно было передано «Ассошиэйтед Пресс» и другими новостными агентствами и размещено на YouTube. Это подействовало куда сильнее, чем обычный пресс-релиз.

Публичное заявление не даст возможности повернуть назад

Публично заявлять о том, чего вы хотите достичь, – отличный способ мотивации себя на пути к достижению успеха. Почему? Потому что если вы не будете успешны, то все узнают об этом. Вы утратите доверие других и прослывете неудачниками. Чтобы стать хорошим руководителем, вы должны надавить на себя, и если у вас есть что-то, что вам необходимо сделать, то объявите об этом публично. Это поставит перед вашими людьми цель и покажет им, что для вас это действительно важно.

Президент Кеннеди выступил со смелым обращением накануне совместного заседания Конгресса в 1961 году: «Я уверен, что в течение десятилетия страна обязана решить задачу высадки человека на Луну и его успешного возвращения на Землю». Мы все знаем, что это было осуществлено, а знаете когда? В 1969 году, за несколько месяцев до назначенного президентом для NASA срока. Это показывает, насколько действенным может оказаться публичное заявление о смелых и дерзких планах. Все было осуществлено к указанной президентом дате.

Не каждый из нас имеет возможность использования средств массовой информации Конгресса или новостных агентств, но подобную тактику мы можем применять в своем бизнесе. Выступить публично перед своей командой – это ваш первый шаг. Чтобы это было еще более публично, расскажите об этом каждому, кто готов слушать, своему боссу, всей вашей компании.

Бизнес только что прошел через действительно значительный период роста. За последние восемнадцать месяцев он вырос вдвое. К несчастью, мы теряли деньги, потому что у нас не было методов управления программой. Только спустя шесть месяцев я понял, что если люди в мыслях прониклись стратегией, то это не означает, что сердцами они

тоже там, потому что я не предоставил им ни ресурсов, ни средств для осуществления того, чего мы хотели от них. Поэтому я решил сделать важный шаг, то есть публично рассказать, как мы собираемся обеспечить рост бизнеса и провести необходимые изменения. Мы назвали это «Люди прежде всего» под влиянием наших убеждений в том, что самое главное – это способности людей, а потом следуют удовлетворение нужд гостя, продажи и прибыли. Я решил, что мне надо выйти с этим публично, во-первых, потому, что обратного пути у меня уже не было, а во-вторых, чтобы люди могли мне доверять и идти вперед вместе со мной.

Айвен Шофильд,

GM France, Yum! Restaurants International

Если вы выступили публично перед своей командой, вам теперь придется приложить максимум усилий, но выйти со своей командой перед всей компанией означает, что каждый должен заставить себя выполнить свои обязательства.

Некогда я разослал персональные письма всем служащим. То, что я написал их от руки и разослал по домам во время праздничных каникул, было попыткой выделиться, а также в некотором роде публично заявить о том, как я представляю будущее нашей компании, и не только служащих, но и их семей. Если вам домой приносят почту, то ваша жена или муж, вероятнее всего, заинтересуются, откуда она. Даже дети могут проявить любопытство. И могут даже спросить через какое-то время, как продвигаются дела на пути к осуществлению поставленных целей.

Эта тактика применима и к достижению личных целей. Кто-то в нашей организации решил пробежать марафон, и первое, что он сделал, это рассказал об этом всем. Тогда люди стали расспрашивать его, как проходят тренировки, и это подтолкнуло его тренироваться

еще усерднее, чтобы в следующий раз было что сказать хорошего. А когда наступил день соревнований, многие пришли его подбодрить. Заявление о своих целях влияет на то, как вы будете думать о них. Вы станете прилагать больше настойчивости и внимания, активно искать решения.

Инструмент «Лестница обязательств»

Каждый раз, когда вам хочется что-нибудь совершить, задумайтесь над тем, как вы можете выстроить ваши планы для достижения задуманного.

Взбирайтесь по следующим ступенькам:

1. Представьте, что вы будете делать, и решите, когда вы это выполните.
2. Напишите о том, что вы сделаете и к какому сроку.
3. Расскажите другим, что вы собираетесь сделать и к какому сроку. Назначьте срок.
4. Слушайте, как другие обсуждают ваше обязательство.

Пользуйтесь этим инструментом для того, чтобы поднять не только вашу собственную ответственность, но и ответственность членов вашей команды за достижение цели.

© *John O'Keefe,*

BusinessBeyondtheBox.com

Встряхните систему

Публично заявляя о своих целях, не рассказывайте, а показывайте людям, что вы хотите осуществить. Сумев привлечь их внимание, продемонстрируйте им, что вы хотите изменить. «Шесть с половиной секунд» Говарда Драфта стало довольно ярким выражением, но что еще более замечательно: он напечатал эту цифру на всех стенах в центральном офисе. Я рассказывал вам в главе 7 о том, как

эмоционально раскрашенная картинка помогает в обсуждении видения, но оно полезно и для рекламы.

Я делаю нечто подобное, поддерживая обещание нашей компании – на первое место ставить способности людей, – и вывешиваю по всему офису фотографии. Каждый раз, когда я вручаю награду за заслуги, я делаю фотографию, а потом вставляю ее в рамку и вешаю на стену. А когда на стенах уже не осталось места, я стал размещать фотографии на потолке, несмотря на риск того, что фотографии могут упасть мне на голову или, что еще хуже, на голову кого-то другого. (Но хочу вас порадовать, пока все обошлось.) Попытка определенно дала желаемый результат. Несомненно, в корпоративном мире мой офис выглядит забавнее всех, об этом даже писали в Wall Street Journal. Это крик о том, что «сначала способности людей». Когда члены семей наших сотрудников приходят к нам в офис, их удивляет и впечатляет, что «у него фотографии висят даже на потолке».

Алан Мулалли недавно рассказал мне, как он узнал, что надо встряхнуть систему, когда стал CEO Ford Motor Company в 2006 году. Компания теряла миллиарды долларов, и на стороне уже поговаривали, не разорится ли она. Одной из самых главных проблем компании было то, что Ford уже не отличался качеством своих автомобилей. Мулалли считал, что его люди не готовы признать этот факт. Поэтому одним из решений, принятых им в самом начале, было следующее: привести свою исполнительную команду в главный офис Consumer Reports^[19], недавно опубликовавшего очень низкий рейтинг качества некоторых моделей Ford. И когда директор Consumer Reports стал озвучивать различные данные, а их было бесчисленное множество, по словам Алана, исполнительные директора стали прерывать его, пытаясь объяснить ситуацию. Алан остановил их со словами: «Давайте записывать все, что сказал каждый, потому что сейчас мы стремимся понять, а потом уже быть понятыми». И после этого все исполнительное руководство село и стало слушать шокирующую

оценку качества их продукции, приведенную в Consumer Reports. Всем было не до смеха, но Алан считал полезным шокировать их и убедить их в том, что, вне всякого сомнения, им требуется провести некоторого рода перемены в своей компании. И они это сделали. В 2010 году в рейтинге Consumer Reports некоторые модели занимали верхние строчки.

Или вот еще один пример. Когда Говард Шульц вернулся на свою должность CEO в Starbucks после восьмилетнего перерыва, он решил, что компании следует вернуться к началу – к основам приготовления потрясающе вкусного кофе, а также предложить не менее потрясающую обстановку, где его можно пить. Говард считал, что за время его отсутствия качество кофе значительно снизилось, и он сказал мне: «Чтобы показать нашу приверженность качеству, мы закрыли все до одного рестораны и переобучили сто десять тысяч человек за один день». Это стоило компании потери продаж на миллионы долларов, но намерения Шульца не были ошибочными. Он хотел сосредоточить внимание людей на качестве кофе, и это было для него важно.

Объявить публично и не суметь сделать

Следует быть очень осторожным, выходя с идеей на публику. Сначала вам надо ее проработать и убедиться в том, что она осуществима, прежде чем давать какие-либо обещания. Смелое объявление идеи при отсутствии плана реализации не повлечет за собой ничего.

Одно я усвоил хорошо: самое трудное – пытаться показать, что ты сделал что-то правильно, в душе понимая, что ты сделал это неправильно. И совершенно обезоруживает то, когда на ваш вопрос, что произошло, вам отвечают: «Я допустил ошибку». Разговор окончен, а вы продолжаете идти дальше: «Что мы сделаем в следующий раз?»

Стив Бурк,

CEO NBCUniversal

Иногда, даже имея хорошую идею и хороший план, не удастся достичь того результата, какого вам хотелось бы. Именно так произошло у меня с мультибрендингом. Он был объявлен основной стратегией нашей компании. Мы рассказывали об этом в средствах массовой информации, говорили о нем с инвесторами, с нашим советом директоров и внутри компании с нашими сотрудниками и франчайзи. И когда это не получилось, я не мог притворяться, я должен был что-то сделать.

Нет, не критик, который все заранее рассчитывает, не человек, указывающий, где сильный споткнулся или где тот, кто делает дело, мог бы справиться с ним лучше, – уважения достоин тот, кто на самом деле находится на арене, у кого лицо покрыто потом, измазано кровью и грязью, кто отважно

борется, кто допускает ошибки и раз за разом проигрывает, кто знает, что такое великий энтузиазм, великая преданность, и не позволяет себе свернуть с достойного курса, кто, если ему повезет, достигает в итоге высочайшего триумфа, а если не повезет, если он проигрывает, то по крайней мере после великих дерзаний, и потому его место никогда не смогут занять те холодные и робкие души, которым не знакомы ни победа, ни поражение.

Тедди Рузвельт

Когда происходят подобные вещи – а если вы идете на риск ради достижения Смелой цели, то они наверняка произойдут, – тогда самое лучшее – признаться в этом и постараться объяснить случившееся. Я объяснил инвесторам, что случилось с нашей мультибрендинговой стратегией, еще до того, как они успели спросить об этом. Но одного только объяснения в таких ситуациях недостаточно. Вы должны дать ответ на вопрос: «Что вы теперь собираетесь делать?» И тогда я сказал о нашем намерении заняться одиночными брендами и расширить продажи целого ряда напитков, а также комплексных меню, например завтраков.

Если это закончится неудачей, так бывает в бизнесе – впрочем, как и в жизни, – то не закрывайте свои идеи под ковер. Обсудите их со своей командой и установите причины неудачи. Создайте новый план, а потом обнародуйте его, объяснив при этом, почему не получилось в предыдущий раз и что нового вы предлагаете. Это лучший способ сохранить доверие к себе.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 11 « Продавайте перемены: будьте яркой рекламой своей Смелой цели»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я ищу пути к достижению цели, открыто обращаясь к людям		
2. Я использую эмоционально раскрашенные картинки, когда это возможно, чтобы заинтересовать и вдохновить людей вокруг меня		
3. Я всегда открыто признаю свои ошибки и не избегаю этого		
4. Своими действиями я подтверждаю свои слова, обращенные к команде и всей нашей организации		

Упражнение

Встряхните систему! Продумайте способы, как вы объявите о своем видении, запишите их. Приведенные ниже вопросы могут натолкнуть вас на некоторые мысли:

- Какой набор обращений вы можете включить в процесс коммуникации?
- Как вы можете способствовать постоянному росту каждого, кто есть на вашей карте «Вести людей за собой»?
- Каким образом вы можете воодушевить людей на то, чтобы они подхватили и распространили вашу идею?
- Как вы можете связать свое обращение с другими инициативами?

Глава 12

Определите и преодолите препятствия на пути к успеху

В последнем разделе я говорил о том, как собрать свою целевую аудиторию и следить, чтобы в конце пути была видна ваша Смелая цель. Но вы не можете на этом остановиться. Вам следует постоянно быть начеку. Могут найтись люди, которые никогда полностью не проникнутся вашим видением, независимо от того, что вы говорили или делали.

Я тоже многому научился во время проведения своей программы «Вести людей за собой». Здесь я обычно рассказывал, что надо набраться смелости и сохранять свою позицию, не обращая внимания на тех, кто ни во что не верит. Во время одного из таких занятий кто-то спросил: «А что если эти неверующие окажутся правы?»

Это был хороший вопрос, и мне сразу вспомнились мои самые крупные неудачи в моей карьере, такие как Crystal Pepsi. Если бы я прислушался к словам тех, кто говорил мне, что продукт недоработан, и отреагировал бы на их высказывания, Crystal Pepsi могла бы иметь успех и, может быть, до сих пор находилась бы на прилавках. Эти неверующие могли бы стать моими лучшими советчиками, если бы я внимательно отнесся к их словам, и благодаря им я мог бы переделать свой план.

Неудача с Crystal Pepsi научила меня слушать других и быть более объективным. Люди спасали меня от самого себя на протяжении моей карьеры.

Они объясняли мне то, чего я не понимал, учили правильно поступать и говорить и помогли мне осознать, что следует корректировать свои поступки и мысли. Я действительно полагаюсь на мнение некоторых людей: например, главного юриста Криса

Кэмпбелла, который может говорить мне неприятные вещи и этим приносит огромную пользу и компании и мне. Я даже изменил раздел своей программы, прислушавшись к его существенным замечаниям, что положительно сказалось и на самой программе, и на моих возможностях как руководителя. Знаете почему? Потому что этот парень оказался прав.

Очень важно иметь смелость, чтобы идти вперед в своем стремлении достичь Смелой цели. Но также важно не предпринимать никаких действий до тех пор, пока вы не узнаете мнения других людей и не учтете все возможные препятствия на своем пути. Для этого требуется терпение, решительность, убежденность в своих взглядах. Но если вы сделаете правильный шаг и при этом даже будете готовы к тому, что кто-то, кто не верит в идею, вдруг окажется прав, это не приведет вас к потере уверенности в себе. Наоборот, вы расширите свои знания и это еще больше уверит вас в том, что вы на правильном пути.

Инструмент «Здоровый спор»

Выслушивать критику очень важно, но не всегда легко, потому что мы не любим слышать, что неправы. А чтобы от этого избавиться, вам надо начать мыслить по-другому.

Обратитесь к инструменту «Выбирайте раскрепощающие установки» на с. 40 и подумайте о том, что вы сделаете, если кто-нибудь выразит сомнение по поводу вашего видения или плана. Примете ли вы это к сведению и задумаетесь ли над этим? Или же отвергнете, считая, что эти люди неправы или, что еще страшнее, они хотят вам навредить?

Обратите внимание на различия разных установок, приведенных далее.

Спросите себя, которая из них вам более подошла бы в достижении успеха. Помните, что речь идет не о том, чтобы быть всегда правым, а о том, чтобы совершить задуманное.

Я мог бы узнать что-нибудь новое, если бы слушал...

или

Эти люди не понимают, чего я хочу... бесполезно с ними разговаривать...

Они хотят убедиться, что мы на правильном пути

или

Они хотят подорвать мой авторитет и сделать так, чтобы я плохо выглядел...

Что делать, если вам говорят, что «это не может быть сделано»

Нам не хочется двигаться дальше, если кто-нибудь высказывает сомнения. А иногда мы продолжаем как ни в чем не бывало, даже не осознавая этого, потому что слишком уверены в себе и в своей идее. Ниже приведен список, что следует делать для того, чтобы убедиться: вы видите все стороны дела, учитываете все ценные мнения и знаете все недостатки.

1. Слушать и понимать почему.

Отнеситесь серьезно к каждому вопросу, требующему рассмотрения, изучите суть проблемы. Почему они мыслят так, как они мыслят? Могут ли они быть правы? Помните, как наш генеральный директор во Франции Айвен Шофильд услышал, что его план расширения бизнеса слишком амбициозен. После того как он вник в эту проблему, он понял, почему возникли сомнения. Не было людей, которые могли бы заниматься осуществлением плана. Критика заставила его переосмыслить эти вопросы и принять на работу новых талантливых сотрудников. Очень важно внушить себе, что, прислушиваясь к людям, можешь научиться у них чему-нибудь новому. В конце концов, ведь они могут оказаться правы.

2. Включать ценные замечания в свои планы.

Если вы посчитаете, что замечания достойны внимания, то самое время откорректировать свой план. На это понадобятся время и усилия, но зато результат будет лучше. Например, когда Taco Bell запускал свою линейку замороженных напитков Frutista Freeze, сначала мы опробовали продукты на трех рынках сбыта. Наши гости одобрили вкус, а директора ресторанов столкнулись с серьезной проблемой, связанной с производительностью оборудования в часы пик: они просто не успевали готовить напитки так быстро, как

требовалось. В результате, проанализировав полученные мнения, мы остановили продвижение продукции по всем рынкам страны и занялись решением этой проблемы. Если бы мы не прислушались и не пересмотрели свой план, то столкнулись бы с более серьезными проблемами на своем пути, такими, например, как отказ оборудования во всех ресторанах.

3. Слушать, а потом действовать.

Рассмотрев различные мнения, действуйте. Вы как руководитель должны принять решение о том, что делать дальше. Никому не хочется бесконечно заниматься дебатами. Когда Боб Уолтер делал свою компанию Cardinal Health публичной, он объявил сотрудникам компании простую цель, которую они называли правилом 20/20/20. В нем были приведены главные финансовые ориентиры компании, которые должны были быть достигнуты. «Нам нужно увеличить прибыль на двадцать процентов, рентабельность капитала на двадцать процентов и отношение цены акции к чистой прибыли компании тоже на двадцать процентов», – объяснил Уолтер. Команда руководителей поручила одному из советников убедить босса в необходимости пересмотреть задачи в сторону уменьшения. Уолтер выслушал его, но решил оставить все как есть. И хорошо, что он так сделал! Эта простая, но смелая цель увлекла всю его команду, они ее постепенно достигли, и в результате компания оказалась в списке Fortune на девятнадцатом месте среди крупнейших компаний.

4. Делайте как надо, и все пойдет как по маслу.

Прислушивайтесь к своей интуиции. Если вы знаете, что все сделали правильно, учтя замечания команды и проводя подготовительную работу по собственной инициативе, то можете быть уверены в правильности своего решения. Поверьте, что если вы примете правильное решение, то и результат будет хорошим. В принципе, это правило работает в любой сфере бизнеса. Компания

Nordstrom, например, известна своей политикой стопроцентного возврата^[20], и никаких вопросов. Это, должно быть, стоит им больших денег, но в качестве вознаграждения они имеют лояльность покупателей. Выбрав правильное отношение к гостю, компания прославилась своими условиями обслуживания.

Тактика: повернуть сценарий другой стороной

Когда кто-нибудь говорит «это невозможно сделать», Скотт Бергрэн, CEO компании Pizza Hut, применяет флип-метод. Выслушав негативное замечание, он спрашивает: «А что сделали бы *вы*, чтобы решить эту проблему?» И этим вопросом дает понять, что ничего не делать – это не ответ. Наоборот, люди должны вместе искать решение.

Однажды я услышал, что архитектор Пей применил тот же самый метод для создания необычной формы треугольного восточного здания Национальной художественной галереи в Вашингтоне, построенного именно так, как он себе представлял. Он спроектировал здание с таким острым углом в одной из его частей, что инженеры и каменщики, осуществлявшие строительство, в один голос заявили ему, что такой угол еще никогда никем не выполнялся и сделать это будет невозможно. И тогда Пей повернул ситуацию наоборот: он спросил их, как *они* решили бы этот вопрос. У них не оказалось ответа, но они стали вместе искать его. Теперь этот угол является одной из самых примечательных частей музея, а посетители часто подходят к нему, чтобы потрогать. Проект здания получил множество наград.

Иметь смелость сохранять свои убеждения

Вам необходимо прислушиваться к высказываниям целевой аудитории и понимать, что она может оказаться права. Но принимая решение о том, как двигаться дальше, учитывайте, что она может

оказаться и неправа. Несколько лет назад я читал биографию Гарри Трумэна, написанную Дэвидом Маккалоу, и узнал такой факт: практически никто не верил, что он повторно выиграет выборы в 1948 году у популярного кандидата от республиканцев Томаса Дьюи. Все СМИ предсказывали ему проигрыш, а один из сборщиков подписей даже объявил, что прекращает свою деятельность, потому что нет никаких сомнений в результате. На первой странице Chicago Tribune на следующий день после выборов был помещен заголовок на всю ширину газетной полосы «ДЬЮИ ПОБЕЖДАЕТ ТРУМЭНА», потому что тираж был отпечатан еще до объявления результатов. Все они ошиблись. Представьте, как могло бы все обернуться, если бы Трумэн не прислушался к интуиции.

Смысл в том, что не следует принимать идеи других людей только ради того, чтобы избежать конфликта или чтобы дать им почувствовать, что их мнение признано. Мой большой друг и учитель, один из основателей Home Depot Кен Лангоне оказался в подобной ситуации в 2003 году, когда участвовал в судебном процессе, начатом генеральным прокурором штата Нью-Йорк Элиотом Спитцером. Спитцер заявил, что CEO Нью-Йоркской валютной биржи Дик Грассо получил чрезвычайно большое вознаграждение, когда ему выплатили зарплату в размере 187,5 миллиона долларов, и что Кен как руководитель комитета по охране труда биржи ввел в заблуждение совет директоров о зарплатном пакете Грассо.

Многие люди, знавшие Кена, убеждали в необходимости урегулировать иск, особенно учитывая то, что это грозило пятилетним сроком. Но Кен стоял на своем, несмотря на сильный нажим. Он занял эту позицию с самого начала, потому что был убежден в том, что Грассо – выдающийся руководитель. За пару лет до этого судебного разбирательства Грассо получил массу похвал за то, что после событий одиннадцатого сентября он быстро возобновил работу биржи. Второе и самое важное – Кен был просто уверен в том, что Грассо не мог поступить плохо. Он мне объяснил:

«Грассо являлся частью системы, созданной за двадцать лет до того, как пришел я и появился этот совет директоров. Как оказалось, Грассо проработал там 37 лет и в силу такого долголетия он стал известной личностью. И не было ни одного человека в совете директоров, кто не был бы проинформирован об этой выплате. Каждый раз, когда голосовали за утверждение его зарплатного пакета, все были единодушно “за”».

Люди могут иметь разные точки зрения по поводу того, была ли завышена зарплата Грассо, но нет никакого сомнения в том, что Кен оказался человеком порядочным. Когда все закончилось и иски против него и Грассо были отменены апелляционным судом, он сказал мне: «Прежде всего я должен жить сам с собой. Каждое утро я должен был смотреть в зеркало и говорить себе тогда, когда над головой сгущались тучи: “Ты сумел добиться, чтобы с тобой считались?” Сейчас это звучит альтруистически, но я не могу быть другим».

Если вам не хватает смелости, обретите ее

Кен Лангоне интуитивно понимал, что надо делать, несмотря на советы. И он поступал наоборот. Но мы ведь не всегда можем быть настолько уверенными в себе. Если вы не совсем уверены в своем решении, тогда вам надо делать то, что необходимо для приобретения уверенности. Прежде чем Индра Нуйи стала CEO компании PepsiCo, она приняла смелое решение капитально перестроить всю систему IT в компании. Этот проект стоил миллиард долларов. И было много скептиков. Никто не говорил, что это невозможно осуществить, но говорили, что это совершенно безумная попытка с ее стороны.

Индра знала, что ей необходима полная уверенность в том, что она все делает правильно. Поэтому во время отпуска она тщательно и всесторонне изучила проблему. Хотя слово *изучила* не совсем подходит для описания того, чем она занималась. Вот ее собственные слова:

«Я приобрела десять книг о планировании бизнес-ресурсов, базах данных и обо всех таких вещах и прочла их от корки до корки. У меня была возможность в любое время, даже в Рождество, связываться по телефону с профессорами каждый раз, когда мне требовались разъяснения или ответы на вопросы. Компания IBM организовала для нас занятия по изучению архитектуры компьютера, и с каждым занятием стопка бумаг росла. Группа компьютерщиков явилась ко мне в офис, считая, что мне не удастся прочесть бумаги. Я перечитала обе стопки от начала до конца, сделав пометки на множестве страниц, пояснив: “Ребята, я обязательно прочту все это, потому что я не могу выделить миллиард долларов, принадлежащий компании, пока не буду знать, на что он пойдет”. Таким образом, я обезоружила скептиков своими знаниями и компетентностью и после этого пришла к выводу, что

у нас нет иного выхода, как заменить старую систему IT на новую. Я ни разу не пожалела о принятом решении. И команда тоже».

Относитесь с осторожностью к тем, кто говорит, что он абсолютно уверен в результате, до того, как он проработал вопрос как следует (включая вас самих). Каждый из нас может позвонить кому следует и получить всю необходимую информацию. И если первый шаг сделан правильно, если вы выслушивали замечания и не игнорировали их, если вы изучали вопрос, чтобы достойно ответить скептикам, тогда вы можете целенаправленно идти вперед. Ваш план может в дальнейшем подвергаться корректировке в случае необходимости, но узнать результат заранее нельзя, пока вы не сделаете все зависящее от вас для достижения своей цели.

Циники должны уйти

Итак, решение принято, а в вашем плане учтены все замечания. Теперь можно ожидать от команды, что все, в том числе и «неверующие», приступят к работе с максимальной отдачей и вниманием. Пока вы не получите рыночные данные как сигнал, указывающий на необходимость пересмотра отдельных моментов, вы должны идти в режиме «полный вперед!».

Что угодно можно осуществить. Вопрос не в том, что вы не сможете. А в том, во что это обойдется, сколько это займет времени и какие ресурсы имеются в распоряжении. Речь идет также о том, от чего вам следует отказаться, чтобы это осуществить. Я думаю, что всего можно достичь.

Том Райан,

бывший председатель совета директоров

и CEO компании CVS/Caremark

Если не все идет как надо, то, может быть, пора избавиться от тех, кого гений рекламы Дэвид Огилви называл «собаками, распространяющими уныние». Позитивная энергия поднимет дух вашей команды; негативная – наоборот. Однажды я узнал, что если в фонарике одна батарейка плохая, то она может повредить все устройство. Необходимо заменить ее, пока остальные еще продолжают работать. Так же обстоит дело, когда кто-то продолжает отрицательно относиться к вашей инициативе и этим тянет назад всю команду: ему лучше бы найти себе другое место.

Когда я как руководитель сталкиваюсь с новой ситуацией, всегда пытаюсь узнать, есть ли такой человек, от которого все хотят избавиться, и увольняю его. Я давно уже понял, что лучший способ показать людям, что все может идти совсем по-другому, это избавиться от того, с кем трудно всем, кто не признает ценности компании, кого вы как руководитель не выбрали бы в свою команду. Если вы так делаете, то это действительно привлекает к вам внимание.

В юридическом отделе нашей компании Yum! был один парень, блестящий специалист, который никак не хотел признавать нашу корпоративную культуру; он даже не делал вид, что ее принимает. Один раз, когда наш оркестр начал играть в честь одного из награждаемых, он вышел из своего кабинета и закричал, чтобы все «заткнулись», потому что он не может работать. Я не мог представить себе что-то, что сильнее подрывало бы признание заслуг сотрудников. Он должен был уйти. Остальные делали все возможное, чтобы создать благоприятную среду, в которой каждый чувствовал бы, что его ценят, чтобы всех тянуло на работу каждый день. И я не мог допустить того, чтобы кто-то активно этому противодействовал.

У себя в организации вы обязаны слушать других и выслушивать их точку зрения. Знаете почему? Потому что она может оказаться правильной. Вы не должны этим

пренебрегать. Но, как я выяснил, существует некая тенденция. Тот, кто все отрицает, так и будет продолжать все отрицать. И вскоре, когда у вас возникает новая инициатива и вы говорите: «Я знаю, что Теду это не понравится», – вы можете дискутировать и открыто и откровенно обсуждать вопрос, но к концу дня решение должно быть принято.

И когда вы наконец примете решение, вы скажете тем, кто все отрицал: «Поезд отправляется со станции, и я надеюсь, что вы успели сесть в него». И ни слова о том, что если они в него не сели, то, может быть, им будет лучше где-нибудь в другом месте.

Дэвид Гриссом,

председатель совета директоров Mayfair Capital

и председатель совета директоров Glenview Trust

Став президентом KFC, я тоже начал с поиска такого человека, и мне не потребовалось много времени, чтобы его найти. Им оказался CFO (финансовый директор). Он был настолько сосредоточен на планировании прибылей, что искал любую возможность экономии средств, и люди от него просто устали. На каждое собрание он приходил с очередной новой идеей снижения затрат: то мы должны убрать цвет с упаковки, то убрать бекон из блюда – а потом говорил, сколько именно мы сэкономим на том или ином. А в целом все эти снижения обесценивали наши усилия, направленные на удовлетворение потребностей гостя и рост нашего бизнеса.

Уэйн Кэллоуэй, последний председатель совета директоров PepsiCo, когда я еще только начинал, приехал посмотреть на наши успехи. За обедом я упомянул об этом парне, которого хотел уволить. «В нем столько негатива, – рассказывал я, – он стремится

только к снижению затрат, а не к созданию ценности. Я больше не могу этого терпеть».

Уэйн спросил меня: «А он знает о вашем отношении к нему?» «Нет, но я хочу его уволить», – ответил я полушутливо.

Уэйн, который был очень мудрым человеком, сказал: «Ну, что же, но прежде чем это сделать, почему бы вам не дать ему шанс исправиться. Я знаю Джона. Он честолобив. Я думаю, что он незамедлительно отреагирует». Я считал, что Уэйн ошибается, но успокоил себя и решил поступить так, как он предложил. Первое, что я сделал на следующее утро, – вошел в офис CFO и сказал Джону, что вижу проблему в его отношении к некоторым вещам, и привел несколько примеров, чтобы объяснить ему, что я имею в виду. Затем я сказал: «Если вы намерены остаться здесь, то мне бы хотелось, чтобы каждое утро вы, просыпаясь, подходили к зеркалу, смотрели на себя так, будто у вас на лбу написано: “Я – мистер Рост”. Я хочу, чтобы в центре вашего внимания был рост компании и то, что мы не можем экономить на госте и на том, что мы ему предлагаем».

И знаете что? Он так и сделал. Он полностью трансформировался: был мистер Циник – стал мистер Рост. Он поддержал нашу программу признания за заслуги и даже предложил, как можно ее расширить, чтобы сделать ее лучше. И не на уровне руководства, а на уровне наших ресторанов. Кроме того, мы стали хорошими друзьями и остаемся ими по сей день. Я убежден, что можно вернуть человека на путь развития, но надо быть в некоторой степени наставником, чтобы знать, кого возвращать. Иначе вы можете совершить большую ошибку.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 12 «Определите и преодолите препятствия на пути к успеху»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я принимаю вызов или отвергаю вызов, чтобы улучшить свой план		
2. Я задаю вопросы, чтобы убедиться, что вижу проблему со всех сторон		
3. Я принимаю ценные идеи для усовершенствования своего плана		
4. Если я уверен в том, что выслушал все точки зрения, то могу уверенно идти дальше		
5. Я не приемлю «необучаемых» циников в своей команде		

Упражнения

Просмотрите карту «Вести людей за собой» и ответьте на следующие вопросы:

- Кто сказал, что это невозможно сделать?
- Что их больше всего беспокоит?
- Насколько это обоснованно?
- Если так, каким образом вы на это отреагировали?
- Как вы можете их мотивировать или при необходимости уволить?

Глава 13

Используйте признание для достижения прорывной производительности

Отмечать, что вам нравится или не нравится в поведении людей, важно для удержания их на пути к Смелой цели. Надо делать это официально, давая оценку результатов деятельности и раздавая повышения. Но не меньшее значение может иметь и происходящее в неформальной обстановке. Хороший пример этого я услышал от CEO Ford Motor Company Алана Мулалли, который был председателем совета директоров компании во время поразительных перемен, происшедших в ней. Когда он занял эту должность в 2006 году, прибыли падали и концу года потери компании составили семнадцать миллиардов долларов. А несколько лет спустя ситуация в корне изменилась: в первом квартале 2010 года компания заработала 2,1 миллиарда долларов – лучший квартальный показатель более чем за шестилетний период.

Разумеется, многое надо было сделать, чтобы произошли такие чудесные перемены. Мулалли рассказал мне, что он считает поворотным моментом. Сразу же после вступления в должность он стал собирать вместе руководителей всех своих предприятий в мире, чтобы ознакомить их с состоянием текущих проектов, которых насчитывалось более трехсот. По установленным правилам каждый проект должен обозначаться на диаграмме цветовым кодом: красный означает серьезные проблемы, желтый означает медленное развитие, а зеленый – нормальный ход событий. Но происходило нечто странное. В течение первых шести недель его пребывания в должности все представленные диаграммы были зелеными. «Я сказал команде, что собираюсь объявить об убытках в размере семнадцати миллиардов долларов, а все проекты отмечены зеленым цветом. Что-то здесь не так!»

И Марк Филд, руководитель нашей американской группы, появился с диаграммой, на которой все было ярко-красного цвета, и так было только у него. Что-то не пошло с моделью Edge в Канаде, какие-то технические причины помешали выпустить модель в указанный срок и привели к задержке почти на две недели.

Как рассказывал Мулалли, после этого в зале установилась мертвая тишина и все повернулись к нему, ожидая, что он скажет. «Я понимал, что они удивлены. “Что теперь будет? Можно ли говорить о том, что происходит на самом деле?” И тогда я сказал Марку: “У вас потрясающее видение проблемы”. И все, кто там находился, стали вдруг предлагать свои идеи для решения проблемы. Обмен мнениями занял секунд двенадцать. А я зааплодировал и сказал: “Именно такой должна быть работа в команде”».

Я думаю, что отмечать то, что делается плохо, тоже очень важно.

Конечно, отметить хороший результат легче, приятнее и всем радостнее. Но иногда полезно признаться в поражении, в том, что что-то получается плохо, а что-то мы неправильно спланировали. И я думаю, что это даст преимущество при подъеме на следующую ступеньку, и думаю, что вам это очень пригодится. А вот если в компании слишком многое идет не так и это происходит слишком часто, то это уже другая проблема. Но я считаю, что если вы движетесь вперед, то всякое может случиться. Кто-то пойдет ошибочным путем, но полезно будет признаться в этом и установить причину.

Массимо Феррагамо,

председатель совета директоров Ferragamo USA

После этого все изменилось. На следующей неделе на таком же собрании появились еще несколько диаграмм в красном цвете. А спустя еще неделю уже появились и несколько желтых. Наступила

третья неделя, Мулалли рассказывал: «Триста шестьдесят диаграмм внезапно стали похожими на радугу. Я сказал себе: “О боже, неудивительно, что мы потеряли семнадцать миллиардов”. С другой стороны, впервые я был глубоко убежден в том, что смогу изменить компанию, потому что мы наконец научились видеть реальное положение вещей».

Подумать только: все началось с незначительного момента, когда Мулалли решил отметить тех, кто этого заслужил.

Дайте оценку, если это важно

Чтобы убедиться в том, что вы видите положительные моменты в своем бизнесе, вам понадобится система, с помощью которой вы сможете следить за своим прогрессом и определять, когда дела идут хорошо, а когда плохо. Людям небезразлично, когда их заслуги оценивают. Если они будут знать, что вы их оцениваете, то они поймут, *что* для вас является самым важным и *что* они должны делать, чтобы быть успешными.

Когда я говорю об оценке, люди часто думают, что речь идет об итоговой строке в годовом отчете: Сколько прибыли принес компании тот или иной сотрудник в этом году? Сколько средств сэкономили в этом отделе? Конечно, эти результаты важны, но надо следить и за тем, как протекает процесс, приводящий к таким результатам. Например, Дэвид Коут, CEO Honeywell International, сказал мне, что им хотелось, чтобы их люди проявляли бóльший интерес к работе в команде, поэтому они стали оценивать исполнение ими своей работы и раздавать командные награды, что делалось в дополнение к личным достижениям каждого.

Мы в своей компании оцениваем и «мягкие», и «устойчивые» показатели, потому что важны и те и другие. Наш CEO в Taco Bell Грег Крид называет это «понимать сердцем». «Понимание», или пронизательность, – это устойчивый показатель, такой же, как количество подразделений, торговых точек, прибыль

на инвестированный капитал, доходность акций, то есть все то, о чем мы говорим на Уолл-стрит. А «сердце» – это мягкий показатель, означающий для нас полную отдачу, когда люди придерживаются принципа нашей корпоративной культуры «Как мы побеждаем вместе», а также это изучение вовлеченности сотрудников, оценка лидерских качеств и так далее. Соединение этих двух показателей приводит к устойчивым результатам.

Мне довелось увидеть замечательный пример проведения оценки в области, не входящей в сферу бизнеса, когда наша компания подписалась на программу здорового образа жизни под названием Kinetix. Создатель этой программы Джейми Бруннер подчеркивает, что, когда вы худеете или оздоравливаетесь, необходимо вести журнал, в котором вы записываете, что едите и как меняется ваше самочувствие. «В области фитнеса с помощью этих записей вы можете проследить за своим самочувствием и изучить полученные результаты, – рассказывал мне Джейми. – Это позволяет принять меры там, где получен низкий результат, и тиражировать те практики, где результат оказался высоким». Он сказал, что ведение такого журнала настолько важно, что он со своей командой может точно предсказать своим гостям результат еще до того, как они встанут на весы, просто просмотрев их записи. Это почти идеальный способ измерения прогресса.

Людям необходимо ощущение близости успеха, чтобы продолжать идти вперед. Это удерживает их на правильном пути и является отличным способом мотивации. Джейми начал вести свою программу фитнеса, потому что он сам когда-то имел избыточный вес, и если бы он не вел таких наблюдений, то отказался бы от дальнейших усилий. В начале пути он весил триста фунтов, и трудно было предположить, каков будет результат. «Вы не ощущаете физических изменений, когда избавляетесь от первых пяти фунтов и ваш вес уменьшается с трехсот до двухсот девяноста пяти, – объяснял он. – Только благодаря данным наблюдений я смог увидеть явный прогресс».

Инструмент «Модель d.a.n.c.e.»

Используйте эту простую модель для достижения своей Смелой цели.

- **D**esire (желание) – знать. Видеть перед собой цель. Знать, чего хочешь.
- **A**ction (действие) – предпринять грандиозные действия.
- **N**otice (внимание, наблюдение) – следить за тем, в каком направлении движешься.
- **C**hange (изменение) – вносить изменения до получения желаемого результата.
- **E**xtraordinary – экстраординарный, исключительный.
- **D**ance – танцевать (другими словами, радоваться исключительному успеху).

Если вы находитесь на середине проекта, то модель d.a.n.c.e. даст вам возможность на любом этапе проекта проверить, чего вы уже достигли, и принять решение, как лучше двигаться дальше:

Следить за полученными результатами. Наблюдать за ситуацией на рынке. Если результат оправдывает ваши ожидания, то вы можете радоваться достигнутому прогрессу. Но если что-то не получается, то вернитесь в пункт **C** как можно быстрее.

Вносите изменения в ход процесса, пока не получите желаемый результат.

Важно проводить наблюдения

Как руководитель вы должны внимательно следить за тем, чтобы люди не путали прогресс с результатом. Потерять пять фунтов – это хорошо, а отследить и увидеть результат очень важно, особенно если он приведет к потере следующих пяти фунтов, а потом и следующих.

Мы научились этому при помощи оценки CHAMPS. Я уже упоминал, что в некоторых ресторанах не все было хорошо поставлено с обслуживанием гостей. Я заменил наш корпоративный принцип «Гост прежде всего» на «гостеманию», чтобы подчеркнуть важность этой проблемы. Но недостаточно только говорить об идее. Люди следуют принципу «гостемании», если мы проводим оценку их работы в этом направлении. Вот почему в конце девяностых годов мы придумали оценочную карточку CHAMPS, что можно расшифровать как «чистота, доброжелательность, точность, качество продукта и скорость обслуживания». Каждый из наших ресторанов регулярно оценивался по этим шести категориям.

К сожалению, этой оценочной карты оказалось недостаточно для того, чтобы резко улучшить результат. Скотт Бергрэн, глава Pizza Hut, говорил: «Забавные вещи произошли с этой CHAMPS со временем. Мы стали отмечать самые незначительные движения по направлению к успеху, настолько незначительные, что гости их даже не замечали». Все это обнаружилось, когда Пэт Мурта, COO Pizza Hut, объехал ряд наших ресторанов в США с презентацией, рассказывающей о необходимости существенного улучшения нашей деятельности. Потом он доложил: «Наши директора не проявляют особого рвения от полученной оценки. Они не воспринимают показатель улучшения обслуживания гостей, увеличившийся с шестидесяти шести до шестидесяти восьми процентов, как существенное изменение. Я чувствую, что нам необходимо

пересмотреть свои подходы, чтобы между результатами была ощутимая разница».

Мурта решил создать некий контекст проводимым измерениям, разделив рестораны Pizza Hut на три категории в соответствии с оценками удовлетворенности посетителей. Высшие пятнадцать процентов были выделены в группу создателей бренда, а нижние десять процентов – его разрушителей. Большинство, которое оказалось посередине, было отнесено к посредственной зоне («постольку-поскольку»).

Помню, как я работал на почасовой оплате, а компания пыталась сделать ставку на качество. Нам разрешалось делать перерывы не более чем на десять минут два раза за вечер, и я сказал: «Я хочу посмотреть эту доску качества и попытаться понять, потому что качество – это важно». Я смотрел на доску отзывов гостей, как они ее называли, и потратил на это целых два перерыва, но так и не смог ничего понять. Никто никогда не объяснял нам этого. Может быть, кому-то это казалось Смелой идеей, но никто не решался задать вопрос: «А у вас эта идея работает? Есть у вас ключ к разгадке того, что это такое?»

Дэвид Коут,

CEO Honeywell International

Результат последовал незамедлительно. Никому не хотелось оказаться среди разрушителей бренда, поэтому отстающие начали выяснять, что делается не так. Рестораны, оказавшиеся на вершине, были горды своим положением, что стало еще большей мотивацией для удержания ими этой позиции. Но самый значительный прогресс наблюдался в средней части. Считаться средними для многих из них было вполне приемлемо, но относиться к посредственностям считалось оскорбительным. И они принялись делать все, чтобы

добиться улучшений. Как сказал Скотт, нам «действительно надо следить за результатами, чтобы они были ясны, нацелены именно на те моменты, которые имеют значение для улучшения деятельности, и, наконец, чтобы показатели измерений сами вызвали желание *лучше* работать».

Высоко ли вы замахнулись?

Это вы как руководитель определяете, каким должен быть успех. Именно вы должны убедиться в том, что планка установлена на нужной высоте. В главе 1, когда вы устанавливали свою Смелую цель, я просил вас подумать: а достаточно ли смела эта цель? И здесь применимы те же самые принципы. Когда вы ищете смысл в проводимых исследованиях и говорите об этом, даете ли вы понять, что вас устраивает постепенный прогресс? Или вы используете оценочные карточки, чтобы подвинуть свою команду к прорыву?

Я работаю в JPMorgan Chase с Ли Реймондом, бывшим председателем и CEO компании Exxon, одним из наиболее проницательных руководителей из всех, кого я знаю. Когда я спросил его, что он думает по этому поводу, он предостерег меня: «Наблюдения ради наблюдений ничего не значат. Вы должны знать, чего хотите, когда устанавливаете планку». В качестве примера он рассказал мне об огромном количестве показателей безопасности на нефтеперегонных заводах. Каждый завод должен был применять эти данные для прогнозирования числа аварийных ситуаций на каждый год, а потом всячески стараться снизить эту цифру.

Таким способом они улучшали свои показатели безопасности, пока не произошло нечто чрезвычайное: один из нефтеперерабатывающих заводов доложил о нулевом количестве аварийных ситуаций за год. «Этим они продемонстрировали, что такое возможно. А мы по обыкновению привыкли считать, что так быть не может. Вслед за этим предприятием последовали другие,

и теперь нулевого показателя достигли семьдесят процентов наших предприятий».

Это напомнило мне историю, рассказанную Джоном О'Киффом о Роджере Беннистере, впервые в мире в 1954 году пробежавшем милю менее чем за четыре минуты. До того момента считалось, что человек не способен на такой результат, но Беннистер это опроверг. И через 46 дней Джон Ленди побил его рекорд. А к концу 1957 года еще пятнадцать бегунов добились такого же результата. На самом деле в этом нет ничего удивительного. Когда кто-нибудь показал, что нечто возможно, другим уже легче это повторить. Так что не следует занижать нормы, даже если раньше эта цель еще никем не была достигнута. Просто надо сказать себе, что никто *пока* еще не достигал нулевого показателя безопасности и не пробежал милю за четыре минуты.

Проведение оценочных наблюдений очень важно, но не менее важно не допускать того, чтобы всё решали только цифры.

Исследование как инструмент коучинга

Как только вы получили результаты исследования, ознакомьте с ними остальных. Помните, что «чем больше они поймут, тем больше они задумаются». Убедитесь в том, что у каждого, с кем вы работаете, есть ясное понимание критериев и того, насколько они отвечают вашим нормам. Исследование может стать мощным инструментом коучинга, если его правильно применять. С цифрами трудно спорить. Они способствуют тому, чтобы люди сосредоточились на тех моментах, которые им необходимо улучшить, а не чувствовать себя несправедливо раскритикованными. Ниже приведены советы, как добиться максимума при использовании данного инструмента.

Я считаю, что все эти показатели оценки являются искаженными, если их слишком много. Я старался сократить их до минимума, насколько это возможно. Я не хочу сказать, что следует ограничиться лишь парой из них. Необходимо выбрать четыре-пять наиважнейших показателей, а потом провести оценку по ним. Некоторым кажется, что этого мало. Но ведь невозможно абсолютно точно оценить исполнение и вы только смущаете людей, заставляя их отчитываться за то, что может оказаться несущественным.

Ларри Боссиди,

автор Execution и бывший вице-председатель GE и CEO Allied Signal

Сосредоточьтесь на самом существенном

Никакой пользы не будет от исследований запутанных или избыточных, отнимающих время у людей на то, чтобы в них

разобраться, и не позволяющих воспользоваться ими для устранения недостатков. Несколько лет назад мы в Тасо Bell решили упростить барометр измерения «гостемании». Мы нашли простой, но эффективный способ прогнозирования как лояльности гостя, так и роста продаж, который назвался «Приведи друга»: если гость хочет рискнуть своей репутацией и порекомендовать продукт или услугу, значит, этот человек твердо убежден в их высоком качестве. Поэтому мы решили исследовать, как часто гости рекомендуют Тасо Bell своим друзьям, и сделать этот критерий приоритетным. Мы все еще продолжаем собирать данные по каждому пункту в карточке CHAMPS, а потом передавать полученные результаты директорам ресторанов, чтобы помочь им заострить внимание на тех моментах, которые требуют усовершенствования. А критерий «Приведи друга» теперь используется нами как единственный способ для начисления бонусов, что является хорошим импульсом для наших директоров. Сразу ясно, чему мы придаем особое значение. Такой одномерный оценочный подход имеет свои преимущества, как подчеркнул Том Вагнер, начавший эту программу: «Он прост, понятен и легко осуществим». И должен привести к лучшим результатам.

Отмечайте передовиков

Не снижайте значимости признания заслуг, раздавая мелкие подачки за что-то несущественное. Иначе будут задеты чувства тех, кто смог совершить что-то стоящее, чтобы изменить ситуацию и повысить результат. Когда Ларри Боссиди разговаривал с командой руководителей, он подчеркнул важность «награждения исполнителей», что означает награждение тех, кто достиг ощутимых измеримых результатов.

Если на собрании своей группы у вас возникает проблема с кем-то, кто, по вашему мнению, либо неправ, либо недостаточно объективен, то сразу же после собрания

попробуйте уладить недоразумение один на один. Это сыграет конструктивную роль. И если на общем собрании вы говорите о достигнутом вами успехе, то пока не поздно и пока тот человек помнит о том случае, скажите об этом при всех. Бывает, что люди говорят, не задумываясь о том, что это может задеть других или вызвать их неодобрение. Но если вы вовремя поговорите с ними наедине и сможете найти общий язык, то они обязательно это оценят.

Микки Пент,

президент Global Branding, Yum! Brands

Кого вы выберете – от этого зависит многое. Это разграничит людей, создаст мотивацию и покажет тем, кто не получил награды, что значит быть впереди.

Когда я со своей командой посетил Enterprise Holdings, компанию номер один по прокату автомобилей, я узнал от их CEO Энди Тейлора, как они используют критерии удовлетворения потребительского спроса для дифференциации и поощрения самых успешных исполнителей. В каждом из филиалов они попросили гостей оценить полученные услуги по пятибалльной шкале, где «полностью удовлетворен» – высшая оценка. Я был поражен, узнав, что 82 процента гостей дали высшую оценку, что можно считать большим достижением. И чтобы сохранить такой высокий уровень в этом секторе, компания придерживается такой политики, что ни один руководитель бренда не получает продвижения по службе, пока показатель удовлетворенности гостя в его или ее команде не будет выше среднего показателя во всей структуре. Как объяснил мне Энди: «Когда задумываешься над этим, то тебе не кажется, что ты занимаешься бизнесом по прокату автомобилей. Мы занимаемся бизнесом по удовлетворению гостей».

Мы не на том сосредоточили внимание. Вместо оценки аспекта качества мы занимались измерением количества сделок и покупок в час, и это сказалось на принятых решениях. Я думаю, что по этой причине мы оказались в ситуации, когда мы уже не привлекали своим качеством и уже не гордились некогда созданным брендом. Это все негативно отразилось на бизнесе.

Говард Шульц,

CEO Starbucks

Действуйте, если что-то не получается

Изучение ситуации позволяет вам увидеть, что не работает, и подсказывает, где надо провести изменения. Мне нравится положительная атмосфера в компании, результат нашей корпоративной культуры. Но, с другой стороны, мне приходится вести трудные разговоры с людьми, если дела идут не так, как следовало. И самой тяжелой для меня обязанностью за всю мою карьеру было увольнение большого количества сотрудников. Всем нравится, когда интересно работать, но ваша работа – это еще и место, где надо исполнять свои обязанности. Чтобы стать успешным, надо совмещать обе эти стороны: отмечать, когда дела идут хорошо, и смотреть правде в глаза, если все идет наоборот.

Отмечайте первые неудачи

Если все идет хорошо, вы следите за тем, как идет процесс, и критерии успеха всем ясны, тогда каждый понимает, когда будет достигнут прогресс. Это дает вам возможность отмечать свои достижения по ходу событий. Отмечать заслуги очень важно. Совместная работа является мотивацией и способствует достижению конечной цели.

Несколько лет назад на чемпионате Национальной футбольной лиги я смотрел игру Cleveland Browns и Denver Broncos. Был невероятно холодный день, что усугублялось еще и дождем со снегом – действительно тяжелая атмосфера, не способствующая поднятию духа. Когда на часах остается пять минут и Broncos не получают тачдаун, они ведут мяч на свою линию. Все указывает на то, что они проигрывают. И тогда команда во главе со звездой Джоном Элвеем начинает вести мяч в другую сторону, подача за подачей, попытка за попыткой. Они сделали девять первых попыток, прежде чем попали в тачдаун, когда до окончания матча оставалось тридцать семь секунд. Это был невероятный удар на девяносто восемь ярдов. И Denver выигрывает игру в овертайме.

Наблюдать за игрой было чрезвычайно интересно, но мое внимание привлекла их реакция на первые попытки. Парни на боковых линиях не переставая аплодировали и выкрикивали приветствия. Исследование показало, что та футбольная команда, которая с бóльшим энтузиазмом реагирует на забитые ее игроками голы, обязательно выиграет.

Мне никогда не нравилось, если, забросив мяч в корзину, игрок не благодарил кого-нибудь. Не подбегайте и не пожимайте руку, иначе другая команда начнет выигрывать. Но подмигивайте ему, кивайте, машите рукой. Однажды один из игроков сказал мне: «Ну а если он не смотрит?»

И я ответил: «Смотрит, а если не смотрит, то смотрю я».

Джон Вуден,

тренер по баскетболу, UCLA

Это хороший урок для любого руководителя: не ждите, когда вы наконец пересечете финишную прямую. Если вы постоянно требуете от людей результатов и никак не отмечаете их небольшие победы, то их старание может уменьшиться. Вы как руководитель должны решить, когда вы сделаете первые броски. Если в прошлом квартале ваши показатели продаж упали на четыре процента, а в этом квартале еще на три, то вы находитесь в минусе. На это стоит обратить внимание. Обсудите то, что вас не удовлетворяет нынешнее положение вещей и вы не хотите с этим мириться, но не забудьте найти время, чтобы поблагодарить людей за их движение вперед. Я представляю, что кто-нибудь тут же скажет, что если вы их похвалите, сказав, что они проделали «хорошую работу», то вы снимете с них напряжение и они не будут прилагать излишних стараний в дальнейшем. В таком случае я скажу, что ваша проблема заключается в том, что вы взяли не тех людей.

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 13 «Используйте признание для достижения прорывной производительности»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я оцениваю нужный результат, смотрю как на «мягкие», так и на «устойчивые» результаты и обязательно реагирую на них (отмечаю заслуги или вношу коррективы)		
2. Значительную часть времени я отвожу планированию и занимаюсь развитием своей команды		
3. Я использую любую возможность, чтобы вдохновить и научить других работать с максимальной отдачей		
4. Когда я вижу, что кто-то не оправдывает моих ожиданий, я не колеблясь обучаю его или в случае необходимости что-нибудь предпринимаю		
5. Оценивая выполнение работы другими людьми, я смотрю на то, что было достигнуто и как это было достигнуто		

Упражнение

Найдите время подумать, что указывает вам на то, что у вас есть прогресс в достижении Смелой цели. Каковы цифровые критерии успеха для вашего проекта?

Вернитесь к главе 10, в которой мы говорили о корпоративной культуре. Что является «мягким» показателем, создающим рабочую

среду, которая и взрастит тот успех, который вам нужен? Насколько хорошо вам и вашим членам команды работается?

Как руководитель сколько времени/усилий вы тратите на обсуждение:

«мягких» показателей: _____

«устойчивых» показателей: _____

Итого 100%

Глава 14

Изменения никогда не закончатся

Работа никогда не кончается, и это касается как достижения цели, так и бизнеса вообще. Как сказал один из членов нашего совета директоров Массимо Феррагамо, «Если кто-то говорит, что перемены закончились, значит, закончился он сам. Лично я считаю, что каждый пункт прибытия в то же время является отправной точкой, и об этом никогда не следует забывать».

У Массимо семейный бизнес, основанный его отцом, поэтому он имел уникальную возможность наблюдать, как это бывает. Когда он только начал работать в Соединенных Штатах, пытаясь сделать свой бренд итальянской обуви популярным на новом рынке, у него был только один основной конкурент в производстве женской обуви и один – в производстве мужской. Поэтому его команда в мельчайших подробностях изучала бизнес этих двоих, начиная с цены и позиционирования и кончая поощрением продавцов. Он рассказывает: «Мы не спускали с них глаз, будто выслеживали цель. И добились успеха: мы одержали победу над обоими, потому что старались делать все то же самое немного лучше».

Массимо вспоминал, каким длительным был процесс внесения постоянных улучшений. Они сами не переставали удивляться, как им удается достичь столь существенного преимущества. А теперь другие компании выбрали их своей мишенью и пользуются теми же способами, какими пользовались они сами когда-то. Менее десяти лет назад никто не продавал столько обуви, сколько Феррагамо, а сейчас конкуренция резко возросла. «Наша компания была лидером среди десятка брендов, а теперь мы боремся за удержание своей позиции среди 70–80 брендов. Ситуация полностью изменилась, и нам снова приходится думать о том же, о чем

и двадцать лет назад, – как стать компанией номер один и вернуть себе свое место».

СЕО Pizza Hut в США Брейн Никол недавно посетил Google, чтобы позаимствовать что-нибудь для усовершенствования нашей торговли через Интернет. Брейн принес оттуда идею, которая могла иметь значение не только для конкретной цели, но и для будущего всего бизнеса. Он поинтересовался, зачем пользователям сообщают, что они находятся в бета-версии^[21]. Джим Лесински, исполнительный директор Google, ответил, что они «всегда в бета-версии», это обещание пользователям, что Google будет постоянно совершенствоваться. И одновременно это призыв к своим сотрудникам считать изменения нормой.

Это эффективный способ мышления для бизнеса. Когда Никол вернулся, он поговорил со своей командой о том, что им тоже следует мыслить по типу «быть всегда в бета-версии». Это действительно подтолкнуло всех к тому, чтобы сосредоточить свои усилия на том, чтобы быть творцами истории, а не теми, кто о ней только рассказывает.

Сосредоточьтесь на Смелой цели

Чтобы осуществить намеченные перемены, вы должны постоянно держать в центре внимания свою Смелую цель. Вам необходимо сконцентрироваться на ней самому и сфокусировать на ней внимание целевой аудитории. Этому способствуют настойчивость и постоянный обмен информацией. Действуйте так, будто вы отстаете, даже если это не так.

Настойчивость, настойчивость, настойчивость

В бизнесе случаются и отклонения от плана, и слишком много «белого шума». Это вы должны выяснить, что надо сделать, чтобы сконцентрироваться именно на том, что важно, и не сойти с намеченного пути. Я сказал своему совету директоров, что как только я перестану говорить о «гостемании», они могут отправить меня в отставку. Мы до сих пор успешно удовлетворяем потребности своих гостей. Если я перестану концентрироваться на этом, то и остальные тоже могут перестать это делать. И тогда мы никогда ничего не достигнем. В своем новогоднем обращении в 2011 году я сказал, что мы должны сделать качество нашей предпринимательской инициативой номер один. Я пересмотрел всю нашу документацию в Yum! включая принцип «Как мы побеждаем вместе», чтобы сделать на этом акцент. Что еще более важно, мы пересматриваем наши приоритеты и твердо убеждены в том, что люди должны быть ответственны за достижение определенного прогресса.

Я рассказывал ранее, как большие компании налаживают процессы и дисциплину в той области, которая для них имеет особое значение, как в примере с работой игровых автоматов в Лас-Вегасе. Вы тоже должны добиться дисциплины и наладить процесс при условии использования своих собственных ресурсов – вашего

времени, вашей энергии, вашего ноу-хау, – чтобы идти навстречу тому, что вы задумали.

Непрерывный обмен информацией

Сосредоточившись на своей цели, не переставайте общаться с командой. Рекламная идея «эффективного охвата» указывает на тот факт, что ваша информация может вообще не заинтересовать людей, пока они не прослушают ее раза четыре. То же самое касается и обращения руководителя. Вы должны не переставая говорить о том, что вы хотите совершить, почему и как вы хотите этого достичь.

СЕО компании Brown & Williamson был настолько увлечен печатной рекламной кампанией, что в агентстве были вывешены на стене в рамке распечатки всех рекламных макетов. Каждый день он смотрел на них. Прошло какое-то время, и он решил, что пора позвонить директору по работе с гостями. «Вы знаете, нам нужна новая рекламная кампания, – сказал СЕО ему. – Эта себя изжила». Тот ответил: «Что значит изжила? Она еще и не начиналась. Мы дали вам макеты, реклама выйдет в журналах только на следующей неделе».

Когда я веду свою программу «Вести людей за собой», я не думаю, что все сидящие в зале сумели усвоить весь материал к концу трехдневного курса. Я слежу за тем, чтобы мои слова достигли каждого и чтобы эти люди, вернувшись на рабочие места, начали работать по-новому. Через сорок дней я получаю их отчеты о том, как идут дела в достижении поставленных Смелых целей. Я постоянно высылаю им в ответ свежую информацию о том, как я сам применяю эту программу для улучшения своей работы.

Я провожу вебинары, чтобы поддерживать связь с участниками программы, постоянно веду блог, который может читать каждый сотрудник компании в любой точке мира. Между прочим, когда я написал в блоге о рождении внучки, то получил столько откликов,

сколько не получал никогда. Подобные вещи делают большую компанию маленькой и поддерживают возможность тесного общения. Надо только найти способы, как открыть эти источники информации для своей команды.

Первое: чем бы вы ни занимались в своей компании, ваши действия всегда должны быть направлены на определенную цель. Второе: в каждом своем выступлении я всегда ищу способ еще раз обратить внимание на «работу во имя цели». И каждый член исполнительного руководства научился говорить о «работе во имя цели»... И потом, каждый год мы публикуем годовой отчет, наши консультанты всегда помещают новую идею на обложке. Я сказала им: «Не беспокойтесь. Пока я остаюсь на должности CEO, у нас всегда будет “Работа во имя цели”». В первый год у нас было: «Работа во имя цели». Во второй год – «Работа во имя цели... Путешествие продолжается...». В третий год: «Мы работаем во имя цели». И не важно, что мы предлагаем, пока это сопровождается словами «Работа во имя цели».

Индра Нуйи,

CEO PepsiCo

Действуйте так, будто вы отстаете

Каждый день вы должны идти на работу с уверенностью в достижении успеха, но держаться так, как будто отстаете в счете. Это дает отличный шанс на успех. Самоуспокоенность – страшный враг, способный погубить любую инициативу. Но если вас не будет покидать мысль о том, что ваш план может рухнуть в любой момент, это поможет сохранить бдительность. Вы будете отслеживать незавершенные дела, смотреть, что не получается, что можно

изменить, отслеживать ситуацию на рынке и то, что может повлиять на ваш результат.

Действительно интересно вдруг получить известность, когда никто от вас этого не ожидает, и продолжить борьбу за то, чтобы попасть в высшую лигу и на Суперкубок. А если вы уже занимаете лидирующую позицию, то вам придется противостоять большему количеству людей. Вы не можете самонадеянно заявлять: «Мы лидеры». Вы должны говорить людям: «Сейчас мы в высшей лиге и хотим попадать в плей-офф и на Суперкубок из года в год. Для этого нам нужна дисциплина, и мы будем сильнее, жестче и гибче, на более высоком дисциплинарном уровне, потому что за нами стоит множество людей. Когда я говорю о конкуренции, я всегда говорю, что она есть и будет. И не надо слишком много времени тратить на то, чтобы оглядываться, как хорошо вы сыграли прошлую игру. Вы должны больше думать о том, что вам предстоит».

Джейми Даймон,

председатель, президент и CEO компании JPMorgan Chase

Наш CEO в Китае Сэм Су делает это лучше любого другого руководителя. Неважно, насколько велик достигнутый успех, он и его команда не дают друг другу останавливаться на достигнутом и в результате из года в год демонстрируют блестящие результаты.

В противоположность ему мне вспоминаются выборы 1948 года, в которых Трумэн одержал верх над Дьюи, несмотря на трудности. Это не Трумэн обыграл Дьюи. Дело в том, что Дьюи так проводил кампанию, как будто дело уже было в шляпе. Оба встречались с избирателями по всей стране, но, как описывал биограф Трумэна Дэвид Маккалоу, «Дьюи не ездил куда-то слишком далеко и не спешил с этим. Он меньше выступал с речами». Действительно,

Дьюи говорил своему приятелю из Республиканской партии, встретив его во время кампании: «Если ты и так лидируешь, то к чему разговоры». Поэтому в американском учебнике истории нет президента Дьюи. Мы знаем, как работала эта стратегия. Если бы он не рекламировал свою «неизбежную» победу и проводил кампанию так, будто отстает по результатам, возможно, ситуация сложилась бы для него по-другому.

Инструмент «Стимулирующие вопросы»

Стимулировать – подстегивать, побуждать к действию.

Не засосала ли меня рутина?

Суждено ли мне достигать только средних результатов?

Мируюсь ли я подсознательно со сложившимся положением и счастлив ли этому?

Деятельность, направленная на крупные достижения, начинается тогда, когда у вас все идет хорошо и вас начинает беспокоить сложившееся положение. Я по природе такой человек, который всегда подталкивает людей вперед, если что-то должно быть завершено. Я спрашиваю, как они собираются решить проблемы или улучшить свою работу. Но этот инструмент я применяю и к себе самому. Я пользуюсь этим для того, чтобы не впасть в самоуспокоение. Как я уже говорил, в бизнесе всегда есть что-нибудь незавершенное. Всегда можно сделать что-нибудь больше и лучше. И это делает его необыкновенно интересным.

Чтобы не успокоиться на достигнутом, задайте себе следующие вопросы:

- Какие изменения к лучшему я вношу в этой области?
- Как отличается моя текущая деятельность от деятельности десятков тысяч таких же, как я, осуществляющих подобные планы в тысячах других организаций?

- На самом ли деле я делаю что-то особенное – или я обманываю себя?
- Действительно ли я хочу что-то изменить – или я отношусь к этому недостаточно серьезно и собираюсь достичь незначительных изменений?
- Смогу ли я испытать гордость перед женой и детьми за то, что я сделал?

Требуются любители перемен

Джим Коллинз, проводя исследования для книги «От хорошего к великому», беседовал с одним из исполнительных директоров о том, как его компания стала величайшей. Тот сказал: «Вы должны по-настоящему понять одно: мы можем радоваться результату, но никогда не будем им удовлетворены». Коллинз объяснил мне, что это значит: «Каждый раз, когда планка поднимается на определенный уровень, мы достигаем его, а планка снова поднимается. Это бесконечный процесс. Встает вопрос о том, нужных ли людей вы взяли с собой. А нужны такие, которым это пришлось бы по душе».

СЕО нашей Pizza Hut Скотт Бергрэн называет таких людей «приверженцами перемен», и именно такие люди вам больше всего подойдут. И именно таким должны быть и вы сами. Тренер по гольфу Боб Ротелла восхищался великим Джеком Никлаусом. Он сказал: «Меня больше всего поразило то, что он все тридцать лет был просто ненасытен. Он был невероятно целеустремленным не только тогда, когда был беден и ничего не выигрывал, но сохранял высокую мотивацию, уже будучи богатым и успешным и не мог отбиться от поклонников. Удивительно то, что он это выдержал».

Вы знаете, что одной из самых сложных вещей является самомотивация. И что помогло мне сохранить мою мотивацию – так это моя убежденность в том, что окружающие меня люди лучше, умнее, энергичнее и способнее. Они поддерживают и вовлекают в процесс. И вы продолжаете спрашивать себя: «А почему они лучше, умнее и энергичнее?» И если вы не найдете ответов на эти вопросы, то вам лучше уйти с этого пути. А если сможете ответить, тогда поймете, что вам надо, и возьметесь за это.

Боб Холланд,

управляющий директор и член наблюдательного совета

Essex Lake Group

Вы сможете убедиться, что собрали вокруг себя нужных людей и у вас все идет хорошо, когда с ними установлена обратная связь. Я уже рассказывал о том, как рад был Том Райан из CVS/Caremark, когда его работники ответили ему, что садятся каждый день на одно и то же место во время обеда, потому что это «удобно и эффективно». Вот когда он понял, что новое видение, о котором он объявил в компании, принято ими. Нечто подобное произошло у меня недавно на ежегодной заключительной встрече с инвесторами. За несколько недель до этого журнал Fortune поместил меня на четырнадцатое место в рейтинге первых лиц в бизнесе. Я воспринял это как заслугу своей команды, потому что единственной причиной того, что я оказался в этом списке, была упорная работа моих людей, которая привела нас к успеху. Но для меня было наиболее важно то, что Рик Каруччи, наш CFO, прервал свое выступление перед инвесторами и вручил мне свою личную награду.

Если вы участвуете в состязании по марафону, то вам придется тренироваться много недель. Разница между хорошим бегуном и великим бегуном заключается в том, что великий бегун будет тренироваться целыми днями, а хороший предпочтет поспать и остаться дома. Если вы посмотрите на чью-нибудь карьеру, включая и мою, то увидите, что никто не ходит прямой дорогой. Бывают времена, когда приходится сойти на боковую линию. А бывает, что возвращаешься обратно и испытываешь разочарование. Но способность делать попытку изо дня в день, чтобы показать все, на что способен, и при этом

стараться идти вперед, – именно это открывает перед вами новые возможности. Путь к успеху тернист.

Стив Берк,

СЕО компании NBCUniversal и заядлый бегун

Я чувствовал неловкость и смущение перед инвесторами, но был горд, что сам получил такую награду, и начало этому я положил семнадцать лет назад, когда вручил своего первого резинового цыпленка.

Еще более приятным для меня было то, что Рик доставило удовольствие устроить такое забавное мероприятие во время официальной встречи с инвесторами.

После того как он вручил мне копилку, он провел в стиле Леттермана слайд-презентацию пяти главных причин, почему я попал в список. При этом он упомянул, что «только эти пятнадцать человек заполнили анкету» и что мне «много помогал CFO». Причиной номер один он назвал то, что я «набрал высокие баллы за выход в купальнике и за конкурс талантов», что сопровождалось не слишком лестной картинкой. Встречи инвесторов – чрезвычайно официальное мероприятие, и было приятно видеть, что все добродушно посмеиваются. Я знаю, каждый хочет получить признание, и думаю, что я тоже не исключение. Получить признание за то, что ты делаешь, очень важно. Это пример того, что значит вести людей за собой, и подтверждение того, что наша культура работает так, как я и хотел. После проделанной работы все выглядело так, будто Рик сказал мне публично: «Вызов принят».

Инструмент «Завтра первый день...»

	Сегодня — текущее положение дел	Завтра — первый день...	Вся оставшаяся жизнь — карьера в Yum!
Мои отношения с супругом			
...Время, проведенное с моими детьми			

Что вы теперь делаете по-другому, чтобы достичь крупных перемен? Никогда не поздно повысить свою эффективность или внести изменения в то, что ты делаешь.

Используйте этот инструмент, чтобы высвободить свои идеи и подтолкнуть себя вперед, задав себе вопросы:

- Если бы я завтра начинал свой проект с самого начала, то что я сделал бы иначе?
- Какие прорывные результаты я мог бы вообразить себе?
- Что я должен начать делать, чтобы это произошло сегодня?

Анализ и ваши действия

Самооценка

Оцените себя по следующим пунктам, относящимся к главе 14 «Изменения никогда не закончатся»	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я настойчив в выполнении обязательств		
2. Я способен определить проблемы и привлечь внимание своих людей к ним		
3. Я постоянно задумываюсь над тем, что меня не устраивает в нынешнем положении, чтобы поставить новые задачи		
4. Я считаю необходимым корректировать ход действий в соответствии с новыми знаниями и обстоятельствами		
5. Я не теряю уверенности даже в трудные времена		
6. Я постоянно удерживаю себя в равновесии, находя время на отдых и восстановление сил		

Упражнение

Подумайте о том, что вы делаете каждый день ради достижения Смелой цели. Сколько полных дней в неделю вы посвящаете именно решению этой задачи? Сколько дней вы занимались этим время от времени?

Что вы можете сделать, чтобы не попадать в зону «постольку-поскольку»?

Учебный материал к части III «Не сходите с пути, чтобы получить результаты»

- Речь идет не о том, что вы говорите, а о том, как вы говорите. Вы должны предложить людям свою цель, **продавайте задуманные перемены** как товар, который предлагают потребителю. Чем убедительнее вы это представите, тем больше им захочется помочь вам в достижении Смелой цели.

- Какой бы ни была цель, на пути к успеху всегда возникают **препятствия, которые вам предстоит преодолеть**. Вы должны выслушать мнение каждого по всем вопросам, потому что другие могут увидеть то, чего не видите вы.

- Вы постоянно должны оценивать свой прогресс на пути к достижению цели, чтобы убедиться в правильности выбранного пути. Отмечая достигнутый успех и выражая признание людям, которые делают огромную работу, вы мотивируете их к достижению цели.

- Настоящий успех основывается на признании того, что всегда есть чему учиться, еще многое надо сделать и руководитель никогда не должен снижать темп в работе. **Перемены никогда не закончатся**, и это верно как для вас лично, так и для вашего бизнеса.

Чтобы поразмыслить над этими уроками и извлечь из них пользу, просмотрите ответы к упражнениям и вопросы самооценки в конце каждой главы. Затем ответьте на следующие вопросы, которые помогут вам определить, на чем больше всего следует сосредоточить свои усилия при формировании в себе навыков лидера.

- Что вас больше всего впечатлило при прочтении части III «Не сходите с пути, чтобы получить результаты»?

- Из названных моментов назовите два-три, которые могли бы оказать наибольшее влияние на вашу Смелую цель.

- Что вы станете делать по-другому с завтрашнего дня после изучения этого раздела?

Шерил о «продаже перемен»

«Я была действительно разочарована тем, что после анализа эффективности за последние нескольких лет получила ту же самую обратную связь, ту же самую реакцию, и это свидетельствовало о том, что мне не доставало положительной энергии. Я это поняла при проведении собеседования с новым потенциальным кандидатом на вакансию. Обычно я очень эмоционально высказываюсь о ценностях нашей корпоративной культуры, и в этот раз без этого не обошлось. Я снова и снова говорила о том, как хорошо здесь работает, как мы умеем делать так, чтобы работа всем приносила радость, и как это помогает нам в достижении высоких результатов. И вдруг я поняла, насколько плоха моя “реклама” той самой культуры, которую я должна продвигать как руководитель службы по управлению персоналом. Поэтому спустя несколько дней я решила все изменить. Для решения этой проблемы я начала собрание нашего отдела с приветствия, обычно повторяемого друг за другом. “Я полна воодушевления, а вы?” И они в ответ: “Мы полны воодушевления, а вы?” Все смеялись, и в зале тотчас же возникла некая позитивная энергия. К тому же мне удалось сконцентрировать внимание всех присутствовавших. Теперь я всегда начинаю с этой речовки, когда требуется поднять дух, или это делает кто-нибудь из нашего отдела. Это позволяет сохранять положительный настрой, и я должна сказать, что реакция людей стала совершенно иной».

Кейт о том, что «некоторые считают, что это невозможно осуществить»

«От природы я наделена умением создавать атмосферу единодушия и согласия. В своей команде я люблю открытые и откровенные обсуждения. Обратная сторона этого: я не склонна к конфронтации. Я всегда сторонилась конфликтов и всего

негативного и стараюсь это игнорировать. Недавно мы столкнулись с проблемой. Я со своей командой успешно работала над большим проектом, но нашелся человек, который все время говорил, что все это пустая трата времени. Он так считал с самого начала, даже объяснил нам всем, почему он так думает, но тем не менее оставался с нами на проекте. Каждый раз, когда мы собирались для обсуждения рабочих вопросов, он всегда говорил, что мог бы сделать лучше. В конце концов у меня не оставалось выбора, и я обратилась в отдел по персоналу, чтобы его перевели на другую должность в другой отдел.

Благодаря этому выросло доверие моей команды ко мне. Я боялась, что они могут посчитать меня слишком резкой и суровой и будут опасаться за свою работу. Все оказалось совсем иначе. Они действительно оценили то, что я сделала. Один из них даже сказал мне, что чувствует, будто этим я поддержала их всех, избавив от того парня, а мне и хотелось, чтобы они почувствовали именно это».

Послесловие

Стань своей Смелой целью: переходи от слова «я» к слову «мы»

Я призываю вас по прочтении этой книги не возвращаться к прежнему способу ведения бизнеса. Напротив, я надеюсь, что вы воспользуетесь возможностью делать все по-другому и воспримете книгу как стартовую площадку или как точку отсчета для нового мышления и нового стиля руководства.

Вернитесь к инструменту «Представьте прорыв», предложенному мною в главе 1.

Этот инструмент учит вас смотреть на процесс развития не как на ряд небольших шагов, а как на большие скачки вперед. Подумайте о том, как вы сможете применить такой тип мышления к сведениям из этой книги. Нередко вы читаете книгу о бизнесе, находите в ней несколько крупиц мудрости, а потом кладете на полку и забываете о ней. Ну а что если за это время все изменится? А что если теперь вы снова можете сделать большой шаг вперед навстречу успеху – другими словами, к прорыву – в своей жизни или в своей карьере, из той точки, в которой вы сейчас находитесь?

Если вы хотите, чтобы это произошло, вы должны поставить несколько Смелых целей на основе того, что вы хотите получить от этой книги. Как я вижу, перед вами находятся *два* проекта. Первый – это ваша Смелая цель, которую вы поставили перед собой в главе 1, а второй – это вы. И в том и в другом направлении вы можете идти либо небольшими шагами, либо большими скачками. Выбор целиком зависит от вас.

Когда вы будете работать над проектом, который касается вас, я советую отнестись к нему так же, как к проекту по достижению любой другой цели, а именно: определите, что вы хотите изменить,

составьте план по самосовершенствованию и совершенствованию своих умений и знаний, установите сроки исполнения и критерии, ждите отдачи и оказывайте поддержку. Я считаю, что есть смысл работать совместно над обоими проектами, потому что совершать что-то значительное и самому совершенствоваться – это два взаимосвязанных процесса. Вам на самом деле не удастся осуществить одно без другого.

От слова «я» к слову «мы»

Эту историю из моей собственной карьеры я считаю отличной иллюстрацией того, что совершенствуясь, лучше выполняешь свою работу. В компании PepsiCo нам приходилось иметь дело со многими знаменитостями. Особенно мне запомнился баскетболист Мэджик Джонсон. Мы были в числе его спонсоров в то время, когда он объявил всем, что он ВИЧ-инфицирован. Эта новость вызвала шок, и многие из спонсоров от него отказались. Нам позвонил его агент, сказав, что они с Мэджигом хотят приехать в Нью-Йорк, чтобы встретиться с Крейгом Ведерапом, в то время руководившим компанией PepsiCo, и со мной. Они хотели знать, прервем ли мы с Мэджигом отношения.

Легкость, с которой мы с Крейгом приняли решение, меня самого поразила. Мы оба хорошо знали, как поступить правильно, и сделали это не задумываясь. Мы сообщили Мэджику, что хотим продолжать работать с ним. К тому же нам представилась редкая возможность потолковать с этим парнем.

Первое, что мне хотелось узнать, – что для него значит расти и развиваться дальше: ведь он был одним из лучших спортсменов в Национальной баскетбольной ассоциации.

«Ну, когда я в первый раз начал играть, будучи еще ребенком, мы выигрывали с большим преимуществом, например восемьдесят против двадцати. Из них моих мячей было шестьдесят пять. Но, несмотря на то что мы выигрывали, радости никто не испытывал. Ни ребята, ни родители, ни я сам. Внезапно я понял, что лучшим способом все изменить станет привлечение к этому как можно большего числа людей. Я принял решение стать лучшим нападающим. Потом мы тоже выигрывали, но не с таким большим разрывом. Счет мог быть, например, семьдесят против тридцати, но из них на моем счету было сорок, а на счету остальных членов

команды – тридцать. Но зато все играли, все участвовали, все забивали мячи и все были счастливы».

Когда Мэджик пришел в НБА, его целью было сыграть столько результативных пасов, сколько никто еще не сумел за всю историю. Он пообещал своему товарищу по команде Lakers Кариму Абдул-Джаббару, что поможет ему стать ведущим игроком по количеству забитых мячей, и сделал это. Другому товарищу по команде, Джеймсу Уорти, он помог создать первую команду звездных игроков. И когда Карим побил рекорд, став ведущим игроком НБА по количеству забитых мячей, он подошел к Мэджику и крепко обнял его со словами: «Ты сказал, что ты это сделаешь. Так ты сказал мне». «И это было здорово», – вспоминает Мэджик.

Я много думал об этой истории и о том, что она могла бы значить с точки зрения перспективы лидерства. Я понимал, что Мэджик рано осознал, как важно вести людей за собой. Он выбрал команду для себя, он сделал так, чтобы все стало лучше для всех и для него самого.

За всем этим, конечно, стоит лидерство. Существует два способа оценки себя как руководителя: вы можете все время делать только незначительные попытки, а можете достичь чего-то значительного, помогая другим и таким образом давая им возможность делать попытки и получить шанс наряду с вами.

Это не значит, что сам Мэджик не мог сделать бросок, когда ему это было надо. Я очень хорошо помню ту игру, когда Карим получил травму и Мэджик успешно заменил его. И хотя он привык играть в защите, но овладел ситуацией и сделал все от него зависящее, чтобы его команда выиграла. Он действительно умел поддерживать членов своей команды и вести их за собой.

Я глубоко убежден, что вести людей за собой – это обязанность каждого руководителя и лидера. Это не то, что можно делегировать. Я надеюсь, что сумел убедительно показать на предыдущих страницах, что для ведения бизнеса решающую роль играет такое

же отношение к людям, какое проявил Мэдрик Джонсон к своим товарищам по команде.

Если вы относитесь к тем, кто сам осуществляет большие дела, замечательно, но этого недостаточно. Если вы можете помочь целой команде или компании в достижении их Смелых целей, то представьте, чего вы можете достичь все вместе. Все зависит только от вас как от руководителя.

Заканчивая эту книгу, я вспоминаю об одном случае. Было воскресное утро, я читал газету у бассейна в отеле. Вдруг я увидел женщину, идущую к бассейну. Она потрогала кончиками пальцев ноги холодную воду и стала не спеша заходить в нее. Мне было любопытно наблюдать за ней, потому что это происходило очень медленно и долго. Она дрожала и морщилась, но продолжала идти.

В это время какой-то парень опередил ее и резко нырнул в воду. Всплеск воды от его прыжка привлек внимание всех, а по воде пошли круги от одной части бассейна к другой.

У вас есть возможность сделать выбор. Вы можете воспользоваться уроками, полученными из этой книги, и барахтаться в них время от времени, что ничего не изменит ни в вашей жизни, ни в жизни других. А можете совершить решительный прыжок и заставить эти уроки работать на вас, пустить круги по воде, которые помогут вам и тем, кто вас окружает, достичь того, на что вы способны. Надеюсь, что вы предпочтете второе и это принесет вам радость и успех.

Приложение 1

Как мы побеждаем вместе

Верим во всех людей

Мы верим в позитивные намерения людей и уверены в том, что каждый человек, особенно благодаря тому, что отличается от других, обладает потенциалом внести значимый вклад в работу команды. Мы осознанно ищем людей, отличающихся от нас, и это позволяет нам расширять границы нашего мышления и принимать лучшие решения. Мы обучаем и поддерживаем каждого, и помогаем максимально раскрыть его потенциал.

Являемся Фанатами ресторанов и Гостей... СЕЙЧАС

Мы любим управлять успешными ресторанами, и наши Гости в центре всего, что мы делаем. Мы действуем без промедления, чтобы быть уверенными, что каждый Гость видит это и чувствует это, посещая каждый наш ресторан. Мы твердо уверены, что у нас великолепные Директора ресторанов, которые создают отличные команды. Мы фанатично относимся к неукоснительному исполнению наших ключевых процессов, состоящих в обеспечении Стандартов Бренда, помня о том, что это является нашей целью № 1 в построении бренда. Это фундамент для того, чтобы воплотить Гостеманию в жизнь.

Достигаем прорыва

Мы постоянно спрашиваем себя: «Что Я могу сделать СЕЙЧАС, чтобы достичь прорывных результатов в том, за что я несу ответственность в YUM!?» Мы осознаем, что сила нашего намерения помогает достичь прорыва в том, чем мы занимаемся. Мы знаем, каким великим может быть все, что мы делаем, и работаем, ясно представляя наше будущее, наполненное позитивной энергией и личной ответственностью за его осуществление.

Создаем ноу-хау

Мы растем, жадно впитывая новые знания и перенимая передовой опыт как внутри компании, так и извне. Следуя по этому пути, мы всегда предпочитаем истину комфорту. Мы последовательно добиваемся выдающихся результатов, используя ноу-хау для развития бизнеса и превращая наши знания в инструменты и технологии там, где это наиболее важно. Прорывы

достигаются тогда, когда люди, обладающие знаниями, мыслят творчески.

Покоряем высоту, работая в команде

Мы – одна команда, целью которой является действие, а не деятельность. Мы обсуждаем необсуждаемое, применяя здоровые споры для принятия эффективных решений. Наши отношения позволяют нам просить друг у друга невозможного. Наши взаимные устные договоренности позволяют нам выполнять все важное безотлагательно и превосходно.

Признание! Признание! Признание!

Мы привлекаем и удерживаем лучших людей, и вдохновляем на подвиги благодаря известной в мире культуре признания. Мы любим ярко отмечать достижения других, и делаем это с большим удовольствием!

Благодарность

В основе этой книги лежит программа для руководителей «Вести людей за собой», по которой я имел честь обучать более четырех тысяч руководителей и франчайзи компании Yum!. Прежде всего я хочу поблагодарить всех, кто посещал занятия по программе и пользовался картой «Вести людей за собой». Сообща вы применяли уроки программы и достигли определенных результатов, таким образом выразив доверие этой книге. Особенно я хочу поблагодарить многих, задавших мне по окончании программы вопрос: «Почему бы вам не написать книгу?», что меня и вдохновило.

Я хочу поблагодарить Тима Гэлбрейта, который был моим партнером по разработке программы на протяжении четырнадцати лет. Он постоянно помогал мне улучшать семинары и эту книгу своими креативными идеями, внося в это существенный вклад. Также я хотел бы поблагодарить Энни Берлейн, нынешнего руководителя отдела персонала, и бывших руководителей службы персонала Грега Дедрика и Питера Херла за помощь в организации обучения групп. Они объехали со мной весь мир, внося в каждое наше занятие позитивный интерес и умение проникать в суть.

Теперь о книге. Для меня было настоящим удовольствием работать с Кристой Бург, помогавшей мне в написании этой книги. Она несколько раз присутствовала на занятиях по моей программе, вникла в то, что мы хотим сообщить. Она внесла неоценимый вклад и работала неустанно, чтобы сделать книгу как можно лучше. Если прочитанное вам понравилось, то в этом ее заслуга. Я также хотел бы поблагодарить своего литературного агента Джима Левина и издателя Адриана Закхайма, признанных профессионалов своего дела. Джонатан Блум, мой партнер, друг и директор по связям с общественностью, оказал большое содействие и помог мне сделать эту книгу такой, какая она есть.

Я хочу поблагодарить еще раз группу экспертов и совет директоров компании Yum! Brands. Я по-настоящему ценю ваше искреннее желание поделиться знаниями со мной, а также с читателями этой книги. Особенно я хочу поблагодарить Джона О'Киффа за то, что он позволил мне воспользоваться его инструментами, которые вместе с методами, предложенными Ларри Сенном, помогли мне сделать эту книгу интерактивной и способной вызвать каждого на размышления.

Мне также посчастливилось работать со многими тренерами мирового класса, среди них Джим Вальчи, Том Джеймс, Говард Дэвис, Стив Рейнеманд, Крейг Ведерап, Роджер Энрико, Уэйн Кэллоуэй и Эндралл Пирсон. Именно он был моим учителем, когда я находился на вершине своей карьеры. Он не только передавал свои обширные знания, но и был моим близким другом, пока не ушел от нас совсем в «молодом» возрасте восьмидесяти лет.

Я хочу поблагодарить свою семью. Джин и Чарльз Новак – такие любящие родители, о каких только можно мечтать. Моя жена Венди – замечательная спутница, вдохновившая меня на то, чтобы сделать эту книгу лучше. Наконец, я хочу поблагодарить свою дочь Эшли Новак Батлер, которая просматривала каждую главу с точки зрения многообещающего руководителя и внесла неоценимый вклад в то, как сделать книгу более содержательной и предназначенной для менеджеров разного уровня.

Благодарю Бога за эту жизнь, полную интересного жизненного опыта и удивительных людей. Для меня истинное удовольствие поделиться с вами тем, чему я научился за многие годы. Спасибо вам за то, что вы купили эту книгу. Все деньги, вырученные за нее, я передам на осуществление Всемирной продовольственной программы ООН для спасения голодающих детей во всем мире.

Состав экспертов

Моатаз аль-Альфи – CEO Egypt Kuwait Holding и председатель совета директоров, Americana Group, Египет

Грэм Аллан – CEO Yum! Restaurants International

Скотт Бергрэн – CEO Pizza Hut, США

Кен Бланшар – соучредитель и духовный наставник the Ken Blanchard Companies, писатель

Лоренс Боссиди – бывший вице-председатель GE, бывший CEO AlliedSignal

Джейми Бруннер – основатель Kinetix Nutrition and Fitness

Уоррен Баффетт – председатель и CEO Berkshire Hathaway

Стивен Берк – CEO NBCUniversal

Джон Калипари – тренер мужской баскетбольной команды университета Кентукки

Джим Коллинз – писатель, автор бизнес-книг (Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies («Построенные навечно») и Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't^[22])

Дэвид Коут – CEO Honeywell International

Грег Крид – CEO Taco Bell, США

Джейми Даймон – председатель, президент и CEO JPMorgan Chase & Co.

Дэвид Дорман – председатель совета директоров, председательствующий директор Motorola, Inc.

Говард Драфт – исполнительный председатель Draftfcb

Роджер Итон – CEO KFC, США

Массимо Феррагамо – председатель Ferragamo USA, Inc.

Майкл Френсис – исполнительный вице-президент и директор по маркетингу Target Corp.

Дэвид Гриссом – председатель Mayfair Capital, председатель Glenview Trust

Бонни Хилл – президент B. Hill Enterprises

Боб Холланд – управляющий директор и член консультативного совета Essex Lake Group

Джеффри Иммельт – председатель и CEO General Electric

Кеннет Лангон – президент и CEO Invemed Associates; соучредитель Home Depot

Джон Лайнен – советник председателя American Express Company

Алан Мулалли – CEO Ford Motor Co.

Томас Нельсон – президент и CEO National Gypsum Company

Индра Нуйи – председатель и CEO PepsiCo

Джон О'Кифф – создатель и автор книги Business Beyond the Box^[23]

Микки Пент – президент глобального брендинга Yum! Brands

Эндралл Пирсон – бывший председатель-основатель и CEO Yum! Brands

Ли Реймонд – бывший председатель и CEO ExxonMobil

Боб Ротелла – спортивный психолог и автор книги «В гольф не играют совершенные»

Томас Райан – бывший председатель, президент и CEO Caremark Pharmacy services, CVS Caremark Corporation

Говард Шульц – председатель, президент и CEO Starbucks

Ларри Сенн – председатель и основатель Senn Delaney, эксперт по корпоративной культуре

Джим Стенгель – президент и CEO Jim Stengel Company; адъюнкт-профессор Anderson School of Management, UCLA

Рендалл Стефенсон – председатель и CEO AT&T

Сэм Су – вице-председатель Yum! Brands; председатель и CEO Yum! China

Ноэль Тичи – профессор по организационному поведению и управлению персоналом, Ross School of Business Мичиганского университета

Боб Уолтер – бывший председатель и CEO Cardinal Health, Inc.

Джек Уэлч – бывший председатель и CEO General Electric

Уильям Уэлдон – председатель и CEO Johnson & Johnson

Джон Вуден – последний тренер Зала баскетбольной славы, UCLA

Об авторе

Дэвид Новак – председатель совета директоров и CEO компании Yum!Brands (крупнейшая мировая ресторанный сеть – более 35 тысяч ресторанов по всему миру, 1 400 000 сотрудников, бренды KFC, Pizza Hut, Taco Bell и другие).

До того, как проснуться главой независимого бизнес-гиганта, Дэвид одиннадцать лет проработал в PepsiCo и был уверен, что там и останется до пенсии. В детстве подумывал стать бейсболистом, учителем или, как папа, топографом (Дэвид, путешествуя с родителями, сменил тридцать шесть трейлерных парков в двадцати семи штатах). Журналист по образованию. В поисках работы рассылал не стандартные резюме, а брошюрку со стихами собственного сочинения о том, почему его стоит взять на работу. И его книги тоже далеки от стандартов и занудства. И эта, по которой учатся лидерству тысячи менеджеров Yum!Brands, и первая – «Как я стал боссом».

Бестселлер №1 по версии New York Times

ВЕДИ ЛЮДЕЙ ЗА СОБОЙ

Дэвид Новак

Примечания

1

Подробнее об этом читайте в книге Дэвида Новака «[Как я стал боссом](#)» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009).

[Вернуться](#)

2

Автор книги «Одноминутный менеджер».

[Вернуться](#)

3

Издана на русском языке: Кен Бланшар, Джим Баллард, Фред Финч. Клиентомания: Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг (It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company). М.: Эксмо, 2008. 208 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

4

All-American – 1) символическая сборная команда США по какому-либо виду спорта. Ее состав определяется путем опроса экспертов и журналистов); 2) лучший по всей Америке (спортсмен года; актер, музыкант, певец года).

[Вернуться](#)

5

Deputy-Dawg (dog) – герой мультфильма, пес – заместитель шерифа.

[Вернуться](#)

6

Новостной выпуск CBS.

[Вернуться](#)

7

Градуализм – стратегия постепенности в осуществлении реформ, в достижении желаемых результатов.

[Вернуться](#)

8

Маркетинговая стратегия, при которой компания выпускает на рынок две или более марки товара, конкурирующие друг с другом; может использоваться как средство стимулирования.

[Вернуться](#)

9

Набор торговых знаков, вывесок, указателей и других элементов, формирующих образ компании, сети ресторанов и т. д.

[Вернуться](#)

10

Продуктивный конфликт чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено

различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. В таком случае сам конфликт способствует формированию более всестороннего понимания проблемы, а также мотивации партнера, защищающего другую точку зрения.

[Вернуться](#)

11

Издана на русском языке: Патрик Ленсиони. [Пять пороков команды. Притчи о лидерстве](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 192 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

12

Дословный перевод: паста «Во вторник вечером» и крылышки «В среду вечером».

[Вернуться](#)

13

Типология Майерс-Бриггс – типология личности; идентификатор типов Майерс-Бриггс широко применяется в бизнесе, в частности в некоторых крупных западных компаниях. В США до 70 процентов выпускников средних школ проходят определение типа личности с помощью MBTI для целей выбора будущей профессии.

[Вернуться](#)

14

DISC – группа психологических описаний, развитая Джоном Гайером и основанная на работах психолога Уильяма Марстона. Это

четырёхсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей в окружающей их среде или в определенной ситуации. DISC рассматривает *стили поведения и предпочтения в поведении*. При оценке поведения человека выделяют четыре аспекта, говорящих о предпочтениях человека в ассоциациях слов. Все они зашифрованы в названии модели DISC (D – господство – характеристика способности к руководству, самоутверждению, лидерству; I – влияние – характеристика социальных связей и коммуникабельности; S – устойчивость – характеристика терпения, постоянства, заботы; C – добросовестность (или предостережение) – характеристика касается структуры и организованности).

[Вернуться](#)

15

От Chief Operating Office (главный) – операционный директор (один из руководителей корпорации, отвечающий за повседневные операции, за текущую деятельность).

[Вернуться](#)

16

Издана на русском языке: Дж. Поррас, Дж. Коллинз. [Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 352 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

17

Издана на русском языке: Джим Коллинз. [От хорошего к великому](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 320 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

18

Клаттер – перегруженность СМИ рекламой.

[Вернуться](#)

19

Consumer Reports – журнал организации Consumers Union (Союз потребителей, США). Публикует обзоры и сравнительные описания товаров и услуг для потребителей, базирующиеся на откликах пользователей и результатах тестирований.

[Вернуться](#)

20

Политика возврата – установленные продавцом условия, при выполнении которых покупатель может вернуть купленную продукцию, в том числе срок, в течение которого покупатель может вернуть товар и потребовать замены на аналогичный товар или возврата денег, необходимость возврата в неповрежденной упаковке, необходимость получения идентификационного кода перед отправкой товара продавцу и т. п.

[Вернуться](#)

21

Бета-версия – это официально выпускаемая новая версия программного продукта, в которой реализована бóльшая часть функциональных возможностей. Бета-версия предназначена для внешнего (открытого) тестирования, определения ошибок и недоработок, а также для сбора требований и пожеланий конечного пользователя.

[Вернуться](#)

22

Издана на русском языке: Джим Коллинз. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 320 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

23

Издана на русском языке: Джон О'Кифф. Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов. М.: Эксмо, 2005. 256 с. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)