

КЛУБ
ЛЕГЕНДАРНЫХ
ЖЕНЩИН

INDRA NOOYI

MY LIFE IN FULL
WORK, FAMILY, AND OUR FUTURE

ИНДРА НУЙИ

ЖИТЬ НА ПОЛНУЮ!
РАБОТА, СЕМЬЯ И НАШЕ БУДУЩЕЕ

УДК 005:159.9
ББК 65.290-2+88.4
Н87

MY LIFE IN FULL
Work, Family, and Our Future

Indra Nooyi

Copyright © 2021 by Preetara LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of Penguin Random House LLC

Photo credit - © Annie Leibovitz, 2021

Нуйи, Индра.

Н87 Жить на полную! Работа, семья и наше будущее / Индра Нуйи;
[перевод с английского П. В. Золотаревской]. — Москва : Эксмо, 2022. —
416 с. — (Клуб легендарных женщин. Они изменили ход истории).

ISBN 978-5-04-168806-6

Вот уже более двенадцати лет Индра Нуйи считается одним из самых влиятельных генеральных директоров в мире. Несмотря на то, что она пришла в PepsiCo в непростой период, годовые доходы компании выросли на 72%, а чистая прибыль удвоилась. Книга предлагает взгляд изнутри на компанию PepsiCo и мышление Нуйи. Как ей удалось совершить радикальные изменения в продукции культового американского бренда, несмотря на сопротивление на каждом шагу? Почему так важно быть собой и доверять своим суждениям, если хочешь добиться успеха?

Впервые Нуйи откровенно и с юмором рассказывает о трудностях, которые возникали при совмещении ответственной работы с растущей семьей, и о том, чему она научилась на этом пути.

УДК 005:159.9
ББК 65.290-2+88.4

ISBN 978-5-04-168806-6

© Золотаревская П. В., перевод
на русский язык. 2022
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2022

*Посвящается моему мужу Радже,
Моим детям, Прите и Таре,
Моим родителям,
Моему деду Татхе*

Содержание

Введение 7

Часть I

Взросление 17

Часть II

В поисках своего пути 109

Часть III

Годы в компании PepsiCo 177

Часть IV

Что дальше 341

Благодарности 402

Ссылки 408

Алфавитный указатель 411

Введение

В один из пасмурных ноябрьских дней 2009 года в столице США Вашингтоне я оказалась между президентом Соединенных Штатов и премьер-министром Индии. Перед этим прошли многочасовые встречи с десятками глав крупнейших компаний двух этих стран, а сейчас мы должны были представить отчет о текущих результатах работы нашей группы.

Президент Обама начал с представления американской команды. Когда очередь дошла до меня и Обама объявил: «Индра Нуйи, главный исполнительный директор компании PepsiCo», премьер-министр Сингх воскликнул: «О! Она одна из нас!» И тогда президент США, широко улыбнувшись, ответил: «Да, и одна из нас тоже!»

Я никогда этого не забуду! В тот момент лидеры двух великих стран, которым я так многим обязана, спонтанно проявили простую человеческую доброту. В моей душе по-прежнему живет девочка, выросшая в дружной семье в городе Мадрасе на юге Индии. Культура моей родины и уроки юности служат фундаментом, на котором строится моя жизнь, но когда мне было двадцать три года, я переехала в США, чтобы учиться и работать, и здесь стала руководителем культовой компании. Мне кажется, такое возможно только в Америке. Я действительно принадлежу обоим мирам.

Оглядываясь назад, я вижу, насколько моей жизни присуща эта двойственность: под воздействием разнонаправленных сил

и факторов я преодолевала разные этапы жизненного пути. Все мы иногда словно балансируем над пропастью, жонглируем обстоятельствами, идем на компромисс, делаем все возможное, чтобы найти свое место под солнцем, желая двигаться вперед и управлять собственными отношениями и обязанностями. Найти баланс очень непросто, учитывая, что наше стремительно меняющееся общество сохраняет приверженность некоторым привычкам и правилам поведения, которые происходят из глубины веков и кажутся незыблемыми.

Двумя главными силами, определяющими мой путь, всегда были семья и работа. В 1994 году меня пригласили работать в компанию PepsiCo, и я согласилась отчасти потому, что штаб-квартира компании находилась недалеко от нашего дома. У меня было две дочери, старшей тогда было десять лет, а младшей полтора года. Офис мужа тоже располагался неподалеку. Мы решили, что предложение PepsiCo стоит принять, потому что добираться из дома на работу будет очень удобно. Всего пятнадцать минут, и ты уже в школе или дома. Конечно, это была не единственная причина. Я искренне полюбила энергичную и оптимистичную PepsiCo с того самого момента, как впервые переступила ее порог. Я чувствовала, что компания готова к переменам, продиктованным временем.

Что важно: я стала управленцем компании, в которой еще не было женщин-руководителей, к тому же иммигрантов с кожей другого цвета. Когда я только начинала свою карьеру, в профессиональной среде отношения между женщинами и мужчинами очень отличались от того, что вы видите сегодня. За четырнадцать лет работы консультантом и специалистом по вопросам корпоративной стратегии моими боссами были исключительно мужчины. Ни разу моим куратором и наставником не стала женщина. Мне даже не приходило в голову расстраиваться, что мне недоступна «мужская» власть. Напротив, я была счастлива, что мне в принципе удалось построить карьеру в мужском мире. Однако к тому времени, как я пришла в PepsiCo, волна образованных и целеустремленных

женщин захлестнула рынок труда, и я почувствовала, как меняется атмосфера. Конкуренция между мужчинами и женщинами становилась все более острой, и в последующие десятилетия женщины изменили ситуацию коренным образом. Когда-то никто такое и представить не мог. Как руководитель, я всегда старалась увидеть тенденции развития в обществе и бизнес-среде и вовремя отреагировать. Как женщина и мать девочек я хотела сделать все возможное, чтобы поддержать такие перемены.

Пока моя карьера развивалась, а дети росли, я постоянно решала проблемы, знакомые только работающим матерям. Пятнадцать лет в моем рабочем кабинете висела белая доска, на которой можно писать маркерами. Пользоваться ей могли исключительно мои дочери. Я воспринимала эту доску как «успокоительный калейдоскоп», в котором меняющиеся рисунки и сообщения неустанно напоминали о самых близких мне людях. Когда я сменила кабинет, я сделала копию доски с последними записями «Привет, мама, я очень, очень тебя люблю. Целую и обнимаю»; «Держись! Всегда помни, что есть люди, которые тебя любят!»; «Хорошего дня!»; «Эй, мама, ты самая лучшая! Продолжай в том же духе» — в окружении мультяшных персонажей, солнышек и облаков, нарисованных синими и зелеными маркерами.

Поскольку я известная женщина-руководитель крупной компании, меня часто просят на большую аудиторию рассказать, как я совмещаю работу и семью. Однажды во время выступления я обмолвилась, что иногда сомневаюсь: считают меня мои дочери хорошей мамой или нет? Мне кажется, что подобные сомнения навещают абсолютно любую мать. После этого телевидение Индии выпустило ток-шоу, в котором переврали мои слова, выставив все так, будто я считаю, что женщинам не стоит работать. Дискуссия длилась целый час, ее показали в прайм-тайм, а меня даже не пригласили на передачу!

За долгие годы работы я разговаривала с тысячами людей, которых беспокоило, как совмещать преданность семье, работе и своей

гражданской позиции. Такие встречи всегда производят на меня сильное впечатление. На интуитивном уровне я научилась распознавать детали и понимать, что за ними стоит. Я часто убеждаюсь в том, что семья — мощное «место силы» для большинства людей, но при этом создание семьи и поддержание семейной жизни для многих сопряжено с сильнейшими стрессами.

В то же время в числе руководителей мировых компаний меня регулярно приглашали на встречи с самыми влиятельными лидерами планеты. Я заметила, что на этих встречах никто и никогда не говорил о том, как трудно бывает людям, особенно женщинам, совмещать семейную жизнь и работу. Титаны промышленности, политики и экономики говорили о дальнейшем развитии с помощью развития финансового рынка, технологий и полетов на Марс, при этом мало кто упоминал о семье. А ведь семья — это отдельный мир, в котором трудно все разложить по полочкам, по сути — это ось, вокруг которой вращается наша жизнь.

Такое противоречие имеет серьезные последствия. Лидеры, принимающие глобальные решения, неспособны решить или даже признать проблемы, которые возникают при желании совместить успешную карьеру и полноценную семейную жизнь. Поэтому сотням миллионов женщин часто приходится лавировать между профессиональной жизнью, здоровыми партнерскими отношениями и материнством. В условиях процветающего рынка нужно, чтобы все женщины могли работать вне дома и получать достойную оплату труда, а социальная и экономическая инфраструктуры полностью обеспечивали этот выбор. На карту поставлены финансовая независимость и безопасность — они имеют колоссальное значение для достижения равенства между людьми.

Если посмотреть на ситуацию шире, никто не выигрывает от того, что мы игнорируем морально устаревший перекося на рынке труда, ведь, как и в прежние времена, «идеальным работником» считают ничем не обремененного мужчину-добытчика. Но мужчин эта концепция истощает не меньше, чем женщин. Компании

проигрывают, потому что многие сотрудники не могут полностью посвятить себя делу, разрываясь между работой и домом, а от этого страдают продуктивность, способность создавать инновации и прибыль. Семьи страдают, потому что огромное количество энергии уходит на преодоление пережитков старых систем. Дети рано возвращаются из школы и приходят в пустой дом, а государство не предоставляет отпуска по уходу за ребенком или уходу за престарелыми. Все это не соответствует реалиям современного общества.

Конечно, страдает и все мировое сообщество в целом. Многие молодые люди обеспокоены тем, что не сумеют совместить дом и работу, а в результате предпочитают совсем не обзаводиться детьми. В ближайшие десятилетия это может привести к ужасным последствиям для экономики и не только. Такое положение вещей тревожит меня на глубоко личном уровне. Я многого добилась в жизни, но больше всего меня радуют мои дети. Я бы хотела, чтобы никому из тех, кто хочет иметь детей, не пришлось жертвовать счастьем родительства ради чего-то еще.

Уверена, что дилемма «работа или семья» сейчас заслуживает такого пристального внимания, которого ей еще никогда не уделяли. Мы должны создать «инфраструктуру заботы», и это потребует много энергии и изобретательности. Следует рассматривать это как глобальную задачу, в рамках которой каждый работник должен получить право на оплачиваемые отпуска, на гибкие и предсказуемые схемы организации труда, которые позволят легче справляться с «приливами и отливами» в работе и семейной жизни. На следующем этапе нужно создать инновационную систему оказания комплексных услуг по уходу за детьми разных возрастов и пожилыми людьми. К решению этой задачи необходимо привлечь лучшие умы человечества.

Чтобы реализовать эту фундаментальную задачу, нужны лидеры, принадлежащие к редкому типу людей, которые всеми возможными способами стремятся формировать будущее, глядя на десятилетия

вперед. Такие лидеры не ограничиваются реагированием на настоящее; более того, они помогают окружающим пережить дискомфорт, связанный с нарушением статуса-кво. Потребуется совместные усилия и мудрость лидеров в сфере бизнеса и политики, а также всех женщин и мужчин, которые хотят внести свой вклад в эту благородную миссию и облегчить жизнь тех, кто стремится работать без ущерба для семьи. Преобразовать общество помогут непоколебимый оптимизм и желание брать на себя ответственность.

Любые трансформации никогда не проходят гладко, сами по себе. Однако я поняла, что все получится, если мы будем смелы, настойчивы и будем действовать по принципу «бери и отдавай». В 2006 году, став главным исполнительным директором PepsiCo, я предложила чрезвычайно важный план по устранению скрытых противоречий в компании, которая шла по когда-то проложенной колее, словно застряв на продаже газированных напитков и чипсов. Я знала, что нам нужно найти баланс между давно признанными брендами Pepsi-Cola и Doritos и сегодняшней тенденцией производить и продавать более здоровые продукты. Было бы безумием просто снять с продажи продукты и напитки с полюбившимися вкусами, которые к тому же так удобно использовать для быстрого перекуса. Масштабы производства должны были обеспечить запас этих продуктов в магазинах и на складах, однако нельзя было игнорировать и увеличение «экологического следа» в связи с ростом объемов. Перед нами встала задача не только привлечь в компанию и удержать лучших в своих областях мыслителей и новаторов, но и сделать так, чтобы четверть миллиона человек, работающих в PepsiCo, считали бы удачей, что работают у нас. Я назвала свою концепцию «Performance with purpose» («Побеждать ответственно»), и в течение двенадцати лет, принимая любое решение, я стремилась взвешивать, насколько оно ответственно и насколько приближает к цели. Мне неизбежно приходилось постоянно искать компромиссы, чтобы сделать компанию более устойчивой и отвечающей требованиям современности.

Введение

За несколько месяцев до того, как я приняла решение уйти из PepsiCo (это случилось в 2018 году), я задумалась о своем личном вкладе в будущее. Я исходила из того, что являюсь одной из женщин-лидеров, которые могут и должны способствовать движению вперед в долгосрочной перспективе, и поэтому решила написать книгу, но ни в коем случае не мемуары. По моему замыслу, моя книга должна была представлять собой руководство к действию, некую инструкцию, позволяющую наилучшим образом организовать жизнь, чтобы в ней нашлось место и работе, и семье. Я собиралась иллюстрировать собственные размышления своим опытом.

Книга, которая сейчас находится перед вашими глазами, получилась совсем другой.

Во-первых, очень скоро я обнаружила, что проведено уже достаточно исследований на тему сочетания работы и семьи. Блестящие деятели науки и политики уже рассматривали эту тему под самыми разными углами в самых разных уголках мира. Уже были выдвинуты аргументы и идеи, реализация которых должна поддержать семьи. Уже анализировались, оценивались и обсуждались такие темы, как отпуска по беременности и родам, дошкольное образование, преимущества жизни в семье, объединяющей несколько поколений. Мне не было смысла все это повторять.

Во-вторых, все, что я хочу привнести в этот вопрос, я целиком и полностью испытала на себе.