

# VIII

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: НАПОЛНИТЬ СУЩЕЕ СМЫСЛОМ

Где много политики, там нет культуры.

*Иван Бунин*

Как сформировать в организации единый корпоративный дух? Как сделать так, чтобы сотрудники любили свою компанию, были лояльны к ней и уважали руководство? Как повысить уверенность сотрудников в себе? Что такое корпоративная культура? Что значит «ментальность компании»? Как соотносится корпоративная культура с деловой и общечеловеческой? Как организовать развивающую корпоративную среду? Эти и другие вопросы многие руководители задают себе чуть ли не каждый день.

Единого ответа на них нет. Каждый конкретный случай уникален. И тем не менее... Есть много общего, есть основа всех процессов, а есть оттенки и мелочи, которые и создают каждый конкретный случай. Но в мелочах-то как раз и кроется дьявол.

Представим себе на минутку следующую картину. Вы приобретаете за миллионы долларов вполне прибыльный бизнес, в успешности которого не сомневаетесь. Покупаете готовую инфраструктуру с ее неизменной ценностью — персоналом. Но когда вы становитесь собственником компании, 80% ее сотрудников отказываются работать в вашем бизнесе. Вы им предлагаете золотые горы и более интересный мотивационный пакет, перспективы карьерного роста и т.д. А они в ответ заявление об уходе. Парадокс! К сожалению, это скорее правило, чем исключение из правил. Почему так происходит?

Мы объясняем это разницей корпоративных культур. Дескать, мы не одинаковые культуры, не совпадаем по восприятию процессов, по взгляду

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

на свое место и роль в бизнесе и пр. Тогда напрашивается резонный вопрос: «А были ли эти самые культуры? И какие они?» Или это не культура, а ментальность? Самопроизвольная, стихийно сложившаяся? Я для себя определил эти понятия так: **корпоративная культура — это культивированная ментальность**. Ментальность — стихийно сложившаяся форма взаимоотношений разных людей, базирующаяся на их личном опыте, культурных и исторических корнях, традициях местности проживания.

Многие российские компании достаточно молоды и выстроены по семейному принципу: собственник сам нанимает на работу, уделяет всем внимание, является своего рода образчиком достойного поведения и законодателем этических и моральных норм, гарантом стабильного выполнения предложенных мотивационных программ и схем. Так сказать, отец-основатель. А тут вдруг какая-то фирма с непонятной системой, с новыми людьми, с заоблачными требованиями. Сколько неопределенности и неуверенности, сколько темных пятен?

В итоге новые собственники приобретают «мертвые» материальные активы вместо живого бизнеса. И поверьте, в ближайшие три-четыре месяца продуктивной работы не будет. Хорошо, если бизнесы линейно диверсифицированы и можно создать некий авральный резерв из числа имеющихся сотрудников. А если же нет, то простой или неэффективность могут продолжаться все шесть и более месяцев — до тех пор, пока не будут наняты новые сотрудники и пока они не приобретут ключевые компетенции по специальности.

Конечно, здесь вовсе не идет речь о бизнесах-гигантах, подобных исландским кораблям, на водоизмещение которых никак не может повлиять десяток пассажиров, прибывших на борт или сошедших на берег. Я говорю о средних и маленьких компаниях, где эти процессы вполне осязаемы.

Когда «Евросеть» купила в Воронеже успешно работавшую сеть салонов связи «СССР», мы также тешили себя надеждой, что процесс поглощения пройдет безболезненно — уж в чем в чем, а в области людских ресурсов проблем точно не будет. Но первые шаги показали, как мы глубоко ошибались. Встреча с персоналом приобретаемой компании развеяла все наши иллюзии. Рассказы руководства «Евросети» о том, как теперь всем будет хорошо в транснациональной компании — лидере европейского рынка, где есть и перспективы карьерного роста, и стабильность,

и интересные мотивационные программы и где заработная плата в два раза выше, вызывали необъяснимый скепсис и недоверие у нашей аудитории. Как следствие, после двух недель работы из 250 человек осталось два десятка сотрудников, которые и поныне успешно трудятся в «Евро-сети». Остальные предпочли уволиться. Причина проста. Многие в прежней компании ценили низкий уровень контроля за сотрудниками, отсутствие ответственности за результат, возможность открыть магазин позже на час и закрыть раньше на полчаса. Исчезновение этих преимуществ никак не окупалось высокой заработной платой в новой компании. Сотрудники боялись отвечать за результат, их пугала дисциплина. Иждивенчество и пассивность — кредо таких людей. На низкоконкурентных рынках они могут занимать рабочие места. Но высокая конкуренция выбрасывает их на задворки истории. Сожалеть об уходе таких сотрудников не стоит, напротив, их нахождение в компании приносит больше вреда, чем пользы.

В то время конкуренция в Воронеже в сегменте продаж мобильных устройств была низкой. Стандарты обслуживания покупателей у каждого игрока были доморощенные, то есть ровно такие, какими их себе представлял сам продавец в силу своего опыта и воспитания. У кого-то получалось хорошо, у кого-то плохо. Так и жили. Продавцов пытались чему-то учить, но в основном — знанию потребительских свойств товара, причем обучение велось на передовой, в магазине. А учили новичков вчерашние новички, которые и сами-то еле-еле знали характеристики товара, а уж про искусство продаж вовсе речи не было.

Мы предвидели возможный отток персонала. На это косвенно показывали результаты ревизии. Практически во всех приобретаемых магазинах были недостатки. Нас они мало волновали, поскольку сумма недостатков вычиталась из суммы покупки сети. Мы ничего не теряли. А вот работать с воришками не хотелось, и рано или поздно их пришлось бы уволить. По всей нашей действующей сети мы собрали 200 человек продавцов и бросили их затыкать брешь в Воронеже. За три месяца мы набрали, обучили и адаптировали новых местных сотрудников.

До 1990-х гг. никто и не знал, что такое корпоративная культура, даже, наверно, и не догадывался, что она где-то есть. А про идеологию организации и речи не шло — была только идеология партии и горячо любимого правительства. Между тем корпоративная культура незримо существовала в каждой организации и во многом зависела от отрасли,

региона хозяйствования, выпускаемой продукции, нормативного поля, конкретного руководителя организации и т. д. Но стержень везде был один — коммунистическая идеология с ее ценностями и моральным кодексом строителя коммунизма. После революции 1917-го в основе советской неформальной корпоративной культуры всегда лежала псевдорелигия, искусственно созданная взамен традиционной.

## **ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Когда речь идет о корпоративной культуре, мы представляем, что в ее фундаменте заложена некая духовная составляющая, определенные морально-этические правила, которыми руководствуется отдельно взятый индивидум. Например, принято считать, что воровство — плохо, оно противоречит нормам поведения. Или что сквернословие неприлично, а чавкать за столом некультурно, и т. д.

В классическом понимании корпоративная культура — это формальный и неформальный свод правил, установок, социальных норм, верований, стереотипов поведения, традиций, побуждающий человека или сообщество людей вести себя в соответствии с заданным контекстом и ожидаемым результатом в рамках поставленных целей.

Задача корпоративной культуры в идеале — наполнять сущее смыслом, создавать в коллективе благоприятную атмосферу, способствующую достижению намеченных рубежей. Корпоративная культура, включающая в себя эффективную мотивацию и сознательное и добросовестное отношение к порученному делу, многими рассматривается как механизм существенного повышения производительности труда. Кроме того, корпоративная культура призвана формировать максимальную лояльность людей по отношению к своей организации.

Лично я все больше склоняюсь к тому, что корпоративная культура — некое торсионное поле, всепроникающее, как нейтрино, не имеющее материи и гравитации. Некий вакуум, который рождает материю и незримо управляет ею. Для торсионных полей характерны моменты кручения, спины. Корпоративная культура как раз и рождается из моментов кручения людей и материальных ресурсов в организации.

В связи с этим важно не путать корпоративную культуру и технологию управления. Например, единые стандарты обслуживания можно поддерживать в компаниях с различной корпоративной культурой посредством управленческих технологий и настройки мотивационных механизмов. А вот корпоративную культуру материальными или гравитационными аспектами не создашь и не поддержишь. Воюют ресурсами и технологией, а побеждают духом.

Человеческий разум как система постоянно находится в развитии, в поиске истины, он не имеет границ, а следовательно, тяготеет к свободе. Но приобретенные свободы и знания делают человека несвободным от них самих. Чем больше человек получает свободы, тем менее он свободен! **Корпоративная же культура играет роль некой виртуальной оболочки, которая ограничивает находящихся в ней людей целями и ценностями организации ровно в такой степени, чтобы свобода не сделала их несвободными.** Это тонкая настройка, едва уловимый уровень, который имеет прямое отношение к справедливости. Принцип справедливости, как и другие общечеловеческие духовные ценности, без которых человек не мыслит себя так же, как он не мыслит себя вне социума, лежит в основе корпоративной культуры.

Я часто вспоминаю рассказ Алексея Новикова-Прибоя о боцмане с тяжелой рукой. Когда он карает нерадивых матросов, те уходят от него с синяками, выбитыми зубами и свернутыми челюстями. На том же корабле есть мичман, он не раздает зуботычины, но его изощренные воспитательные беседы и наказания вызывают у матросов яростную озлобленность. На берегу моряки от души угощают боцмана в кабаках и непременно несут его, едва живого, на корабль, мичмана же, напротив, норовят напоить и подставить. Что движет безграмотной матросней? Чувство справедливости! Боцман суров, но справедлив, а все остальное не в счет. Мичман, физически не обидевший ни одного матроса, не пользуется приязнью у матросской братвы. Парадокс? Нет, это реальность...

Корпоративная культура, как правило, формируется основателями или первыми руководителями бизнеса. Это происходит неформально, по принципу «делай как я». С ростом компании происходит размывание базовой корпоративной культуры, появляются новые сотрудники, а принцип «делай как я» работает все хуже, так как уже не оказывает всеохватывающего действия. Тогда подключаются закрепленные неформальные традиции, неписанные правила, корпоративные анекдоты и легенды — и возникает потребность в формализации корпоративной культуры. Ведь не все вновь приходящие в компанию люди понимают «местную» культуру на уровне неформальных договоренностей, «включи мозги» — слишком абстрактная и субъективная инструкция.

Когда бизнес только создается, собственник — а он, как правило, и генеральный директор — доступен и прост. Его рабочий стол находится в общей комнате, и чай он пьет из кружки, и заваривает его сам,

вместе со всеми по пятницам пьет пиво или идет на футбольный матч. Он на виду, весь как на ладони, и кто-то копирует его поведение, манеру ведения бизнеса, стиль. Вопросы в его компании решаются оперативно, конфликты — справедливо, нет наущничества и нет политики.

С ростом бизнеса все меняется. У отца-основателя появляется секретарь и отдельный кабинет, сам он уже вне информационного поля и не на виду. Он вынужден получать сведения о внутренней среде от посредников, которые искажают их в зависимости от личных интересов, понимания и эмоционального восприятия происходящего. Общение с массами идет через тех же посредников и с теми же результатами. Все это невольно размывает изначально неформальные ценности.

Многие руководители для поддержания «былого духа» идут на репрессивные административные меры, окончательно добывая те зародыши неформальной корпоративной культуры, которые когда-то существовали. Репрессии вызывают непонимание «старых гвардейцев» — носителей базовых основ, которые покидают компанию, окончательно унося с собой неформальные основы компании (в некоторых случаях это даже и полезно, особенно если речь идет о серьезном обновлении организации). А коль скоро заказчиком, а подчас и носителем, создателем корпоративной культуры является владелец бизнеса, он и должен оперативно заполнять вакуум новой идеологией, разработанной под новую стратегию. Исправлять ошибки в идеологии, миссии крайне сложно, это очень долгий и кропотливый процесс — а результат не всегда предсказуем.

Главное, чтобы меньше было пустоты, иначе она заполнится ментальностью, ценностями неформальных лидеров. Хотим мы того или нет, но в каждой организации существуют свои неформальные лидеры, микрогруппы, коллективы, стихийно формирующие неофициальную корпоративную культуру — принципы и нормы, которые могут отличаться от тех, что декларируются официальным руководством. **Задача руководителей — влиять на неофициальные установки, сокращать разрыв между официальной и неофициальной корпоративной культурой.**

Шаблона, по которому можно построить корпоративную культуру, не существует. Каждая компания — это отдельный мир со своими особенностями и подходами. Возьмем, к примеру, компании, работающие в сфере услуг. Важнейший фактор успеха в этой сфере — искренняя любовь к клиенту, только она может породить в том же клиенте ответную

любовь и побудить его пользоваться услугами. Но невозможно научить сотрудников любви к клиенту, если корпоративная культура самой компании не включает в себя взаимоуважение, творчество, инициативу. В производственных организациях ключевым элементом корпоративной культуры является стабильность, а вот в динамичных компаниях, работающих в высококонкурентных рыночных сегментах, корпоративная культура может быть сформирована с учетом агрессивной политики внешних конкурентов — угрозы, заставляющей сплотиться весь персонал.

### **ДВА ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Как считает американский социальный психолог Дуглас Макгрегор, есть два типа управления. Один исходит из того, что все люди по природе ленивы, вороваты, неисполнительны и требуют тотального контроля и кнута. В основе второго лежит понимание того, что человек существо разумное. Соответственно можно говорить о двух подходах к формированию корпоративной культуры. Корпоративная культура либо должна быть культурой кнута и пряника, либо обеспечивать полную реализацию всего лучшего, что есть в человеке, раскрытие всех граней его таланта.

Думаю, что истина где-то посередине!

Любая организация — это живой механизм, а эффективная корпоративная культура его часть. Если корпоративная культура статична, она бессмысленна. Она должна развиваться по мере развития самой организации. Особенно это касается крупных компаний, так как с ростом организации управление по классическим управленческим канонам становится малоэффективным. На каждый участок работ контролера не поставишь! Чем крупнее компания, тем более насущным становится ее управление через ценностную составляющую, которая в свою очередь является составной частью корпоративной культуры.

**Чтобы корпоративная культура работала, а не «пылилась на полках», ее основные элементы должны преобразовываться ежедневно — в новых формулировках, в контактах менеджеров с подчиненными, в неформальном общении, в спортзале, в пивном баре, на корпоративной вечеринке, в курилке.** Пока люди чувствуют, что руководство справедливо, последовательно и непрерывно воплощает в жизнь заявленные принципы, корпоративная культура работает и будет приносить свои плоды. Это чрезвычайно кропотливая и нудная работа, но ее эффект превосходит все ожидания.

Артерии корпоративной культуры — коммуникации, каналы, по которым должна циркулировать доступная, понятная, просто и эмоционально изложенная информация. Слабо насыщенное информационное поле, разрыв коммуникационных связей, недоговоренность, ложь рожают сплетни, слухи, домыслы, и этим вольно или невольно пользуются неформальные лидеры. Нет ничего сложнее и затратнее, чем преодолевать эти подводные течения. Такой культурно-корпоративный диссонанс может привести к кризисным явлениям в управлении.

И уж точно обескураживает введение корпоративной культуры или смена парадигмы корпоративного поведения по указке сверху. Самое печальное, что подобные сигналы подхватывают в угоду руководителям менеджеры, как бы отвечающие за корпоративную культуру. Новомодные веяния они могут выдать за собственное ноу-хау, дабы продемонстрировать ефрейторское рвение и управленческий порыв. Они берутся за демократизацию корпоративной культуры и сокращение разрыва между верхними и нижними эшелонами. А сотрудники это все воспринимают как причуды высокого начальства и тихо сопротивляются внезапно свалившемуся на их головы благу. Они видят в этом очередное лукавство и ждут подвоха.

Читаю в прессе: «Андрей Митюков, заместитель генерального директора по работе с персоналом “Северстали”, подтверждает, что демократичный стиль управления сейчас принят во всех подразделениях компании. В “Северстали” работает 60 000 человек. “Как руководитель компании может донести до каждого сотрудника, что его ценят?” — задается вопросом Митюков и сам отвечает: для решения этой задачи в “Северстали” существует целый арсенал средств. Все топ-менеджеры, включая генерального директора, ездят на заводы компании, которые разбросаны по России и всему миру. Кроме того, сотрудники могут задать вопросы руководителям по единой горячей линии по электронной почте, SMS, в Интернете или по телефону. Для стирания формальных барьеров на предприятии и в офисах компании закрыли VIP-столовые и душевые для руководства, начальство носит те же спецовки, что и простые рабочие»<sup>1</sup>. Как вам? Демократичный стиль управления, который «принят»! Чистейшей воды лицемерие. А что, раньше директора не посещали вверенные им предприятия? Раньше сотрудник не мог изложить свои

---

<sup>1</sup> <http://www.vedomosti.ru/career/news/29036041/rossiyanin-lyubit-ierarhiyu>.



проблемы руководству? Если не могли, то тогда как все запущено... Рядовому сотруднику важна его социальная защищенность на предприятии, честная оценка его труда, признание его заслуг, забота о его семье, о его будущей старости, и это будет фундаментальной основой для того, чтобы в последующем здесь же работали целые династии, которые будут гордиться своей принадлежностью к заводу, фабрике, на которой трудились дед, отец. И это будет уже доброй и хорошей традицией.

Эти «достижения» подаются как западное новшество. Но все это было когда-то в СССР на предприятиях, фабриках, в коллективах. И, самое удивительное, это работало и давало плоды.

Я вспоминаю начало своей трудовой карьеры в то, теперь уже далекое, время. Вместо нынешних VIP-стоянок для руководства были стадионы; были простые заводские столовые, где питались все — от рабочих до начальства, которое не пряталось по VIP-закуткам, поедая фуа-гра под изысканные вина; были Дома культуры предприятий с художественной самодеятельностью; были садики и оздоровительные комплексы для детей; были рационализаторы. Чего не было, так это «випов» в современном значении этого слова. На заводе «вип» — это «передовой рабочий, мастер».

Мне посчастливилось быть знакомым и какое-то время работать с владельцем «Северстали» Алексеем Мордашовым, глубоко порядочным человеком. Он начинал свою карьеру в советское время простым экономистом на предприятии и все, что тогда происходило, знает не понаслышке. И как раз таки он ездит и по заводам, и фабрикам своей могущественной империи. И до него можно «достучаться» с инициативой, проблемой. И в еде, и в быту он непривередлив. И «пашет» по 24 часа в сутки. И как при всем при этом именно такая манера вести себя может быть представлена топ-менеджерами как корпоративная ценность? Ответ прост: свита делает короля, а может быть, стремление быть модным ведет к слепому следованию рекомендациям зарубежных гуру?

Вот что я вспоминаю в этой связи. 1986 г., конец мая — начало июня. Я, тогда 21-летний специалист по радиационной химической разведке, оказался в составе команды, принимавшей участие в ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС. В моем подчинении 30 мужиков в возрасте около 35 лет. Именно мужиков, в хорошем смысле этого слова. Они добровольно и самоотверженно работали на месте страшной катастрофы, изо дня в день рискуя здоровьем, причем некоторые даже не имели представления о разрушительном воздействии радиации.

С такими ребятами надуманные лозунги и игры в корпоративную культуру не проходят. Их житейская мудрость, как рентген, просвечивает человека. Статусность и положение начальника в такой ситуации равным счетом ничего не значат. А управлять людьми надо. А кто ты для них? 20-летний юнец.

Мой первый выезд на объект с ними. К тебе присматриваются, относятся с недоверием, несерьезно. «Наш пацан» — первое восприятие. Сложный объект — ХОЯТ (хранилище отходов ядерного топлива), идет дезактивация крыши, где в ее битумную основу, как в сливочное масло, вонзились после взрывной волны сотни радиоактивных кусков графита из четвертого энергоблока. В здании девять этажей. До разрушенного реактора чуть больше 100 метров. Бегом на крышу в защитном резиновом костюме и респираторе, 20 минут работа на крыше — ломami и лопатами снимаем битум с графитом, упаковываем в бумажные контейнеры при 35-градусной жаре, — и бегом назад под струю холодной воды, чтобы избежать теплового удара. Адский труд.

Местные дозиметристы, пользуясь неосведомленностью ликвидаторов о природе ионизирующих излучений, в погоне за скоростью, премиями и наградами за выполнение плана занижали данные по радиоактивному фону и тем самым увеличивали время нахождения людей в зоне радиации. Но поскольку у меня был свой дозиметр, я реальные показатели знал, а потому отказался «гробить» команду ради досрочной сдачи объекта. Возник нешуточный скандал. Мои подчиненные стали свидетелями разборок. Напомню, что год был 1986-й. В конфликт вмешалось большое начальство. В итоге я оказался прав. Мои люди избежали переоблучения.

После выполнения работ мы вернулись в пункт постоянной дислокации. Командиру нашей бригады немного досталось за «слишком умного» специалиста. На вечернем совещании меня пожурили. Я вернулся в свою палатку, и не прошло и получаса, как ко мне пришел мой замкомвзвода с двумя здоровенными бойцами, вчерашними шахтерами, в руках у которых были котелки с едой. «Командир, мы принесли поесть».

И этим все было сказано. В начале дня я в их глазах был зеленый пацан, сейчас я — «командир» и их непререкаемый авторитет, которому верят и за которого готовы пойти на любые подвиги.

Вот так и создается корпоративная культура.

# IX

## ВЕСЕЛЫЕ ПОСЛАНИЯ ВМЕСТО СУХИХ РАСПОРЯЖЕНИЙ

Письма эти обсуждаются на форумах и отраслевых сайтах специалистами в области персонала, пиарщиками, рекламистами, а также простыми абонентами сотовых сетей. Кто-то считает, что Чичваркин перегибает палку, кто-то называет его гением. В одном не сомневается никто: появление таких писем способствует укреплению имиджа компании и его руководства и является не только способом работы с персоналом, но и инструментом PR.

*Из статьи «Эпатажная мотивация»<sup>1</sup> в журнале Just Business*

Откуда появились веселые письма в «Евросети», наделавшие много шума в Интернете и бизнес-сообществе? Версий много, но мало кто знает истину. Письма, конечно же, принадлежали перу Чичваркина. Но у этого «эпистолярного» движения любопытная история.

С момента зарождения компании основным инструментом управления были информационные письма, отправлявшиеся с самых различных инстанций. Письма-распоряжения из офиса были обязательны для исполнения. После реструктуризации появился официальный юридический документооборот. Приказы, указания и т. д. Но при этом в качестве методологического инструмента передачи данных остались информационные письма. Подчас на приказы сотрудники обращали меньше внимания, чем на информационные письма. Сказывалась, видимо, «память генов».

На каком-то этапе мы поняли, что у сотрудников возникал когнитивный диссонанс. Что важнее для продавца? Сухой язык распоряжения, приказа или свободный стиль информационного письма? Нас пугало и то, что распорядительный характер посланий выхолащивал

---

<sup>1</sup> <http://justbiz.ru/management/euroset/>.

индивидуальность и креативность. Не хотелось из сотрудников «Евро-сети» делать продавцов-зомби из «Макдоналдса», которые любой шаг делают по регламенту. Мы же всегда поощряли творчество в работе. Неоспоримый плюс «Евросети» как возможностной и креативной компании заключался в том, что руководители первого эшелона, подобно шпротам в банке, всегда работали в одной комнате. В любой момент между делами можно устроить творческую пятиминутку. Ни у кого не было отдельного кабинета. Чичваркин располагался тут же, вместе со всеми. Его стол, заставленный разномастными сувенирами и подарками, находился у стеночки при входе, напротив, у окошка, — мое место, рядом сидел вице-президент по финансам, чуть поодаль — вице-президент по маркетингу, тут же — мой зам по закупкам, мой зам по регионам. Впоследствии в центре нашей комнаты пристроилась барабанная установка, подаренная нам в канун какого-то праздника компанией «Мегафон».

Кстати, один экзотический подарок от этого оператора у нас уже был — мегафон с чудовищной громкостью и пронзительным свистом до мурашек при включении. Мы часто пользовались им для разрядки обстановки и снятия нервного напряжения. Вот и этот подарок, барабаны, в корне менял нашу жизнь и стал таким же разрядным средством, а для кого-то и творческим инструментом.

В нашей комнате любили бывать все, поскольку в ней царила дружелюбная рабочая атмосфера. Сотрудники приходили за советом, рассказывали о своих победах, просто делились новостями. Это было здорово. Мы владели всей информацией в компании.

Всяк входящий к нам пытался проявить себя в игре на ударных, и это в известной степени бодрило, будоражило, снимало усталость, звало на подвиг, удивляло переговорщиков из других компаний в соседних переговорных комнатах.

Так вот, это все было здорово, мы в режиме онлайн общались, дискутировали, прямо на ходу принимали решения, спорили, рассказывали о своих неурядицах, а иногда — крайне редко — вечером немного выпивали.

И вот я выразил свою озабоченность тем, что официальный тон общения с продавцами оставляет послевкусие всего-то на два дня, а потом все распоряжения забываются — а с учетом того, что идет постоянный инфопоток, в голове у продавцов и руководителей полная каша. Нужны эмоциональные механизмы воздействия. Важно оставлять якорные

эмоциональные точки. Поскольку я де-юре официальный исполнительный директор, то из моих уст подобные вещи могут быть неправильно истолкованы внешней фискальной средой, «недоброжелателями» на рынке труда и т. д. Нужно что-то придумать, чтобы с одной стороны это было неофициальное обращение, но авторитетное, а с другой имело максимальное эмоциональное воздействие.

Чичваркину такой подход понравился, и он взял инициативу в свои руки: «Кто у нас отвечает за креатив? И кто кроме меня еще может так ярко зажечь людей?»

**Первое письмо было коллективным творчеством масс. Как письмо турецкому султану.** Соавторами были топ-менеджеры — те, кто коротал управленческие будни между командировками в комнате руководства на четвертом этаже офиса в Бумажном, по соседству со знаменитой переговорной с ее устланным линолеумом из еврокупюр полом, который мы презрительно топтали, как бы говоря этим, что не в деньгах счастье.

На листочек ложились первые обращения к продавцам, написанные корявым почерком. В то время Чичваркин совсем не дружил с компьютером. По его словам, он даже не знал, как его включать. Должен признаться, в моей памяти он перед экраном и клавиатурой не запечатлелся.

Письмо родилось не сразу. Черновые наброски на листе формата А4 под гомерический хохот всей команды были отправлены Женей в карман его модных вдрызг рваных брюк. Впоследствии оно не раз доставалось и корректировалось им по ситуации. Так через неделю появилось первое послание, которое заботливо распечатала с того самого листочка наша секретарь-помощник, сохранив стиль и орфографию автора.

Письмо было растиражировано, и о нем сразу заговорили. Продавцы прочитали его и бурно обсуждали в своем кругу, наша цель была достигнута. Приказы люди не любят читать, если он не касается премирования, а к посланию обращались: «А ты читал?» — «Нет». — «Ты много потерял!» — «Ой, прикольно, читаю». Сто процентов сотрудников прочли письмо и, более того, активно спорили. Кто радовался, кто осуждал, кто ухмылялся, но результат был налицо — письмо имело долгое послевкусие.

Когда же мы «слили» послание в Интернет, то однозначно взорвали киберпространство. Только ленивый не осуждал «безобразия», которые «Евросеть» творит на рынке труда. Разве так можно? Но это было неофициальное послание.

Чиновники решили отреагировать на сигнал, получив хороший повод для воздействия и рубки бабла. Меня, как исполнительного директора, вызвали в трудовую инспекцию. Полногрудая, невысокого роста квадратная тетенька клеймила меня позором — дескать, как так можно обходиться с персоналом? Привела выдержки из Трудового кодекса, сослалась на Административный кодекс, упомянула все прокуратуру, намекнула, что-де у нее и ее начальницы скоро отпуск. И напрасно тратила время. Неоднократно наученный горьким опытом, нашу беседу я записал на диктофон. При этом от послания я отказался, поскольку это ведь не распорядительный документ, моей подписи нет, входящего и исходящего номера тоже, заявления от обиженных сотрудников отсутствуют, а то, что кто-то что-то в Интернете распространяет, тем более в отношении нашей организации, так это не моя проблема. На заборе порой пишут интересные слова, но это же не руководство к действию и не повод к разбирательству по существу? Мои аргументы слабо убеждали блюстительницу трудового законодательства, пребывавшую в предвкушении наживы. Но после того как я дал чиновнице послушать записанные мною на диктофон особо понравившиеся фрагменты ее речей, она побледнела, осела, заблела, как овечка, что-то невнятное и ретировалась.

Больше трудовая инспекция нас не беспокоила. А вслед за первым посланием появились второе, третье, но они были исключительно творением Чичваркина, он вошел в раж: в самолетах и поездах, при посещении торговых точек и филиалов в нашей необъятной стране он писал и подмечал, в основе сюжета каждого послания была сама жизнь.

#### **НЕФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ФАКТОРЫ УСПЕХА:**

Не прячьтесь по своим функциональным нормам. Вовлекайте в процесс управления всех руководителей. Каждый должен чувствовать свою причастность.

Создавайте позитивный эмоциональный настрой во всем.

# Х НЕОБЫЧНЫЕ ПОДАРКИ

Каждый подарок, даже самый маленький,  
становится великим даром, если ты вручаешь его с любовью.

*Джон Уолкот*

Близился новый 2005 г. Что тебе подарить, дорогой мой человек? Тема, волнующая во все времена. Корпоративные подарки — это нечто особое; многие, не долго думая, дарят алкоголь. Кто победнее — российское шампанское с конфетами, наборчик, ни к чему не обязывающий, или водку с килечкой — дескать, креативчик включили. Банные наборы, дешевый парфюм, залежалые, замшелые сувениры в виде кружек, фото-рамок и прочего барахла; обязательно настенный или настольный календарь с логотипом компании, а-ля «пусть нас помнят весь год!»; кто побогаче — в пакетик укладывает дешевый коньячок, опять же с конфетами, и для усиления впечатления добавляют «барахло» с тем же самым календарем и ежедневником. Короче говоря, фантазия креативных сотрудников многих компаний не знает границ.

Пледы — согреем в мороз, зонтики — убережем от непогоды, тапки — уложим аккуратно. **Мы не желали скатываться в банальности, хотелось выразить свое отношение к участникам рынка и конкурентам.** Перебрали и перепробовали различные варианты, но как назло творческий порыв потух и не давал идей. Мы невольно вновь приходили к наборам, пледам, тапкам и прочим банальностям. И вот в этот самый момент, когда все расслабились, — а расслабленность, как мы знаем, спутница гениев — пришла шуточная и бестолковая идея дарить конкурентам фаллосы, в нашей трактовке это слово заменял синоним из трех букв. «Хотели подарок в виде доли рынка? А вот вам сами знаете что, а не подарок», «Хотели нас обойти? А вот вам! Эстафетная палочка, догоняйте!».

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Поток креатива, как ливень в субтропиках, обрушился мгновенно на всю команду. Слово из трех букв оживило скисших было людей и рождало столько идей и замыслов, что мы невольно сами давались диву, сколь многогранен этот предмет и как богата, связанная с ним лексика.

Мы дружно повеселились выпустили креативный пар и на какое-то время забыли про идею. Напомнили мне о ней, когда директор по рекламе принес на согласование документы — договор, спецификацию и счет на оплату тех самых креативных игрушек. Оказалось, Чичваркин настолько увлекся и загорелся темой необычных подарков, что она была доведена им до совершенства и логического завершения. Так у нас появились весьма интересные новогодние подарки трех размеров: большие, средние и маленькие, точь-в-точь как в жизни. Продукция охотно принималась нашими конкурентами, партнерами, а также пользовалась успехом у некоторых сотрудников компании — всем хотелось «поприкалываться».

Первыми обладателями необычных подарков стали представители компании Sony, прибывшие в наш офис на переговоры. Основной костяк делегации составляли гости из Японии. Экспериментировать на таких важных визитерах мы не собирались, а потому загодя приготовили им в качестве подарков матрешки и самовары.

Каково же было наше изумление, когда после вручения гостям основных подарков в переговорную комнату, будто с охапкой дров, впорхнула наша секретарь-референт, в прошлом балерина, Наташа Иконникова и с невозмутимым видом раздала обалдевшим японцам исполинские фаллосы. Изящная и серьезная балерина и ее подарки настолько не соответствовали друг другу, что все потеряли дар речи.

Нашелся, как всегда, дипломатичный Владимир Богданов — вице-президент по маркетингу, который вспомнил, что в Японии празднуют день пениса Канамара-мацури как символа плодородия, достатка и успеха. И этим подарком мы желаем процветания всей корпорации Sony и ее передовым менеджерам. От нашей любезности, предупредительности и знаний традиций их родины гости выпали в осадок и долго кланялись, держа в руках вожденный символ счастья, плодородия и преуспевания.

Японцы ушли, потом в течение минуты — немая сцена, а затем стены потряс, как раскат грома, гомерический хохот участников переговоров. В стороне, ничего не понимая, взирала на весь этот театр абсурда Наташа Иконникова. Оказалось, что она добросовестно выполнила установку



Чичваркина дарить всем наши дополнительные креативные подарки. Ограничений не было, вот она и сделала в точности то, что от нее требовалось.

На другой день все в корпорации Sony обсуждали необычную компанию «Евросеть». В этот раз мы получили от наших партнеров условия по отсрочке платежа, превзошедшие все наши ожидания.

На такой оптимистичной ноте мы входили в новый 2005 год. И вместо планируемого развития в 150% давали на-гора 300%. Бурный и непростой 2004-й мы завершали с тысячью салонов-магазинов.

### **ПРАЗДНИКИ И КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ**

Придумывайте необычные подарки — бегите от обыденности.

Удивляйте партнеров — и о вас долго будут помнить.

# XI

## ЛИДЕРСТВО В ЭМОЦИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Ведите, кто-то должен последовать.

*Лао-цзы*

Когда в конце 2004 г. мы преодолели планку в тысячу салонов-магазинов и взяли курс на присутствие в каждом городе с численностью населения более 50 000 человек, перед нами встал вопрос: как эффективно управлять всем этим хозяйством? На тот момент в компании было более 15 000 сотрудников, и цифра эта росла подобно тому, как счетчик потребления электроэнергии в густонаселенном районе неумолимо отсчитывает не десятки, а сотни единиц ежемесячно. Опыта управления подобными предприятиями на тот момент в России не было. Мы в какой-то степени были первопроходцами. Конечно, существовали компании и с более многочисленным персоналом, но это все были статичные организации, которые не росли из месяца в месяц на 25%. Признаться в том, что мы делаем подобный проект впервые, не позволяла управленческая гордость. С серьезным видом мы показывали, что все, что делается, находится под нашим надежным управлением и мы знаем, какие решения принимать. Это в свою очередь вселяло в коллектив оптимизм. Нам верили.

Между делом мы изучали зарубежный опыт и действия наших предков при индустриализации страны, освоении целины и на «стройках века». Большинство с сарказмом воспринимало эту работу. Многие не могли понять, как это все можно применить в компании. Но нам очевидно было одно: ключ к успешному руководству стремительно растущей компанией и соответственно к победам — эмоциональное управление коллективом.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Если кто-то думает, что нас направляло наитие или естественный ход событий, тот ошибается: мы все учились и искали пути эффективного применения знаний. При отсутствии предметной литературы мы учились фундаментальным вещам, и они помогали нам слагать непростые пазлы принятия решений.

Управление крупной компанией, казалось бы, как управление ядерным реактором, требует четкой координации и прагматизма. Однако в открытых и возможностных компаниях для достижения сверхрезультата — а именно о сверхрезультате идет речь — необходимы новые подходы в управлении. Система управления с четкой привязкой к контрольным и опорным цифрам, конечно, обуславливает дисциплинированность сотрудников, как в армейской среде, но в то же время лишает их инициативы и воли к подвигу. Зачем перевыполнять план? Перевыполнишь — в следующем месяце показатели повысят и надо будет работать больше за прежнюю зарплату. Или к чему проявлять инициативу? Она вносит неопределенность и создает дополнительный фронт работы для коллег, которые обслуживают твои функции. А это им выгодно? Конечно нет. Кому выгодна дополнительная работа за те же деньги? Они сделают ее спустя рукава или вообще не будут, а придумают отговорки, дискредитирующие неугомонного инициатора, а это критика начальства или подмоченная репутация. При любом раскладе лучше сидеть и не высовываться. А если вдруг все сложилось хорошо при случайно благоприятных обстоятельствах и начальство довольно, надо уметь «примазаться» к победе. В случае же поражения важно вовремя перевести стрелки. Согласитесь, это уже совершенно другой набор компетенций. В возможностной компании такое не пройдет. Здесь нужны другие способности. Отсутствие страха при действии, заряженность на результат. Именно поэтому мы были убеждены: в управлении нужен новый подход, ведущий не к протиранию стульев, а к вполне осязаемому качественному или количественному результату. И именно поэтому в качестве такого управления **мы выбрали для себя эмоциональное управление.**

Элементы эмоционального управления так или иначе присутствовали в компаниях во все времена — на это нацеливала формальная или неформальная корпоративная культура организаций. Но говорить об эмоциональном управлении как о системе было не принято. Все бизнес-школы прошлого и настоящего, все теоретики в области управления строили и описывали плоские детерминированные системы управления. То есть

системы по сути неповоротливые и консервативные, но, по мнению многих, надежные и управляемые; системы, в которых основной измеритель управленческого потенциала — интеллектуальный уровень руководителя и компании в целом. Эмоциональный аспект в управлении во внимание не принимался: считалось (и считается), что он всего лишь фон, мало влияющий на результат. Тем не менее могу утверждать, что как раз в современных условиях все кардинально изменилось. И вот почему.

XXI в. принес с собой немыслимые доселе темпы. Интернет, высокоскоростная связь, сеть коммуникаций в мире, электронные платежи, при которых утрачивается материальная подоснова денег как эквивалента обмена, глобализация... Можно предугадать, что мы находимся на пороге великих мировых открытий! Мир поворачивается на 180 градусов. Раньше для принятия решения требовалось получить один-два отчета, а чтобы отдать два-три распоряжения, достаточно было сделать один телефонный звонок. Сейчас же для этого надо совершить сотни транзакций, одних только звонков — десяток-другой, плюс изучить сумасшедший поток информации, который раньше обрабатывался за полугодие. Срок жизни продукта уменьшился и продолжает сокращаться. Если прежде приобретение фотоаппарата или телевизора было большим семейным событием, происходившим раз в 25 лет, то в современных условиях это рядовая покупка на три года. Потребитель только-только обзавелся новой моделью, а производитель уже приготовил следующую. И так практически по всем направлениям. Стремительно меняется информационное окружение, ускоряются процессы, а человек не всегда может физиологически быстро эволюционировать, приспособиться к внешним изменениям, поскольку велика сила инерции и он не успевает перестроиться со старой парадигмы бытия. Человечеству приходится искать ответ на вопрос, что развивать в первую очередь. Искусственный интеллект или наше собственное операционное мышление, которое, как утверждают физиологи, использует всего лишь 10% заложенного природой потенциала? Совершенно точно современному руководителю нужна интуиция, и ее стоит развивать прежде всего. В новых условиях традиционные методики не работают, а если даже и работают, не позволяют добиваться великих побед. Решения по шаблонам старой школы управления позволяют нормально функционировать процедурным и закрытым системам. Но они не работают на опережение рынка. Они не создают ни новых рынков, ни новых возможностей. В конечном итоге все зависит

от видения и целей. Если цели неамбициозны, традиционные методики управления вполне могут подойти как инструментарий. **Мы же ориентируемся на великие компании победоголиков, на передовые компании, опережающие время. На эмоциональное управление, которое осуществляют особые люди — лидеры!**

Что такое эмоциональная система управления? Кто такие лидеры? Можно ли стать лидером? Полезно ли лидерство как таковое? Потребность в лидерах обусловлена развитием человечества, или это дань моде?

Эмоциональная система управления не просто система, а еще и образ жизни. Обычную систему всегда можно описать математически, а вот эмоциональную — невозможно. В ней очень много неизвестных, делающих уравнение нерешаемым. Эмоциональное управление непредсказуемо и хаотично. Задача руководителей — всегда пытаться упорядочить этот хаос, стремясь воздействовать на его негативные проявления, и это непрерывный процесс, который неизменно держит команду в тонусе, в боеготовом состоянии. Мы в «Евросети» пришли к пониманию этого, сами того не подозревая. Основным сеятелем хаоса был Чичваркин, всегда и везде. Он себе такое мог позволить, поскольку платил за это как собственник бизнеса. Мы же, наемные менеджеры, упорядочивали хаос, который, придя в состояние некоторого порядка, вновь возрождался его «автором». И, конечно, в ситуации постоянной неопределенности могли работать не все. **Эффективность современного менеджера зависит от его умения работать и принимать правильные решения в условиях неопределенности.** Это одна из сторон эмоционального управления.

В нашей компании выстроился здоровый баланс компетенций: одни руководители взяли на вооружение эмоциональные возбудители, будоражили среду — идеями, неуспокоенностью, недовольством, либо чрезмерной радостью; а вот другие в большей степени обладали способностью интегрировать эти явления в результат посредством умеренного администрирования процессов, адаптации их к хаотическим воздействиям. Благодаря этому смешению получалась идеальная управленческая команда. Человек не может быть семи пядей во лбу и уметь делать все. И жрец, и жнец, и на дуде игрец! А взаимное дополнение компетентной базы руководителей — залог управленческого успеха. Каждый человек, а тем более руководитель должен понимать свои пределы и не стесняться этого, а уметь компенсировать свои несовершенства мастерством коллег, которые сильны в других областях.

Львиную долю рабочего времени мы тратили на поиск людей, подходящих именно нашей компании. К сожалению, подобных специалистов мало на профессиональном рынке. Многие готовы желаемое выдавать за действительное и, стремясь найти работу, соглашались на все, демонстрируя лояльность новой организации. Но в первый же месяц оказывалось, что человек не тот, не отвечает требованиям. Причем требованиям, которые подчас и сформулировать-то было невозможно, поскольку ситуация и задачи менялись, как лондонская погода. Просто при подборе сотрудников включалось какое-то внутреннее чутье, подсказывающее, справится новичок или нет, — понятно, что все это субъективно и пахивает шарлатанством.

Безусловно, определенный риск есть и для соискателя, как же иначе? Приняли на непонятные функции и задачи, думай потом, какой результат будет считаться отличным, остается только угождать шефу. Для оценки работы используются субъективные критерии: надо не только работать, но и уметь выстраивать отношения. А потом еще и уволили из-за несоответствия непонятным, нечетко прописанным требованиям. Какой, например, критериальной базой можно оценить поставленную задачу — «Замочить всех конкурентов в регионе»? Каких конкурентов? Как замочить? До какой глубины? Что будет являться показателем «замоченности»? Как понимать эту неконкретную метафору? — Думай что хочешь! Но риск в данном случае стоит того, чтобы попробовать поработать и замочить конкурентов. Ведь если все получится, ты сразу в когорте избранных, погружаешься в эмоциональную волну побед и достижений, которая делает тебя поистине счастливым.

Около четырех месяцев мы искали для северо-западного филиала в Санкт-Петербурге директора вместо уволенного «за систематический вынос мозга», по определению Чичваркина. Бывший директор был редкостный манипулятор от природы. Он грамотно мог использовать могучий логос для оправдания своих промахов в работе. Когда он говорил, всегда казалось, что действительно виноваты все, кроме него. Да и повышения зарплаты при посредственных результатах он тоже мастерски мог просить. Примерно так: вот подскажите мне, что я должен сделать, чтобы получать (заметьте, не зарабатывать, а «получать») столько-то в месяц? Это был один из первых директоров, который на волне регионального развития пришел в компанию сразу же на позицию директора филиала.

С ним можно было работать и дальше, он не создавал впечатление лентяя, напротив, сомневаясь в правильности некоторых шагов центрального офиса, он тратил уйму времени на доказательство того, что принятое наверху решение неверно. Практически ни одно распоряжение или послание из Москвы им не принималось как руководство к действию. Всякий раз он пытался оспорить его, привести в противовес массу своих доводов и выкладок. Дескать, ему виднее здесь, в регионе, он знает ментальность и особенности потребителей, а мы там сидим и от безделья что-то придумываем. Создавалось впечатление, что он не работает, а «борется», или что быть в оппозиции — его хобби. И упрекнуть-то его мы не могли — не в чем: человек болеет душой за компанию, проявляет разумную инициативу. Однако беда была в том, что весь филиал походил на своего руководителя и в результате не действовал, а спорил и размышлял. Все придумывали весьма веские аргументы, почему они числятся в аутсайдерах.

Эмоциональный фон в филиале установился тягостный. В целом «Евросеть» бурно развивалась во всех региональных отделениях, коллектив в компании был воодушевлен своими успехами, а северо-западный филиал отставал от всех остальных, даже от тех, которые открывались последними. Персонал в филиале пребывал в уверенности, что в их бедах виноват центральный офис, а директор невольно подтверждал это, создавая оппозицию в своем филиале. Все попытки изменить ситуацию не приносили результата. Вдобавок в ходе поездок в отдаленные магазины филиала мы выяснили: люди там инертные и тоже считают, что причина неудач — в руководстве их филиалом и распределении товара в центральном офисе. В то время, когда в других филиалах при дефиците товара удачно сбывали то, что имели в активе — подчас иллюзию товарного изобилия, в северо-западном филиале в отсутствие ходовых товаров вообще ничего активно не продавали, капитулируя в конкурентной борьбе. При этом они обвиняли закупщиков, логистиков, коммерсантов, маркетологов — всех, кто был за пределами магазинов и отвечал за обеспечение товарами.

Чаша терпения переполнилась после поездки Чичваркина в Великий Новгород, где он 40 минут ждал открытия салона-магазина, а после обнаружил, что товар, пришедший на склад филиала в Санкт-Петербурге два дня назад, еще не был распределен по магазинам. Филиал разлагался изнутри. Директор филиала заигрался в офисные войны и реально забыл

о своих внутренних задачах. Мы с ним расстались. Эта история — пример того, как в быстроразвивающейся компании, каковой являлась тогда «Евросеть», не может быть эффективным руководителем с процедурным складом характера.

Не состоявшийся в «Евросети», этот профессионал был бы прекрасно востребован в любой процедурной компании, где все четко регламентировано и на представление своей точки зрения уходят месяцы. «А как вы думаете, коллеги, как будет себя вести вот этот показатель в таких-то условиях? Давайте проработаем!» Месяц прорабатывали, собрались. «Ой, как классно все поработали! Здорово! Но как поведет себя показатель х? Давайте еще этот аспект проработаем! Предлагаю создать рабочую группу». Создали группу, работа полным ходом. Собрались через месяц, и все повторяется... Мрак! Но так работают процедурные компании. Те же операторы связи. Что бы менеджмент ни делал, работают за всех коммутатор, базовые станции, маршрутизаторы — техника, а менеджеры совещаются.

Так или иначе, компания осталась без директора филиала, и наши попытки найти ему замену не имели успеха. Мы каждый раз браковали кандидатов, которых нам предлагало агентство по подбору персонала (это был первый случай, когда мы решили обратиться к помощи хедхантеров). Ребята приходили все как на подбор с МВА. У всех был опыт работы в иностранных «эмоциональных» компаниях, утверждали сотрудники агентства и показывали нам диагностические карты соискателей. Кандидатов изнурили хитроумными тестами. Однако мы видели, что все они «скроены» по шаблону предыдущего директора. И Чичваркин, и я, и другие наши коллеги на интуитивном уровне не принимали их. Агентство было в шоке. Нас считали несговорчивыми торгашами-рыночниками — будто мы крестьяне на балу у короля. Дескать, мы тут им такое внимание и уважение, а они капризничают. И то им не так, и это не эдак.

И вот случай свел нас с кандидатом без опыта работы продавцом, но зато с качествами эмоционального лидера. Наталья Малкова работала до этого руководителем отдела маркетинга в «М.Видео». Что же составляло ее эмоциональное начало? Во-первых, внутреннее обаяние, вселяющее спокойствие и уверенность; во-вторых, умение меняться и впитывать, как губка, в себя все новое и самой быстро генерировать передовые идеи в новой области; в-третьих, настрой на волну собеседника. И это



не прием НЛП<sup>1</sup>, а природная способность. Мы единогласно решили принять ее на работу и не ошиблись. Филиал засверкал новыми гранями. Даже те скептики, которые раньше брюзжали и жаловались на жизнь, перестроились вмиг. За месяц-другой все кардинально поменялось. Филиал начал набирать обороты, и вскоре мы посредством покупки поглотили нашего главного регионального конкурента, сеть магазинов «Ультра Стар». И стали сетью номер один в Северо-Западном регионе. Вот что значит работа настоящего эмоционального лидера!

Вместе с тем лидер в команде — не универсальный рецепт на все случаи жизни в компании. Да, для великого результата нужны лидеры, для проектной работы, для жесткой конкурентной борьбы нужны лидеры, а вот для поддержания работоспособности организации на достигнутых рубежах требуются менеджеры-профессионалы. В этих случаях речь идет о необходимости регулировать деятельность большинства в зависимости от целей компании.

Меня всегда удивляло стремление некоторых высокопрофессиональных менеджеров развить или открыть в себе качества лидера. Конечно, работать над собой полезно, но кардинальной смене парадигмы это только вредит, поскольку размывается профессиональная фокусировка, появляется неуверенность в своих силах, при, казалось бы, благом намерении двигаться вперед к новому приходится топтаться на месте или, хуже того, двигаться назад. Ведь **лидерами не становятся — ими рождаются**. Однако нередко сталкиваешься с такой пагубной ситуацией: повинуясь велениям моды, руководители, дабы оживить кислую атмосферу в своей организации, прибегают к обучению всех своих сотрудников лидерству. А как же иначе? Так модно. Так делают великие компании на Западе, глядишь, и мы приблизимся к их величию. И вот из бухгалтеров, из сублильных юношей-айтишников, из продавцов начинают ваять лидеров и учить их новым методам общения и поведения. Все погружаются в образовательный процесс. Но неделя, другая, и уже никто не помнит, чему его учили, и уж тем более никто ничего не может применить на практике.

Показательный случай, который навсегда отбил у меня желание ковать лидеров в компании, произошел со мной в начале 2002 г. На тот момент вполне уважаемая успешная компания в сегменте продаж оптом

---

<sup>1</sup> Нейролингвистическое программирование.

и в розницу строительных и отделочных материалов, назовем ее «Т», находилась на пике своего развития. После кризиса 1998-го на рынок активно приходили отечественные производители, которые с каждым годом все яростнее вступали в конкуренцию с оптовиками-импортниками; вот-вот должны были появиться западные сети DIY, и все это порождало нервную уверенность в окончании спокойной жизни.

Компания «Т» не росла, как прежде, не развивалась. Все в ней замерло в тревожном ожидании. Руководство отчаянно, как могло, боролось с надвигающейся стихией. Открывались филиалы, запускались новые проекты, магазины укрупнялись, менялся ассортимент, но все усилия приводили к убыткам. Филиалы не развивались, хотя и чувствовали себя спокойно, магазины не продавали, ассортимент мертвым грузом лежал на складе и в сети, поедая оборотный капитал. Руководитель компании, пребывая в профессиональной меланхолии, захотел предпринять еще какие-нибудь шаги, но прежде решил сам успокоиться и пройти тренинг по НЛП у модного тогда гуру. Как раз в это время в качестве еще одной отчаянной попытки что-то исправить компания пригласила меня для проведения санации региональных филиалов на условиях вольного игрока.

Шеф вместе с тремя доверенными лицами (теми, кому он мог доверить свою тревогу и безутешную печаль) прошли обучающий тренинг первого уровня. Засветившись надеждой, буквально в понедельник командор решил брать быка за рога, предписал HR-отделу организовать тренинг сначала для управляющего состава компании, а в последующем для всех. «Дело это нужное, оно не только человека поднимает из небытия, а и нам поможет поменять все в компании», — заключил руководитель-новатор. На том и порешили.

Через две недели обучились все руководители департаментов, филиалов, проектов. Они прошли первый уровень, затем второй, а до эриксоновского гипноза, это третий уровень, так и не дошли. Видать, побоялся начальник. А вдруг подчиненные обучатся и его самого гипнотизировать начнут? Как тогда противостоять этому психооружию? Также два первых уровня одолели все остальные руководители вплоть до специалистов. Все это заняло пару месяцев.

По завершении курса руководитель созвал общее собрание узнать мнение подчиненных о том, как прошло обучение и помогает ли оно в деле. Все в едином порыве признались, что и представить себя теперь не могут без полученных знаний и навыков. И на работе, и в быту

сплошные сборы информации, рефреймы, якоря и все-все, что изучили. К клиентам теперь полная подстройка и ведение<sup>1</sup>, а внутри коллектива — творчество и позитивный настрой, отсутствие неконструктива, а уж подлые конкуренты все в оцепенении и страхе от наших умений. Воодушевленный повсеместной поддержкой, шеф тут же принял решение: «Знания в массы!» Директор по персоналу, он же руководитель организационного отдела, получил приказ, не откладывая, срочно подготовить этический кодекс сотрудника, опиравшийся на добытые на тренинге знания. А также разработать корпоративный кодекс, порядок взаимодействия между подразделениями, поменять все должностные инструкции и положения о подразделениях и еще сотворить технологию функционирования компании.

Все нехотя вовлеклись в процесс создания руководящих документов, отвечавших новым требованиям времени, и забросили практическую работу в своих подразделениях. Через два месяца на свет появилось макулатурное творение, по нормам которого пытались жить неделю-две, не больше, а потом все вернулось на круги своя. Объясняли так: «Мы еще сознанием не готовы к тому, чтобы жить по новым нормам, а поскольку жизнь не терпит пустоты, будем жить по старым правилам, а эти применять по ситуации. Есть к чему стремиться!» Эксперимент по эмоциональному управлению был, тем не менее, сочтен удачным и вскорости забыт, а компания уверенно продолжала показывать убытки.

Эта история еще раз доказывает, что **ни корпоративная культура, ни эмоциональное управление, а вместе с ним и лидерство не создаются по указке. Нужна особая когорта людей-резонаторов.** Звезды тянутся к звездам, а негодяи притягивают негодяев. Ищите звезд и меняйтесь сами в первую очередь!

В последнее время на модной волне появилось огромное количество школ лидерства и эмоционального управления. Нынешнее «производство» лидеров сродни выведению цыплят в инкубаторе. Считается, что лидера можно вырастить, развивая лидерские качества! Дескать, мы чуть ли не все рождены с задатками лидера. Существует даже целая классификационная шкала лидеров.

---

<sup>1</sup> Термины нейролингвистического программирования. «Ведение» предполагает постепенное переключение партнера с его собственной программы на предлагаемую взамен.

Оказывается, и эмоциональному управлению тоже можно научить! Достаточно пройти тренинг или, к примеру, посетить в Лас-Вегасе офис небезызвестного Тони Шея — сразу усвоите эмоциональный стиль управления. И, что удивительно, этому всему верят. Проходят курсы обучения, тренинги, посещают за деньги офисы эмоциональных компаний, чтобы «вкусить реальность». А потом пытаются все увиденное и услышанное внедрить на своем предприятии. Сотрудников заставляют креативить, зажигать, фейковать. Приходить на работу в смешных одеждах. Вот как с придыханием описывают журналисты один из офисов как бы эмоциональной модной российской компании: «Возле входа на доске мелом написано персональное приветствие для нового сотрудника, здесь же висит объявление: “Розовая пятница”. Это значит, что сегодня сотрудники придут на работу в розовых вещах или наденут смешные розовые аксессуары. Вместо кабинетов — длинные ряды open space, каждый ряд обозначен как улица, с соответствующей табличкой у потолка. Барбарисовая, Альбатросовая, Верблюжья, Волчья, улица Бакарди и других алкогольных напитков. Если не нравится, можно придумать что-то свое. К примеру, юристы заклеили прежнее название и написали “Сисечный тупик”. В переговорных комнатах разбросаны мешки и пуфики, есть только единственная стандартная — со столами и стульями. На одном из этажей стоит манекен в боа, драных черных колготках и красных трусах. “Это наш Эдуард, реквизит, остался после какой-то вечеринки”»<sup>1</sup>.

Однако на практике сумасшедшего результата у этой компании нет, сотрудники неоднозначно отзываются о своих руководителях, как о «больных с извращенным воображением», клиенты оставляют больше жалоб, чем благодарностей, неуправляемая текучка кадров. Кому нужно такое управление? Для потехи топ-менеджерам? Или покреативить на деньги акционеров, которые за два года этого креатива уже расстались с \$250 млн?

Люди чувствуют себя и мир по-разному, эмоции невозможно повторить. Также невозможно скопировать и эмоциональный стиль управления. С ним надо родиться. Это аксиома. Даже если вы приедете в центральный офис интернет-магазина Zappos к Тони Шею и поработаете там полгода, год, а потом попытаетесь создать такой же бизнес сами, не факт, что у вас получится. Чтобы эмоционально управлять,

<sup>1</sup> <http://www.kommersant.ru/pda/sf.html?id=2231935>.

эмоциональный управляющий должен быть сам эмоцией, а это присуще только лидерам, вождям.

Эмоциональный стиль эффективен при управлении массами — в организации это организованная толпа. Толпа, пусть даже и организованная, лишена индивидуальности и критичности. Если проследить историю эмоционального управления с древних времен до наших дней, окажется, что толпой управляли далеко не интеллектуалы, **а активные личности с очень сильной волей**. Лебон утверждал: «Обыкновенно вожаки не принадлежат к числу мыслителей — это люди действия. Они не обладают проницательностью, так как проницательность ведет обыкновенно к сомнениям и бездействию. Чаще всего вожаками бывают психически неуравновешенные люди, полупомешанные, находящиеся на границе безумия. ...Личный интерес, семья — все ими приносится в жертву. ...Напряженность их собственной веры придает их словам громадную силу внушения. Толпа всегда готова слушать человека, одаренного сильной волей и умеющего действовать на нее внушительным образом. Люди в толпе теряют свою волю и инстинктивно обращаются к тому, кто ее сохранил»<sup>1</sup>.

#### **ФАКТОРЫ УСПЕХА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ЛИДЕРА:**

- Эмоциональное управление осуществляется эмоциональными лидерами.
- Лидерами не становятся, ими рождаются — не стоит усердно стремиться развить в себе лидерские качества.
- Лидерство особенно эффективно в ходе проектных работ либо когда нужен прорыв или великий результат.
- Важно не забывать: лидеры — разрушители и не везде показаны. Лидер — атомный реактор, колоссальный потенциал которого требует умелого обращения.
- Самоосмысленность — бескомпромиссное, всестороннее и критическое аналитическое сопоставление своего внутреннего «Я» с окружающим миром.
- Способность контролировать эмоции, в частности негативные.
- Воля к победе, внутренняя настроенность на победу как на промежуточный результат.
- Содействие изменениям, способность самому быть «изменением» и вести подчиненных к инновациям.

---

<sup>1</sup> Лебон Г. Психология народов и масс. — М.: Терра — Книжный клуб, 2008.

- Транспарентность, умение успевать за переменами во внешней изменчивой среде, преодолевать препятствия, менять свою скорость, пользоваться открывающимися возможностями. Поиск нового и экспериментирование.
- Позитивный и оптимистичный взгляд на события и явления.
- Сопереживание, чуткое отношение к нуждам и проблемам других людей, умение превосходить их потребности.
- Профессионализм, в том числе осведомленность о всех изменениях во внешней и внутренней средах. Способность к самообучению и самопознанию.
- Воодушевление, способность вести за собой подчиненных, расширяя горизонты их видения цели.
- Честность, прямота. Умение быть «суровым, но справедливым» третейским судьей.
- Обаяние.
- Умение влиять, убеждать.
- Способность быть ресурсом для окружающих.
- Общительность, контактность, формирование и поддержание нужных связей.
- Коллективная работа, формирование «правильной» команды.
- Дивергентное мышление — многовариантность решения одной и той же задачи.

Сегодня наше представление о лидерстве сформировано по большей части психологами. И все эти теории носят в основном фантазийно-мифический, умозрительный характер. Книжные магазины и интернет-ресурсы изобилуют работами авторов, далеких от истинной науки. Редко когда можно встретить исследования на эту тему специалистов в области психиатрии, биологии, медицины. Поэтому, как только вопрос о применении эмоционального управления, лидерства остро встал передо мной, я решил ознакомиться с его теоретическими аспектами. И понял, что в поисках истины надо встать на классический путь.

Будучи специалистом в области токсикологии по первому своему образованию, я немного разбираюсь в физиологии человека, а это, по сути, отправная точка всех исследований. Ибо эмоции, поведенческие особенности личности рождаются вследствие физиологических и биохимических процессов, метаболизма в организме человека. **И в основе лидерства лежит физиологическая предрасположенность.**

Физиологическая обусловленность лидерских качеств личности складывается из вполне понятных слагаемых. Это, во-первых, генотип

индивида, доминирующий показатель, а во-вторых, социальная среда, в которой он рос и воспитывался. Что лежит в основе генотипа? Эволюция конкретного человека. Если его предки из поколения в поколение терпели рабское унижение или лишения, это создавало определенную среду, которая заставляла приспосабливаться к внешним раздражителям и формировать соответствующий геном. Приспособленчество создавало определенную физиологическую базу в каждом поколении. Менялись биохимические процессы, которые в свою очередь изменяли структуру ДНК, а та влияла на генотип (мутагенез).

Мне как-то попался труд критикуемого всеми академика Лысенко, посвященный созданию сортов озимой пшеницы. Так вот, из обыкновенной пшеницы на третий год получается яровая пшеница, если ее из года в год выращивать в неблагоприятных холодных условиях. Меня это заинтересовало. Оказывается, получить новые сорта можно как путем естественной селекции, так и генетическим, по сути биохимическим, воздействуя на ДНК. В первом случае семя устойчиво и способно видоизменяться под влиянием внешних факторов, а вот генетически модифицированный продукт, как правило, бесплоден и не устойчив к воздействию извне.

В лидерстве все похоже. Можно родиться лидером и быть им по жизни, а можно приобрести качества лидера и все равно не стать им. **Лидером не становятся — им рождаются, унаследовав в первую очередь свойственный лидеру генотип!**

Обратите внимание на то, как в детском саду ребяташки встречаются друг друга. Некоторые дети входят и незаметно растворяются в группе, а приход иных детей сродни цунами. «О! Миша пришел!» — вся группа стоит на ушах, встречая Мишу, или Катю, или Васю. Занимаясь темой лидерства и провожая в сад своего ребенка, я подметил это явление и стал наблюдать. Более того, поделился своими наблюдениями с воспитателями. Оказалось, что пожилые воспитатели могут рассказать, как сложилась дальнейшая судьба их воспитанников. Все маленькие лидеры в последующем становились большими лидерами, формальными или неформальными. Другие дети тоже добивались в жизни успехов, но далеко не лидерских. Это были прекрасные врачи, учителя, рабочие, бизнесмены, но все они растворились в жизни, и сказать что-то яркое о них было сложно. А вот детсадовские лидеры, уже будучи взрослыми, продолжали совершать эмоциональные поступки и подвиги, о которых с улыбкой вздохом рассказывали педагоги.

Лидеры — это, как правило, талантливые люди с нестандартным мышлением, они, можно сказать, стоят на одной ступени с гениями. Но гении — разрушители системы, они нарушают ее каноны и спокойствие — точно так же, как лидеры. В «Евросети» команда нерадивого магазина могла всем составом по указанию Чичваркина быть уволена в течение двух часов, «без разбора полетов». Руководство филиала могло покинуть компанию по вполне невинной причине тоже в течение дня. «Гордые почитатели трудового кодекса идут в ж...», — любил повторять Евгений. Кто-то скажет, что это страх, автократия, субъективизм, — и будет сто раз прав: да, это страх и это отрицательная эмоция. Но это реальность эмоционального управления, которое зиждется на подкрепленных положительных и отрицательных эмоциях. Просто положительных эмоций больше, и они сверхценны для коллектива. Сверхценность задает лидер.

Именно поэтому самое существенное в эмоциональном управлении с точки зрения как руководителя, так и коллектива — способность управлять эмоциями. Неуправляемая эмоция не что иное, как аффект. Если чему-то и надо учиться, то не лидерству, а обузданию собственных эмоций. **Важно развить в себе умение:**

- идентифицировать свои эмоции и отличать одну от другой;
- развивать эмпатию — способность адекватно реагировать на эмоциональные запросы тех, с кем приходится общаться;
- гибко реагировать на собеседника при общении;
- регулировать эмоции — умерить «эмоциональную бурю», погасить свои агрессию и фрустрацию.

Возможности разрядки эмоционального напряжения у современного человека ограничены в связи с гиподинамией, а также этическими и правовыми взаимоотношениями между людьми. Порой разрядка ведет к «вегетативной буре», к дисфункции внутренних органов, психосоматическим и другим заболеваниям. Нужно уметь и помогать другим справляться с негативным проявлением эмоционального напряжения. В качестве рецептов, в комплексе дающих максимальный результат, могу предложить положиться на активное движение и мышечную нагрузку, учитывать антистрессорную роль сна, использовать самовнушение и аутотренинг.



Будем объективны, эмоции — это внезапное извержение вулкана. С одной стороны, они способны препятствовать нормальной жизнедеятельности. Негативные эмоции — гнев, раздражение, грубость, ощущение собственной некомпетентности — серьезно разрушают коллектив и мешают плодотворной работе. Беспокойство и тревога, превысившие разумный предел, сокращают умственную активность. Огорчение снижает эмоциональный потенциал.

С другой стороны, эмоции помогают снять нервное напряжение, преодолеть житейские трудности, мобилизовать людей на достижение поставленных целей.

Опытные лидеры настраивают окружающих на свой эмоциональный ритм, поэтому влияние на каждого члена коллектива посредством эмоций есть первостепенная эмоциональная задача для лидера. Кроме того, лидер должен контролировать и направлять эмоции в нужное русло, формировать атмосферу доброжелательности и взаимовыручки, своевременно нейтрализовать деструктив и бороться с негативными эмоциями. Добиться этого можно только с опорой на свои волевые и коммуникативные качества, развивая и совершенствуя эмоциональный потенциал, а также способность управлять собой и отношениями с людьми.

И тогда эмоциональное управление обретет свой смысл, служа источником движения и постоянных изменений, которые станут неотъемлемой частью деятельности организации, ее корпоративной культурой.

### **ФИЗИОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА**

Разберемся: что такое эмоции? Это субъективные психофизиологические реакции организма на внешние и внутренние раздражители. Проявляются они в виде восторга, радости, страха, гнева, стыда, презрения и пр.

Эмоции эволюционно выполняют сигнальную функцию. Если рядом неприятель — замри или готовься к бою, опасность — беги, добыча — не упускай из виду! Во всех этих случаях кора надпочечников, получив сигнал от мозга, выделяет адреналин, который в свою очередь стимулирует работу сердечно-сосудистой системы. Сосуды в области брюшной полости сужаются, учащается дыхание, легкие начинают работать в экстремальном режиме, повышается потоотделение, в разы увеличивается уровень глюкозы в крови — как топливо для работы мозга и мышечной системы, появляются вегетативные проявления на коже в виде покраснения вследствие прилива крови к мозгу, легким, кроветворным органам. Идет мощнейший отток крови от органов пищеварения. Человек готов к бою, к борьбе

эмоций, появляются мимические проявления — испуг, смех, оскал. Перед нами «сверхчеловек», способный совершить действия за пределами его возможностей. Но выработка адреналина происходит быстро, в течение двух-трех минут, а потом — расслабление, дрожь, упадок. Так организм защищает нас от перерасхода энергии. Подключается детектор ошибок в головном мозге, и «сверхчеловек» выключается. Если данный ресурс не использовался в мышечной работе или в другой физиологической активности, наступает эмоциональная опустошенность. Чем страшны офисные войны? Там много выброса адреналина и мало возможностей для его утилизации, и как следствие — эмоциональная опустошенность. Оттого в компаниях, которые бурно развиваются, есть куда выходить адреналину: сотрудники энергичны и позитивны, и будь то положительная эмоция или отрицательная; они энергичны и подвижны, и они более счастливы, более удовлетворены жизнью.

Эмоции побуждают, мотивируют или подкрепляют, компенсируют, переключают, позволяют коммуницировать.

Из всех научных точек зрения на эту тему мне ближе всего биологическая теория эмоций Петра Кузьмича Анохина, которую он разработал в 1940-х гг. Суть ее в том, что «эмоция является результатом рассогласования или совпадения реального результата деятельности с прогнозируемым в акцепторе результатом действия».

Чтобы лучше понять физиологию процесса формирования эмоций, необходимо иметь представление о том, как различные отделы головного мозга участвуют в формировании эмоций.

*Гипоталамус* формирует биологические потребности и эмоции. Стимуляция латерального гипоталамуса вызывает положительные эмоции, медиального гипоталамуса — отрицательные.

*Миндалевидное тело височной доли* обеспечивает выделение доминирующей мотивации и играет решающую роль в реализации переключающей функции эмоций, т. е. выборе поведения, соответствующего не только той или иной мотивации, но и условиям ее удовлетворения. Электрическая стимуляция миндалины сопровождается такими эмоциями, как страх, гнев, ярость. Резекция миндалины угнетает агрессивность и связанные с ней эмоции, приводит к нарушению обучения, требующего участия сильной отрицательной эмоции.

*Гиппокамп* расширяет круг извлекаемых энграмм (следов) памяти, компенсирует недостаток информации в ситуации неопределенности. В гиппокампе формируется память о пережитых эмоциях.

**Моя гипотеза: ярко выраженные лидеры, способные принимать решения в условиях неопределенности, обладают хорошо развитым гиппокампом, как структурно, так и физиологически подвижным.**

*Лобная и височная кора* имеют важное значение для формирования высших эмоций, связанных с социальными отношениями и творчеством, а также обеспечивают социализацию биологических потребностей человека.

Кроме того, как пишут авторы авторитетной работы «Молекулярные основы физиологии человека»<sup>1</sup>, «имеется жесткая зависимость эмоций от биохимического состава внутренней среды мозга». Так, например, «Увеличение содержания норадреналина, серотонина и дофамина сопровождается формированием положительных эмоций», а «снижение уровня норадреналина и дофамина приводит к возникновению депрессии с преобладанием чувства тоски, тревоги и страха».

---

<sup>1</sup> Айзман Р., Герасев А., Дюкарев И. Молекулярные основы физиологии человека: Компендиум. 2-е изд., испр. (<https://lib.nspu.ru/umk/ffb45dfcbbb86456/index.html>).