«Мы тут стратегии разрабатываем, а похоронные венки уже вынесли»

Фото: Павел Маркелов

13 февраля 2020 | Марина Иванющенкова Юлия Фуколова

В белгородской степи, в местечке Бирюч, есть стела с необычным барельефом — два дракона, черный и белый, бьются друг с другом, их хвосты переплетены, лапы связаны. «Это символизирует дихотомию добра и зла», — объясняет нам сопровождающий их холдинга ЭФКО. Сочетание, на первый взгляд, несочетаемого характерно и для самой компании.

Главная промышленная площадка этого крупнейшего в России производителя растительного масла (бренды «Слобода» и Altero) находится в маленьком городке Алексеевке Белгородской области. В нескольких километрах оттуда компания выкупила участок в 33 га для своего инновационного и образовательного центра «Бирюч». На этой огромной территории чувствуешь себя как в кампусе зарубежного университета. Современные лаборатории, коттеджи для работы подразделений ЭФКО, дома для менеджеров. Правда, из образа институтского городка выбиваются церковь и два здания в виде рыцарских замков — в белом расположен учебный центр компании, в черном работает правление.

ЭФКО была создана в 1994 году и с тех пор превратилась в целую империю. Группа, в которой работает более 17 тыс. человек, входит в тройку крупнейших в России агрохолдингов — ей принадлежит 16 заводов и единственный в стране глубоководный морской терминал по перевалке растительных масел в порту Тамань. Майонез «Слобода» недавно стал самым продаваемым в России. Компания — лидер рынка специализированных жиров и ведущий производитель кормового шрота. Она экспортирует свою продукцию в 50 стран и собирается вложить $300 млн в производственные мощности в Египте. В 2018 году выручка ЭФКО составила 114 млрд руб., чистая прибыль — 2 млрд руб.

Недавно компания стала заметным игроком на рынке инноваций — она создала венчурный фонд на $50 млн, чтобы инвестировать в фудтех. Но ЭФКО занимается и технологиями, очень далекими от пищевой отрасли. Казалось бы, где масложировой холдинг и где беспилотники? И тем не менее, лаборатории ЭФКО изучают эту тему, работают над аэротакси и новыми топливными элементами.

Компания из Алексеевки активно развивается, и основатель и главный акционер ЭФКО Валерий Кустов видит причины успеха в кадровой политике, основанной на глубоком знании психологии. Он уверен, что эффективным может быть только счастливый сотрудник, а счастлив он, когда его психотип соответствует специфике деятельности. ЭФКО готовит менеджеров из людей, на которых другие компании не сделали бы ставку. Молодые сотрудники имеют право принимать ответственные решения без оглядки на начальников, а акции компании можно получить бесплатно, доказав свой профессионализм.

Но многие подходы ЭФКО кажутся неоднозначными. Например, здесь слишком глубоко погружаются в психику сотрудников и пытаются «форматировать личность», вырабатывая полезные для компании социальные рефлексы.

В интервью журналу «Harvard Business Review Россия» председатель совета директоров ЭФКО Валерий Кустов рассказал, что такое «вторая нога» компании, почему депрессивные реакции лучше «горящих глаз», и как воспитать людей, которые подчинят себе искусственный интеллект.

HBR Россия: Про ЭФКО известно, что компания «зациклена» на психологии, только тестирование при приеме на работу занимает 4—5 часов. С чем связан такой интерес?

Кустов: С тем, что мы много внимания уделяем людям. Психология для нас — это умение, глядя на человека, спрогнозировать его поведение в конкретных обстоятельствах и создать условия, при которых он сможет быть счастлив и эффективен в конкретном виде деятельности.

Наша работа с персоналом строится на стыке социального конструирования и психологии. Мы сотрудничали примерно с 40 докторами наук, а первые шаги делали с Николаем Конюховым, доктором психологических наук, профессором, специалистом по акмеологии (бывший главный психолог ГРУ. *— прим. «HBR Россия».*) Он почти 20 лет курировал в компании работу с персоналом, только недавно ушел на пенсию.

От ваших сотрудников мы слышали, что личностные компетенции человека для компании важнее профессиональных. Это так?

Если продажник зарабатывает и приносит пользу, то зачем нам лезть в его личностные компетенции? Другое дело — менеджер на заводе высшей категории взрывоопасности. Он должен обладать эмпатией, быть внимательным к эмоциональному состоянию подчиненных. Это личностные компетенции, а не профессиональные, и если у руководителя они есть, на заводе все в порядке.

Мы в компании используем классификацию, которая делит людей на два типа — рационально-достиженческие и эмпатичные. Человек первого типа пытается удовлетворять свои потребности через накопление личного капитала. У него есть деньги, он на них найдет себе консультанта, врача, воспитателя детям, отправит их в Англию. Эмпатичные — другие. Для них деньги важны, но это не самое главное. Мотивировать их можно только за счет общественного мнения и статусно-ролевой позиции.

Есть разные концепции мотивации. Например, Владимир Герчиков выделил люмпенский тип — это люди, и таких в России около 30%, которым не нужны ни карьера, ни деньги. Как их побуждать к ударному труду?

Еще неизвестно, кто нормальнее — люмпены или те, кто сломя голову бежит куда-то. Мы знаем, как из люмпенов сделать руководителей компании, и не умеем готовить их из лучших выпускников ВШЭ. Знаете, сколько мы потеряли времени и сил из-за талантливых мальчиков из «вышки»?

ВШЭ — это собирательный образ престижных вузов?

Да, я имею в виду выпускников элитных московских вузов. Хорошие ребята, кстати. «Мясокомбинат?» — «Я!» «Песчаный карьер?» — «Я!» «Уголь грузить?» — «Я!» Глаза горят, есть жепание и интеллект. Совсем другое дело — тот, кого вы назвали люмпеном. «Вася, ну пойдем?» — «А че?» — «Ну надо, ты же понимаешь?» — «А надо?» Конечно, берешь на работу того, у которого глаза горят. Мы их взяли много в свое время, и это была кадровая ошибка. Человек приходит на стартовую позицию, потом вторая ступень, третья. Что-то накопил, думает, какие бенефиты и удовольствия получит в будущем. А теперь скажите: он с тем же участием будет служебные вопросы решать или уже с меньшим?

Лидерство, лояльность компании — это эмоциональное состояние человека. Проводишь совещание с тем, кто достиг статусно-ролевой позиции, рассматриваешь сложные модели, а эмоционального вовлечения у него нет, голова занята другим. Но самое страшное начинается, когда такие люди попадают в совет директоров и становятся акционерами. Они пытаются уменьшить риски, формируют групповые интересы и начинают корпоративную войну. В этот момент на компании можно ставить крест.

А эмпатичный человек готов признать общее выше частного, служить этому общему и думать, что из него ему достанется часть. «Люмпенов» трудно подготовить, сформировать мотивы. Но для них служить общему — нормально.

Про мотивацию общественным мнением: в офисе ЭФКО мы видели отчет о сильных и слабых сторонах сотрудников, вывешенный на всеобщее обозрение. Этот метод вы взяли из опыта работы с крестьянами? В соцсетях до сих пор ходит ваше старое интервью «Что подумает сосед Василий?».

Конечно, мы же все крестьяне, просто нарядились в пиджачки. Помню, в детстве в деревне мне купили пиджак в серенькую точечку и брюки другого цвета. Подзывает меня соседка тетя Маня и начинает комментировать: «Валерка, у тебя родители такие бедные, не могут нормальный костюм купить? Это одной марки?» Она считает, что имеет право забраться в мои неправильности, сформулировать свое мнение и что-то подсказать. Когда люди к нам приходят, мы их спрашиваем: «Вы хотите развиваться и быть жизненно успешными? Осознаете, что развитие — это и обретение нового, позитивного, и избавление от негативного?» — «Да». Мы указываем на их слабые места и помогаем это исправить. У нас нет задачи делать людям приятно, и сами они не хотят «приятно». Кто-то им должен помогать. Оценки в отчете носят эмоционально-чувственные перспективы изменения статуса: перспективный, сомнительно перспективный или малоперспективный. И для людей это важнее, чем получать 60 или 500 тыс. руб.

Менеджеров оценивают каждую неделю и сообщают мне, где все хорошо, а где не очень, но справляются сами. Если появляется неудовлетворительная оценка, то я должен срочно вмешаться. Это SOS. Бегу, разговариваю.

«МЫ ПЕРЕЖИЛИ ШОК ОТ ЭТОГО ЗНАКОМСТВА»

Какие сотрудники являются ключевыми для компании?

Высший менеджмент и члены совета директоров. Часть из них преимущественно занимаются оперативным управлением бизнесом — отвечают за направления деятельности, доли рынка, прибыль. А другие, я в том числе, — за причины конкурентоспособности. Эти два контура полностью не отделены друг от друга, одни и те же люди играют разные роли. Для каждой характерно свое понимание стратегии. Мы ведь соревнуемся не с дворовыми командами, а с транснациональными компаниями. Когда речь идет о бизнесе, то стратегия — это правильно поставленная задача и оптимальное использование имеющихся ресурсов. А как только переходим к причинам конкурентоспособности, то стратегия становится способом действия, когда не достичь цели нельзя, а ресурсов для достижения недостаточно. Здесь открывается дверь в мир творчества, сверхэмоционального напряжения, науки. И это разговор, в первую очередь, про персонал.

15 лет назад мы еще не до конца осознавали все рыночные вызовы, но уже понимали: чтобы заниматься стратегией, необходимо создавать специализированные структуры. Компания начала разрабатывать первые учебные программы для подготовки менеджеров. Ключевые требования к специалистам традиционно лежат в области предметных знаний, мы же ставили задачу раскрыть или сформировать «зов сердца». Человек должен самореализоваться в конкретном виде деятельности. Когда близкие говорят: «Ты себя пожалей!», а он отвечает: «А мне нравится то, что я делаю». К нам тогда приходили мальчики и девочки с головами, наполненными знаниями, но быть социально полезными по результатам труда у них не получалось. Нам нужно было разработать методологию, чтобы измерять любовь человека к профессии, чтобы люди не мучились на нелюбимой работе.

Все ли ваши менеджеры умеют определять этот «зов сердца»?

Не все. Мы делим власть в компании на три уровня. Самая низшая — административная. Такие менеджеры — мы называем их «лавочниками» — умеют только командовать: я начальник, ты дурак. Им нужны не умные, а те, кто подает патроны.

Есть руководители с более сложным представлением о природе экономической эффективности социальной структуры, это мотивационная власть. Они управляют людьми через понимание их мотивов. Например, знают, что для успешного выполнения работы, особенно творческой, сотрудник должен быть счастлив. Руководитель дурак, если предложит скромному человеку вести коммерческие переговоры, где нужно эмоционально давить на собеседника.

Власть третьего уровня — концептуальная. Такой руководитель собирает сотни, тысячи людей воедино. Он должен предложить идею, которая ответит на вопрос: почему данная социальная структура будет эффективной и как сделать, чтобы выстроенные в коллективе отношения позволяли ее развивать и удовлетворять внутренние потребности сотрудников? Но чтобы создать такую модель, нужно постоянно искать причины конкурентоспособности компании.

Где и как вы их ищете?

Многие руководители попадают в «ловушку простоты», оценивая свою работу по таким показателям, как объем продаж, доходность, доля рынка. Но у социальной системы есть жизненный цикл — в ней накапливаются драйверы развития (идеи, технологии, люди), которые через какое-то время могут «угасать». Внешне это бывает незаметно: подразделение план выполняет, что еще надо? Падение обнаружится, когда драйверы уже на 50—60% износятся, а кое-где и загнают. Поэтому самый важный показатель — здоровье социальной системы, от которого зависят финансовые результаты.

Анализировать здоровье системы трудно. Руководитель не спрашивает про показатели, а задает вопросы о том, почему ваше подразделение побеждает и как будет побеждать дальше. Вы увидели новые драйверы, причины побед есть? Или вы одни и те же оседлали? Это неудобная вещь, эмоционально затратная, но без нее компания угаснет.

Вот мы производим хорошие жиры, создали сервисную службу, технологии, завоевали рынок по многим ключевым направлениям. Но остальные тоже не спят, подтягивают качество, и завтра мы свою доходность можем потерять. Поэтому нужны инновации — мы сегодня формируем причину завтрашних побед. Так что мы как огня боимся «ловушки простоты».

У вас есть представление о драйверах развития компании в будущем?

Если компания правильно определит причины жизнеспособности на данном цикле развития, то спокойно доживет до следующего кризиса. Поэтому, анализируя и моделируя будущее компании, мы взаимодействуем с понятием «время». Сначала скажу о нашем прошлом. 15 лет назад учебный центр компании предлагал модель рекрутинга, отбирал тех, кто нужен ЭФКО. Бизнес-администрирование, бюджетирование, клиентоориентированный менеджмент — всему этому обучали в учебном центре. Но не успели мы оглянуться, как все перечисленное ушло на второй план. Стало понятно, что это квалификационный минимум. Среда усложняется, а мы зачеты перед судьбой не по всем предметам сдали. Есть то, чем можем гордиться, и есть над чем работать.

Раньше компания занималась брендами, сейчас — жизненными циклами продуктов. Раньше в центре внимания был рекрутинг и система мотивации, сегодня — управление человеческим капиталом. Кроме того, появилось понятие «управление инновациями». Глубокого понимания драйверов мировой инновационной деятельности у нас не было, но хотелось быть «на уровне». И мы решили рассматривать инновации как глобальный проект. Создали венчурный фонд, лаборатории.

Мы всегда думали, что «пищевка» — консервативная сфера, мы в ней в безопасности. Вершиной инноваций считали алгоритмизацию и цифровизацию и думали, что будем заниматься этим до пенсии. И ЭФКО жила бы счастливо, если бы не начала вписываться в глобальную систему.

И какие открытия вы сделали на мировом рынке?

Выйдя в океан глобального инновационного рынка, мы увидели, что там совсем другие волны, ветры, опасности. Достаточно взглянуть на прогноз о будущем пищевой отрасли. Какое-то время мы переживали шок от этого знакомства. А потом пришлось перестраивать восприятие мира.

Наше смирение мы начали с анекдота. Квартира. Телефон. Звонок: «Петрович дома?» Отвечают: «Петрович еще дома, но венки уже вынесли». Понимаете, мы тут будущие прибыли делим, стратегии разрабатываем, виллу присматриваем где-нибудь в Италии, а наши похоронные венки уже вынесли, мы этого просто еще не знаем.

Завтра не будут нужны ни наша соя, ни подсолнечник, ни мясо. Мы думали, что искусственное мясо хуже обычного, но нет, оно, похоже, даже качественнее натурального. Наше знакомство с глобальной системой инноваций — это взгляд на венки, которые выносят. Единственный вариант что-то этому противопоставить, пока идут переходные процессы, — создать научные школы, потому что в инновациях фундаментом всего являются глубокие предметные знания. Важно быть впереди всех, нельзя удержать лидерство никакими патентами.

Какие еще вызовы стоят перед компанией?

Один вызов самый плохой, и на него мы не можем повлиять. Финансовый капитализм, при котором ставка рефинансирования ЦБ десять лет отрицательная плюс сумасшедшие цифры накопленных долгов, приведет не просто к циклическому кризису, а кризису общественно-экономической формации. И это связано с еще одним вызовом.

Современная политическая философия, которая оперирует категорией времени, говорит о том, что общество меняется. Сначала был премодерн, потом модерн, постмодерн, а что будет дальше? Я читал работы сибирского мыслителя Александра Кашанского, который предложил идею супермодерна и наполнил это определение своими смыслами.

В модели постмодерна в центре всего стоит человек и его желания, а значит, научное мнение перестает существовать. Сколько людей — столько мнений, и все равнозначны. В каждой голове своя собственная истинная реальность. Состояние общества, наполненное подобными персонажами, называется информационной сингулярностью, и для нас это самый большой вызов на сегодняшний день.

Наши конкуренты, крупные транснациональные компании, нашли решение этой проблемы. Одни люди в ТНК успешно работают в постмодерне, другие умеют воспроизводить персонал и строить социальные системы.

А вы в ЭФКО этого не умеете?

Мы пытаемся всех удержать в модели модерна, опираться на научное знание, которое является мерилом всего, и всегда хотим договориться между собой. В нашей культуре фраза «Платон мне друг, но истина дороже» — главный лозунг предателей. Если Платон твой друг и у тебя есть истина, брось работу и пойди с ним пивка попей, но договорись. А в постмодерне это неимоверная глупость. Тебе вещь кажется синей? Хорошо. А тебе красной? Прекрасно, я твою точку зрения уважаю.

У моей бабушки была присказка. «Вань, ты девок любишь?» — «Люблю». — «А они тебя?» — «И я их». Причина и следствие в голове не уживаются, но никакого диссонанса нет. Это и есть постмодерн. Человек хочет признания, статуса, денег, принцессу, супермашину и яхту, но получить не хочет. Поэтому мы свою компанию осознанно удерживаем в условиях модерна. Говорим: хотите многого достичь — надо многому учиться. Успех и дорога к нему в диалектической логике связаны.

Но HR-технологии ТНК эффективны, многие компании их копируют.

Это правда, ТНК сумели создать систему зарабатывания денег и не учат своих сотрудников жить. Они могут не иметь глубоких предметных знаний, но будут эффективны и успешны. К нам как-то пришел человек из великой компании, где он руководил R&D. Как мы только его не проверяли, о чем только не поговорили, но нам и в голову не пришло, что он не знает технологию, продукт. Но в условиях постмодерна это не стыдно. Он смотрит на тебя и говорит: «я возмужал! А мы в компании считаем, что легитимность власти обеспечивается, когда ты имеешь право поощрять, наказывать и являешься экспертом в области, за которую отвечаешь. Что может «лидершип»? Только давать указания. Он верит, что так правильно, а значит, недоговороспособен. Наша компания к такому не адаптирована, к сожалению.

Теоретически мы можем повторить подвиг ТНК. Но тогда компания будет догонять, а догоняющие не побеждают. Второй вариант — все продать и разбежаться.

И какой вы нашли выход?

Мы это долго обсуждали, но все споры прекратились, когда появился искусственный интеллект. Он не стучится в дверь, а уже пришел. Погрузившись в эту область знаний, мы поняли, насколько ИИ мощный ресурс. Теперь стоит вопрос: как подготовить человека, который станет партнером или хозяином для ИИ? Этим мы сегодня и занимаемся, наша задача — из модерна перепрыгнуть постмодерн и попасть в супермодерн. У нас есть лаборатория ИИ, и это не дань моде, только докторов наук там девять человек. Мы умом и чувствами пытаемся объять ИИ и радуемся ему, потому что ТНК с их «лидершипами» будет тяжко, а у нас хотя бы есть надежда — для наших сотрудников любая споконость является естественной.

Как подготовить людей с высочайшей эффективностью? Считаем, что это возможно. Но человеком должны двигать принципиально иные мотивы, чем жадность и тщеславие. Хотя когда наступил капитализм, оказалось, что человек, обуреваемый идеей личной доходности, результативнее советского.

Сотрудниками ЭФКО тоже движут жадность и тщеславие?

А кто без греха? Я точно не образец скромности. Но мы задались вопросом: есть ли катализатор, который увеличит эффективность деятельности в разы, по сравнению с жадностью и тщеславием? И оказалось, что есть. В свое время мы познакомились с завкафедрой психофизиологии НИУ ВШЭ Артуром Лебедевым. Он, опираясь на теорию нейронных ансамблей академика Михаила Ливанова, создал научную базу, позволяющую прийти к выводу, что человек с совестью на порядок интеллектуально мощнее жадного и тщеславного. Под интеллектуальностью мы понимаем формирование эмоционально-чувственных образов, интуицию, выстраивание сложных моделей и решение задач по оптимизации.

«НАШИ ДЕЙСТВИЯ — ЭТО СПЛОШНАЯ СТЕРВОЗНОСТЬ, ЭГОИЗМ И РАЦИОНАЛИЗМ»

Как вы отбираете «людей с совестью», из которых воспитаете высших менеджеров?

У нас есть программа, которую мы называем «целуйте сопливых». Я часто встречаюсь с ректорами региональных вузов, и они говорят: «Ты заберешь лучших выпускников». А я отвечаю: «Да, но наше с тобой представление о лучших принципиально отличается. Если я покажу тех, кого мы выберем, вы над нами будете смеяться». Мы выбираем людей с депрессивной реакцией, не нашедших себя в жизни, с внутренней болью. Сочувствующих. И никаких горящих глаз.

«Депрессивные реакции» — это метафора?

Нет. Все менеджеры, с которыми вы в компании общались, — в прошлом депрессивные. У них интеллекта выше крыши, но поначалу это такие бизнесмены, что плакать хочется. Они не представляют, что на ком-то могут заработать. Их мамы приезжают на наши дни открытых дверей в вузы и смотрят на меня как на дежурного клоуна: той, которая и 18 тыс. руб. не могла заработать, мы сразу даем зарплату не меньше 60 тыс. руб., квартиру, машину. А если нет водительских прав, то и шофера. И через пять лет с высочайшей вероятностью этот человек будет получать 500—800 тыс. руб. И это то, что он заслужил, и компания гордится тем, что такие люди у нас работают.

Но у вас же бизнес-структура, а не неврастеническое отделение.

Ребятам, которых мы отбираем, 20—25 лет, их эмоционально-чувственное восприятие находится на высочайшем уровне. Они тонкокожие, ранимые, их легко обидеть взглядом, жестом. Они сразу считывают эмоциональное состояние другого человека. Их депрессивные реакции — следствие той жизни, в которой мы живем. В которой люди с совестью не могут быть успешны, так как не готовы идти по головам.

В России 60—70% населения — эмпатичные люди, и можно сказать, что они неправильные. А можно и по-другому: неправильные — это активная прослойка, навязавшая модель, в которой эмпатичные чувствуют себя предельно неуютно. Мы умеем работать и с теми, и с другими. Но только акционеров можем воспитать из «сопливых», а не из выпускников «вышки».

В личных карточках ваших сотрудников есть такие показатели, как эмпатия первого и второго рода. Что это такое?

Эмпатия первого рода — способность чувствовать других людей и использовать это в своих интересах. Такой человек может поддержать, но последнюю рубашку с себя не снимет и на своем настоит. А эмпатия второго рода — принятие чужой боли как своей.

Продажникам нужна эмпатия первого рода. Они должны продвигать жиры, с которыми клиенты могут создавать отличные продукты и бренды. Представим себе, что продажник предлагает клиенту купить что попроще или дает рассрочку. Если бы у нас работали люди, не знающие меры в проявлении сочувствия, для компании это была бы большая проблема.

А когда в основе бизнеса — сложные социальные системы и нужно создать, например, коллектив брендинга, который чувствует целевую аудиторию, то тут эмпатия второго рода нужна как воздух. Но такие менеджеры эмоционально уязвимы, и мы делаем все, чтобы они этой уязвимостью умели управлять. Когда уместно, они должны быть контактными, участливыми. А когда нет — «иголки под ногти загонять» без всякого сочувствия. Например, если бренд-менеджер требует исполнения обязательств, ему необходимо проявить эмпатию первого рода.

В основе лояльности ребят, которых вы набираете на программу подготовки высших менеджеров, — благодарность?

Нет, когда они приходят, им сразу говорят, что в компании необходимо поддерживать разумный уровень конфликтности. Нам не нужны холуи благодарные.

Что значит разумный уровень конфликтности?

В психологическом профиле наших сотрудников есть показатель интроверсии и экстраверсии — один из признаков, как человек воспринимает информацию. Чем выше экстраверсия, тем хуже доходят смыслы — как до жирафа. Если человеку с длинной шеей говоришь «мы с тобой договорились о том-то» и он соглашается, то это ничего не значит, ведь смысл до него не дошел. Такие не будут конфликтовать. А если интровертам не понравится смысл, они его сразу «выплюнут». Они не умеют поддакивать и, став профессионалами, свое мнение защищают.

И часто их нельзя убедить словами. Как-то говорю молодой сотруднице: «Ты же очень перспективная, почему не находишь в себе силы?» — «Я в себя не верю». Отправили ее в Милан на съемки нашего рекламного ролика с участием специалистов мирового уровня. Она видит, как там уважительно относятся к тем, кто в ЭФКО пришел на год-полтора раньше ее. Это заставляет ее думать.

Такие ребята боятся поверить в сказку, но если поверили, становятся боевой машиной, работают на полную мощность. Они не нам, а себе доказывают право на жизненный успех.

У вас есть программы адаптации для новичков?

Да. В креативных подразделениях у бренд-менеджеров, например, есть «куражная группа». Они снимают рекламный ролик, играют в нем, тестируют. Мы наблюдаем, насколько эффективно они держат эмоциональный каркас. На этом этапе они понимают, что уныние — смертный грех. Если ты пришел на работу уставший и тебя обуревают сомнения, то зачем ты пришел? Взялся быть командиром — будь им.

Потом они говорят: мы здесь под руководством более взрослых коллег, они талантливые, а мы-то кто? И начинается следующий этап: истории успеха. Затем им показывают их личные карточки и карточки начальников, и они должны за счет знаний в области социального конструирования понять, почему им дают машины. Наши действия не имеют никакого отношения к благотворительности. Это сплошная стервозность, эгоизм и рационализм. Нам нужны те, кто завтра будет руководить. И они погружаются в мир знаний.

По самым сложным дисциплинам формируются смешанные группы из эмпатичных и рационально-достиженческих. И тут первые видят, что те, кто в себе уверен, не такие уж успешные в сложных видах деятельности! Там необходимо эмоционально-чувственное моделирование поведения других людей, а рационально-достиженческий человек на это не способен, так как может думать только о себе. И «сопливые» учатся конструировать социальную среду, в которой рационально-достиженческие будут предельно эффективны. На этом этапе у них формируется социальная ответственность. После обучения они проходят тесты. И куда наша депрессия делась? Теперь главное, чтобы крыша не съехала от величия.

Сколько сотрудников по программам подготовки руководителей вы набираете?

В компании 35 человек занимаются эксклюзивным рекрутингом, они еженедельно просматривают примерно тысячу резюме по всей стране. Двух-трех человек приглашаем на тестирование. В месяц набираем 3—5 сотрудников, способных стать высшими менеджерами. Сейчас в этом контуре работает больше 50 молодых ребят.

В вашем учебном центре жесткий график: подъем в 6 часов утра, зарядка, отбой в 22 часа. Какой в этом смысл?

Те, кто у нас учится, понимают, что для достижения более высоких позиций им придется очень быстро сформировать много новых компетенций. Высший менеджмент — это многоборье. Почему-то считается, что для получения результатов в спорте надо перетерпеть боль, пролить пот, кровь и слезы. А чтобы стать высшим менеджером, можно посидеть на лекции, не выспавшись после клуба, попивая коньячок: «Ну расскажите мне что-нибудь интересное». Созидательная деятельность высокого результата не может быть без эмоционального напряжения, когда нервы лопаются и силы на пределе.

Есть непопулярная сегодня истина: без труда не вытащишь и рыбку из пруда. Одни люди рационально воспринимают методы достижений, другие нет. В личных карточках наших сотрудников есть шкалы «гармония радости» и «гармония страданий». Они показывают, как человек относится к жизни. Если для него это вечный праздник, мы не имеем права его омрачать. Когда просим такого человека выучить программу аттестации, у него это вызывает дискомфорт и стресс. Люди с «гармонией радости» справедливо предъявляют претензии: «Вы издеваетесь? Хотите, чтобы мы это все читали?» Такой человек попросил бы магнитофон, который можно включить, пока спишь, и во сне учиться. А кто-то говорит: я с радостью отдохну и повеселюсь, но я понимаю — чтобы чего-то в жизни достичь, придется испытать напряжение, заставлять себя.

Почему у вас менеджеры, получившие четверку на экзамене в учебном центре, отправляются мыть полы?

Полы моют самые амбициозные и «безбашенные», изучившие психологию и нейрофизиологию. Вот вы попробуйте написать статью, которая вам неинтересна. Дофамина и серотонина не хватает, и вы не можете себя заставить. А скажите себе: «Я буду мыть полы в городском туалете, пока статья не получается». Увидите: после четвертого-пятого раза рука сама начнет писать. Так формируются метапрограммы избегания: чтобы то, чего тебе не хочется, сильно захотелось. Особенно в творческой работе это очень полезно, когда вдохновение не приходит, а делать надо. Это никакое не наказание.

А какое место вы отводите наказаниям? В ваших корпоративных правилах есть такие: «Недостаток совести компенсируется страхом» и «Зло ненаказуемое имеет свойство множиться».

Там, где можно, мы стараемся избегать наказаний. Но если человек хочет развиваться, действуем по-другому. Формируем нужный чувственный опыт (например, лишаем премии), чтобы человек подумал. Он же рискует и компанией, и людьми. У нас на производстве высшая категория взрывоопасности: кто-нибудь побалуется — так жахнет, что снесет полгорода. У нарушителя либо формируется раздражение, что все вокруг плохие люди, и он уходит. Либо он рационализирует — сначала обида, потом осознание своего поступка. Но это работает только вместе с правилом четырех. Мы имеем право предъявить человеку претензию, если его проступок соответствует четырем условиям. Первое: задача, поставленная сотруднику, описана словами, рождающими чувственный образ. Второе: этот образ имеет количественно измеряемые параметры. Не просто «рой траншею», а «копай отсюда и до сих пор, на определенную глубину». Третье: руководитель должен обеспечить подчиненного ресурсами — например, дать ему лопату или экскаватор. И четвертое: с человеком договорились, сколько он получит. Если хоть одна галочка не стоит, вся ответственность переходит к руководителю — это он выстроил неэффективные отношения.

«ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАМ НУЖНЫ, НЕ УМЕЮТ ПОДЛИЗЫВАТЬСЯ К НАЧАЛЬНИКАМ»

Правда ли, что любой человек в компании может заявить о своем желании продвинуться в карьере, и ему обязаны предоставить такую возможность?

Да, у нас есть система гарантированного карьерного роста. И это зависит только от учебного центра. Люди, которые нужны компании, не умеют подлизываться к начальникам, и мы не можем ждать рекомендаций от их руководителей. Когда человек заявляет о своем желании продвинуться, его приглашают в учебный центр и договариваются с ним, какие навыки он должен приобрести. Руководитель дивизиона потом обязан предоставить ему статусно-ролевую позицию, и если не сделает этого, то будет уволен.

А как дорасти до самого высшего уровня?

У нас есть несколько типов управленцев. Высокооплачиваемые менеджеры зарабатывают деньги и хотят их еще больше. Они приносят пользу, благодаря им бизнес получает доходность, рыночные позиции.

Следующая ступень — высшие менеджеры. Им платят больше, но для них это не так эмоционально значимо. Они не только приносят пользу, но и способны воспроизводить персонал — людей, с которыми можно дальше работать.

Наконец, есть акционеры, в кризисных ситуациях ставящие общее выше частного. Именно на этом уровне проходит граница жертвенности. Акционеры не крысы, они не бегут с корабля первыми. Сейчас в компании девять акционеров, и ни у кого нет контрольного пакета — не хочется раскола. То есть вертикаль вроде есть, а на самом деле нет. Это сильно помогает. Когда владелец 70-процентного пакета говорит: «Вы меня критикуйте!», все смотрят на него как на ненормального. Если меня захотят критиковать — пожалуйста. А пожалеют, так я и не против.

Акции человек выкупает или ему их дают?

Дают. Капитализм признается человеческий профессионализм. У нас нет акционеров, не работающих в ЭФКО. Если устал, продаешь компании акции и идешь отдыхать. Доли у акционеров не равные, но ни у кого нет меньше 3%, а больше всего у меня — 28%. Акции — это золотой хомут. Компания работает в среде максимальной конкурентности, наша рентабельность не 80%, чтобы можно было совершать большие ошибки. У нас сегодня 35% нераспределенных акций, и мы не спешим их раздать. Акционером может быть только тот, кто приумножит капитал.

Сотрудник должен заявить о желании стать акционером?

Нет. Недавно мы сделали акционером одного менеджера, который этого даже не ожидал. Наши люди понимают, что акционерам надо пахать в разы больше, весь геморрой — их.

Что вы будете делать со своими акциями, когда решите отойти от дел? Отдадите детям?

Ни я, ни другие сотрудники не имеют права передавать акции детям. За исключением случая, когда остальные акционеры признают ребенка носителем необходимых предельных компетенций. Если ребенок не имеет компетенций, не готов взять на себя ответственность, будет ли он счастлив, сев в мое кресло? Он же станет изгоем. Когда я решу отойти от дел, то продам компании свои акции.

Некоторые подразделения в ЭФКО действуют самостоятельно и не подчиняются гендиректору. Зачем вам такие структуры?

Мы называем нашу концепцию управления сетевой моделью. Она исходит из признания недееспособности власти при определенном объеме социальной структуры. Каким бы умным ни был руководитель, на каком-то этапе он обязательно становится тормозом, потому что не успевает понять модели, перспективы всех ступеней в иерархии. Чтобы этого не допустить, нужна сетевая система. Здесь тоже есть набор правил. Первое — договор о взаимной вненемезиде, его раз в год подписывают высший менеджмент и руководители сетевых структур. Например, идет заготовительная кампания, нужно разработать стратегию и каждый день определять размеры закупок. Если руководитель думает только о выполнении плана, но не учитывает интересы персонала, то в следующий раз с ним не подпишут договор.

Второе правило: руководитель является источником власти. Он может на совете директоров объявить, что ему нужно пять самодостаточных структурных подразделений. Он их создаст, но не имеет права уволить оттуда ни одного человека — только ликвидировать подразделение целиком. С большими потерями для себя.

У нас есть нормативные регуляторы, где расписано все, от постановки задачи до принятия результата, а самое интересное — система мультиплицирования подобных структур. Допустим, в отделе продаж работает человек, который стал «аттестованным менеджером». Он решил, что хочет попробовать себя в другой ипостаси. Пишет в вышестоящую структуру заявление: хочу стать

начальником отдела. Ему дают такую возможность, и он уходит со своими клиентами. Остальному коллективу несколько месяцев выплачиваем по определенной схеме компенсацию за потерянных клиентов — даем возможность изработать новых, подобрать людей, научить их.

Вот одна из главных причин, почему ЭФКО имеет очень большую долю рынка — эта штука сама размножается. Например, в нашем масложировом дивизионе нет директора по продажам, там 12 руководителей. Завоевывайте рынок, решили выйти в Египет — хорошо, мы вас поддержим.

А как в такой сложной структуре принимаются решения?

Через открытые площадки, которые мы называем комитетами. В среднем человек может возглавить комитет через пять лет работы в компании. Людей, которым делегировано право принимать решения, у нас около 150, и даже гендиректор не может в это вмешиваться.

Комитет объединяет людей по принципу 70/90. 70% участников должны обладать 90% знаний самого умного члена коллектива. Чтобы стать участником важных для компании комитетов, надо сдать тест на знание контекста — информационных поводов, событий. Если ты два раза пришел в центр принятия решений неподготовленным, то будешь смещен в статусно-ролевой позиции.

На комитет приходят все, кто имеет отношение к вопросу, а председателем может быть, например, мальчик 27 лет, но он является наиболее подготовленным по данному направлению. Высказываются те, кому есть, что сказать, потом идет рейтинговое голосование. Но председатель комитета не обязан руководствоваться мнением большинства и мнением гендиректора. Если он уверен в своей правоте, то принимает решение единолично, это его персональная ответственность.

А дальше любой из членов комитета имеет право не согласиться и написать заявление в совет директоров: «Я считаю, что решение неправильное». По итогам кого-то могут объявить склочником, кого-то — профессионалом, поэтому никто не спешит писать. В то же время председатель комитета, зная про шкурные интересы других участников, не будет рубить с плеча. Не согласны? Давайте обсуждать. Никто не считает зазорным пересмотреть свое мнение. Ты понимаешь, что своим решением служишь компании, а не выпендриваешься за столом.

А как вы договариваетесь на совете директоров?

Мы здесь используем слово «соборность». На совещаниях у нас нет председательствующего. Я и гендиректор — первые среди равных. И так как в значительной степени мы все интроверты, то ни разу не было решения, которое приняли не единогласно. Опереться на большинство — значит пренебречь чьим-то мнением, и в нашей эмпатичной культуре надо быть идиотом, чтобы на такое пойти. Поэтому если нет единогласия, перенесем решение на неделю. Взаимоуважение и доверительность важнее, чем все остальное. В правильно устроенной компании не надо принимать решения прямо сейчас, земля горит, вагон подходит, хватай мешки.

«МЫ ЖЕ КРЕСТЬЯНЕ, ЛЮБИМ ВСЕ РУКАМИ ПОЩУПАТЬ»

Вы говорили о важности инноваций для ЭФКО. Какие конкретно направления вы развиваете?

Мы делим инновации на две группы. Первая — управленческие. Если при случае нам такие инновация попадутся, мы постараемся их не пропустить. Вторая — создание продуктов и технологий. Сейчас у нас 14 новых направлений деятельности: часть дополняют основной бизнес, а часть — «вторая нога», завтрашний день компании. Ежегодно мы инвестируем в инновации 6% от EBITDA, за последние 10 лет вложили в общей сложности $50 млн.

Задача лабораторий, их тоже 14, — опробовать инновации. Мы же крестьяне, любим все руками пощупать, понять, правда ли то, о чем нам рассказывают в США, Германии, Израиле. Так вот — все правда! Мы сидим за компьютерами и почти не двигаемся, а есть привыкли, как будто целый день в поле пахали. Значит, нужно создавать жиры без калорий. Еще более интересная история с сахаром. Мы занимались ферментацией шрота и вышли на новое направление — сладкие белки. Все говорят о самоограничении, но от сладкого отказываться трудно. Но тут нобелевские лауреаты придумали, что можно заменить сахарозу полезным белком, который к тому же слаще сахара в 11 тыс. раз. 1 грамм белка — как 11 кг сахара. Так что сахарной свекле и тростнику можно сказать «до свидания». Если бы мы это не опробовали, я бы думал, что все болтовня.

Зачем вы занимаетесь техническими инновациями — например, новыми топливными элементами?

Топливные элементы — самое интересное направление, мы готовы вкладывать сюда все силы и ресурсы. Вы видели у нас в лаборатории коробочку, туда что-то капает, ничего не вращается, а КПД 70–80%? У лучших автомобилей КПД 23–25%, то есть эта штука в 3–4 раза мощнее, выбросы другого качества или вообще их нет. Это завтрашняя энергетика.

Сейчас растет нестабильность, поэтому «на ура» идут системы безопасности. Мы делаем уникальные приборы — «электронный нос», томографы, досмотровые системы. «Электронный нос» очень чувствительный — человек прикоснулся к любому веществу, семь раз руки помыл, а прибор все равно определяет. У нас уже есть заказ на 2020 год — 400 штук для Европы и 800 для Индии.

Мы разрабатываем аэротакси — это то, что меня вдохновляет. Начинка уже получается, но всей красоты пока нет. Беспилотники — отдельная история, там нужны супермозги.

Каким образом вы интегрируете научных работников в свою корпоративную культуру?

Доктор наук — это состояние души, и много времени уходит на то, чтобы у гениальных ученых выстроить рациональное бизнесовое отношение. Мы не заставляем научных руководителей проводить опыты. Их задача — формировать предположения, почему наш продукт приобретет дополнительные потребительские свойства. А для остального есть конструкторское бюро и лаборатории. Люди, руководящие пилотными установками, не мнят себя ни стартапперами, ни учеными. Это будущие гендиректора заводов, организаторы бизнеса. Они не пытаются соревноваться с мировыми учеными. Одну лабораторию могут курировать 2–3 человека, а мы обеспечиваем их коммуникациями с мировыми научными школами.

ЭФКО создала венчурный фонд на $50 млн для инвестиций в фудтех. Вам не хватает внутренних разработок?

Есть области знаний, где наша страна никогда не была лидером. Поэтому ребят, которые создают стартапы и технологии, нужно поддерживать. Но это, скорее, социальная ответственность. Мы поддерживаем разные институты, создаем лаборатории в надежде на чудо. Но разговаривать особо не с кем — все говорят про инновации, но 90% диссертаций из интернета скачаны. А нашей компании выжить надо. Поэтому мы создали корпоративный венчурный фонд и учимся работать с ведущими научными школами и стартапами по всему миру. Мы готовы инвестировать в стартапы, если получаем лицензионное право на производство в России.

Вписаться в мир глобальных инновационных технологий непросто. Надо быть интересными для партнеров, поэтому мы им рассказываем про наши лаборатории и персонал. Знаете, если у вас, кроме мешка денег, ничего нет, то вас за рубежом никто не заметит.

Об авторах. Марина Иванющенкова — главный редактор HBR Россия. **Юлия Фуколова** — старший редактор HBR Россия.

Harvard Business Review РОССИЯ

Подписка
Новый номер
Архив
Видео
Мероприятия

Контакты
Реклама
Где купить

Приложения iPad версия

Мы в соцсетях

Подпишитесь на рассылку HBR Russia

E-mail

Подписаться

Я согласен с условиями пользовательского соглашения

Все права защищены.
©АО Бизнес Ньюс Медиа, 2004-2020
Перепечатка и воспроизведение материалов, а также любых фрагментов из них, в том числе в порядке подпункта 3 пункта 1 статьи 1274 ГК РФ, возможны лишь с письменного разрешения правообладателя.

16+