

## Лояльность как готовность к жертве

Автор статьи: Константин Харский

Поверьте мне - с лояльностью персонала в головах менеджеров такая путаница!

Одни говорят, что лояльный персонал - это главное условие успеха, и приводят неопровержимые доказательства из своей бизнес-практики. Иногда я вижу, что в наше время, в нашей стране люди совершают трудовые подвиги. Я говорю без всякой иронии. Не поверил бы, если бы не видел своими глазами и не трогал их своими руками.

Стоит другому руководителю компании рассказать о примерах трудового энтузиазма, как он мгновенно обесценивает его, заявляя: «Каких только дураков нет на свете!» И в «оправдание» рассказывает о своем бизнесе, о своем персонале, которому кроме денег ничего не надо, ничего не интересно, от которого он только и слышит «дай, дай, дай», а вся лояльность сводится к зарплате - она должна быть больше, чем в другой компании, и больше, чем в прошлом месяце.

Мне казалось очень странным, что простой и понятный феномен лояльности вызывает столько споров и противоречивых суждений. В дискуссиях я подбирал различные слова, чтобы объяснить собеседнику свою точку зрения. И кое-что нащупал. Хочу поделиться с уважаемым читателем своими мыслями.

Две просьбы.

Во-первых, чтобы услышать и воспринять мое мнение в неискаженном виде, отложите свое понимание лояльности в сторону. Позже вы, если пожелаете, можете вернуться к своему пониманию.

Второе: не оспаривайте «мысленно» каждое предложение, это важно, чтобы увидеть картину в целом. Если картина в целом не даст вам нового понимания лояльности, что ж, я продолжу поиск новых, более подходящих слов.

Договорились? Начнем.

Что если лояльность - это только плата сотрудника за определенные выгоды, которые компания ему предоставила, приняв на работу? Мало выгод предоставила - маленькая лояльность. Много выгод предоставила - получите соответствующую лояльность.

Руководители порой подпрыгивают, услышав такое: «Да столько, сколько наша компания, ни одна другая не делает! А что мы получаем взамен? Черную неблагодарность!»

Давайте разберемся в деталях.

Что компания дает сотруднику?

Компания сотруднику дает энергию (может, это не самое подходящее слово, но я уверен, что вы поймете меня правильно), иначе говоря - силы, чтобы продолжать жить и работать, чтобы обеспечить свою семью и свои потребности. Существует бесчисленное количество форм передачи энергии от компании к сотруднику, но их можно разделить на три группы, три формата передачи энергии.

**Первый формат передачи энергии от компании к сотруднику прост и привычен. Это - «еда».** Простая, привычная, можно сказать, банальная еда. Поел сотрудник, и у него есть силы приехать на работу и приступить к своим обязанностям. Конечно, компания не еду выдает сотрудникам, она, надеюсь, выдает деньги, на которые сотрудник сам покупает еду в соответствии со своими гастрономическими предпочтениями.

Компанию, которая снабжает сотрудника только едой (деньгами), мы станем называть «Цирк».

«Цирк» - потому что, если ты хочешь, чтобы этот «тигр» перепрыгнул с одной тумбы на другую, тебе требуется кусок мяса или кнут. В «цирковом» менеджменте эти инструменты (кусок мяса и кнут) называют **мотиваторами**, а работа руководителя по перемещению «тигров» - **мотивацией сотрудников**.

Главный вопрос современного менеджмента в подобных компаниях, звучит так: насколько маленьким должен быть кусочек мяса, чтобы «тигр» всё же сделал нужный трюк, иначе говоря, насколько низкой должна быть оплата труда, чтобы сотрудник все же выполнил порученную работу.

В среде топ-менеджеров подобных компаний не умирает легенда о том, что где-то за морями и за долами есть «Цирк», в котором тумбы обшиты особым материалом и играет такая музыка, что «тигры» прыгают вовсе без мяса.

Как добиться лояльности от «тигров»?

Один путь - настолько обильная «кормежка», что «тиграм» лень даже думать о преимуществах работы в другом «цирке». Но с таким подходом на лояльность тратится слишком много ресурсов, а сам

“тигр” быстро становится толстым и ленивым. Толстым, ленивым и никому не нужным.

Второй путь - посадить тигра в клетку, а вокруг расставить преданную и сытую охрану.

Когда я рассказываю об этом способе передачи энергии от компании к сотрудникам, многим слушателям становится грустно. Грусть эта понятна. Многие, слишком многие узнают в этом рассказе свою компанию. Никто не проводил (насколько нам известно) исследований, но по личному опыту могу предположить, что 70 - 80% современных компаний - «Цирки» в том смысле, о котором мы только что говорили.

Правильно ли продолжать рассказывать историю, которая наводит грусть? Она даже владельца «цирка» способна огорчить, что уж говорить о тех, кто увидит себя в роли «тигра»...

Мы считаем, что рассказывать необходимо. Под давлением ежедневной обыденности одни просто ходят на работу, другие просто предоставляют рабочие места.

В своей повседневной жизни мы не задумываемся о том, какую энергетику дают нам наши компании? Достаточно ли этой энергии для выполнения работы? А думать об этом должны как сотрудники, так и руководители.

Если компания не снабжает сотрудников необходимым количеством энергии, то сотруднику для выполнения работы приходится использовать личную, например, ту, которую он получил от общения с семьей. Такой сотрудник быстро выгорает. Причин выгорания тысячи, а условие одно - недостаток энергии.

Некоторые руководители, задумавшись о своей роли и ответственности, начинают искать способы вовлечения персонала в дела компании. Многие руководители думают исключительно прагматично: увлеченные сотрудники работают эффективнее и интенсивнее. Приступив к вовлечению сотрудников, руководитель встает на путь интуитивного поиска: как заинтересовать сотрудников, если их интересуют только деньги? Платить больше? Как мы все понимаем - это бесперспективно.

Что произойдет, если компания станет платить вдвое больше? Как сказал один собеседник: «Сотрудники обрадуются и станут вдвое больше тратить».

Будут ли они вдвое больше работать? Маловероятно.

Увеличение заработной платы не вовлекает сотрудника в дела компании. Кроме денег сотрудника ничего не интересует. Замкнутый круг какой-то. Верно. Кто его замкнул? Да сами компании и замкнули. Замкнули, когда вели политику: мы вам платим, вы - работаете и не задаете лишних вопросов.

Первые шаги по вовлечению сотрудников очень тяжелы: многие руководители не понимают толком, что надо делать, сотрудники посмеиваются над предпринимаемыми попытками их заинтересовать. От руководства требуется настойчивость и внутренняя уверенность в том, что компания должна стать для сотрудников источником не только дохода.

**Источником чего (кроме денег) может быть компания? Не будем томить читателя в ожидании. Источником эмоций. Эмоции, как источник энергии, многократно превосходят еду.**

Американские физиологи (Дж. Олдс и П. Милнер) поставили эксперимент. Хорошо, что эксперимент проводился на крысах. В ту часть мозга, которая отвечает за удовольствие, крысе вживили электрод. Когда на этот электрод поступал ток, крыса испытывала удовольствие. Выключатель, подающий напряжение на электрод, присоединили к педальке и научили крысу ее нажимать. **Крыса погибла... От истощения. Хотя пища была рядом.**

Нам хочется думать, что человеческий интеллект уберезет нас от такой развязки, случись нам поучаствовать в подобном эксперименте. Кто знает... Наши дети, сидя у компьютера, получают столько энергии! Еда им не нужна. По крайней мере, сами детишки утверждают, что они совсем не хотят есть.

Взрослые точно такие же, как дети, только выше ростом. **Как только человек находит источник эмоций, он прикипает к нему и отрывается с большим неудовольствием и только по крайней необходимости.** Для одних источником энергии, передающейся через эмоции, служит театр, для других - рыбалка, для третьих - игровые автоматы, алкоголь, наркотики.

**Может ли работа стать для сотрудника источником сильных, позитивных, ярких эмоций? Может ли компания передавать энергию своим сотрудникам через эмоции? Может. Мы как раз об этом и говорим - работа может, а по правде говоря, должна стать источником чего-то большего, чем просто деньги. Деньги - да, конечно. Но требуется нечто большее.**

По опыту знаю, что лица некоторых читателей может исказить гримаса неудовольствия от мысли, что их компания способна стать источником эмоций. Им трудно представить свою компанию источником эмоций, им это не нравится. Что ж, многим надо меняться. Многим компаниям еще только предстоит научиться быть источником эмоций для своих сотрудников. Те, кто научится, - не пожалеют, будьте уверены.

**Мы уже упомянули силу эмоций как источник энергии. Разные эмоции несут в себе разный запас энергии.**

Компания посредством корпоративного праздника подарила сотрудникам радость? Этой энергии хватит на неделю.

А какая эмоция самая сильная? Гордость. Гордость за компанию. Эта эмоция - источник силы. Могут пройти годы и десятилетия, а гордость все еще может наполнить человека энергией достаточной для подвига. Скажем, для трудового подвига.

Дать сотрудникам повод гордиться своей компанией - задача нетривиальная. Гордиться можно чем-то исключительным. Исключительным объемом продаж? Исключительно высоким офисным зданием? Исключительно популярным товаром? Исключительно эпатажным руководителем? Одни поводы для гордости более приемлемы для общества, другие - менее. Но технически подойдет любая исключительная причина. Возможно, это утверждение кому-то не по душе, но мы ведь не учебник гуманитарной психологии пишем, мы говорим о том, как в жизни одни компании обгоняют другие. Гордость за компанию, в основе которой нечто исключительное, - вот ключ к снабжению сотрудников большим количеством энергии, большим количеством сил, если хотите.

Полученная энергия будет потрачена на служебные дела. Вот в чем фокус! Человек не может получить энергию от компании, а потратить ее на приусадебном участке. Не все можно объяснить, вероятно, это связано с благодарностью и справедливостью. Не беспокойтесь, неблагодарные люди не смогут долго оставаться сотрудниками компании, в которой энергия передается через эмоции. Помните, чуть раньше мы говорили о выгорании: человек недолго будет сотрудником компании, если компания вынуждает его использовать для выполнения служебных задач энергию, полученную от хобби, от семьи, то есть личную энергию. А сейчас говорим об обратной ситуации: если сотрудник «хитрит» и пытается «воровать» энергию компании и тратить ее исключительно дома, то он тоже долго не задержится. Даже не спрашивайте, «что произойдет».

Как узнать компанию, которая научилась передавать сотрудникам энергию через эмоции? Первый признак - сотрудникам такой компании не безразлично ее прошлое, настоящее и будущее. Описывая свою работу, свою компанию, сотрудники преображаются.

Сколько раз вы слышали эмоциональные, яркие, захватывающие рассказы о путешествиях и восхождениях, о книгах и спектаклях, о детях и возлюбленных? Когда человек работает в компании, которая дарит ему энергию через эмоции, он в таком же духе говорит о своей работе. Только представьте, есть люди, для которых пятница - самый нелюбимый день, ведь в субботу они не могут прийти на работу и снова получить заряд энергии.

Забудьте эти глупости про трудоголиков! Человек получает энергию от работы, он получает от работы силу. Разумное поведение - ходить на работу чаще. Это просто разумно. В разумном поведении есть смысл, в фантазиях на тему трудоголии - жалкая попытка оправдать необходимость уходить с работы вовремя.

Есть одна опасность и ее надо знать. Иногда источником эмоций становится не компания и ее задачи, а коллектив или отдельный человек. Что или кто является источником эмоций - это очень важно. Если источником сильных позитивных эмоций становится человек, так называемый неформальный лидер, то он получает слишком большую власть над будущим подразделения, а то и компании в целом. Хорошо, что неформальные лидеры, как правило, не осознают и не пользуются своей властью. Потому что, когда они ей пользуются деструктивно, у компании возникают большие проблемы.

**Идеально, когда источником эмоций является сама деятельность компании, тогда как бы ни менялся персональный состав компании, ее энергетика не подвергается критическим нагрузкам.**

Компанию, способную передавать энергию сотрудникам через эмоции, мы станем называть «Театр».

- В хорошем театре есть главный режиссер, который распределяет роли и видит будущее.
- В хорошем театре полно легендарных артистов, которые обучают и наставляют новичков.
- В хорошем театре есть репертуар, и каждый актер знает свое место. Амбициозные актеры знают, на что они могут претендовать, если будут качественно играть в массовке.

Да, «театр» - хорошая метафора компании, которая дает своим сотрудникам силы для работы через сильные эмоции.

Кстати, обычно энергии так много, что достается и клиентам, и партнерам, и поставщикам. Понимаете, почему клиенты тянутся к компаниям, которые дарят им энергию? Потому что клиентам энергию дарят! Не продают. Не обменивают. Не ставят условий. Просто дарят. А клиент волен эту энергию употребить по своему усмотрению. У клиента, в отличие от сотрудников, нет обязательств. Он не должен работать на компанию, подарившую ему энергию. Клиент приходит в компанию, работающую словно «Театр», он получает заряд энергии, который субъективно переживается как внезапное повышение настроения и тонуса. Клиент наслаждается повышенным настроением и повышенным жизненным тонусом. Потом, через некоторое время, у него возникает мысль, а не сходить ли мне в эту компанию снова? И

будьте уверены, он сходит. Только не предлагайте ему скидки как условие возврата - вы рискуете его оскорбить. Скидки нужны в «Цирке», но не в «Театре»!

Я почти слышу, как владельцы «Цирка» говорят: «Ага, будут тут ходить питаться нашей энергией, а покупки будут делать напротив, в магазине, где на рубль дешевле». Без комментариев.

**Третий формат передачи энергии от компании к сотрудникам: идея, идеология.**

Такая компания способна дать сотрудникам **смысл жизни**. Знаю, для многих такая формулировка неприемлема. Но сам глубоко убежден: время, проведенное на работе, вовсе не обязательно должно быть **бессмысленно** потрачено или обменено на деньги.

**Ведь все дело в том, каким смыслом наполняет компания свою работу.** Что, если это великий во всех отношениях смысл? Например, служение обществу. Таких компаний нет, говорите вы? Почему бы вам такую компанию не создать, говорю я.

Впрочем, компании, дающие смысл (трудовой) жизни человека, есть. Их не может быть много, а каждая из них становится культовой. Когда приходится перечислять их названия, я высказываю сожаление, что все они иностранные: Apple, Microsoft, Sony, Nokia...

Какая российская компания достойна быть включенной в этот список? Какая российская компания дает своим сотрудникам смысл (трудовой) жизни? А между тем **быть культовой компанией - выгодно и экономически, и духовно.**

**Культовой компании позволено устанавливать правила и стандарты на своем рынке.** Она устанавливает цену, включающую премиальную наценку за культ, а сторонники культа с удовольствием становятся покупателями, заметьте, они тоже никогда не кланчат скидок, не ждут распродаж. Но в отличие от клиентов «Театра» эти становятся активными проводниками идеологии компании, они уже не только «рекламные агенты», они берут на себя роль «адвоката компании, ее защитника», а это кое-чего стоит.

Компанию, взошедшую на вершину энергетических отношений со своими сотрудниками, мы станем называть **«Церковь»**. Почему именно так, нет ли другого слова? Нет, другого слова, более подходящего, нет.

В такой компании есть **общее** понимание «Рая», то есть светлого будущего. В «Театре» будущее знает только режиссер. В «Цирке» не знают, что такое будущее, и живут днем сегодняшним.

В «Церкви» есть священные правила, которые не могут быть нарушены никем. Этот свод правил в мире называют миссией. Слышите, что за слово? Прислушайтесь - «миссия»... Откуда оно пришло в мир бизнеса?

Иногда руководители «Цирка» решают, что в их компании обязательно должна быть миссия, и дают указание ее написать. Как пишется миссия в «Цирке»? Берется миссия какой-либо «Церкви», например, Apple или, скажем, Sony. Что-то выбросим, что-то впишем и сменим год основания. Потом печатаем миссию на приличной бумаге и вешаем на стенку.

Всем смешно.

Как же так, мы же хотели, чтобы сотрудники прониклись миссией и стали лояльными ей! Мы ведь хотели как лучше и за образец взяли лучшие образцы миссий компаний с мировым именем. Где мы допустили ошибку?

Что ж, хотите знать - извольте. Миссия в культовой компании - это святыня. Это как знамя полка в армии. Это как иконостас в церкви. **Иконостас в цирке - смешно и кощунственно. Вот эта несуразность и смешит сотрудников. Не нужна «Цирку» миссия. «Цирку» нужна афиша. «Театру» нужна афиша и галерея «наши звезды». Всему свое время.**

К этому моменту вы в точности можете оценить формат передачи энергии в вашей компании. Сейчас ваша компания или «Цирк», или «Театр», или «Церковь». Или различные комбинации от того и от другого.

**Теперь вы можете многое подогнать под свою компанию.**

**Корпоративный Новый год (или любой корпоративный праздник) Каким он должен быть?**

- В «Цирке» - сытным. Побеспокойтесь о том, чтобы столы ломились от яств. Не заставляйте сотрудников надевать маскарадные костюмы и готовить номера для культурной программы. Успех мероприятию обеспечит достаточное количество хлеба и зрелища с элементами юмора.
- В «Театре» - интересным. Здесь лучший формат - «капустник». Сотрудники с удовольствием развлекут себя сами. Будьте внимательны, не перекормите. Застолье не главное, главное - общение.
- В «Церкви» - жизнеутверждающим. Сотрудники должны увидеть своего лидера. Сотрудники должны поговорить о прошлом и будущем. Им важна демонстрация веры и решимости преодолеть все преграды на пути к «Раю».

## Тренинг командообразования. Какой проводить?

- В «Цирке»... Проведите лучше пикник. Пользы будет больше и никто после тренинга командообразования не подаст заявление об увольнении.
- В «Театре»... Пусть побегают и поиграют. Вербочный тренинг - лучший выбор. Поменьше еды и (спиртных) напитков, чтобы не произошла деградация к «Цирку».
- В «Церкви»... Что угодно, только не вербочный тренинг. Пожалуйста, только не вербочный тренинг.

## Адаптация новичков. Какой она должны быть?

- В «Цирке»... Покажите новичку столовую и скажите, по каким дням выдается зарплата.
- В «Театре»... Познакомьте с легендами и мифами, позвольте новичку постоять перед портретами «звезд» и покажите ему пример для подражания.
- В «Церкви»... Познакомьте новичка со святынями. Расскажите об основах веры, во что верят в данной компании. Под роспись познакомьте со списком «смертных грехов». Проведите обряд посвящения (в сотрудники).

## Кризис. Как кризис переживается в этих компаниях?

- В «Цирке» надо открыть клетки и позволить тиграм выживать самим.
- В «Театре» кризис могут создать зрители. Противоядие одно - ставить такие спектакли, за которые зрители станут платить деньги. Выживание в кризисе - это поиск новых востребованных тем для «представления».
- Кризис «Церкви» может быть только один - кризис веры.

\*\*\*

Можно долго продолжать в том же духе, но согласитесь, у каждой компании - свой путь. То, что хорошо для одной, может «убить» другую.

Вы оценили энергетику своей компании и, возможно, задумались о переходе на следующий уровень.

При переходе от «Церкви» через «Театр» к «Цирку» от руководителя ничего не потребуется. Ему достаточно просто наблюдать. Деградация легко происходит сама собой.

Обратное движение требует усилий. Титанических. Титанических, но простых и очевидных. Скоро вы убедитесь в этом. О том, что надо сделать чтобы “Цирк” стал “Театр”, а “Театр” “Церковью” я отвечу также языком метафоры.

Подумайте о ЕДИНСТВЕННОМ различии между “Цирком” и “Театром”, в чем оно? Кто на сцене? Единственное различие в том, что в одном случае на сцене “звери”, а в другом - “люди”. Всё, что нужно сделать владельцу и руководителям “Цирка”, чтобы “Цирк” стал “Театром”, - это увидеть, что сотрудники - реальные люди. Считаете, что вы уже так к ним и относитесь, а “Цирк” становится с каждым годом все провинциальнее и провинциальнее и “тигры” в нем мельчают? Что тут сказать. Вот на пачках сигарет написано, что курение, мол, вредно. И надпись эту читали все курильщики, но только малая часть курильщиков поняли фразу, приняли решение, перестали курить. О вреде знают все, перестают немногие. О том, что к сотрудникам надо относиться как к людям, знают все...

Переход от “Театра” к “Церкви” ничуть не сложнее 😊

Подумайте о ЕДИНСТВЕННОМ различии между “Театром” и “Церковью”, в чем оно? Снова наводящий вопрос: сколько спектаклей в репертуаре “Театра”, сколько в “Церкви”?

Как только “Театр” выберет один спектакль, чтобы играть только его всю жизнь, у него есть все условия, чтобы стать “Церковью”. Беззаветное служение выбранной ценности - первое условие становление культовой компании. Есть еще четыре условия, но об этом в другой раз.

А сейчас подведем итог. Лояльность сотрудника измеряется его готовностью жертвовать чем-то своим ради компании. Лояльный сотрудник готов поставить приоритеты компании выше собственных. Лояльный сотрудник компании “Цирк” готов к несравненно меньшим жертвам, чем сотрудник “Театра” и тем более сотрудник “Церкви”. Теперь у вас, надеюсь, есть информация к размышлению.