

### **Что подумает сосед Василий?**

Социологи и психологи помогли компании ЭФКО создать систему мотивации эффективной работы для сельских жителей Белгородской области

«Россия опасна мизерностью своих потребностей», — сказал в позапрошлом веке Отто Бисмарк. Опасна она не только для врагов, но и для самой себя. Западные системы мотивации эффективного труда кое-как приживаются в крупных городах, но терпят полное фиаско за их пределами. Да и Советский Союз погиб в первую очередь из-за того, что социалистическая концепция «морального и материального поощрения ударного труда» не работала.

В российской провинции большинство составляют люди, которых работать не заставят ни деньги, ни власть, ни слава, потому что они им не нужны. А что нужно? Ответ на этот вопрос корреспондент «Эксперта» получил в беседе с Валерием Кустовым — генеральным директором компании ЭФКО, которая производит продукцию под известными торговыми марками «Слобода» и Altero. Разговор наш состоялся в его кабинете на масложировом заводе в городе Алексеевке Белгородской области.

#### ***Неопределенно-мечтательная мотивация***

— Действительно, когда я увидел результаты социологического исследования местного населения, мое состояние было близко к истерике, — рассказывает Валерий Кустов. — Оказалось, что материальных потребностей у этих людей нет, эмоциональных тоже. То есть мотивировать их нечем. Каждый второй сказал, что ему не нужен туалет в доме. Двадцать восемь процентов не видят необходимости в душе, тридцать пять — в легковом автомобиле. Шестьдесят процентов ответили, что не стали бы расширять свое личное подсобное хозяйство, даже если бы представилась такая возможность. Такое же количество, шестьдесят процентов, открыто признались чужим людям — опрашивающим, что не считают воровство зазорным. А сколько еще просто постеснялись об этом сказать! При этом значительное число «неворующих» отметили, что им просто нечего красть.

Оказалось, что нет и лидеров, с которыми мы могли бы начать работу: пять процентов в принципе готовы к предпринимательской деятельности, но прогнозируют очень негативную реакцию окружающих на свои действия и не решаются. На них опереться мы не могли: пять процентов против девяноста пяти — это война, в которой проигравший

понятно кто. Мы были убиты. Ни одной модели ни стандартного, ни нестандартного решения на тот момент мы не видели.

— А зачем вам понадобились мотивированные крестьяне?

— Для развития нашего масложирового производства (ЭФКО производит подсолнечное масло, майонез и мягкое масло. — «Эксперт») нужны были собственные сельскохозяйственные ресурсы. Наши заводы, расположенные в Белгородской области, окружали разоренные хозяйства. С них мы и решили начать. Ведь после развала колхозов каждый сельский житель получил земельный пай — пять-семь гектаров земли, обрабатывать которые у него возможности не было. Мы арендовали сто четырнадцать гектаров. Материальные ресурсы, семена, удобрения, технику мы имели, но сами всю эту землю обработать, понятно, не могли. Поэтому нужно было пробудить у сельских жителей желание работать и энтузиазм.

— Что вы им предложили?

— Беспроцентные ссуды, акции, власть, доход, возможность самореализации.

— И они отказались?

— В общем, да. Просто работа не пошла. Многие считают, что первые шаги руководителя агрохолдинга очень просты: мы будем владеть, а они будут работать, мы берем на себя ответственность за крупнотоварное производство, а все проблемы крестьян для нас не существуют. Но проблемы на сельской территории существуют, и они заставили обратить на себя внимание: мы получили сожженные комбайны, металлические штыри на полях...

Вот тогда мы поняли, что ситуацию надо прояснить, и пригласили группу московских социологов для проведения исследования, автором и научным руководителем которого стал доктор философских наук профессор Высшей школы экономики Азер Эфендиев.

Когда психологи проводили интервью с крестьянами, им очень важно было соблюдать роли ведущего и ведомого. Позже психологи признавались, что уже на третьей минуте разговора они были не ведущими, а ведомыми. Как бы они ни пытались построить свою защиту, эти, казалось бы, необразованные, в фуфайках, люди их просчитывали быстрее

— Что еще показало исследование?

— Очень много всего. Оказалось, что в среднем каждая девятая-десятая опрошенная семья живет на уровне нищеты (из нескольких стандартных вариантов ими выбран ответ «Живем очень бедно, не всегда даже едим досыта»), пятьдесят девять процентов просто бедны («Слава Богу, кое-как концы с концами сводим, скромно питаемся, одеты в прочное, но старое, новую одежду и что-нибудь в дом не приобретаем — нет средств»). То есть уровень жизни семидесяти процентов опрошенных сельских семей оказался неудовлетворительным.

При этом преобладающая в среде мотивация — неопределенно-мечтательная. На вопрос, стремятся ли они к достижению более высокого уровня жизни, осуществляют ли для этого необходимые усилия, каждый второй выбрал ответ: «Мечтаем, надеемся, что как-нибудь положение улучшится». Смирение с нынешним положением и покорность высказала треть опрошенных. И только каждый пятый имеет в каком-то виде достиженческую мотивацию, стремление за счет дополнительных серьезных усилий улучшить свою жизнь. Итак, вырисовалась катастрофическая мотивационная ситуация: пассивность, мечтательность, минимизация потребностей и, соответственно, усилий, просто лень.

— Кто больше мотивирован: «зажиточные» или бедные?

— Конечно, «зажиточные» больше. Уклонение от активности развито тем сильнее, чем беднее живет человек. И это, собственно, объясняет, почему он недоедает. А при такой мотивационной структуре можно ждать, с одной стороны, углубления и расширения нищеты, а с другой — рывка к более высоким стандартам жизни со стороны незначительной части сельских жителей. То есть произойдет резкая поляризация, что может привести к социальному взрыву на селе.

Вообще крестьяне склонны снимать с себя ответственность за свою жизнь. Абсолютное большинство считает, что их личное благосостояние зависит от того, как развивается общество в целом. К противоположному мнению («при всех перипетиях нашей жизни в конечном итоге все зависит от самого человека») склонились двадцать два процента — в три раза меньше. Пятьдесят процентов согласились, что они «такие, какими их сделала жизнь». И только треть ссылается на собственный выбор.

— С чем социологи связывают такую пассивность?

— Этому много причин, и далеко не все понятны. Одна из них — в течение веков самые предприимчивые и расторопные уезжали в города, а в деревнях оставались те, кто вообще не любит перемен. И поэтому последние десять лет для крестьян — просто мука. Нынешние жители села испытывают мучительный стресс даже тогда, когда председателя колхоза переименовывают в генерального директора или произносятся слова вроде «акции» или «АО».

— А ворует кто больше: бедные или не очень?

— Самое интересное, что крадут все одинаково. Воровство признается социальной нормой, оно легитимизировано.

***Эмпатия — ключевое слово***

— Отчаявшись найти решение, мы позвали в Белгородскую область группу психологов во главе с профессором Николаем Конюховым. Они провели огромный объем работы — каждый из исследованных ими крестьян прошел тест «Семантический дифференциал»

(триста шестьдесят оценок, сравнений), ММРІ (Миннесотский многофазный личностный опросник — пятьсот пятьдесят шесть вопросов) и несколько других. В общей сложности каждый крестьянин ответил на полторы тысячи вопросов.

Каждый второй опрошенный крестьянин в Белгородской области сказал, что ему не нужен туалет в доме. 28% не видят необходимости в душе, 35% — в легковом автомобиле. 60% ответили, что не стали бы расширять свое личное подсобное хозяйство, даже если бы представилась такая возможность. Такое же количество, 60%, открыто признались, что не считают воровство зазорным

— И каков результат этой грандиозной работы?

— Очень простой. Мы нашли точку опоры, или, точнее, почву, на которой можно построить всю систему мотивации.

Оказалось, что единственно значимыми вещами для крестьян являются мнение окружающих людей и искренность. Общественное мнение значимо настолько, что крестьяне не хотят об этом говорить с исследователями. Например, когда им задавали вопрос: «Вам мнение вашего соседа Васи важно?», — ответ был: «Да вы что, да я его, да пошел он!» А когда спросили не его вербальное сознание, а его душу (через тесты), оказалось, что ради мнения этого соседа он готов на луну запрыгнуть.

И искренность, открытость. У них уровень эмпатии по сравнению с представителями других культур выше на несколько порядков.

— Извините, а что такое «эмпатия»?

— Это эмоционально-чувственное восприятие. Психологи условно разделили всех жителей России на две культуры — рационально-достиженческую, представители которой живут чаще всего в городах, и эмпатичную — жителей периферии. Они отличаются друг от друга как небо и земля.

Например, у селянина в отличие от горожанина минимальна эффективность аудиального канала. То есть мою речь они слышат, но не воспринимают. Я могу их через звукоусилитель хоть в светлое социалистическое будущее звать, хоть в капиталистическое, им это все равно. У них взамен развито визуальное и кинестетическое восприятие.

— То есть они верят только в то, что видят или пощупают? Почему?

— Эти каналы защищают их от иллюзий. За плечами этих людей очень трудная жизнь, и они знают, что самое опасное — это привнесенные системы ценностей и идей, которые нельзя пощупать и проверить. Их жизненный опыт говорит одно: если кто тебе и поможет в трудную минуту, так это сосед, и все. И больше никто.

— Тот самый сосед Вася? И поэтому для них так важно мнение соседей, односельчан?

— Да. В ходе опроса моделировались ситуации, когда селянам надо было принять решение самостоятельно. Они тотчас от него отказывались, если оно не совпадало с мнением большинства. Для них значим человек, с которым они постоянно взаимодействуют. Их история привела к тому, чтобы не книжки читать по психологии, а изучать человека через собственное эмоционально-чувственное восприятие.

Для крестьян важнее всего их микрогруппа, очень узкий круг людей, где они могут быть полностью открыты. Ведь они не просто открывают душу и чувствуют. Им нужно понять: кто ты по отношению к нему, чего от тебя ждать

— То есть они сами хорошие психологи?

— Очень. Когда наши психологи проводили интервью, им очень важно было соблюдать роли ведущего и ведомого. Опытные специалисты пытались создать эмоциональный контакт и почувствовать то же самое, что и собеседник, — в этом состоит их профессионализм. Так вот, многие из этих психологов говорили, что уже на третьей минуте разговора они были не ведущими, а ведомыми. Им отвечали не то, что думает крестьянин, а то, что опрашивающий хочет услышать. Как бы они ни пытались построить свою защиту, эти, казалось бы, необразованные, в фуфайках, люди их просчитывали быстрее. Уровень подстройки у них выше, чем у дипломированных психологов. Это и понятно. Когда внутреннее восприятие человека является основанием для выживания, безусловно, этот канал развивается.

Поэтому эти люди очень быстро эмоционально устают. Тогда у них наступает ощущение пустоты, которого они очень боятся, а с ним и эмоциональное перенапряжение. А это уже мордобой, водка и все остальное. Поэтому они очень берегут свою эмоциональную целостность, они аккуратны в коммуникациях.

— Аккуратны в коммуникациях? Вы же говорили, они открыты, искренни?

— Для крестьян важнее всего их микрогруппа, очень узкий круг людей, где они могут быть полностью открыты. Ведь они не просто открывают душу и чувствуют. Им нужно понять: кто ты по отношению к нему, чего от тебя ждать. Вопрос прогнозируемости для сельского жителя — не желание и не научный интерес, а объективная потребность, обеспечивающая существование его самого, детей, рода. Крестьяне знают, что человек, который рядом, — единственное, на что можно опереться в трудную минуту, ничего другого нет. И поэтому при коммуникации у него тратится огромное количество эмоциональной энергии. И вне пределов микрогруппы селянин в контактах аккуратен.

— Ваша компания, видимо, в его микрогруппу не входит?

— Если бы только это, строить мотивации было бы намного легче. Там есть еще одна радость — двойной зажим Блейера. Это психологическое явление, когда в человеке

одновременно уживаются противоречивые чувства, и для него характерно это состояние напряжения, колебания. И если вдруг получается так, что в какой-то момент времени преобладает какое-то однополярное эмоциональное состояние, то с большой степенью вероятности в скором времени оно сменится прямо противоположным. И если сегодня сельские жители относятся к ЭФКО хорошо, то завтра все может враз измениться — без всякой видимой причины.

— Если они относятся к вам хорошо, то на самом деле для вас это — плохо?

— Да. Вся история им говорит, что не бывает добра и зла, это две стороны одного и того же. Быть передовиком — хорошо, тебе дадут флажок, деньги даже, но у тебя будут мозоли, и ты посадишь здоровье. Для них нет ничего однозначного, все имеет две стороны. Чем сильнее их пытаешься в чем-то убедить, сформировать эмоциональный центр в одной плоскости, тем быстрее в противоположной плоскости у них сам собой формируется другой центр.

Вот, казалось бы, пришли мы, инвесторы, — какое счастье! Мы даем им ссуды, строим больницы, школы. Вы думаете, у них всплеск позитивных эмоций?

— Нет?

— Хорошо, что к этому времени мы уже многое знали. Мы не хвалили себя, а говорили, что пришли помочь, но бесплатных пряников не бывает. Чтобы добиться симпатии крестьянина, мы должны преподносить две противоположности, чтобы эмоциональный центр смещался совсем незаметно. Мы говорим, что приносим им и что-то хорошее, и что-то плохое, но хорошего немного больше.

ЭФКО создала на базе колхозов новый тип коллективно-акционерной организации сельскохозяйственного производства. Мы стали совладельцем бывших колхозов, выделили необходимые для подъема разоренных хозяйств инвестиции и привнесли свой опыт организации. В этом варианте сочетаются два важнейших элемента: с одной стороны, привносится опыт эффективного рыночного конкурентоспособного ведения дел, а с другой — сохраняется общественный характер организации производства сельскохозяйственной продукции

— О чем плохом, что приходит с вами, вы сообщаете?

— Мы сообщаем, что забираем у них власть, контрольный пакет акций теперь у нас. Но крестьяне получают школы, больницы, корма, технику. И они делают выбор.

### ***Правила и информация***

— Для крестьян важнее всего общественное мнение, а оно легитимизировало кражу. Наверное, вам очень трудно бороться с воровством?

— В том-то и дело. Воруют они колхозное имущество, а ведь в деревнях двери до сих пор не закрывают. У своего соседа по микросреде красть они не будут потому, что сосед — это, как мы уже говорили, единственное, на что можно опереться в трудную минуту. И сосед это знает. Если станет известно, что Вася украл у соседа, Вася станет изгоем. А хуже этого для него нет, потому что система межличностной зависимости для него по эмоциональной значимости находится на уровне жизни и смерти. Мы этим и пользуемся. Мы попытались создать такую форму социально-экономических отношений, при которой человек был бы включен в коллектив. Я, крестьянин, должен получать деньги, которые обеспечивают нормальное существование. И в то же время от результатов моего труда должны зависеть все окружающие, другие члены микросреды. Гарантом моей эффективной деятельности является не полученный материальный эквивалент, а реакция внешней среды. Как только я начинаю плохо работать, от этого становится хуже всем. А это уже фактор, на несколько порядков лучше обеспечивающий мою эффективность, чем деньги. Для соседа Васи важны не деньги, а то, что я не делаю так, чтобы ему было хорошо. И я знаю, что если я не делаю ему хорошо, он возьмет шило и поправит меня в нужную сторону. Это система индивидуализма и взаимозависимости, сдержек и противовесов.

— Неужели теперь все держится на взаимном контроле крестьян?

— Практически да. А по-другому все равно не получится. Были у нас такие случаи. Тракторист поехал на тракторе домой в соседнюю деревню обедать, истратил лишнее время, горючее. Раньше мы пытались таких наказывать — лишали премии, не давали им работать на хорошем оборудовании. Но крестьяне — это целое. Попытка совершить в отношении одного негативную санкцию приводит к свертыванию среды. Нам казалось: это крестьянам дисциплина нужна, а не нам. Когда мы этому трактористу, условно говоря, по голове даем, мы же им лучше делаем. А они видят негативное вмешательство в свою среду и воспринимают нас как врага. Они сплачиваются и воют с нами, а про то, чтобы со своими разобраться, в пылу забывают.

Существующая теперь система почти исключает наше вмешательство. Она держится на двух вещах: правилах и информации. Мы предложили правила, механизм формирования санкций, их принятие, и отошли. Не мы обеспечиваем их выполнение, а информация.

— Как?

— Издается, например, внутренняя газета. В ней мы теперь напишем, что тракторист, его фамилия, имя, отчество, из такого-то колхоза поехал на тракторе домой обедать, израсходовал горючее на такую сумму. Доходность уменьшилась, значит, все получат

меньше. Это достаточно для того, чтобы крестьяне бросились выяснять, а Вася в дальнейшем ответственно поступал.

— Как официально оформлены отношения ЭФКО с крестьянами?

— ЭФКО создала на базе колхозов новый тип коллективно-акционерной организации сельскохозяйственного производства. Мы стали совладельцем бывших колхозов, выделили необходимые для подъема разоренных хозяйств инвестиции и привнесли свой опыт организации. В этом варианте сочетаются два важнейших элемента: с одной стороны, привносится опыт эффективного рыночного конкурентоспособного ведения дел, а с другой — сохраняется общественный характер организации производства сельскохозяйственной продукции.

Еще социологи нам сказали, что нужно обратить особое внимание на коллективизм. В стране, где он формировался столетиями, а индивидуализм рассматривался как одно из самых непростительных качеств человека, не может быстро выработаться устойчиво позитивной индивидуальной мотивации. В российской культуре еще не сложился и еще не известно, сложится ли, приоритет личной инициативы и активности.

— И эта форма сотрудничества оправдывает себя?

— Многие элементы этой конструкции работают, и работают прекрасно. Можно съездить в какое-нибудь хозяйство и посмотреть: не герои труда, не передовики, не выпускники Высшей школы экономики, а обыкновенные скотники, доярки, механизаторы в пределах своей фермы знают объем реализации продукции, структуру затрат, алгоритм формирования личной доходности.

Кое-что пока не совсем нам понятно. Но главное — крестьянин должен осознать себя не хозяином, нет, а частью этой жизни. Частью, которая взяла на себя ответственность. Наша задача — сформировать в психике каждого жителя чувство принадлежности к территории. Это у нас получается. Поэтому уровень хаоса на наших территориях уменьшается с достаточно большой динамикой.