

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие редакторов. Откровение шестого дня	5
Предисловие автора. У каждой истории есть свой дуб	11
Часть первая. ЛИДЕР	15
Собеседование. Как я не съел кота	16
Валтаформирование.	
Зачем заряжать бизнес смыслом	21
Валтавера, или Несколько слов о разнице между лидером и боссом	25
Война и мр-р-р-р... Ирина Головченко надевает броню. ...	32
Остальное неважно. Как это древо сделать вечным?	39
Часть вторая. ОН, ОНА И ОНИ	47
Она в пространстве № 45. О роли учителя музыки в развитии русского капитализма	48
Он. Просто он. Когда все идет не по плану, но — в нужную сторону	53
Они. Начало	59
Часть третья. РУССКИЙ ЗВЕРЬ	65
Правдивый обман, или Краткая история кормов для кошек и собак	66
Котопесочерепахохомячок. Как выглядит среднестатистический домашний любимец XXI века	91
История с плавниками. Эволюция аквариума, или О чем думают рыбы, глядя на людей	99
Ускользающий запах. Как собачий лоток связан с культурой конформизма	105
Часть четвертая. ВАЛТАПРОВОД	111
Что это такое, или Длинное топливо любви	112

Анатомия региона. Как Татьяна Богданова построила свой участок валтапровода и завоевала Сибирь и Дальний Восток	116
О пользе апокалипсиса.	
Как обыкновенный валтапровод питает энергией не только бизнес, но и человеческие сообщества	135
Магия знаний. Как корпоративный университет «Валты» учит продавать «через мозг»	144
Часть пятая. ЗООБИЗНЕС	151
Путь ветеринара. Человек в рубашке с хрюшками	152
Путь зоомагазина. «Барбос» и обыкновенный кросс	159
Путь заводчика. Внутренний икигай Татьяны Титовой	175
Путь зоозащитника.	
Раздражение, выгорание и капуста	189
Часть шестая. ЦЕННОСТИ.....	207
Всегда ли для счастья нужна карьера?	208
«Евангелие» от LUCA	230
Послесловие автора.	
С любого дерева нужно вовремя прыгнуть	247
Послесловие редакторов. Восьмой день творения	249

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРОВ

ОТКРОВЕНИЕ ШЕСТОГО ДНЯ

Котенок на МКАДе! Мечется по проезжей части между колесами, каким-то чудом до сих пор не раздавлен — наконец застывает прямо посередине полосы. Верная смерть! Но — автомобили гудят, виляют, останавливаются. Lexus не пожалел сверкающего бампера, опасно затормозил, получил ласковый удар по железным ягодицам от едущей за ним машины. В итоге перекрываются все полосы движения. Образуется островок добра — и богач из BMW, и менеджер из Renault, и таксист из Daewoo ловят котенка на дороге.

У каждого времени есть своя главная сентиментальная история. Раньше она была устной или кинематографической, теперь — живет в интернете. Хайп вокруг котенка на МКАДе спровоцирован несколькими видео с авторегистраторов, подробно описан десятками постов в соцсетях и разнесен по планете тысячами перепостов и комментариев.

Такие истории не придумываются. Но — всегда украшаются.

«Представляете, его передавали из рук в руки, как ребенка-негритенка в фильме “Цирк”, пока не донесли до обочины».

И тут же находится совсем уж добрый человек, который забирает котенка с собой и везет в счастливую жизнь. Котик становится залогом гражданского примирения, символом общности — доказательством того, что общественное добро еще живо.

Давайте просто вспомним эту историю из Сети — сейчас, когда мы начинаем читать книгу о том, как научиться грамотно любить своих домашних зверей.

Вы сидите за ноутбуком, и, возможно, на клавиатуру наваливается ваш кот, которого вы любите именно за то, что он имеет право наваливаться на клавиатуру и мешать вам работать. Возле вашей ноги, возможно, лежит ваша собака, которая умеет греть

ваше сердце своей безусловной бесшабашной любовью. А может, у вас есть аквариум и ваши рыбки научились внимательно смотреть на вас. Или в клетке-домике живет ленивый и милый хомяк. Или сидит на жердочке всегда немного «чужой» и со своей загадочной попугай — волнистый Филя, который уже давно научился комментировать футбол и результаты выборов в Госдуму.

Мы любим своих домашних питомцев — но что мы знаем о них? Мы привыкли называть их своими меньшими братьями — а, собственно, с чего?

«И сказал Бог: да произведет вода пресмыкающихся, душу живую; и птицы да полетят над землею, по тверди небесной. И стало так. <...> И увидел Бог, что это хорошо. <...> И был вечер, и было утро: день пятый.

И сказал Бог: да произведет земля душу живую по роду ее, скотов, и гадов, и зверей земных по роду их. И стало так. И создал Бог зверей земных по роду их и скот по роду его... И увидел Бог, что это хорошо. И сказал Бог: сотворим человека по образу Нашему и по подобию Нашему, и да владычествуют они над рыбами морскими, и над птицами небесными, и над зверями, и над скотом, и над всею землею, и над всеми гадами, пресмыкающимися по земле. И сотворил Бог человека по образу Своему... мужчину и женщину сотворил их. <...> И увидел Бог все, что Он создал, и вот, хорошо весьма».

Если вы уже заслушались этим пересказом первой главы из Ветхого Завета, то вот вам пробуждающее знание, которое прямоком из нее следует: животные — вовсе не младшие наши братья. Они нас старше на целый день творения! Особенно рыбки и попугаи. Попугай — твой старший брат. Гуппи — твоя старшая сестра. Они существа другого времени, бесконечно далекой эпохи, нам до попугаев и рыбок еще расти и расти.

Так что теперь иди и взгляни на них совсем другими глазами.

Библейская история сотворения мира частично совпадает с научным знанием, и древность происхождения водо- и воздухоплавающих заставляет задуматься о том, что же это такое — один день божественной работы? Археологи и палеонтологи считают,

что между нами и ними несколько миллионов человеческих лет. Апостол Павел не очень-то им противоречит, когда говорит коринфянам: «Одно то не должно быть сокрыто от вас, возлюбленные, что у Господа один день, как тысяча лет, и тысяча лет, как один день».

А вот с лесными и домашними зверями мы ровесники. И, судя по Книге Бытия, нам вроде как дано право ими владеть. Что ж, это и есть история взаимоотношений зверя и человека.

Беда в том, что веками домашние животные имели права на существование ровно настолько, насколько были человеку полезны. Одни сами были едой, другие, домашние — функцией для производства еды. Собака — сторож, помощник на охоте; кот — крысолов. Без пользы домашний зверь не мог претендовать на заботу.

А любовь начинается там, где польза неочевидна. И только совсем недавно, в XIX веке, вместе с нарастающей урбанизацией и революцией частной жизни коты и собаки получили право на любовь сентиментальную. Именно тогда домашним зверям впервые массово была дарована свобода быть просто собаками и просто кошками.

И тогда появилась pet-индустрия — товары для домашних животных. В середине XIX века в продажу поступил первый сухой корм для собак. Это и было рождением зообизнеса, причем с самого начала прикладной гуманизм в нем шел рука об руку с финансовой выгодой. Продвижение нового товара на рынок стало равно просветительству. Первые зооторговцы, по сути, оказались проповедниками нового знания: нужно любить животных, они — члены семьи, о животных надо заботиться. Кто-то должен был произнести простые истины в первый раз.

До 1917 года и Россия шла нога в ногу с миром в pet-индустрии. Затем этот процесс был поставлен на паузу. В СССР никому и в голову не могло прийти, что можно производить специальное питание для собак и кошек. Бобики даже не слышали о готовых лакомствах, Мурзики воровали котлеты прямо со сковородки, мотыля для рыбок аквариумисты собирали по болотам,

а трехлитровые банки для советских хомяков изнутри выкладывали обрывками свинцовых газет. Людей извиняет в этой ситуации только то, что сами они тоже были лишены многих гастрономических и бытовых признаков цивилизации — вода без газа, например, в магазинах появилась только в девяностые.

Но так или иначе домашние друзья советского человека все как один жили под гнетом презумпции бесполезности: они же не крупный рогатый скот, зачем влиять на качество и продолжительность их жизни? Мало кто обращал в те годы внимание на то, что песики и котики — это, по сути, тренажеры человечности. Точно такая же история сложилась и в ветеринарии — все советские годы люди этой профессии учились помогать исключительно сельскохозяйственному скоту: только сейчас в профильных вузах появляется специализация «домашние животные». И происходит это не без содействия компании «Валта», которая не только главный герой нашей книги, но и главный постсоветский гид и миссионер в волшебном мире знаний о них — четвероногих наших ровесниках и братьях наших старших.

Потому как в 90-х годах роль просветителя, меняющего отношение к культуре содержания домашних животных, «Валте» и досталась.

А что такое «Валта»?

Это крупнейший в России дистрибьютор зоотоваров всемирно известных производителей и лидер российской зооиндустрии. Сейчас это своего рода торгово-просветительская сеть, которая состоит из 27 филиалов от Калининграда до Владивостока и имеет своих прямых представителей суммарно в 65 городах. Образовательный центр, который, по сути, создает культуру правильного кормления домашних питомцев, правильного ухода, увеличивает срок жизни собак, кошек, птиц и грызунов, обосновывает новый образ жизни «ЗОЖ вместе с животным»: фитнес, квесты, совместные игры, которые способствуют здоровью и человека, и его зверя.

Конечно, все это не только ради большой и бескорыстной любви, но и для коммерческого успеха. Просто в зообизнесе

одно без другого не работает. Так устроена «хвостоника»: чем дольше живут домашние животные, тем лучше для таких компаний, как «Валта». Ведь у хвостатых тоже имеется Life Time Value (пожизненная ценность клиента).

А казалось бы, с чего бизнес той же «Валты» начинался? Ребята из МИФИ в поисках заработка и своего дела в девяностые годы, пробуя разные сферы бизнеса, так как инженеры особо были никому не нужны, решили начать продавать витамины и ветеринарные препараты для собак и кошек. А затем уже корма и все остальное.

Но оказалось, что просто продавать товары для домашних питомцев невозможно — никто не будет покупать лакомства для рыбок, чесалку для пса и уж тем более витамины для домашней крысы. Нужно сначала создать новую культуру. И они стали ее создавать.

Название этой культуры звучит просто и сложно в одно и то же время — это культура равенства. Мы все — существа шестого дня. Да, мы заботимся о своих животных, мы уважаем себя за это, но это не просто игра в заботливого хозяина. Мы на полном серьезе утверждаем право своих животных на развитие и долгую жизнь. Мы равны.

Мы даже готовы признать мерцающее нравственное преимущество наших зверей. Равенство строится на том, что они выше и ниже нас одновременно. Они не могут жить без нас; мы не можем чувствовать себя людьми без них.

Звери ведь — с точки зрения культуры — не всегда были меньшими братьями: на заре всех великих цивилизаций, включая русскую, животные были тотемными старшими, богами и полубогами. Позже — помощниками, слугами. Потом, в рамках сентиментальной культуры, — детьми.

И вот, буквально как дети в эпоху романтизма, которые стали символом чистоты и невинности (детство — райский сад, взрослость — изгнание из рая), наши звери превратились для нас в символ первоначальной любви. И это и есть главная сентиментальная история нового времени — звери умеют делать то, что люди

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРОВ

делать разучились. Например, в считанные секунды останавливать движение на МКАДе.

Есть в Москве чудесный магазин уцененных электрических вещей, пострадавших при переноске и перевозке, — с нежным названием «Вмятинка». У пострадавших и просто вечно переживающих людей вмятинка тоже есть, кто из нас без вмятинки? А домашние звери помогают уже одним тем, что идеально устраиваются в этой вмятинке. Без кота или собаки человек не полон. Так что эта книга — действительно рассказ о том, что такое правильная любовь. Нет любви абсолютно бескорыстной, но есть вот это детское, бесшабашное, абсолютное любовное доверие, которое, возможно, и больше любви.

А для того чтобы бизнес-история не заслоняла собой историю любви, мы предложили написать эту книгу автору без опыта создания бизнес-историй. Андрей Молодых — известный репортер, документалист, автор многих текстов и фильмов о жизни людей в самых разных точках страны и мира, найти его работы легко можно при помощи любого поисковика. У Андрея свой уникальный гонзо-стиль, достойный Хантера Томпсона, и необычный взгляд на все и вся: даже там, где вроде бы все ровно и гладко, он обязательно увидит что-нибудь вроде «Страха и ненависти в Лаг-Вегасе». Еще одно преимущество автора — у него нет и никогда не было домашнего животного. Так что чистота эксперимента стопроцентная. Приятного чтения.

Евгения Пищикова
Дмитрий Соколов-Митрич
Лаборатория «Однажды»

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

У КАЖДОЙ ИСТОРИИ ЕСТЬ СВОЙ ДУБ

Однажды на Фарерских островах я оказался в гостях у местного учителя литературы. Мы разговаривали о китах. Для того чтобы более-менее понимать друг друга, мы использовали английский язык. Но в какой-то момент учитель подошел к книжной полке, взял книгу местного поэта и прочитал стихотворение на фарерском. Он спросил, понятно ли мне, о чем оно. Конечно, нет. Слова шуршали, как волны о большую лодку, и что-то булькало. Хозяин дома закрыл книгу и сказал, что только что прочитал мне историю о рыбаке, который сражался с китом во время шторма. Выходит, я догадался, о чем была история, написанная на незнакомом языке. Получается, история может достучаться до тебя даже из сочетания звуков и неизвестных слов — таков урок учителя фарерской литературы.

Что может быть проще, чем рассказать, о чем история, которую написал ты сам? Но это сложно.

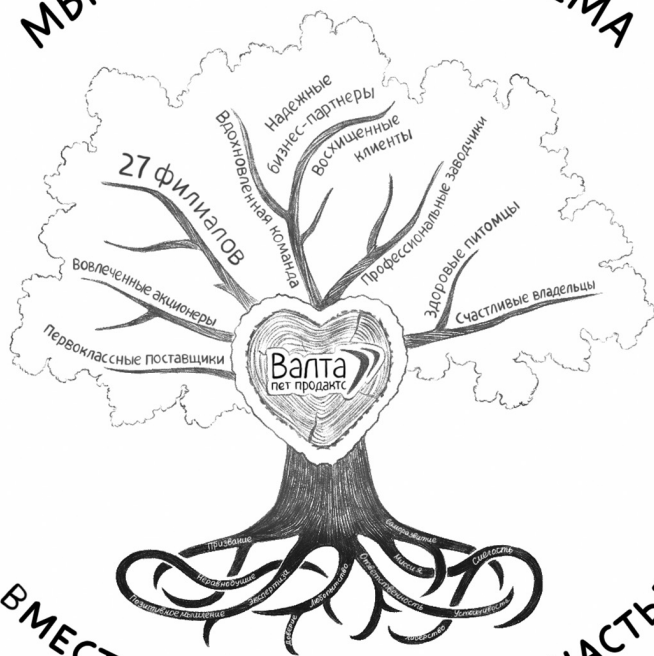
Сначала мне казалось, что эта книга рассказывает о новой культуре взаимоотношений людей и домашних животных. О том, как любовь к хвостатым и усатым питомцам меняет мир вокруг. Некоторые истории здесь именно об этом, но не все.

Потом я подумал, что история компании «Валта Пет Продактс» — история становления зообизнеса в России. Девяностые, нулевые, кризисы, конкуренты, захват рынка — об этом книга? И об этом тоже.

Если я скажу, что моя книга о бизнесе, того будет мало. Если о людях — не совсем точно, здесь есть истории о животных. О семье? Да, но скорее об идее семьи. О природе успеха? О лидерстве? Тоже да, но не только.

А может, книга не только о живых существах, но и о растениях? У «Валты» есть образ древа жизни для описания

МЫ ВСЕ - ОДНА ЭКОСИСТЕМА



ВМЕСТЕ С ВАМИ СОЗДАЁМ СЧАСТЬЕ

ценностной структуры компании. Заходишь к ним в офис, и слева на стене все как у Пушкина — дуб зеленый. Никакой цепи нет, никакой кот по ней не ходит и ничего не рассказывает. Тут все устроено по-другому. Любовь, лидерство, доверие, любопытство и другие корни питают крону, крона состоит из множества ветвей, а на ветвях шелестят тысячи листьев — это счастливые владельцы и здоровые питомцы. Вот про что эта книга.

Да, она поможет лучше понять природу успеха. Но именно природу, а не механику, которую сегодня пытаются сконструировать тысячи коучей и бизнес-гуру в расчете на доверчивую и платежеспособную аудиторию. Вы увидите, что никакой механики у успеха нет и быть не может. В основе любого дела лежит система ценностей. И еще вы увидите, что бизнес — это не совсем про деньги, а скорее про заботу о своем культурном дубе, за которым ухаживает не один человек, а целое сообщество. Потому эта книга — она о сообществе людей, о племени, о компании.

Голливудские сценаристы, объясняя устройство любого хорошего фильма, любят использовать такую метафору: в первой части сюжета загоните своего героя на дерево, во второй — бросайте в него камни, в третьей — дайте возможность слезть. Эта книга устроена похожим образом. Мы залезем на дерево успешного бизнеса, на этот «валтовский дуб», — и слезем с него. Но бросать камни в нас не надо. На это дерево мы залезем для того, чтобы его изучать.

Большое дерево — такая вселенная, которую можно рассматривать не только в линейной последовательности. В одной главе мы с вами будем идти от корней к кроне, в другой — от кроны к корням, а если надо, то, как дети в эпоху до интернета, когда игры на улице занимали все свободное время детей и подростков, попробуем перемещаться с ветки на ветку. Не все истории будут выстроены в логической последовательности, но все они точно произрастают из одного ствола. Будет интересно. Ведь когда лазаешь по дереву, открывается прекрасная возможность посмотреть на знакомый мир с другой точки зрения. Но главное — это дерево дает возможность посмотреть со стороны на себя самого.

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

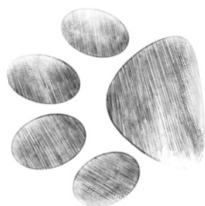
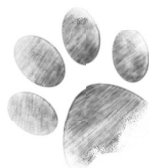
У меня трое детей, и они знают, что моя работа связана с рассказыванием чего-нибудь интересного. И потому они всегда просят то, что я пишу, сначала рассказать им. Если историю можно поведать детям и она их чем-то цепляет — значит, история хорошая. Эта книга их зацепила. В противном случае они бы просто не дали мне ее написать. Дети так умеют. И коты, лежащие на клавиатуре, — тоже. Наверное, и собаки, которые знают, как важно хозяину много гулять, также в курсе, как отвлечь своего человека от ненужного.

Так что вся книга состоит из историй, прошедших естественный отбор. Историй, которые помогают эволюционировать. И значит, эту книгу имеет смысл прочесть.

Андрей Молодых

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ЛИДЕР



СОБЕСЕДОВАНИЕ

КАК Я НЕ СЪЕЛ КОТА

Наша первая история начинается в Конго. Я стою с камерой в городе Матади вокруг трущобы района Нзанза. Передо мной два парня — Фистон и Король. Фистону 17 лет, Королю — 13. В свои молодые годы они уже управленцы. Фистон — главарь банды «Трикаж», а Король — главарь банды «Дьяволы». У них великие цели — вывести свои небольшие компании на европейский рынок. Для этого им нужно наворовать и награть достаточно средств, чтобы можно было закупить продуктов для долгого нелегального путешествия в трюме торгового корабля. Такая у ребят стратегия развития. Но сегодня четверг, а это хороший день, чтобы «озвереть».

Фистон заглядывает в дом, у которого вместо двери — подобие занавески.

— Пардон, мамаша, у вас нет кошки? — спрашивает Фистон у бабули внутри развалин.

— Нет, сынок. Спроси там, у торговцев.

У торговцев оказалось две кошки, они знают, что по четвергам за ними приходят мальчишки. Бандиты верят, что кошка — зверь магический. Если сварить из нее рагу и съесть, то станешь более сильным, свирепым и бесстрашным.

Я снимаю весь обряд от начала до конца. И в этот момент переживаю одну из самых сложных этических дилемм в жизни: абсолютно неясно, что важнее — продолжать снимать или остановиться. И как вообще реагировать на происходящее? Если бы на месте кошки был человек, все ясно — пытайся каким угодно способом спасти человека. Если на месте кошки была бы антилопа или ангольская полосатая мышь, то вроде и ничего страшного — это же дичь. Но что делать, если на месте кошки — кошка?

Прошло два года. Я сижу в офисе «Валты», в Москве. Передо мной девушка Катя — она проводит со мной «культурное интервью». Катя

немного старше тех парней из Конго, она работает в HR-отделе. Катя — собиратель людей, она ищет тех, кто гранями своих интересов и талантов попадает в этот сложный пазл — «Валту». Очень важно, например, есть ли у соискателя домашний питомец.

Мы просто разговариваем. Я объясняю Кате, что у меня трое детей и перспектива появления еще одного члена семьи, за которым нужно регулярно ухаживать, меня не вдохновляет.

— Но дети да? — уточняет Катя. — Уже толкают в эту сторону.

— Да не то слово. Они мучают меня.

Старшие хотят либо собачку, либо кошечку, а младший, Гоша, согласен и на хомяка. Он собирается улететь в космос, когда вырастет, а хомяка оставит мне, чтобы я за ним присматривал, пока он осваивает Марс. Гоша еще не знает, что хомяки живут два года и вряд ли зверь его дождется. «Первое знакомство со смертью» — так называют хомяков в зоомагазинах.

— А к кому душа лежит у вас? — спрашивает Катя.

— Сейчас к собаке. Хочется охотничью собаку, но небольшую, типа уиппета. Но это какое-то странное желание, потому что я такой думаю: «Мне же и охотиться придется сразу? То есть при помощи одних зверей убивать других».

— У вас нет такого хобби — охота?

— Нет, я даже не умею стрелять из ружья. Но я посмотрел, вроде уиппеты могут сами ловить зайцев, мне просто нужно вывести собаку в поле. Это даже интереснее.

— Нужно с ними заниматься, самому проходить кинологические курсы или отдавать кинологу, чтобы он с ним занимался.

— Это и настораживает, конечно.

— Действительно, когда выбираешь питомца, надо реально взвешивать все за и против, — успокаивает Катя.

Сразу скажу, что все валтовцы в итоге заводят себе домашних животных. Это у них что-то обратное профдеформации — профинициация. У Кати, например, шпиц, с которым ей нужно гулять по три часа, чтобы хоть как-то растратить его энергию.

— Говорят, что кто-то может любить свою кошку, но при этом спокойно прийти в заведение, где эту кошку (ну не свою, а чужую)

будут есть. Вот вы как к этому относитесь? — Сразу видно, что Катя к разговору готовилась и нагуглила мои документальные фильмы в интернете.

— Что люди едят кошек?

Обожаю такие собеседования.

— Ну да. Что где-то в человечестве проходит вот эта вот грань: для кого-то — домашний питомец, член семьи, как ребенок, а для кого-то — пропитание.

Ну вы поняли. Катя попала куда надо. В итоге я ей и про разницу культур рассказал, и про конголезскую бедность, которую очень тяжело представить себе, и немного про то, как их готовили (а их было две), ну и, конечно, что-то про сложность морально-этического выбора журналиста. В общем, растекся мыслью как мог, лишь бы не сказать, что мне ужасно стыдно, что я это снимал. Вот уже пару лет стыдно. Собственно, я сижу сейчас в «Валте» еще и потому, что мне интересно разобраться в своих чувствах к кошкам.

— Вы сейчас затронули тему банд. — Катя приближается ко второму моменту, который мне интересен в «Валте». — У меня был один реферат, где я исследовала преступные группировки с точки зрения внутренней организации, и выводы такие: в бандах очень высокие показатели организации процессов. Но у меня не было возможности пообщаться с той стороной. Вот как думаете, банда — идеальная команда?

Фокус на команде — вот то, что мне тоже очень интересно. Кроме обычного собеседования, здесь, в компании, нужно пройти тест на «свой — чужой». Валтовскую команду называют семьей, а в семье чужих не бывает. Все — свои.

— Во-первых, эти ребята — подростки, им от тринадцати до восемнадцати лет. Притом что они невероятные бездельники, им удавалось спланировать свои «операции», они следили за тем, чтобы не попасть в полицию, заботились о тех членах банды, которые все-таки оказывались в тюрьме. Во-вторых, у них был постоянный бизнес — платный туалет. Там на входе сидел мужик, он брал плату по преискуранту. По большой нужде — одна

сумма, по малой — другая, душ — третья. Это звучит смешно, пока вы не осознаете, что далеко не во всех домах того района есть водопровод и канализация. То есть формально для них туалет — тот самый голубой океан, о котором так мечтают все предприниматели.

— Как думаете, — продолжает Катя, — если одна компания конкурирует с другой, они могут делать что-то совместно, но при этом отстаивать свои интересы?

— Конечно, договариваться выгоднее для всех. Вот эти банды живут в безумном мире: нищета, безработица, коррупция, низкий уровень образования и культуры. С нашей точки зрения, там невыносимая жизнь. В кинематографе тоже принято показывать истории о кровавой вражде преступных группировок, причем, кроме перестрелок, убийств и всего, что с ними связано, мало что попадает в кадр. Но там все иначе. Никто не стремится во что бы то ни стало еще кого-нибудь сегодня замочить: насилие очень рискованно и энергозатратно. Если эти ребята будут еще и друг другу врагами, то их жизнь станет совсем невыносимой. Да, между ними бывают конфликты, которые требуют силового решения, но, например, на стрелку они могут поехать на одной машине. Для меня это очевидный пример того, что дружить выгоднее, чем враждовать.

— Есть нечто такое, что вам не нравится в команде?

— Меня немного напрягает то, что вы живете семьей. Вот для меня семья — это моя семья. На работе я люблю работать. Я не готов делить по-настоящему близкие чувства с другими людьми для того, чтобы создать ощущение семьи. Я понимаю, что это ощущение очень важно для хорошей команды. Именно потому в любой команде я чувствую себя немного предателем, ведь я всегда хочу поскорее вернуться к своим жене и детям.

Не думаю, что после таких откровений я бы попал в команду. Но мне как рассказчику выгодно оставаться чужаком. Хотя культурное интервью — это не тест на «свой — чужой». Больше напоминает обнаружение точек соприкосновения: что конкретный человек может привнести в компанию и что компания может дать ему.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

И речь не только об одиночках-соискателях.

«Валта» — крупная экосистема, которая соединяет владельцев животных и профессионалов: ветеринаров, заводчиков, продавцов, производителей кормов и товаров для животных, — большие группы людей с разными интересами должны найти в ней свою выгоду и стать выгодными для остальных. С этой точки зрения я вполне встраиваюсь.

ВАЛТАФОРМИРОВАНИЕ

ЗАЧЕМ ЗАРЯЖАТЬ БИЗНЕС СМЫСЛОМ

Москва. Вечер. Ирина Головченко, генеральный директор и идейный вдохновитель большой семьи «Валты», только что вернулась с бизнес-завтрака. Он был в Ростове. Бизнес-завтраки — один из консалтинговых продуктов «Валты». Если владельцу компании-клиента кажется, что бизнес не развивается из-за кризиса и конкурентов, из-за низкой квалификации продавцов, из-за снижения покупательской способности, то пора завтракать с топ-менеджментом «Валты».

Перед встречей команда разделяется, объезжает торговые точки клиентов. Затем встречается и обсуждает конкретные проблемы, предлагает решения. Здесь же аудитории демонстрируют презентацию готовых бизнес-кейсов.

Ирина рассказывает о проблеме, с которой к ней обратилась одна из участниц: уже четвертый раз новый продавец отказывается выходить на работу после первого дня стажировки.

Прежде чем мы полезем на эту ветку большого дерева «Валты», вам нужно перенастроить свое восприятие происходящего. Перед вами будет диалог, в котором Ирина говорит как за себя, так и за владелицу бизнеса.

— Мы голову сломали, мы не понимаем, что можно сделать по-другому! — Это Ирина в роли отчаявшейся владелицы бизнеса.

— Да все можно сделать по-другому, — отвечает Ирина в роли самой себя. — В конце концов, во время собеседования напугать соискателя тем, какая это тяжелая работа. Если человек все же придет после этого на первый день стажировки, то самое время подумать, как его адаптировать. Сделайте приятным вход в профессию — не надо на него навешивать все и сразу.

— Интересно...

— А теперь главный вопрос: вы спрашиваете, есть ли у человека, которого вы берете на работу, домашнее животное.

— В смысле? Любит ли он животных?

— Иметь животных и любить их — это разные вещи, — отвечает Ирина сама себе. — Понимаете, вы спрашиваете: как они ухаживают за животными? чем кормят? Этот же человек должен потом о том же самом разговаривать с вашими покупателями. Итак, какой текст объявления вы теперь публикуете? Думаю, примерно такой:

Требуются вовлеченные любители домашних животных на тяжелую работу продавцом.

На какое-то время я зависаю в этой отточенной формулировке, потому что в ней заложен конфликт: чтобы заниматься любимым делом, человеку предлагают преодолеть трудности.

— Их придет в два раза меньше, — вдруг снова появляется владелица бизнеса, у которой не задерживаются продавцы.

— Зато вы в два раза меньше времени потратите на поиск нужного человека. А то и в десять. Не нужно будет заниматься бесполезным перевоспитанием чужого, а потом все равно его увольнять. Больше шансов, что вы сразу получите своего.

Как этот разговор связан с «культурным дубом»? Напрямую. Именно во время таких встреч формируется культура ведения бизнеса — заражение смыслом. Собственникам и топ-менеджерам предлагается влезть на это дерево и изменить точку зрения, перевести фокус с мира на себя.

Зачем эти мероприятия нужны самой «Валте»? Затем, что в результате владельцы бизнеса больше доверяют ее рекомендациям, увеличивают закупки продукции, с большей выгодой используют площадь своих зоомагазинов и у всех растут продажи.

Снова прошу Ирину рассказать о ее встрече с владельцами бизнеса, сохраняя эффект присутствия. Она соглашается и на время становится собственником зоомагазина в Ростове.

— Я вот не рискнула задать вопрос из зала, поскольку здесь много ветеринарных клиник, — начала издалека

собственник. — Почему вы обделяете диетами зоомагазины? Вот пришел клиент, просит у меня диетологическую линейку Monge. Как же я отправлю своего клиента в ветклинику? Конечно же, я продам ему диету вашего конкурента — Hill's. Вот вы как дистрибьютор Monge как на это смотрите? Это же нерационально.

Здесь нужно пояснить, что у кормов Monge есть обычная и диетологическая линейки. «Валта» принципиально отдает диету ветклиникам, а повседневные корма — зоомагазинам. Собственник из Ростова считает, что «Валта» теряет прибыль из-за такого распределения.

— Нерационально? Хорошо. Понятно, что вы не хотите отдать клиента клинике. Но давайте продолжим историю. Предположим, продадите вы ему сегодня диету Hill's. Причем процентов на 20 дороже, чем он купит на маркетплейсе. Какие у этого могут быть последствия? Он может обидеться на ваш магазин, счесть его дорогим и недобросовестным из-за того, что вы на нем наварились. Уйдет покупать эту диету туда, где дешевле. Неприятное развитие событий?

— Неприятное.

Ирина предлагает владелице зоомагазина рассмотреть такой вариант: а что, если нам выставить тот же Monge в «Пятерочке»? Тоже ведь звучит рационально — в «Пятерочке» большой трафик.

— Мне это не понравится, — протестует собственница. — Мы же рекомендуем, разговариваем с клиентом. Мы — профессиональная розница.

— Так врачи тоже делают свою работу, они ставят диагноз, берут анализы. Диетотерапия является значимой частью лечения. Почему за их работу должны вы денежку забрать?

— Ну да, справедливо.

— Давайте теперь подумаем дальше. Если вы хотите стать для своего клиента центром вселенной, наверное, будет хорошо и правильно посоветовать ему перед покупкой диеты обратиться к ветеринарам. Может, выяснится, что она его питомцу вовсе не нужна. А для общей выгоды всего лишь надо «заколлабиться»

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

с хорошей клиникой. Вы будете рекомендовать их своим клиентам, они — направлять к вам своих. Станьте центром выдачи этой диеты — пусть даже без наценки, пусть даже по той же самой цене, за какую вы ее в клинике возьмете. Вы сделаете клиенту хорошо, и клиент со всеми другими своими нуждами — ваш. Вы точно получите больше преимуществ.

Идея Ирины в том, что всем компаниям, находящимся в ареале «Валты», выгодно работать объединившись. Бридеры (владельцы питомников породистых животных), ветеринарные врачи, грумеры, фитнес-центры для собак и зоомагазины могут работать в связке.

— Смотрите вокруг, думайте о том, какие можно сделать взаимовыгодные коллаборации, а не ищите конкурентов, — говорит она. — Можно выиграть только одну войну из двух: или против конкурента, или за своего клиента. Я предпочитаю воевать за своего клиента.

Мораль: бизнес — это наука о практическом применении простых, банальных, но вечных вещей. Дружить выгоднее, чем воевать.

— Что одному владельцу бизнеса мешает взаимодействовать с другим? — это уже я спрашиваю.

— Неумение. Мы не умеем общаться. Мы не знакомимся друг с другом.

— Это страх отказа?

— В случае с коммерцией это все же страх обмана. И неумение заглянуть дальше, чем «здесь и сейчас».

— Эту мышцу видения будущего можно как-то развить?

— Конечно. Мы же и отличаемся от всех животных тем, что способны рефлексировать. Рефлексия опыта и рефлексия неудач. Можно все время долбиться в преграду, а можно ее просто обойти.

В фантастических романах есть такое понятие — терраформирование. Когда речь идет о перенаселении Земли, ученые отправляются на планету с хорошими жизненными показателями и с помощью готовых технологий превращают ее в комфортное для жизни пространство. То же самое люди «Валты» делают с зообизнесом — они его валтаформируют.

ВАЛТАВЕРА,

ИЛИ НЕСКОЛЬКО СЛОВ О РАЗНИЦЕ МЕЖДУ ЛИДЕРОМ И БОССОМ

Поднимаюсь в лифте, который ведет на этаж «Валты». Двери открываются, мне приветливо улыбается девушка.

— У меня встреча с Ириной, — говорю я.

— Ирина Викторовна освободится через пять минут, будете кофе?

Конечно, буду. Мне даже нужна свободная минута. Я сижу в приложении «СберИнвестиции», и мне как раз пора закрыть шорт по Virgin Galactic.

Не то чтобы я не верил в космическую программу сэра Ричарда Брэнсона — дело хорошее, но мимо очевидного шорта трудно пройти. Замечали, что когда говорят о Брэнсоне, то всегда делают упор на то, что он бросил школу и страдал дислексией? Начинающему как бы сообщают: вот, глядите, пацан и читал-то еле-еле, а какие поднял деньги! Брэнсон — как будто отвязный рок-н-ролльщик, который зарабатывает играючи, серфер денежного потока. Оседлал волну и полетел. Неправильный рисуется образ для юнца, мечтающего чего-то добиться. Потому что за витринной картинкой парящего серфера — падения, боль и десятки тысяч часов труда. Брэнсон пахал так, как рядом никто не пашет. Да, на кураже, но...

Обсуждаем с Ириной феномен лидерства. Например, можно ли стать лидером «за трудовые успехи», или это данность от рождения.

— Если представить лидерство в виде формулы, то это — жесточайшая воля + характер + харизма. Первые два слагаемых однозначно можно накачать. Сознательно. Когда у человека есть цель. Я склонна полагать, что харизма меняется сложнее всего. Она больше дается от природы.



ЛИДЕР

— А зачем природе кого-то выделять из толпы?

— Представьте себе древнее сообщество, племя. Они уже живут достаточно большой группой, в равной степени ловкие и умелые. Но вокруг них полно опасностей. Немного задуматься, и все — нет ни тебя, ни сообщества. Нужен тот, кто умеет оперативно принимать решения, тот, кто быстрее всех реагирует на стрессы. Даже не самый умный, главное — реакция хорошая.

— Ого, я всегда думал, что лидер должен быть умным.

— Это зависит от времени, о котором мы говорим. Умный будет долго думать. А у древнего человека не было времени думать. Там лидером становился не умный, а быстрый.

— То есть лидер нужен только в экстренных ситуациях?

— Сообществу лидер нужен постоянно. Очень дискомфортно жить и все время думать о том, как противостоять опасности. Лидер нужен для того, чтобы переложить на него этот стресс, чтобы члены сообщества смогли высвободить ресурсы для жизни и производительного труда. Лидер берет это бремя на себя, обществу становится хорошо, общество мирно трудится, и общество лидеру за это платит.

Мы переходим к тому, что лидер характеризуется наличием последователей. А для того чтобы были последователи, нужна идея. Правильный бизнес — это идея.

— Если у тебя нет идеи, у тебя будут сотрудники? — спрашивает Ирина.

— Конечно, будут! Я же стану платить им деньги. — Слушаю и чувствую, как превращаюсь в бородатый мемасик Like a Boss.

— Те, кому нравится работать за хлеб, будут у тебя работать. Те, кто все-таки хочет «продать душу», — нет. Душа отдается только за смысл. Тело — за еду, мозг — за задачи, сердце — за любовь, а душа — за смысл. Даешь смысл — получаешь всего человека целиком. Что такое душа? Душа — это все.

— Вау, это было нечто... — Даже не знаю, что сказать.

Лидеры — собиратели душ. Они создают смыслы, объединяют людей вокруг и ведут их к реализации миссионерской истории. Правильный бизнес — и вера, и учение. Лидер всегда миссионер,

в отличие от босса, который решает краткосрочные задачи. Босс получает за работу деньги. Лидер — свободу. Даже если это только свобода выбора. Уже много.

— Лидер — он жертвенен, безусловно, — продолжает Ирина. — Для него интересы общества, команды всегда выше своих. Есть такое понятие — «крест лидерства». Для кого-то крест, а для кого-то — плюс. Выглядят одинаково.

— Если мы говорим о жертве, кресте и свободе выбора, то как с точки зрения лидерства объяснить решение Иисуса идти до конца? Разве он не был свободен в том, чтобы отказаться от креста?

— Именно об этом он и молился в Гефсиманском саду накануне крестных мук. Свобода — это когда тебя нельзя заставить. Это когда ты сам добровольно и осознанно принимаешь на себя эту ответственность за паству, принимаешь решение защитить свою веру, потому что она нужна твоим людям. Он мог извиниться перед всеми, сказать, что был неправ? Мог. Но он выбрал принести себя в жертву ради смысла.

Когда я разговаривал с сотрудниками «Валты» и просил их описать свою компанию, многие начинали с того, что это — учение. Некоторые в шутку называли компанию сектой. Без этого вопроса не обойтись.

— Почему в бизнес-среде лидерство так востребовано? Зачем заходить на территорию религий?

— Потому что это история с длинным топливом. Другие формы менеджмента постоянно требуют смены той самой морковки, которая поощрение за работу, ее подвешивают перед головой ослика. И вот руководство убивается, какую морковку сегодня использовать: зеленую или красную. Все системы поощрения нужно постоянно переупаковывать — а это затратно. Каждый раз, проделав работу по мотивации сотрудников, ты не понимаешь, насколько ее хватит. Кроме того, не всем компаниям нужны ослики, многие теперь не могут обойтись без мустангов или кошек, которые гуляют сами по себе, но исправно ловят мышей. А лидерство — это долгосрочное топливо и для лидера, и для паствы. Все хотят заполучить настоящего лидера, потому что

все хотят объединять людей, которые верят в то, что они делают. А еще есть лидеры, объединяющие других лидеров, и они создают вокруг себя экосистему. Сейчас не в моде быть жестким, нужно быть этичным.

Нечто подобное когда-то создал король Артур. Круглый стол Камелота как идеальная модель управления до сих пор выглядит вдохновляюще.

— Когда я пришел, девушка на ресепшен сказала, что Ирина Викторовна занята. Просто любопытно, лидеру нужно отчество?

— Мы же в России живем, у нас так принято маркировать статус. Пока компания оставалась маленькой и я всех знала по именам, я была Ириной. Но с увеличением количества сотрудников стала Ириной Викторовной — отчество легитимизирует мое лидерство, как инаугурация. Это происходит само собой, без моей прямой воли. Вне компании я — Ирина. Путин тоже для внешнего мира — Владимир, а для России — Владимир Владимирович.

— Как можно описать ощущения от обладания властью?

— Власть — это страшная вещь. Особенно когда ты понимаешь, что вот ты только что фигню сморозил, и ты это понимаешь, а все молчаливо берут под козырек.

— Ого.

— Да-да. И дело тут не в том, что ты кого-то заставляешь что-то делать — это как раз было бы нормально. Плохо, когда все, что я говорю, не подлежит вообще никакой критике. Мне бывает трудно вырваться из таких ситуаций, ты как будто оказываешься в невесомости. Хорошо, что такое случается не часто. И есть Анатолий Михайлович, мой муж, который меня всегда критикует. У него есть свое мнение, он не боится. Да и я вроде не так часто бываю не права. Но все равно это же прикол: сотрудники пошли прививаться от ковида только после того, как мы с Толей привились. Ни один человек в компании не вакцинировался, пока мы не сделали прививку. Мы сделали — все пошли.

— Это хорошо или плохо?

— Это не хорошо и не плохо. Просто факт. Который ты должен всегда держать в голове. Делать на него поправку. Вот и все.

Из кабинета Ирины мы с вами попадаем в вонючее пыльное такси. Извините, но за окном снова Африка — Танзания. Заезжаем в небольшую деревню — Морогоро. Она расположена вдоль дороги. Но если свернуть у автовокзала направо, то попадешь в очень интересное место. Поворот пропустить сложно: как увидишь десятки жаровен, на которых жарят огромных крыс, значит, пора съезжать с главной дороги.

Конечно, там есть и жаровни с курами. На всех диких крыс не наловишь. Если быть точным, это гигантские хомяковые крысы. Они в два раза больше городских, и у них есть защечные мешки, как у хомяков. Эти гиганты не живут в городах — им больше нравится саванна. Они отличаются от обычных крыс еще более высоким уровнем интеллекта, менее агрессивным характером, большей продолжительностью жизни, у них такие же отличные социальные навыки и прекрасное обоняние.

Так. А куда это мы снова свернули теперь, сразу после жаровен? Мы свернули на дорогу к голландскому учебному центру, где хомяковых крыс учат искать мины и обнаруживать туберкулез в крови человека. Два бизнеса на одной улице, оба продают крыс: одни — жареных, другие — ученых.

В соответствии с будущей специализацией в крысином колледже два факультета: медицинский и политехнический. Нас интересует второй. Обучение начинается с детства. Крыса рождается в кампусе, какое-то время проводит с мамой, а потом переходит в детский сад. За крысятами начинает ухаживать человек, он не просто должен их кормить, поить и выгуливать. Он должен их гладить, носить на руках, катать на мотоцикле, разговаривать с ними — крысе надо привыкнуть к запаху человека, к запаху окружающего его мира, к голосу, к звукам двигателей. Ничто из человеческой жизни не должно ее пугать. После крысу переводят в школу — там она отрабатывает навык реагирования на тротил. Также учится ходить по зоне поисков. Но самое главное — работать в паре с человеком.

Крысы живут колониями, у них есть социальная иерархия, есть королевская семья, но вне колонии они не стая. Даже находясь

ЛИДЕР

внутри своего сообщества, они живут в этом колледже в отдельных комнатах со своим ближним кругом. В работе на минном поле очень важно, чтобы крысы не убегали от своего наставника-человека. На крысу, даже гигантскую, мина не активируется, но, если человек пойдет за ней по минному полю, все закончится плохо. Человек ходит рядом с минным полем, а по полю — крыса. Она прочесывает каждый квадрат. Чтобы забрать крысу с поля, нужно просто пойти к точке сбора. Но чтобы она последовала за человеком, он должен войти в ее ближний круг. Когда крысу тренируют реагировать на тротил, то положительную реакцию подкрепляют бананом, а вот чтобы попасть в ее ближний круг, банана недостаточно. Крысе нужна любовь.



ВОЙНА И МР-Р-Р-Р...

ИРИНА ГОЛОВЧЕНКО НАДЕВАЕТ БРОНЮ

На валтовском древе искренне верят в то, что дружить выгоднее, чем воевать, но это не значит, что остальной мир живет по таким же правилам. Приходит время, и Ирина надевает броню и идет в бой. При всем валтовском пацифизме броня Ирины не покрыта паутиной и не пылится в шкафу.

— Есть два ярких и понятных женских образа: Жанна д'Арк и Дева Мария. Вам какой ближе?

— Жанна д'Арк интереснее, — говорит Ирина.

— Почему?

— Понимаете, мне в принципе нравится активная позиция, — поясняет Ирина. — Любить весь мир — это все-таки не про меня. Меня просто не хватит. Богородица — это история всепрощения, я не могу так сказать про себя. Мне приходится увольнять людей, и я делаю это очень жестко, особенно когда наступают на мои ценности.

— То есть вы воин?

— В какой-то степени да. Когда нужно защищать, а не нападать.

— Про систему ценностей всегда говорят, что ее нужно отстаивать. Но почему это так важно?

— Потому что это в природе человека. — Ирина исповедует то, что проповедует. — Животное тоже отстаивает свою систему ценностей, она у них немного проще. Они отстаивают территорию, детей, пищу и свою жизнь. Мы немного сложнее, но тоже отстаиваем. А как по-другому?

— Можно промолчать, не вступать в битву, сделать вид, что не заметил, — есть варианты.

— Это тоже система ценностей, — поясняет Ирина. — Для такого человека его личное душевное спокойствие важнее, чем право.