**О пользе мотивирующих сказок для творческого персонала**

Антон Буланов

В структуре себестоимости РА главная статья расходов озаглавлена «Персонал». А творческому человеку наплевать на деньги. Ему нужна сказка «из уст» компании, привлекательный образ будущих этапов его самореализации, мотивирующая творить в недрах этой компании. Не пора ли обратиться к опыту Арины Родионовны, вернувшей в свое время к плодотворному труду отчаявшегося гения?

Антон Буланов, СЕО, творческий директор LIVE! Creative/Marketing

Творческому человеку наплевать на деньги. Еще сильнее творческому человеку наплевать на экономическую науку, которая научает нас считать деньги мерилом общественно-полезной ценности оплаченного ими труда. Для творческого человека творчество — не труд. Это даже не занятие — это крик, душевное цунами, яростное извержение ментальной лавы. Творческому человеку нужно признание его таланта. Понятное дело, что в ожидании триумфальной колесницы, лаврового венка и золотого «Каннского льва» нужно как-то платить за квартиру, а потому, так и быть, можно получать и зарплату. Штукой меньше, штукой больше (конечно, лучше штукой больше) — это никак не меняет основной дефиниции: творческому человеку наплевать на деньги.

Общество вполне понимает в этом творческих людей. Точнее, делает вид, что понимает. Идеи в нынешнем обществе в большой цене, но людей, способных породить идею, как-то больше от этого не становится. Потому вместе с хорошей зарплатой общество по всеобщему молчаливому согласию закрывает глаза на то, что творческий человек может, как в известном анекдоте про трех котов, время от времени валиться на спину и биться в истерике, утверждая, что не готов больше работать в таких отвратительных условиях. Иногда истерика сопровождается напоминанием окружающим нетворческим людям о том, КТО несколько лет назад придумал удачный слоган для мебельного магазина и КТО породил некрасивый, но емкий глагол для шоколадного батончика. Такие истерики за годы работы в клиентском сервисе я слышал сотни раз, оттого, переметнувшись на творческую ниву, я сам их иногда могу закатывать. В облегченной, конечно, версии (мешает самоирония), но с полным пониманием того, что без этого компонента общество не воспринимает тебя в полной мере творческим человеком.

Объяснение лежит на поверхности. То, что никогда не простили бы банковскому клерку или служащему нефтяной компании с тем же уровнем зарплаты, элементарно сходит с рук творческим работникам. Это своего рода рента, которую общество платит одаренным за хорошие идеи. Чем бы дитя ни тешилось, что бы ни надевало на работу, каким бы причудливым пирсингом себя ни дырявило, лишь бы думало. Понимание этого простого факта — единственное, что отличает мотивацию творческого персонала от мотивации любого другого высокооплачиваемого сотрудника компании, работающего в сфере профессиональных услуг вообще.

На тему мотивации придумать что-то новое довольно трудно. По справедливому замечанию небезызвестных лысых фанкишведов, все успешные менеджеры являются прежде всего великими сказочниками. Шведская правда в том, что человека гонит вперед образ будущего, привлекательного, с его точки зрения, желание самореализации и вера в то, что в будущем эта самореализация случится.

Частенько будущее оказывается совсем не таким, как представлялось, а самореализация оказывается просто желанием денег, приправленных удовлетворенным тщеславием. Но это тема другого разговора. В нашем же случае важно, что мотивация высокооплачиваемого сотрудника является процессом совмещения в образованной голове личных целей самореализации с целями развития компании. Для этого образ будущего должен быть прорисован изящно и тщательно, убедительно и детально. Мало того, сотрудника необходимо убедить в том, что основным свидетельством наступившей самореализации станут его успехи на той или иной позиции в убеждающей его компании.

Конечно, когда рынок растет в абсолютных цифрах (пусть на медиаинфляции, пусть на углеводородном изобилии), рисовать привлекательный образ будущего довольно просто. Можно сказать, он без особых усилий сам собой рисуется. Побольше изобретательности потребуется, когда за периодом роста последует спад или стагнация. Странно, но вся мировая история утверждает, что так обязательно и будет. Не бывает вечных подъемов. Достаточно обратиться к европейскому и мировому опыту середины девяностых, когда спад в рекламной индустрии вызвал бурные потрясения, прежде всего в Saatchi & Saatchi, агентстве с одной из самых ярких и привлекательных корпоративных культур того времени. А потом привел логически к невиданной доселе серии слияний и поглощений, в которой совсем потерялись безликие и одинаковые, ставшие неяркими имена. Не хочу прослыть пессимистом, но российскому рекламному триумфатору Цезарю все-таки не грех помнить о мартовских идах. Вот тогда-то нам и понадобится мастерство истинных сказочников, которого нам на Руси не занимать.

Началось все лет двести назад. Деловой мир навсегда запечатлел в своей коллективной памяти маленького Пушкина (известного также как «наше все»), который, оторвавшись от телевизора, бежал на кухню. Именно там, закладывая тефлоновые кастрюли в посудомоечную машину, бабушка русской корпоративной культуры незабвенная Арина Родионовна сызмальства закладывала в его кудрявую светлую голову весьма полезные в период экономической стагнации сказки.

Прошли неумолимые годы, и демотивированный Пушкин оказался в Михайловском, где, как это часто бывает с творческими людьми, мучился от скуки, пил горькую («я пью один») и писал брату Льву о своем времяпрепровождении (начало ноября 1824 года): «Вечером слушаю сказки — и вознаграждаю тем недостатки проклятого своего воспитания. Что за прелесть эти сказки!» То же самое он позже написал и Вяземскому: «Валяюсь на лежанке и слушаю старые сказки да песни. Стихи не лезут». Не могу, мол, как в анекдоте про трех котов, творить в таких невыносимых условиях. Кто же мог тогда, в пушкинские времена, до появления бессмертных трудов Йон Катценбаха и Дейвида Мейстера толково рисовать образ будущего? (Дейвид Мейстер — специалист в области управления бизнесами в сфере услуг, автор книги «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги»; Йон Катценбах — экс-партнер McKinsey & Company, Inc., старший партнер Katzenbach Partners LLC — консалтинговой фирмы, специализирующейся на повышении эффективности руководителей, команд и персонала, автор ряда книг, в том числе переведенной на русский язык «Почему гордость важнее денег». — ИР.) Кто мог вернуть к плодотворному труду отчаявшегося гения и, главное, как? А это все та же мудрая Арина Родионовна старалась всячески скрасить одиночество поэта, который неоднократно повторял, что «с нею только мне не скучно».

Много ли современный деловой мир размышляет об Арине Родионовне? А между тем есть все основания полагать, что именно она явилась духовной предтечей не только современного дозволительно-либерального подхода к мотивации творческого персонала в рекламных агентствах, но и всего любимого в народе бизнеса в стиле фанк. Шведский след в российском бизнесе никогда не был столь явным.

Согласно записи в церковной книге, Арина Родионовна родилась 10 апреля 1758 года в деревне Лампово, расположенной в области, принадлежавшей некогда древнему Новгороду, потом Швеции и затем снова России. До Северной войны ближайшие предки Арины, как и многие русские из тех мест, были фактически шведскими подданными. Они жили в изоляции от остального русского мира, бережно храня свои традиции, которые не подвергались чужим влияниям и поэтому сохранили самобытность с того времени, когда вся южная и восточная Прибалтика была русской. П.И. Бартенев писал: «Арина Родионовна мастерски рассказывала сказки, сыпала пословицами, поговорками, знала народные поверья и бесспорно имела большое влияние на своего питомца, не истребленное потом ни иностранцами гувернерами, ни воспитанием в Царскосельском лицее».

Впрочем, давайте вернемся в сегодня. Имеет ли смысл сейчас, когда рекламный рынок растет, когда рекламный бизнес еще сохраняет для молодого поколения определенный романтический флер привлекательности, задумываться об эффективности мотивирующих сказок, которые надо рассказывать творческому персоналу?

На мой взгляд, имеет. Главная утилитарная причина в том, что в структуре себестоимости рекламных агентств расходы на персонал были, есть и будут главной статьей расходов. И это на перегретом рынке, на котором быстрые переходы из одного агентства в другое могут дать творческому человеку (которому, понятно, наплевать на деньги) небывало быстрый рост зарплаты и красивую должность наподобие Сreative Аrt Group Head Senior Director. Потому именно для рекламных агентств сравнительно несложно установить корреляцию между качеством сказки и уровнем текучки (retention rate), стоимостью рекрутмента, динамикой повышения уровня зарплат и другими вполне осязаемыми на сегодня факторами, влияющими на экономическую эффективность их работы.

Можно ли нарисовать прагматично новый, долгоиграющий образ будущего для рекламного агентства Х — консалтинговая задачка и философская проблема одновременно. О том, есть ли светлое будущее у рекламных агентств вообще в их нынешнем виде, мы с коллегой писали на страницах «Индустрии рекламы» в феврале этого года. Кроме того, рекламный бизнес все теснее интегрируется в общий контекст деловой среды, утрачивая свою келейную обособленность. Последняя позволяла в течение первого десятилетия консервировать в рекламных агентствах такие привлекательные компоненты корпоративной культуры, как собственная и когда-то необычная в других бизнесах принесенная сетевиками система внутренней коммуникации (те же брифы), а также жаргон, аббревиатуры и прочий новояз. Язык рекламистов когда-то музыкой звучал для непосвященных и был, кстати, неплохим инструментом продажи самих услуг. В середине девяностых рекламные агентства были островками прекрасной ганзейской вольницы с расслабленным дружелюбием трудового дня и сладкими попойками после. Сегодня ритм другой, и расслабленности с дружелюбием просто не осталось места.

Последний вопрос — смогут ли рекламные агентства порождать эффективные сказки изнутри, своими силами, или все-таки понадобится свежая кровь? Опыт подсказывает, что коллеги по цеху очевидно не готовы покупать сторонний консалтинг в области корпоративных культур и управления персоналом, потому что сами пока еще верят в старую сказку о своем необычном и отличном от других пути рекламного бизнеса.

**Список литературы**

Индустрия рекламы № 13–14 [136–137] июль 2007