

Сергей Иванович
Левской

«Вы хотите имиджа, их есть у меня»

Я появился в Международном Московском Банке в январе 1994 года. Переменами в судьбе я обязан своему знакомому В.А. Чернову, который в то время работал в отделе стратегического планирования и развития ММБ (сейчас он занимает ответственный пост в аппарате правительства России). Начальником отдела был нынешний заместитель председателя Центрального Банка России О.В. Можайсков. До прихода в банк я занимался журналистикой. В частности, был редактором иновещания Гостелерадио СССР, а потом работал корреспондентом в Нью-Йорке. Чернов помог организовать нашу встречу с Олегом Владимировичем. С тех пор я стал сотрудником банка. Можайсков объяснил, что в ММБ возникла необходимость расширить контакты с внешней средой, без чего не может успешно развиваться ни один банк, и предложил, в частности, заняться работой со СМИ — слово «пиар» в то время употребляли редко. До меня этим направлением в банке занимался С.В. Тропин. Одновременно он являлся помощником председателя правления В.Б. Судакова. В Америке я имел дело с местными пиар-агентствами, изучил их работу. То, что я познакомился с технологиями public relations «снизу», как журналист, значительно облегчало мою задачу. Я неплохо знал свою целевую аудиторию.

Отдел стратегического планирования и развития курировал непосредственно Судаков, текущие дела мы решали с Владимиром Черновым и Сергеем Тропиным. К тому же наша деятельность предполагала постоянное взаимодействие со всеми подразделениями банка.

ММБ по сравнению с другими банками оказался в уникальном положении. Банк появился в период распада Советского Союза, в том числе его банковской системы, поэтому какое-то время оставался единственным финансовым банковским учреждением в стране, которое занималось внешнеэкономическими расчётами. Неудивительно, что ММБ обслуживал самых эксклюзивных клиентов.

На первых порах в мои задачи входила подготовка пресс-релизов и налаживание отношений с журналистами, пишущими на экономические темы, чтобы информировать общественность о деятельности банка и оказываемых им услугах. Прямой рекламы в тот период у нас вообще не было. Речи о выделении каких-либо денег на заказные материалы даже не шло. Просто это противоречило этическим принципам банка и его



Сергей Иванович Левской

1994–2008

Главный эксперт, помощник председателя правления, пресс-секретарь банка, начальник отдела общественных связей Международного Московского Банка/ЮникКредит Банка

2009 — наст. время

Сотрудник ОАО «Газпром»

акционеров. Кроме того, руководство справедливо считало, что ММБ — это банк самодостаточный, поэтому не нуждается в серых технологиях. В то время единственным рекламно-информационным продуктом был годовой отчёт банка.

Поскольку принципом политики ММБ был категорический отказ от заказных статей, мы старались заинтересовать журналистов своей уникальной для того времени спецификой. Акционерами ММБ являлись крупнейшие европейские и российские банки, поэтому СМИ интересовало, как строится наша работа, в какой степени мы используем ноу-хау западных банков, как уживаются российские и иностранные менеджеры. К тому же в банке работали неординарные, хорошо известные в международных финансовых кругах персоны. Тот же Судаков обладал большим опытом работы за границей и к тому же был интересным собеседником. Контакты с журналистами налаживались легко. Они с удовольствием приходили, слушали, писали о нас.

В свою очередь, наши специалисты рассказывали им, как строится работа первого в новейшей истории России иностранного коммерческого банка с российским участием, какие услуги он оказывает. При этом мы понимали, что нужно заинтересовать представителей СМИ злободневной эксклюзивной информацией. В частности, делали упор на то, что бывшие граждане Советского Союза имели смутное представление о банковской культуре, о широком ассортименте услуг, которые предоставляют западные банки корпоративным клиентам и физическим лицам, короче, стремились ликвидировать досадный пробел. Тем самым, рассказывая о банке, мы решали не только информационные задачи, связанные с работой ММБ. Фактически мы пропагандировали не только свой банк, но и банковскую деятельность, какой она должна быть в идеале — с учётом знаний и опыта наших и западных акционеров. Со своей стороны журналисты проявляли к появившемуся на волне перестройки необычному банку самый живой интерес. Так что наш отдел занимался самыми что ни на есть настоящими public relations в классическом понимании.

Я благодарен судьбе, что попал именно в ММБ с его культурой, сотрудниками, особым характером отношений. После года работы главным специалистом Судаков предложил мне должность своего помощника. Я согласился и оставался рядом с Владиславом Борисовичем до его ухода из банка.

Когда я пришёл в ММБ, в штате банка трудились две группы сотрудников: одна в Авиационном переулке, другая — в Камергерском. Там же находился кабинет председателя правления и наш отдел. Благодаря тесному общению все быстро перезнакомились, многие обращались друг

к другу по имени. Все понимали, что существует иерархия отношений между руководством и рядовыми сотрудниками, но вместе с тем она не мешала постоянно шутить, обсуждать проблемы, советоваться с коллегами. В результате складывалась доброжелательная атмосфера, позволявшая чувствовать себя на работе комфортно и служившая отличным стимулом для творчества.

С первых дней на меня произвело впечатление сочетание молодости и профессионального опыта сотрудников нашего отдела. Можайсков — банкир с большим стажем, прекрасно знающий банковское дело, — долго работал за рубежом. Ю.В. Балашова — юрист высочайшей квалификации, досконально разбиралась в тонкостях своей профессии. Если Юлия Владимировна за что-то бралась, то выполняла работу с учётом мельчайших деталей. Кроме них в отделе трудились Владимир Чернов, Никита Земсков и Лена Пылёва. Все люди с разным опытом, характером, у каждого своя специализация. Однако работать с ними всегда было в радость. Несмотря на разницу в возрасте, у нас сложился дружный коллектив, где все понимали друг друга с полуслова, поэтому ходили на работу с удовольствием.

В дальнейшем мне очень помог Сергей Тропин. Он — человек абсолютно профессиональный. Правда, его отношение к работе часто принимает максималистские формы. Он считает, что любое, даже самое трудное задание должно быть выполнено дотошно, детально, классно. За годы общения с Сергеем я убедился, что работа для него с одной стороны, удовольствие, а с другой — огромная эмоциональная нагрузка, которая отбирает много энергии. Сергей это прекрасно понимает, но всё равно, когда за что-то берётся, выкладывается на сто процентов, хотя старается этого не показывать.

По сравнению с бывшими советскими учреждениями в ММБ были высокие зарплаты. Их начисляли в долларах, но платили рублями по существовавшему на то время курсу. Тогда штука баксов считалась огромной суммой. К тому же у нас было бесплатное питание, причём организованное профессионалами своего дела с солидным стажем ресторанной работы. Они не только знали, как и что готовить, чтобы угодить взыскательным сотрудникам, но ещё умело управляли персоналом нашей столовой. Меню всегда было разнообразным, блюда вкусными, а главное — полезными. Об этом заботился наш замечательный руководитель блока питания Игорь Семенович Нечаев. Одно время в Камергерском работал кофейно-чайный буфет, где потчевали разнообразными сладостями. Правда, когда мы переселились на Пречистенскую набережную, в банке возобладал более здоровый подход к питанию. Сотрудники перешли на богатые витаминами лёгкие овощные салаты. В повседневном режиме выпивка в стенах банка исключалась, но у нас практиковалась такая форма общения с клиентами, как деловые ланчи. На них в разумных пределах предлагали и вина, и крепкие напитки, в том числе коньяк и виски. Позже последние из меню исключили, оставили только вино и прохладительные напитки.

Открытие нового здания ММБ — первого специализированного банковского здания со времён революции 1917 года — подарило нам идеальный информационный повод для пиара, позволив привлечь к банку всеобщее внимание. Здание ещё не заселили, но мы уже активно его использовали. Завершение строительства стало значимым событием и для банковского, и для архитектурного сообщества. Архитекторы приходили к нам целыми группами, чтобы по достоинству оценить работу, выполненную российскими архитекторами при участии их финских коллег.

С самого начала строительства мне показалось, что в основу проекта авторы заложили идеи демократизма, открытости и современных архитектурных тенденций. Стены из стекла, большие открытые пространства символизировали прозрачность банка. Слушая комментарии руководителя архитектурного проекта А.А. Скокана, который позже стал академиком архитектуры (а сам проект — лауреатом Государственной премии), я убеждался, что не ошибся. Действительно, Скокан старался использовать не только достижения современной архитектуры, но думал ещё и о философии банка, и об окружающем ландшафте. В частности, здание напоминает корабль. Недаром его отдельные металлические части выкрашены краской свинцового цвета, которой покрывают морские суда. На верхней веранде — «палубе» — использованы растяжки, напоминающие морскую оснастку. Да и другие детали напоминают интерьеры круизного лайнера, особенно те, что отделаны деревом. Они создают для «пассажиров» тепло и уют и тоже напоминают о долгом плавании, в которое отправился ММБ.

Из кабинета Владислава Борисовича была видна гладь Москвы-реки, солнечные блики на воде, проплывающие мимо речные суда. Этот живописный вид был личной задумкой Судакова. Если смотреть на фасад банка со стороны реки, то сверху справа выделяется «окно», которое привлекает внимание подчёркнутой асимметричностью. В первоначальном проекте эта деталь отсутствовала. Её ввели по просьбе Судакова, убрав часть каменного ограждения и заменив прозрачным стеклом, чтобы с рабочего места председателя открывался живописный вид на Москву-реку. Скокан не стал возражать, и «окно» стало реальностью. Впоследствии этот асимметричный фрагмент посчитали архитектурной находкой самого Александра Андреевича.

Презентация здания превратилась в целый комплекс мероприятий. Мы приглашали журналистов, устраивали приёмы для руководителей компаний — наших клиентов и банков-корреспондентов. Наше новое пристанище вызывало у всех неподдельный интерес.

Эта череда PR-акций подтолкнула нас к одному из первых крупных проектов того времени — созданию видеofilmа о банке, его деятельности, истории, сотрудниках и услугах. Мы заключили договор со съёмочной группой из Останкинского телецентра, и вместе сделали, как мне кажется, добротный фильм. Правда, не обошлось без ложки дёгтя в бочке мёда.

Переданные нам видеокассеты оказались записаны в системе французского SECAM, так что фильм показывали клиентам и сотрудникам на мультисистемных видеомагнитофонах.

В преддверии открытия нового здания в ММБ родилась идея собрать корпоративную коллекцию произведений искусства. От банка проект курировала Людмила Савельева. Издали каталог картин, которые удалось приобрести. В то время все ведущие банки активно занялись коллекционированием. В основном делали ставку, с одной стороны, на до боли знакомых по Третьяковке реалистов Шишкина и Айвазовского. С другой — на авангардистов начала XX века во главе с Малевичем. Нам нужно было найти свою нишу, чтобы не идти проторённым путем, покупая набившие оскомину имена. Кто-то предложил взять за основу не слишком модный для того времени, но, как считали искусствоведы, вполне перспективный в художественном и коммерческом отношении пласт художников 20–30-х годов. Среди них Татьяна Маврина, Александр Древин, Леонид Чупятов и другие. Потом в собирательстве наступила пауза. Однако перед самым кризисом 1998 года выяснилось, что наши картины многократно выросли в цене. Развивая коллекцию, банк значительно продвинулся с точки зрения корпоративной культуры, да и выиграл в материальном отношении. Тут же возникло желание продолжить добрую традицию и приобрести ещё несколько шедевров. В Группе ЮниКредит есть богатый опыт коллекционирования полотен. Например, в офисе группы в Болонье собрана прекрасная коллекция итальянских мастеров. Ряд её картин мечтали бы иметь у себя ведущие музеи Италии.

Наиболее яркие впечатления связаны с драматическими событиями в истории ММБ: «чёрным вторником» 1994 года и кризисом 1998 года. Особенно тяжело пришлось в ходе последнего события, когда совмещал должности пресс-секретаря банка и начальника отдела персонала. В результате дефолта капитал банка резко сократился, поскольку накануне был переведён по требованию ЦБ из долларов в рубли. К сожалению, не удалось избежать сокращений, хотя по масштабам дефолта незначительных. В центральном аппарате уволили человек около 40, что по сравнению с другими финансовыми организациями было немного. Так что это сокращение стало одной из печальных и трудных страниц моей жизни. Особенно тяжело было беседовать с людьми, для которых увольнение оказалось полной неожиданностью. Сотрудники впадали в ступор, некоторые плакали. Как отдавать кредиты? Чем кормить детей? Зарплаты в ММБ были относительно высокими, и люди привыкли к комфортным условиям жизни, многие были основными кормильцами в семье. А тут такое! К счастью, персонал в ММБ всегда отличался высокой квалификацией, специалистов подбирали тщательно. Вполне естественно, что в конце концов через какое-то время всем удалось трудоустроиться и проявить себя на новом месте.

Руководство отделом кадров я сдал в 1999 году. Меня пригласил на беседу руководивший в то время банком Илкка Салонен. Сказал, что у ММБ



С коллегой Бэлой Янибековой укрепляем связи с представителями СМИ.

далеко идущие планы, для каждого направления деятельности нужна более узкая специализация. «Ты человек творческий», — отметил он и предложил возглавить самостоятельный отдел общественных связей. А на кадры было решено подобрать другую кандидатуру, имеющую соответствующие знания и опыт работы в серьёзной организации.

Договорились, что одним из основополагающих принципов деятельности отдела общественных связей должно стать привлечение специализированных профессиональных ресурсов. Создавать большое

собственное подразделение из сотрудников, занимающихся креативом, дизайном, полиграфией, вплоть до корректуры, было нецелесообразно. Выгоднее заключать договора со специалистами. Правление приняло решение использовать на этом направлении так называемый аутсорсинг, то есть передать некоторые функции сторонним организациям. Изучив рынок, мы, исходя из прежнего опыта и через тендеры, выбрали наиболее подходящих на данный момент в профессиональном и, естественно, стоимостном отношении контрагентов. Опирались на проверенных и давних партнёров. Одним из них стал Сергей Гуслистый из «Бюро годовых отчётов». С ним мы работали над банковскими отчётами начиная с 1993 года. На фоне всех модных дизайнерских бюро и креативных агентств Сергей человек талантливый и конкурентоспособный. Мы не прекращали с ним сотрудничать в самых разных формах. Другой организацией, с которой банк связали годы тесного сотрудничества, стала коммуникационная группа «Кузьменков и партнёры». Сначала это было универсальное агентство, которое оказывало как рекламные, так и коммуникационные услуги. Однако вскоре мы разделили два направления, и после некоторого перерыва «кузьменковцы» специализировались на внутренних и внешних коммуникациях, подготовке мероприятий для журналистов, а для чисто рекламной деятельности привлекались уже другие агентства.

Появились в отделе первые сотрудники. В небольшом коллективе собрались на удивление яркие и интересные люди: креативная Ирина Сазонова, полная творческих идей Бэла Янибекова, которой, на мой взгляд, работа в ММБ помогла раскрыть её талант и возможности. В 2001 году произошло слияние с Банком Австрия Кредитанштальт (Россия). В истории ММБ это событие оказалось поворотным. Было очевидно, что ритейл становится главным направлением деятельности банка, своего рода локомотивом. Смена курса радикально изменила внешние и внутренние коммуникации. Мы поняли, что в новых условиях без рекламной деятельности уже не обойтись. наших внутренних

сил не хватит, чтобы донести до потенциальных клиентов всю информацию об услугах, которые мы оказываем, и об их преимуществах. Потребовались свежие идеи, организационные перемены и новые сотрудники. Наступила эпоха постоянных изменений, которая продолжается до сих пор.

Учитывая прежнее журналистское прошлое, больше всего мне нравилось работать с прессой. Все годы я старался объяснить коллегам в банке, что журналисты — это не «назойливые мухи», постоянно ищущие повода отыскать что-то жареное, навредить, скомпрометировать. Большинство из них — профессионалы, которые работают по определённым правилам. Чтобы разговаривать с ними на равных, надо не только критиковать их за то, что они написали «что-то не то», а прежде всего постараться понять специфику их работы — например, знать как рождается материал, какой срок отпущен автору на его подготовку, чего ждёт и требует от корреспондента главный редактор.

В частности, моих коллег всегда раздражало, что пик звонков из редакций приходился на пять-шесть часов вечера и даже позже. А всё просто объяснялось — к этому времени в большинстве изданий верстается номер завтрашнего дня. Выпускающий редактор смотрит материалы и просит чем-то их дополнить. Например, может сказать: «У тебя изложена одна точка зрения. Пусть то же самое прокомментирует противоположная сторона». Или: «Почему гонишь отсебятину? Ты это сам придумал? Нужно, чтобы эта информация исходила из уст сотрудника банка». Поскольку все претензии приходится снимать в режиме «срочно», журналист лихорадочно звонит мне и просит, чтобы кто-то из наших сотрудников быстро дал комментарий на нужную тему. А специалисты банка — люди серьёзные, основательные, поэтому такая спешка вызывала у них раздражение. Ещё бы! Заканчивается рабочий день, и вдруг их ставят в цейтнот. Сотрудник хочет посоветоваться с руководством, потому что не знает, считаются ли сведения, которые он должен обнародовать, «только для служебного пользования» или нет. В банке на этот счёт существуют строжайшие правила. Если их нарушить, можно запросто получить взыскание. Тут выясняется, что начальство уже разъехалось. Кто-то занят, другой отправился на деловой ужин, кому-то завтра с утра вылетать в командировку ...

В конце концов решили для эффективной работы с журналистами сформировать пресс-команду ММБ. В неё вошли члены правления, руководители управлений и самостоятельных отделов, а также специалисты, которые отвечали за конкретное направление и разбирались в нём досконально. Этим людям в рамках их компетенции дали право комментировать текущие события, давать пояснения и высказывать собственную точку зрения.

Самым приятными мероприятиями, которые мы устраивали для журналистов, были неформальные встречи с пресс-командой банка. За год

удавалось собираться раза три-четыре. Заранее разрабатывали сценарий. В этом нам помогала коммуникационная компания «Кузьменков и партнёры». Они также подыскивали место для таких встреч. Например, это мог быть какой-нибудь модный клуб, конноспортивный комплекс или агропромышленная фирма. Мы понимали, что известные журналисты избалованы вниманием крупных банков и корпораций. Обычным коктейлем — пусть даже в дорогом ресторане — их не удивишь. А тут конноспортивный комплекс, да с возможностью покататься верхом, узнать об уходе за лошадьми. Тем самым мы демонстрировали журналистам своё внимание, подчёркивали, что они для нас нечто большее, чем просто корреспонденты, которые пишут для газет и журналов. При этом каждая встреча с прессой была посвящена определённой теме или текущему событию в жизни банка. Журналистов приглашали не столько для развлечений, сколько для диалога и обмена информацией. Особо подчёркивали, что цель нашего общения — познакомиться лично, установить контакты, интересно и с пользой провести время, дать прессе возможность увидеть, как развивается банк, каковы его приоритеты, как специалисты ММБ реагируют на те или иные перемены в экономике, а не навязывать что-либо. Если в результате общения с руководством банка и подразделений у вас появится желание что-то написать или взять у кого-то интервью — обращайтесь, скажите, какая проблема вас интересует, и мы готовы к сотрудничеству. Все сотрудники банка приезжали на такие встречи без галстуков. После каждого мероприятия мы видели, как резко взлетал интерес к банку и его специалистам. Встречи с прессой пользовались популярностью. Нам часто звонили не только журналисты, которые входили в наш банковский пул, а совсем из других изданий и просили: «Слышали, что вы готовите мероприятие для СМИ, и хотели бы в нём участвовать». Особенный ажиотаж вызывали новогодние мероприятия. Их устраивали многие ведущие финансовые структуры, но журналисты нас просили: «Пожалуйста, не проводите вечер такого-то числа. Этот вечер уже занял ВТБ, и нам во что бы то ни стало нужно у них побывать. Но и пропустить ваш праздник мы не можем». Это было лестно и приятно слышать. Надеюсь, что неформальные встречи с журналистами продолжаются в ЮниКредит Банке до сих пор.

Мне приятно, что при выборе тактики и стратегии работы с прессой наш отдел пришёл к мнению, которое разделяли первые лица банка. В первую очередь мы сделали ставку на «раскрутку» председателя правления. Он воспринимается общественностью как лидер, лицо банка, его визитная карточка, поэтому ему и карты в руки. Мы считали, что чем чаще имя и мнение руководителя ММБ будет появляться в СМИ, тем лучше. Особенно если он, как Геращенко, человек известный и популярный. С другой стороны, мы видели примеры, когда стоило первому лицу в силу разных причин покинуть известный банк, как мгновенно возникал информационный вакуум. Бывший руководитель как бы

«уносил» с собой огромный пласт ассоциаций, связанных с банком. В конечном счёте мы выбрали золотую середину. Решили, что постоянное и систематическое присутствие в информационном поле даёт больший эффект, чем редкие, но меткие выстрелы. Даже классно проведённая пресс-конференция или яркое большое интервью первого лица, которое появляется раз в полгода, не срабатывает так, как регулярное информационное присутствие банка в прессе, на телевидении и радио. Если человек, открывая газету, из номера в номер встречается фамилию кого-то из сотрудников ММБ, который профессионально и интересно комментирует банковские новости, преимущества банковского обслуживания или очередное событие экономической жизни, то у читателя складывается впечатление, что в этом банке работают толковые специалисты. Таким можно доверить свои сбережения. Внешние и внутренние коммуникации не терпят пустоты. Если в течение месяца проводить яркую и запоминающуюся PR-кампанию, а потом вдруг исчезнуть из информационного поля, то твоим отсутствием мгновенно воспользуются конкуренты, которые поспешат заполнить собой возникшую пустоту. Сознание современного человека устроено так, что он привык удерживать в сфере внимания чаще всего только то, что ему предлагают в данный момент.

Конечно, нашу работу с прессой во многом облегчала политика банка — его абсолютная прозрачность, честность, уважение к закону и клиентам. Всё это создавало благоприятную атмосферу, в которой развивался банк. Мы никогда не подчёркивали перед журналистами своё превосходство — мол, ММБ самый крутой банк. Старались работать на основе взаимопонимания и уважения. Мне кажется, в целом по отношению к ММБ преобладал позитивный информационный фон. Правда, если кто-то из коллег по банку читал что-то не совсем, по его мнению, приятное о ММБ, тут же раздавался звонок: «Сергей Иванович, вы должны приструнить этого журналиста, принять меры, заставить дать опровержение...» Выдержка, терпение, диалог с главным редактором, умение объяснить журналисту допущенную им ошибку, как правило, давали более позитивный результат, чем банальное выяснение отношений.

Мне довелось работать при четырёх председателях правления банка. Каждая смена руководства давалась коллективу непросто. Владислава Борисовича Судакова все очень любили. Он был человеком доброжелательным, настроенным на заботу о сотрудниках, на общение с коллективом. Скорее всего, его характер сформировался под влиянием наставников из советской банковской системы. Когда мы узнали о решении Судакова покинуть банк, все пережили шок. В то время полному сил и энергии председателю до преклонного возраста было ещё далеко. Его отставка стала первым серьёзным кадровым изменением и испытанием со времени открытия банка.

К счастью, период отсутствия руководителя был непродолжительным. С приходом Геращенко жизнь изменилась — правда, не так сильно,

как мы ожидали. Ходили слухи, что Виктор Владимирович приведёт свою команду из ЦБ, поэтому возможны увольнения. Не удивительно, что коллектив с опаской ждал его появления. К счастью, последовавшие за его приходом перемены носили точечный характер. Никаких революций не произошло. ММБ по своей природе был консорциальным банком, и его работа строилась на принципе коллегиального руководства. Председатель хотя и был главным лицом, но первым среди равных, если говорить о членах правления. Такое понятие, как консенсус, жило в банке с момента его создания. Этот способ принятия решений считался самым эффективным, а потому правильным. Даже Геращенко с его авторитетом и опытом весьма уважительно относился к принципам управления, которые существовали на момент его прихода, хотя имели случаи несовпадения мнений. Передо мной, например, после некоторых заседаний правления возникала одна и та же проблема. Меня приглашали в чей-то высокий кабинет и говорили: «Несмотря на то что принято такое-то решение, желательно, чтобы вы, исполняя его, внесли некоторые коррективы». В таких случаях возникал вопрос, либо выполнять то, что было официально утверждено, либо обходить всех членов правления и задавать каждому вопрос: «Не целесообразнее ли внести в принятое решение соответствующие изменения?» Конечно, в сложных ситуациях Геращенко был для меня палочкой-выручалочкой. Когда возникали разногласия, пользовался военной хитростью и говорил: «А Виктор Владимирович считает, что должно быть так». Это был сильный аргумент. После него вопрос, как правило, считался закрытым.

Мудрость и опыт Геращенко всегда подчёркивали его уникальность. Мне порой казалось, что после руководства Центральным банком он считал некоторые обсуждаемые вопросы не столь значительными, как они представлялись другим членам правления. Но он привык уважать чужое мнение и всегда к нему прислушивался. В трудные минуты всегда умел отшутиться. Чувство юмора у него феноменальное.

Из всех иностранцев, которых я знаю, самый русский, конечно же, Илкка Салонен. Ко времени нашего знакомства значительную часть жизни он провёл в России. Очень хорошо для иностранца знает русский язык, любит Россию, её народ, историю, культуру, живо интересуется самыми разными сторонами нашей жизни, читает русских писателей, причём очень разных. Особенно приятно, что у Илкки тоже отличное чувство юмора. Оно, в частности, проявляется в его способности понимать русские анекдоты. Ведь каждый, как правило, содержит в себе неперево-димый подтекст, и чтобы уловить суть, почувствовать всю прелесть, оригинальность, своеобразие анекдота, надо обладать ассоциативным мышлением. У Илкки оно присутствует в полной мере. Он мгновенно, на лету оценивает любую тонкую шутку и органично на неё реагирует. Когда случалось бывать с ним в неформальной обстановке, я как-то не чувствовал, что рядом иностранец.

Благодаря этим качествам Илкка органично вписался в коллектив банка и все годы, пока был заместителем, а потом председателем правления ММБ, оставался безусловным лидером. Его любили все без исключения. Он в любой компании был своим человеком. Мне кажется, то обстоятельство, что он остался в России и по-прежнему живёт и работает в нашей стране, лишний раз подтверждает, что Илкка никогда не рассматривал Россию как промежуточный и конъюнктурный этап в своей карьере.

Илкка — человек широких взглядов, остро чувствующий необходимость перемен и не боящийся их. Вкусив дух 90-х годов (революционных перемен), став свидетелем распада одной из величайших держав, дефолта и других катаклизмов, он каждый раз воспринимал происходящие события как вызовы, которых не боялся, шёл им навстречу и в конечном счёте решил связать свою судьбу с Россией. И то, что на момент его ухода банк достиг поистине впечатляющих результатов, в значительной мере заслуга Илкки Салонена. Всего несколько лет назад трудно было представить, что мы будем заканчивать финансовые года со столь высокими результатами.

Когда скандинавы вышли из состава акционеров ММБ, все решили, что Илкка последует за ними или же ему предложат какую-то эксклюзивную должность. Однако мы были приятно удивлены, когда он заявил: «Я никуда не уйду. Моё место здесь». Он дал понять, что гордится работой с нами, своими коллегами. Его слова восприняли как проявление истинного корпоративного патриотизма.

На тот момент Ю.В. Тверской оставался одним из немногих людей, которые стояли у истоков создания банка. Он руководил основой основ развития банка — курировал работу с корпоративной клиентурой. Юрий Владимирович всегда находил с Илккой общий язык. Эти два руководителя идеально дополняли друг друга.

Тем не менее Салонен всё-таки решил уйти. Видимо, за годы работы в ММБ он почувствовал удовлетворение и «кайф» оттого, что можно принимать решения, что-то постоянно изменяя к лучшему. Пусть даже в каких-то вещах рисковать и ошибаться, но при этом нести ответственность, быть лидером, дирижёром, полководцем. Это уже стало частью его существа, вошло в плоть и кровь. И когда мы стали частью Группы ЮниКредит, все поняли, что появились новые правила игры. Не плохие, не хорошие, просто — новые. И появилась жёстко выстроенная вертикаль. Отныне основные решения принимаемые руководством группы, должны неукоснительно выполняться. Конечно, инициатива не наказывалась, но она была строго ограничена. На мой взгляд, Илкка понял, что из полководца его хотят «разжаловать» в старшие офицеры и он командует уже не армией, а от силы дивизией. И его главная задача — чётко выполнять приказы командования, обеспечивая показатели, которые спускают сверху. Такая миссия не отвечала его внутреннему настрою, хотя Илкка пользовался огромным уважением среди первых лиц Группы



С. и. о. председателя правления Хельмутом Бернкопфом и Людмилой Савельевой.
Москва.
2008 год.

ЮниКредит. Думаю, для них его решение было ударом — в любом случае неожиданностью, причем крайне неприятной.

Илкка понял, что уже успел сформироваться как человек совершенно иной закваски — более свободолобивой и творческой, со своими взглядами, принципами и желанием жить так, как он считает нужным. Ломать себя он уже решительно не мог. В результате Илкка принял мужественное решение. Его последующая работа показала, что ему не предложили какую-то запредельную должность в суперпрестижном банке. Илкку никто

не переманивал. В материальном отношении, как мне представляется, он ничего не выиграл, поэтому тем более заслуживает уважения за своё непростое решение.

По той же причине ушёл и занявший позже должность председателя правления Юрий Владимирович Тверской. Мне кажется, и он на каком-то этапе понял, что наступил на те же грабли, что и Илкка. Только в отличие от Тверского Салонен сумел понять, почувствовать и предвидеть тенденцию на более ранней стадии. Прежняя консорциальность банка, наличие нескольких акционеров оставляли свободу маневра, самостоятельности и большей степени творчества. Расставание с банком приносило огромную боль.

Справедливости ради надо отметить, что при всех без исключения руководителях ММБ постоянно развивался. Ни у кого ни разу не возникло ощущения, что мы стагнируем, что в банке есть неизлечимо больные участки и направления. Конечно, мы сталкивались с трудностями и проблемами, подчас очень серьёзными, которые надо было решать и преодолевать, но при этом всегда сохранялось позитивное движение вперёд. Это ещё одна из характерных черт в портрете ММБ — недаром люди, которые давно не работают в банке, всегда отзываются о нём положительно. Здесь хотелось бы вспомнить ещё о профессиональных взаимоотношениях с коллегами-пиарщиками из других банков. В феврале 1995 года по инициативе Николая Кротова (тогда генерального директора издательского дома «Банковское дело») был создан Клуб руководителей банковских служб по связям с общественностью и рекламы. Инициативу поддержал пресс-секретарь Ассоциации российских банков Александр Загрядский. Я стал одним из сопредседателей новой организации. Клуб получил большую популярность среди банковских специалистов в сфере PR, информации и рекламы. Регулярные встречи для обмена опытом и установления полезных контактов проводятся до сих пор. Каждое заседание клуба посвящено определённой теме, которая интересует его членов с профессиональной точки зрения. Мне кажется, люди, которые соз-

дали клуб, предвидели, предчувствовали наступление эпохи цивилизованных отношений в банковской сфере. Они понимали, что хотя в условиях конкуренции банки ведут себя как спортсмены, стремящиеся обогнать и выиграть, тем не менее существует такое понятие, как профессиональное товарищество и мастерство, которому необходимо учиться, чтобы расти и совершенствоваться в своём деле. Для этого надо делиться накопленным опытом и знаниями и, несмотря на конкуренцию, поддерживать с коллегами нормальные человеческие отношения. Мне всегда хотелось, чтобы наиболее значимые встречи клуба проходили в здании ММБ. Одна их первых встреч произошла ещё с участием В.Б. Судакова. Эту традицию поддержали и последующие руководители ММБ. Нашими гостями были пресс-секретарь управления делами президента России В.А. Хреков, нынешний министр связи и массовых коммуникаций России И.О. Щёголев, депутат Госдумы В.Р. Мединский и ряд других известных лиц. В рамках клуба представители ведущих российских банков посетили штаб-квартиру Группы ЮниКредит в Милане в 2007 году, где с интересом познакомились с её работой. Я не помню, чтобы кому-то из моих коллег в других банках удалось продержаться на должности пресс-секретаря и руководителя подразделения общественных связей такой длительный срок — почти 15 лет, да ещё пережить смену нескольких руководителей банка. Я с благодарностью вспоминаю это время, уникальную атмосферу общения внутри банка, яркие личности, с которыми мне довелось работать. Пусть традиции и дух ММБ продолжают жить в ЮниКредит Банке, меняясь и развиваясь только в лучшую сторону.