

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия. Лидерство, меняющее судьбы	7
--	---

Часть 1. Модель созидательной мотивации

Глава 1. Зрелость без иллюзий	13
-------------------------------------	----

Глава 2. Новая трудовая этика	28
-------------------------------------	----

Глава 3. Пирамида созидательной мотивации	49
---	----

Уровень выживания и безопасности	53
--	----

Уровень принадлежности и признания в группе	61
---	----

Уровень власти и влияния	70
--------------------------------	----

Уровень кризиса и поиска смысла	78
---------------------------------------	----

Уровень служения и зрелости	85
-----------------------------------	----

Глава 4. Принципы созидательной модели мотивации	93
--	----

Переход от роли к сообществу	96
------------------------------------	----

Переход от наемных работников к партнерам	100
---	-----

Переход от задач к смыслу	102
---------------------------------	-----

Переход от директив к диалогу	103
-------------------------------------	-----

Переход от KPI к заботе	106
-------------------------------	-----

Переход от риска к экспериментам	112
--	-----

Переход от статичности к динамике	115
---	-----

Переход от краткосрочных целей к устойчивому развитию	116
---	-----

Переход от иерархии к равенству	117
---------------------------------------	-----

Глава 5. Трансформация HR-парадигмы: мотивация для новой реальности	121
---	-----

Глава 6. Преемники	139
--------------------------	-----

Часть 2. Инструменты и практики созидательной модели мотивации

Глава 7. Цикл управления персоналом	151
Ключевые этапы цикла управления персоналом (HR cycle)	153
Глава 8. Ценностный рекрутинг	155
Формирование ценностного фундамента	158
Глава 9. Профиль компетенций, портрет кандидата и вакансии	161
Миссия роли	164
Зарплатный коридор	164
Пакет льгот	165
Ценностный блок	165
Глава 10. Ценностное интервью	166
Мировоззренческий блок	167
Поведенческие кейсы	168
Глава 11. Сквозная ценностная коммуникация: приглашение, предложение и отказ	171
Этап приглашения	171
Этап предложения о работе	172
Отказ	173
Глава 12. Программа «Приведи друга»	175
Глава 13. Система улучшений в рекрутменте	178
Глава 14. Стать своим: искусство успешной адаптации	185
Этапы адаптации	188
Глава 15. Учебный цикл	203
Ключевые этапы учебного цикла	204
Глава 16. Разговоры и встречи как инструменты развития персонала	211
Общие собрания	211
Креативные сессии (Brainstorming)	213
Разговор о развитии (Development Talk) / индивидуальный план развития (ИПР)	220

Содержание

Глава 17. Завершение трудовых отношений: важный этап в цикле трудовой жизни	229
Заключение. Лидерство в новую эпоху	231
Об авторе	241

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

ЛИДЕРСТВО, МЕНЯЮЩЕЕ СУДЬБЫ

А потому во всем поступайте с людьми так, как хотите, чтобы они поступали с вами.

Мф. 7:1

Много лет назад, будучи менеджером в крупной международной компании, я стала участницей разговора, который навсегда изменил мое понимание лидерства. В тот день мне объявили о повышении — новой ступени в карьере. Но радость быстро сменилась недоумением, когда руководитель задала мне вопрос: «Сколько преемников ты подготовила на предыдущей позиции?» Я, всегда уверенная в своем профессионализме, растерялась. Действительно, я успешно реализовывала проекты, выполняла ключевые показатели и достигала амбициозных целей в сжатые сроки, однако в суете многозадачности практически не уделяла времени развитию преемников. Более того, я не считала эту задачу важной.

Тот диалог стал переломным. Руководитель разъяснила мне, что настоящий лидер отвечает не только за бизнес-показатели, но и за развитие вверенных ему людей. Ведь именно они — исток и причина бизнеса, а его успешность или провал — следствие отношения к ним. Эта **человекоцентричная философия**, редкая даже сегодня, лежала в основе культуры нашей организации, где каждый

руководитель знал фундаментальный принцип компании: **бизнес мы развиваем через людей**. Однако знать этот принцип и искренне разделять его — разные вещи. Конкуренция, нехватка времени и фокус на повседневных результатах отвлекали меня от воплощения этой ценности в жизнь. С того памятного разговора я поставила себе задачу: никогда не покидать должность, не подготовив нескольких преемников. Я навсегда усвоила правило: мои цели как лидера — не только достижение ключевых бизнес-показателей, но и подготовленные профессионалы.

Со временем в моем портфолио руководителя накопилось множество историй возвращенных сотрудников, профессионалов, работающих по всему миру. Опыт взаимодействия с тысячами людей и взаимный вклад в развитие друг друга стал отправной точкой для написания этой книги. **Когда твоя работа связана с таким количеством человеческих судеб, она неизбежно становится источником ценных наблюдений, неожиданных озарений, болезненных ошибок и проверенных решений в непростом искусстве управления людьми**. Теперь я могу обоснованно утверждать, что лидерство — это не только умение управлять процессами и добиваться результатов, но и способность видеть потенциал в каждом человеке.

Этот опыт стал для меня отправной точкой в глубинном понимании того, что я назвала **философией созидательного лидерства**, в которой на первом месте стоит человек, а эффективность бизнеса — закономерное следствие правильного отношения к команде. Многочисленные истории успеха, которые я наблюдала, а также трудности, с которыми сталкивались я и мои коллеги, стали для меня бесценной базой знаний. Я осознала, что развитие людей — это не дополнительная нагрузка, а приоритетная часть работы любого руководителя.

Подлинный смысл лидерства заключается не только в достижении собственных целей, но и в содействии раскрытию талантов тех, кто тебя окружает. Каждый раз, видя, как кто-то из моих подопечных добивается успеха, реализует свои идеи и строит карьеру,

я испытывала неописуемое удовлетворение. Это подтверждало, что усилия не напрасны и у меня получилось создать не просто рабочее место, а среду, которая поддерживает и стимулирует к росту.

С годами, накопив опыт в управлении, я пришла к осознанию, что зрелость лидера — это **путь трансформации его мировоззрения и подхода к своему делу**. Этот путь совсем не быстрый и требует постоянного самоанализа и готовности меняться на протяжении всей карьеры. Я убеждена: невозможно стать настоящим лидером, просто получив должность или титул; лидерство — это процесс становления личности, требующий терпения, упорства и неустанной работы над собой.

Верное прохождение этого пути без остановок ведет к постепенному переходу от конкуренции к сотрудничеству, от личных амбиций к гордости за успехи команды.

За годы работы с разными командами я поняла одну фундаментальную истину: **каждый человек — целая вселенная талантов и возможностей, которая ждет подходящих условий и нужных людей рядом, чтобы раскрыться во всей полноте**. В этой книге я хочу провести вас по тому пути, который прошла сама, — от традиционного менеджмента к осознанному лидерству, где главным капиталом являются даже не достигнутые показатели, а приведшие к ним человеческие отношения.

Мы живем в удивительное время, когда сам смысл работы трансформируется на глазах. Люди приходят в офис не просто за зарплатой — они ищут реализации своего предназначения, хотят чувствовать, что их труд меняет мир к лучшему.

Эта книга для тех, кто готов бросить вызов традиционным представлениям о бизнесе и стремится построить организацию нового типа. Современный мир требует от нас более гибкого и человеческого подхода: больше, чем когда-либо, важно понимать, что успех компании напрямую зависит от того, как она относится к своим сотрудникам, клиентам и обществу в целом. **Мы живем в эпоху, когда прибыльность уже не может быть единственной целью бизнеса.**

Наша задача не просто зарабатывать деньги, но и создавать ценность для сотрудников и клиентов, которая выходит за рамки финансовых показателей.

В основе гуманистического подхода стоит убеждение, что прибыльность и человечность не противоречат друг другу. Коммерческий успех не должен достигаться за счет игнорирования человеческих ценностей и достоинства; напротив, он может быть усилен их интеграцией в бизнес. Я приглашаю вас задуматься о том, каким образом лично вы можете внести изменения в свой бизнес, чтобы сделать его более устойчивым. Пусть ваша организация станет местом, где сотрудники чувствуют себя важными и ценными, где руководство поддерживает их на пути к профессиональному росту, а бизнес-процессы направлены на создание положительного воздействия на общество.

Готовы ли вы начать это путешествие и выстроить бизнес нового типа? Предлагаю вам открыть для себя возможности, которые ждут за пределами стереотипов и традиционных представлений о человеческих отношениях в бизнесе. Помните, что **в мире турбулентности единственным верным путем к успеху будет тот, который учитывает и уважает человеческую природу и ценности.** Ваше лидерство и видение могут стать основой для создания организации нового времени, не только добывающей финансовых результатов, но и делающей мир лучшим местом для всех.

ЧАСТЬ 1

**МОДЕЛЬ
СОЗИДАТЕЛЬНОЙ
МОТИВАЦИИ**

ЗРЕЛОСТЬ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ

На заре карьеры нами движет естественное стремление доказать свою состоятельность. Это проявляется в жесткой конкуренции, ориентации на достижение амбициозных KPI (ключевых показателей эффективности) и постоянной потребности в утверждении собственной значимости. **Со временем, однако, приходит понимание: настоящий профессионализм руководителя виден не только по его личным достижениям, но и по тому, насколько выросла его команда. Истинная эффективность лидера кроется в его способности раскрывать потенциал сотрудников.**

Зрелое, или созидательное, лидерство начинается в точке, когда ты перестаешь задаваться вопросом «Как мне добиться успеха?» и начинаешь думать: «Как помочь другим стать успешными?» Это не отказ от амбиций, а переход на новый уровень мировоззрения, где **достижения лидера измеряются ростом его команды**. Когда фокус смещается с личных результатов на коллективные, происходит удивительная метаморфоза: группа людей, работающих за зарплату, превращается в **сообщество единомышленников**, где сильные стороны каждого дополняют друг друга.

Зрелый лидер ведет команду за собой личным примером, открыто рассказывая как о своих успехах, так и о провалах. Он ставит амбициозные цели, заряжающие энергией не только его самого, но и всю команду, помогая каждому сотруднику осознать свою значимость в общем деле. **Подлинное лидерство начинается с искреннего интереса к людям.** Когда руководитель понимает, *что* мотивирует

его команду, какие у сотрудников стремления, какие страхи их тревожат, — это способствует созданию доверия. В такой атмосфере работники не боятся высказывать идеи, чувствуют свою ценность, а неизбежные ошибки становятся не поводом для наказания, а возможностями для обучения. **Мудрый лидер формирует культуру**, где каждый голос важен, а обсуждения ведут к лучшим решениям для бизнеса.

Зрелость — это не титулы или место в иерархии, а мировоззрение, отношение к людям, выкованное опытом, ошибками и непрерывной работой над собой. Настоящий руководитель отличается тем, что умеет слушать, признает свои промахи и не боится показать, что тоже учится. Вместо того чтобы контролировать каждый шаг подопечных, такой лидер задает направление, поддерживает и дает возможность ошибаться. Он понимает: реальные результаты приходят, когда люди чувствуют себя уверенно, а не когда их держат в страхе перед наказанием. **Главный показатель зрелости лидера — способность создавать условия, в которых другие могут расти.**

Трансформационный процесс роста руководителя не имеет конечной точки — он представляет собой спираль постоянного развития. Каждый новый виток ставит перед лидером все более сложные задачи, требуя выходить за рамки привычного и отказываться от старых решений. Современный бизнес нуждается именно в таком, зрелом, типе лидерства. В наше время технологии и бизнес-модели устаревают быстрее, чем **компании успевают адаптироваться к ним**, и способность удерживать и развивать людей становится ключевым конкурентным преимуществом. Организации, осознавшие это, уже сегодня формируют новый стандарт корпоративной культуры, такой, где развитие людей — не HR-функция, а ядро бизнес-стратегии.

К сожалению, многие лидеры останавливаются в росте, не дойдя до этапа зрелости. Достигнув карьерного успеха, они теряют мотивацию к дальнейшему самосовершенствованию. Статус и признание убаюкивают, создавая иллюзию успешности. Честная обратная связь, необходимая для роста, становится редкостью при высоких

должностях, так как немногие способны ее дать руководителю из-за страха прогневить и лишиться благосклонности. Без объективной обратной связи руководители рискуют остановиться в профессиональном развитии и потерять «голод» к новым знаниям.

Успех, вместо того чтобы быть опорой для дальнейшего роста, может стать якорем и пригвоздить, если лидер перестает задавать себе трудные вопросы. Зрелый и незрелый руководители различаются не только в подходах к управлению, но и в способности преодолевать внутренние преграды — страх, гордыню, иллюзии, обесценивание чужих достижений.

Зрелый руководитель понимает, что успех — не конечная цель, а естественный результат огромных усилий, личного и профессионального развития. Он не позволяет достижениям затмить свою способность учиться и расти. Зрелость — это постоянный процесс самосовершенствования и осознания своих сильных и слабых сторон. Такой лидер охотно принимает критику и использует ее как возможность для роста, осознавая, что каждый новый опыт обогащает его как личность и профессионала.

Незрелый руководитель, напротив, часто воспринимает свои достижения как доказательство собственной правоты, путая власть с лидерством. Уверенность в непогрешимости часто приводит к игнорированию мнений других. Потребность же в росте гасится гордыней, страхом потерять позиции или не соответствовать ожиданиям вышестоящих. Создается парадоксальный замкнутый круг: зачастую личные достижения питают самодовольство и отдаляют руководителя от зрелого лидерства.

Зрелый лидер вдохновляет людей не только результатами, но и значимыми ценностями. Он создает такую командную атмосферу, где каждый может раскрыть свой потенциал, чувствуя собственную важность и ценность. Он активно вовлекает сотрудников в процесс принятия решений, и это помогает развивать их автономию и уверенность в своих силах. В результате образуется команда, которую отличают подлинное доверие и взаимная поддержка.

Зрелый руководитель видит в других не конкурентов, а партнеров. Он постепенно преодолевает страх соперничества, делегируя задачи и искренне желая, чтобы его сотрудники становились лучше. Для него успех заключается не только в личных достижениях, но и в том, какое наследие он оставляет, обучая новое поколение профессионалов. Зрелый лидер не стесняется учиться у команды. Его зрелость проверяется просто: он оставляет после себя не выжженное поле, а подготовленных преемников, а его команда полна звезд, продвигающихся по карьерной лестнице благодаря вкладу в бизнес и развитым компетенциям, а не по протекции или дружескому расположению.

Зрелость лидера проявляется в умении собирать вокруг себя людей, превосходящих его в отдельных областях, ведь никто не может быть одинаково хорош во всем. Такой подход требует умения преодолевать страх конкуренции — а это качество среди управленцев встречается нечасто. Еще одна важная характеристика — готовность к постоянному обучению. Мир меняется стремительно, и лидер, перестающий учиться, рискует утратить связь с реальностью. Созидательный лидер не боится признавать, что не знает всего, и активно ищет новые знания, несмотря на достигнутые высоты, — через чтение, общение с экспертами или анализ собственных ошибок.

Масштаб лидера определяется не престижностью должности, а степенью его любознательности и открытости новому. Только тот, кто непрерывно расширяет свои границы, может вести за собой других. В искренних, порой неудобных вопросах от сотрудников кроется возможность выйти за пределы собственных ограничений. Зрелый лидер воспринимает себя не как готовый продукт, а как проект, требующий постоянной доработки.

Своим примером зрелый лидер заражает команду, создавая среду, где обучение — неотъемлемая часть корпоративной культуры. Самое сложное — оставаться учеником, когда ты уже у руля. Многие лидеры, достигнув определенного уровня, подсознательно начинают защищать свой статус, избегая ситуаций, где они «не эксперты»,

создавая образ непогрешимого профессионала. Но зрелый руководитель поступает наоборот: он намеренно ищет зоны дискомфорта — осваивает непривычные области, общается с теми, кто мыслит иначе, пробует подходы из смежных сфер. Именно так возникает эффект волны: когда лидер не просто учится сам, а заражает своим примером команду. В такой среде сотрудники не ждут приказа сверху, чтобы пройти курс или посетить тренинг, — они видят в образовательных мероприятиях способ повысить собственную ценность, осознают, что рост в компании ценят выше, чем показное всезнайство.

Возникает особый тип проактивной корпоративной культуры, где вопрос «а как это можно сделать иначе?» звучит чаще, чем заезженный постулат «мы всегда так делали».

Не секрет, что многие руководители опасаются того, что талантливые сотрудники затмят их. Именно конкурентные руководители — самая частая причина возникновения так называемого стеклянного потолка: остановился сам и не дал расти другому. Одна из самых сложных преград в карьере — не внешние обстоятельства, а люди, которые, казалось бы, должны помогать расти другим. Руководитель, заикленный на конкуренции, невольно становится тем самым «стеклянным потолком» — он сам перестает развиваться и, что хуже, блокирует рост тех, кто рядом.

Страх оказаться слабее подчиненного, болезненное восприятие чужого успеха, привычка видеть в коллегах соперников — все это заставляет такого лидера сдерживать инициативы, игнорировать таланты или даже сознательно ограничивать возможности команды. Вместо того чтобы создавать среду, где каждый может раскрыть потенциал, он строит невидимый барьер, блокирующий рост сотрудников. Но это проигрышная стратегия для всех. Команда ожидаемо теряет мотивацию, и сам руководитель, перестав учиться и доверять другим, рано или поздно упирается в потолок собственных возможностей.

Зрелость — путь, требующий осознанного трудного движения вперед. Каждый человек, и руководитель тоже, обладает

потенциалом для роста, но раскрыть его можно только через готовность меняться. Обратная связь, даже если поначалу она кажется неприятной, — мощный инструмент развития, если встречать ее не как угрозу, а как возможность увидеть себя со стороны. Пересмотр привычных методов управления, эксперименты с новыми подходами, инвестиции в обучение — все это постепенно формирует иной уровень мышления.

Ключевое здесь — искренность. Формальные изменения без глубокой внутренней работы дают лишь видимость прогресса. Но если есть настоящая открытость к трансформации, даже самый неопытный лидер со временем обретает ту самую зрелость, которая проявляется в профессиональных решениях. Вопреки модным трендам и заверениям, что успех — это просто, я утверждаю: процесс становления личности совсем не быстрый, ведь рост требует не только знаний, но и эмоциональной зрелости.

Зрелое или **созидательное лидерство** — не просто стиль управления, а философия, ставящая человека в центр бизнес-процессов. Этот подход требует от лидера не только способности эффективно решать задачи, но и глубокого понимания человеческой природы и динамики взаимоотношений в команде. Созидательный лидер воспринимает каждого сотрудника не как простого исполнителя, а как личность с уникальным потенциалом, который можно раскрыть через доверие и поддержку. Настоящее лидерство начинается там, где за ключевыми показателями руководители видят живых людей с их чаяниями. С понимания того факта, что во многом именно от руководителя зависит, будет ли карьерный путь сотрудника успешным или окончится ничем. Управление людьми — это не только статус и привилегии, но и огромная ответственность за тех, кто рядом.

Созидательный лидер — прежде всего внимательный наблюдатель. Он замечает не только видимые результаты работы, но и те неочевидные нити, из которых сплетается доверие в коллективе: как сотрудник реагирует на критику, что его вдохновляет, в каких условиях он раскрывается лучше всего. Такой руководитель понимает:

за каждым профессиональным решением стоит личность — со своим многогранным опытом, системой ценностей и внутренними барьерами. Один сотрудник расцветает при четких инструкциях, а другому нужна свобода для творчества — зрелый лидер не пытается подогнать их под один шаблон. Он постоянно ищет способы соединить эти различия так, чтобы те дополняли друг друга.

Созидательное лидерство — всегда баланс между эмпатией и ответственностью. Поддержка не означает вседозволенности, а доверие — отсутствия контроля. Напротив, именно четкие рамки и ясные ожидания создают ту безопасную территорию, где можно рисковать, ошибаться и расти. Компания не должна быть лишь машиной для зарабатывания денег, нужно стремиться становиться сообществом людей, вместе создающих что-то важное — не только для рынка, но и для самих себя. А это, пожалуй, самая прочная основа для долгосрочного успеха.

Эмпатия в лидерстве — это не мягкотелость и не слепая снисходительность, а особый вид мудрости. Она позволяет разглядеть за профессиональной ролью человека — с его сомнениями, надеждами и внутренними барьерами. Когда лидер искренне старается понять, что движет его людьми, он перестает быть просто начальником, раздающим указания, и становится проводником, помогающим каждому найти путь к общей цели.

Настоящая эмпатия не упрощает управление, а усложняет его. Ведь недостаточно просто поставить задачу — нужно уметь вдохнуть в нее жизнь, показать, как она переплетается с личными устремлениями сотрудников. Один увидит в ней вызов, заставляющий расти, другой — возможность проявить свои сильные стороны, третий — шанс научиться чему-то новому. Задача лидера — помочь каждому найти эту точку соприкосновения между личным и общим. Он объясняет не только «что» и «как», но и «почему». Такое лидерство формирует редкую атмосферу, когда люди чувствуют, что их не используют, а ценят. Они готовы выкладываться не из страха или формальной обязанности, а потому что верят в общее дело и видят

свою роль в нем. А это, пожалуй, самое мощное конкурентное преимущество, которое только может быть у команды.

Руководство личным примером — самый эффективный инструмент донесения любых идей до команды. Целостность лидера, когда его слова и поступки сходятся, системность усилий по преобразованию своих недостатков в достоинства, искренность в признании собственных ошибок — вот набор качеств, отличающий современного лидера от управленцев старой формации.

Встречали ли вы когда-нибудь руководителя, чьи слова расходились с действиями? Можно часами говорить о важности инноваций, но при этом упорно избегать любых изменений в работе. Или вдохновенно декларировать командный дух, при этом выстраивая жесткую иерархию, где мнение сотрудников не имеет веса. В таких случаях происходит удивительная вещь — люди перестают слышать слова. Сотрудники всегда читают между строк и быстро понимают: реальные ценности лидера следует искать не в его речах, а в его повседневных поступках.

Команда — зеркало лидера. Когда он становится воплощением тех принципов, которые проповедует, люди неосознанно начинают копировать его модель поведения, видя в нем авторитетную фигуру. В разные периоды карьеры лидер управляет по-разному, так как ищет и формирует свой стиль: никто не приходит в этот мир с врожденным, универсально подходящим для всех типом лидерства.

Созидательное лидерство также требует мужества быть уязвимым. Признание ошибок, открытость в обсуждении сомнений и готовность делиться личным опытом делают лидера человечным в глазах команды. Это сила, укрепляющая доверие и побуждающая сотрудников быть такими же открытыми. Когда руководитель честно говорит: «Я тоже учился этому, и у меня не сразу получилось», — он не теряет авторитет. Такое поведение пока нетипично для большинства современных руководителей, которых учили быть непогрешимыми в глазах команды и транслировать хладнокровие 24/7.

По сути, современное лидерство — это не столько о власти, сколько об ответственности быть примером, достойным подражания. Лидер нового времени не безгрешен, но искренен. Оступившись, он не делает вид, что так и было задумано, а открыто признает: «Да, здесь я ошибся, пусть этот случай послужит мне уроком, но мы найдем способ идти дальше». Сотрудникам не нужен идеальный образ, гораздо ближе им живой человек, который имеет смелость быть уязвимым и при этом продолжает вести их вперед.

Лидер осознает: его каждодневные выборы, то, как он реагирует на кризис, как признает свои ограничения, как празднует победы, — примеры для подражания команды. Сотрудники подсознательно впитывают личный пример руководителя гораздо глубже, чем любые корпоративные нарративы. Лидер и команда всегда одновременно и учителя, и ученики друг для друга.

Созидательное лидерство — искусство видеть в бизнесе прежде всего людей, а не просто ресурсы для достижения целей. Когда сотрудники чувствуют себя ценными, когда их индивидуальные особенности учитывают, работа превращается из спущенной сверху повинности в творчество и проявление талантов каждого. Лидер не просто декларирует заботу о команде — он ежедневно вкладывается в создание среды, где люди могут раскрыть свой потенциал. Это проявляется в мелочах: в гибком графике для молодого родителя, в персональном плане развития для амбициозного специалиста, в открытом диалоге с тем, кто переживает профессиональный кризис.

Зрелый лидер намеренно переводит энергию конкуренции в русло синергии. Вместо того чтобы стравливать сотрудников в погоне за личными достижениями, он выстраивает систему, где сильные стороны одного компенсируют слабости другого. Такой подход требует мужества: ведь нужно отказаться от привычки делить мир на победителей и проигравших. Однако и награда велика — команда, которая учится вместе, ошибается вместе и победы празднует как общее достояние.

Наконец, вершина мастерства лидера — способность отпустить контроль. Делегируя не просто задачи, а ответственность, лидер совершает парадоксальную вещь: он одновременно укрепляет автономию команды и собственную свободу. Вместо того чтобы тонуть в операционке, он со временем получает пространство для стратегического мышления. А сотрудники, ощутившие вкус реального влияния на процессы, начинают относиться к работе как к своему делу, а не как к навязанной повинности.

Лидер не всегда управляет при помощи пряника, иногда (и это известно каждому по-настоящему успешному управленцу) нужен и кнут, но тут вопрос в соотношении этих подходов и в справедливости их применения в каждом конкретном случае. Когда лидер преимущественно поддерживает и наставляет, остается на стороне команды, отдельные проявления твердости принимаются сотрудниками, так как за ними всегда есть веская причина, а не самодурство и желание утвердить свой статус, подавляя других.

Созидательное лидерство часто сталкивается с сопротивлением изменениям. Не все сотрудники готовы принять культуру открытости, доверия и постоянного развития, ведь рост — долгий процесс. Лидеру необходимо запастись терпением, помогая команде адаптироваться, но при этом быть решительным, чтобы не допустить инерции, замедляющей прогресс. Созидательный подход направлен на создание наследия, которое будет жить дольше каждого из нас. Это наследие проявляется в профессионалах, которых лидер обучил, в культуре, которую сформировал, и в ценностях, которые передал. Наследие созидательного лидера — не только впечатляющие бизнес-результаты, но и истории тех, чьи жизни он изменил.

Созидательное лидерство — модель мотивации, отвечающая вызовам нового времени. Это путь, требующий от лидера не только профессиональных навыков, но и глубокой личностной зрелости. Созидательное лидерство начинается с простого, но важного осознания: **бизнес — это люди.**

Важно понять, что времена, когда интересы работодателя доминировали над интересами сотрудников, постепенно уходят в прошлое. Мы стоим на пороге тихой революции в сфере труда, где баланс сил необратимо сместился в сторону работника. Все больше людей понимают, что работа не должна ограничиваться лишь получением зарплаты. За последние годы произошли значительные изменения в восприятии трудовой жизни. Хотя многие по привычке все еще ищут вакансии, основываясь на уровне заработной платы и стабильности, этого набора уже недостаточно для удержания сотрудников.

Мы живем в эпоху, когда талантливые специалисты все чаще задаются вопросом не «как мне устроиться на работу?», а «зачем мне эта работа?». Они ищут не просто заработка, а смысла, развития, ощущения того, что их вклад в мир через деятельность действительно что-то меняет. И компании, осознавшие этот сдвиг, уже сегодня получают невероятное конкурентное преимущество — преданных сотрудников, готовых искренне вкладывать душу в общее дело.

В современном мире, где технологии стремительно меняют правила игры, именно человеческий фактор становится тем самым устойчивым конкурентным преимуществом, которое невозможно скопировать. Прогрессивные организации создают особую среду, где ценность человека измеряется не только выполнением KPI, но и способностью нестандартно мыслить, создавать, вдохновлять. **Понятие карьерного роста трансформируется от гонки за должностями в персональную эволюцию**, когда каждый может найти свою нишу для реализации в деятельности, которой занят. Руководители в такой системе — не надсмотрщики, а наставники, умеющие разглядеть в человеке такие таланты, о которых он даже не догадывается.

Интересно, что этот подход создает эффект двойной выгоды. С одной стороны, сотрудники получают нечто гораздо большее, чем зарплату, — чувство принадлежности к значимому делу, пространство для самореализации, возможность оставить свой след. С другой — компания обретает не просто исполнителей, а преданных соавторов своего успеха, людей, болеющих за общее дело

и готовых вкладывать в него не только время, но и душу, и делать это не под нажимом.

Гуманистический подход в бизнесе — не дань современным трендам. Это естественный ответ на запрос нового времени, когда материальные стимулы уже не могут быть единственным мотиватором. Компании, которые смогут построить свою культуру на **принципах уважения к человеческой личности**, окажутся не просто успешными: они станут центрами притяжения для лучших умов, «оазисами здравого смысла» в мире устаревших представлений об управлении людьми.

Широко и повсеместно обсуждаемый дефицит кадров — во многом миф, прикрывающий нежелание компаний признать, что правила игры на рынке труда изменились. Работники больше не согласны мириться с жесткой иерархией, токсичной культурой, низкой оплатой труда и бессмысленными задачами — люди уходят туда, где их ценят, или создают собственные форматы занятости.

Однако многие руководители все еще живут в иллюзии, что рынок труда обязан под них подстраиваться. Они цепляются за устаревшие модели, списывая текучку на «лень поколения Z» или «нехватку специалистов», вместо того чтобы пересмотреть свои подходы: ведь для танго всегда нужны двое, и в каждом конфликте есть две стороны. Скорость изменений только нарастает: компании, игнорирующие запрос на гибкость, прозрачность и уважение, уже теряют конкурентоспособность, а через несколько лет их место займут те, кто осознал: время, когда работник был всего лишь «винтиком», безвозвратно ушло.

Реальность же такова: если бизнес не адаптируется к людям, люди найдут бизнес, который адаптируется. Иллюзия кадрового дефицита — всего лишь дымовая завеса, за которой прячутся компании и руководители, не желающие признать простую истину: рынок труда больше не принадлежит работодателям. Современные специалисты — особенно молодые — отказываются играть по старым правилам. Они больше не готовы жертвовать своим временем,

здоровьем и самоуважением ради сомнительной чести быть частью корпоративной машины. Это не каприз и не лень, а новый уровень осознанности и самоуважения. Люди задаются неудобными вопросами: «Почему я должен терпеть токсичного босса?», «Зачем мне работать сверхурочно за копейки?», «Какой смысл в моей работе?». И если компания не может дать внятных ответов, они нередко уходят — во фриланс, в стартапы, в альтернативные формы занятости.

Парадокс в том, что многие руководители до сих пор воспринимают эту ситуацию как временный кризис, который «сам пройдет». Они продолжают вести себя как «большие боссы», ожидая покорности и преданности просто за то, что предоставили рабочее место. Но мир уже изменился безвозвратно. Лучшие специалисты сегодня голосуют ногами, и их голоса звучат все громче.

Компании, которые выживут в новой реальности, — те, кто понял: сотрудники теперь выбирают работодателей так же тщательно, как те когда-то отбирали их. Они ищут не просто работу, а среду, где их ценят, уважают личные границы и вклад каждого. Правда бесстрашна: если компания страдает от нехватки кадров, возможно, проблема не в них, а в том, что скорость адаптации организации и ее ключевых руководителей к новым правилам игры не поспевает за объективной реальностью рынка. Будущее принадлежит тем, кто осознал: не люди должны подстраиваться под бизнес, а бизнес — под людей. **Тем, кто осмелится перевернуть привычную парадигму управления с ног на голову, понять, где есть причина, а где следствие.**

Уже сегодня самые успешные компании понимают: нельзя строить устойчивый бизнес на устаревших принципах принуждения и контроля. На смену эпохе начальников приходит время лидеров-созидателей, где главным активом становятся не показатели (они всегда следствие работы с сотрудниками), а люди с их потенциалом, идеями и стремлением к развитию. Те, кто продолжает цепляться за жесткие иерархии и токсичные модели управления, уже проиграли в войне за таланты — и этот разрыв будет только расти.

Выбор предельно прост: либо создается среда, где сотрудники чувствуют свою ценность, получают возможности для роста и реальное влияние на процессы, либо компанию ждет медленное угасание. Вопрос не в том, стоит ли меняться, а в том, успеет ли организация это сделать до того, как последний талантливый сотрудник уйдет искать место, где его будут действительно ценить.

Лидерство — это ежедневный выбор: слышать людей, не бояться меняться, брать на себя ответственность. Да, это требует усилий. Но когда видишь, как сотрудники с удовольствием выполняют свои задачи, делают больше, чем от них ожидали, понимаешь — ради этого стоит работать. Здесь нет волшебных рецептов. Будет непросто. Придется задавать себе неудобные вопросы, признавать ошибки и постоянно учиться. Но именно так и происходит настоящий рост, другого пути не существует. Этот подход требует от руководителя невероятной внутренней работы и времени на то, чтобы состояться как зрелая личность.

Быть зрелым лидером — это не только глубокая внутренняя работа, но и ответственность за пространство, где люди чувствуют себя в безопасности и видят предсказуемость. Она рождается из честных повторяющихся процессов, одинаковых для всех, и неизбежно выводит к простой, но важной системе — циклу управления персоналом.

Это не «HR-фишка», которую нужно «внедрить» сверху, а естественный для зрелого лидера способ организовать работу с людьми вокруг нескольких ключевых точек: как человек входит в компанию, как перед ним ставятся задачи, часто ли обсуждаются прогресс и возможности обучения и т. д. В простом виде цикл выглядит так: наем и адаптация → постановка целей → регулярная обратная связь → развитие → осознанные решения. И затем — новый круг, но уже на другом уровне.

Для зрелого лидера, сделавшего выбор в пользу поддерживающего, неконкурентного стиля, цикл становится инструментом, позволяющим воплотить принцип «слышать людей» в ежедневной практике. Когда есть понятные цели, регулярный диалог с руководителем

и ясный взгляд на перспективу, сотрудник перестает гадать: «Как у меня дела?» — и может сосредоточиться на том, что у него получается лучше всего. Лидер же получает возможность не держать все в голове, а опираться на факты: цели обсуждались, обратная связь давалась вовремя, обучение встроено в ритм работы.

Этот подход не требует волшебства. Наоборот, он требует тех же качеств, что и личностная зрелость: честности, последовательности и готовности учиться. Придется отказаться от иллюзии, что «хороший руководитель все чувствует» и что можно обойтись без структуры. Но именно структура, выстроенная с уважением к людям, и дает ту самую свободу, в которой сотрудники с удовольствием выполняют свои задачи и делают больше, чем от них ожидали. Для лидера это становится не дополнительной нагрузкой, а способом оставаться человеком в управлении — быть рядом, поддерживать, видеть развитие каждого, но не выгорать в хаосе.

Когда цикл управления персоналом становится частью лидерского стиля, исчезает необходимость в постоянном «ручном управлении». Появляется уверенность: каждый на своем месте понимает, что от него ждут, к чему стремиться. Каждый знает, что может рассчитывать на помощь. Это и есть та среда, где возможен настоящий рост — и сотрудников, и самого руководителя.

НОВАЯ ТРУДОВАЯ ЭТИКА

Мы живем в эпоху глобальных потрясений: экономические кризисы, социальные трансформации, экологические вызовы и культурные сдвиги переплетаются, создавая реальность, где турбулентность — новая норма. В этом потоке перемен и трансформации общественного сознания постоянно перекраиваются устои, казавшиеся незыблемыми, однако при этом важнейшим ориентиром остается человек — его внутренний мир, ценности, устремления и потенциал. Он — центр, вокруг которого строится все. Турбулентность эпохи — не только вызов, но и возможность переосмыслить место человека в мире, вернув ему роль не винтика системы, а ее смыслового центра.

Современный мир требует выйти за пределы традиционных подходов и по-новому осмыслить понятие мотивации. Мы накопили богатый арсенал знаний о ней: от пирамиды потребностей Маслоу, описывающей путь от базовых нужд к самореализации, до теории самоопределения Деси и Райана¹, подчеркивающей автономию и вместе с тем потребность в установлении надежной эмоциональной связи с другими, потребность чувствовать заботу и принадлежность к группе; от советских идей коллективизма до западных концепций индивидуального успеха.

¹ Теория самодетерминации (Self-determination theory, SDT) — психологический подход, рассматривающий мотивацию через призму внутренней свободы личности и стремления к удовлетворению основных психологических потребностей. Подчеркивает важность внутренних источников мотивации для достижения благополучия и продуктивности.

Реальность, однако, обнажает парадокс: никогда прежде человечество не обладало таким объемом знаний о мотивации, и никогда прежде эти знания не казались столь недостаточными. Множество теорий, разработанных в разное время, стремились понять человека как личность и профессионала, но их накопленный потенциал до сих пор остается не реализованным в полной мере: кризисы только нарастают. Это указывает на недостаток глубины в осмыслении подаренного нам опыта и знаний. Современный кризис мотивации — не просто очередной этап в эволюции теорий, а симптом глубокого разрыва между устоявшимися концепциями и новой реальностью.

Мотивация всегда была контекстно-зависимой — она рождалась из конкретных условий, будь то послевоенное восстановление, индустриальный рывок или цифровая революция. Но сегодня контекст меняется слишком быстро, и старые модели, даже самые прогрессивные, за ним не успевают. Мы до сих пор оперируем категориями «вознаграждение», «карьера», «признание», в то время как для новых поколений эти понятия уже не несут прежней энергии. При этом кризис мотивации — не тупик, а сигнал к пересборке. Накопленные знания не утратили ценности, но требуют нового синтеза, выхода за рамки академических школ и идеологических противостояний. Возможно, ключ лежит в создании адаптивной системы, которая учитывала бы не только индивидуальные и коллективные потребности, но и динамику среды и жизненные приоритеты человека на разных этапах его становления. Ведь мотивация — не просто наш внутренний двигатель, а наш отклик на вызовы времени.

Турбулентность всегда заставляет возвращаться к истокам, переосмысливать, комбинировать, искать неочевидные связи. Кризисы открывают пространство для новых идей. И если раньше теории мотивации пытались объяснить, как заставить человека действовать, то теперь вопрос стоит иначе: как помочь ему оставаться осмысленным в мире, где все традиционные ориентиры размыты? Ответ, вероятно, лежит не в очередной схеме, а в **способности самой мотивации эволюционировать вместе с человеком.**

Мы существуем в странном противоречии: никогда раньше у нас не было столько возможностей для самореализации, и никогда прежде мы не чувствовали себя настолько потерянными в поиске смыслов. Традиционные теории мотивации, как старые карты, еще указывают направления, однако местность уже изменилась до неузнаваемости. И эти теории становятся отправными точками для чего-то более живого и многомерного. Мотивация сегодня — не линейный путь от точки А к точке Б, а скорее постоянно меняющийся ландшафт, где профессиональные устремления переплетаются с экзистенциальными поисками, где карьерные амбиции сталкиваются с потребностью в осмысленном существовании.

В жизни мы проходим через разные стадии, на каждой — свои уникальные потребности и стремления. Важно здесь то, как внешние обстоятельства и внутренние установки взаимодействуют друг с другом. В 25 лет молодые люди активно ищут признания и опыта, стремясь найти свое место в мире. Это время, когда личная идентичность начинает формироваться на основе профессиональных достижений, социальных взаимодействий и самосознания. В этом возрасте работа часто воспринимается как средство достижения статуса и признания, поэтому молодые специалисты стремятся продемонстрировать таланты и стать заметными в своей сфере. Они активно ищут возможности для стажировок, волонтерства и работы, чтобы расширить свои навыки и получить уверенность в собственной профессиональной компетенции.

В 35+ лет многие начинают задумываться о поиске баланса и стабильности. На этом этапе карьерный успех и признание могут терять свою первостепенную значимость. Вместо этого акцент смещается на создание гармонии между работой и личной жизнью. Стабильный доход, обеспечение семьи и создание комфортных условий становятся ключевыми приоритетами. Работники в этот период сосредотачиваются на построении карьеры, не только приносящей доход, но и обеспечивающей долгосрочные перспективы.

После 45 лет фокус смещается на наследие и глубину. Люди начинают задумываться о том, какой след оставляют в этом мире и как их жизнь вписывается в более широкий контекст. На этом этапе многие стремятся передать знания следующим поколениям, особенно опытные сотрудники, которые ищут возможности для менторства и наставничества. Они осознают, что работа — не просто источник заработка, но и возможность влиять на мир и приносить пользу обществу. Их могут прельщать более глубокие и осмысленные проекты, соответствующие их ценностям и убеждениям.

Экономические кризисы, цифровая трансформация и социальные сдвиги добавляют новые слои рефлексии. То, что вчера было надежным стимулом, — стабильная зарплата, карьерная лестница, социальный статус — сегодня может оказаться пустышкой. Люди все чаще задаются вопросом не «как достичь большего», а «зачем вообще это нужно». **Глубинная мотивация зрелого человека все меньше связана с внешними атрибутами успеха и все больше — с внутренним ощущением осмысленности.**

Ответ кроется не в создании еще одной универсальной теории, а в принципиально ином подходе — где мотивация перестает пониматься узко и быть «инструментом управления» и становится языком диалога между человеком и миром. Где учитывается не только «что» и «как», но и «почему» — те самые личные, иногда иррациональные, но искренние причины вставать по утрам и делать то, что делаешь. В таком понимании **мотивация — не система рычагов управления человеком, а поиск гармонии между внутренними ценностями личности и ее возможностями влиять на мир.**

И самое парадоксальное — чем сложнее и нестабильнее становится мир, тем больше мы возвращаемся к простым вопросам: что делает меня счастливым? Где мое место? Что останется после меня? Может быть, новая эра мотивации начнется с признания: в конечном счете человек хочет не столько успеха, сколько ощущения, что его существование — не случайность, оно важно. Что каждый из нас меняет мир, осознает он это или нет.

В новой философии мотивации старые формулы «стимул — реакция» больше не эффективны. Представьте сад, где каждое растение требует особого ухода: одному нужно больше солнца, другому — тени, третье нельзя поливать слишком обильно. Так и с людьми: универсальные рецепты мотивации сегодня дают сбой, потому что мы пытаемся подогнать индивидуальность каждого под шаблоны.

И вот парадокс: чем больше мы углубляемся в психологию мотивации, тем яснее понимаем — человек не хочет быть искусственно «мотивируемым». Он хочет, чтобы его слышали, понимали, давали пространство для роста. Традиционные системы работали по принципу конвейера: стандартные стимулы для стандартных реакций. Но современный мир требует кастомизации, индивидуальной огранки, учитывающей не только должность или квалификацию сотрудника, но и этап его жизненного пути, личные кризисы, скрытые таланты и даже экзистенциальные поиски. При этом нельзя просто взять и отбросить все прежние наработки, содержащие ценные ориентиры. Они — отдельные ветви дерева человеческой мотивации. Задача теперь — не выбирать между ними, а научиться видеть целостную картину роста человека, чувствовать, *что* важно для него на данном этапе его эволюционного витка и какие инструменты можно применять в работе с ним с наибольшим успехом.

В современной прогрессивной организации мотивация перестает быть функцией только HR-отдела и становится делом каждого. **Рост сотрудника в компании — не обязательно вертикальный взлет по карьерной лестнице, а движение в том направлении, где раскрывается его потенциал.** Возможно, будущее мотивации лежит не в построении новых сложных систем, а в возвращении к простоте: создании условий, где человеку помогают найти свои индивидуальные причины действовать, где вместо бесконечных КРІ и бонусных схем есть ясность смыслов, атмосфера доверия и свобода проявлять себя.

Эпоха глобальной нестабильности и трансформаций раскрыла принципиально новый запрос человеческой психики — потребность

в осмысленном существовании, выходящая за рамки традиционных схем материального стимулирования и социального признания. Мы наблюдаем уникальный феномен: в условиях турбулентности люди начинают оценивать свою деятельность через призму личностной значимости, ища в профессиональной сфере не просто источник дохода, но пространство для реализации глубинного личного потенциала.

Мы стоим на переломе эпох, когда сама ткань профессиональных отношений начинает перестраиваться на молекулярном уровне. Внешне все остается прежним: офисы, совещания, KPI. Но внутри происходит тихая революция — люди больше не согласны быть ресурсом или функцией. Деятельность перестает быть обязанностью и становится продолжением ценностных устремлений личности. Этот запрос рождается из глубинного понимания хрупкости бытия. Когда мир вокруг теряет стабильность, когда привычные социальные лифты не работают как прежде, карьерные перспективы становятся туманными, человек инстинктивно начинает искать опору внутри себя. Задаются вопросами не «кем я работаю», а «зачем я это делаю». В этом парадокс современной мотивации — чем более изменчивым становится мир, тем важнее для человека внутренняя устойчивость, которую вполне может дать осмысленная деятельность.

Организации, которые улавливают этот сдвиг, — уже не только работодатели, а своеобразные «мастерские смысла», где сотрудникам помогают не просто выполнять функции, но и находить личную историю в том, что они делают. Корпоративные ценности в таких организациях — не красивые лозунги на стене, а живая среда, дающая человеку ощущение, что его уникальность — не помеха развитию организации, а главный актив. При этом экономическая составляющая никуда не исчезает. Она работает как гигиенический фактор — необходимый, но недостаточный. А настоящая энергия возникает там, где человек видит возможность реализовать свою уникальность, где его внутренний мир встречается с внешними задачами, создавая «искру», которую невозможно искусственно смоделировать

системами мотивации. В такой парадигме рабочее время — не вычеркнутые из жизни часы, а шаг в собственной эволюции.

Человек в условиях неопределенности не просто «сотрудник»: он становится точкой, где рабочие задачи притягиваются к личным ценностям, профессиональные амбиции вращаются вокруг экзистенциальных вопросов, а карьерные решения зависят от неочевидных внутренних процессов. Интересно, что именно в периоды турбулентности становится видно, как условные «рабочее» и «личное» на самом деле переплетены тысячью нитей. Сотрудник, переживающий экзистенциальный кризис, не может «оставить проблемы за дверью офиса». А тот, кто нашел ответы на свои важные жизненные вопросы, вдруг начинает проявлять неожиданную эффективность на профессиональном поприще. Это напоминает калейдоскоп — стоит чуть повернуть одну часть внутреннего мира человека, как полностью меняется вся картина его мотивации.

Предлагаю взглянуть на мотивацию через призму целостного восприятия человека — не как на механизм стимулирования, а как на процесс взросления личности. **Созидательная модель мотивации исходит из простой, но революционной идеи: работа — не только способ заработка, а мощный инструмент личностной трансформации**, пространство, где профессиональная деятельность становится продолжением внутренних поисков и ценностей. Работа перестает быть отдельной «главой» жизни и становится ее полноправным участником. Все чаще можно наблюдать, как люди отказываются от позиций с прекрасными условиями, потому что чувствуют: эти роли не согласуются с их внутренним компасом. И наоборот — берутся за сложные проекты со скромным вознаграждением, если видят в них возможность сказать что-то важное о себе миру.

Мы постепенно отказываемся от искусственного разделения качеств человека на «рабочие» и «нерабочие». Ведь в деятельность привносятся не только профессиональные навыки, но и жизненный опыт. В таких условиях мотивация становится естественным продолжением того, чем человек является по глубинной своей