

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	5
Почему люди уходят из «хороших» компаний	8
Что такое эмоциональная безопасность	9
Кризис доверия: почему старая модель лидерства больше не работает	11
Как эмоциональная безопасность влияет на прибыль (и почему это не расходы)	13
Почему вам стоит прочитать эту книгу	15
ГЛАВА 1. ВЫ БОЛЬШЕ НЕ ВЫБИРАЕТЕ СОТРУДНИКОВ	17
Демографическая яма: цифры, которые нельзя игнорировать	19
Скрытые потери бизнеса	21
Новые поколения: зумеры, миллениалы — и их «другие» ценности	23
ИИ и усталость от токсичных руководителей	25
От контроля к доверию: переход бизнеса в эпоху человекоцентричности	26
ГЛАВА 2. ЧТО ТАКОЕ ЭМОЦИОНАЛЬНО БЕЗОПАСНАЯ КОМПАНИЯ	33
Психологическая безопасность: не мягкость, а эффективность	35
Квадрант эмоциональной безопасности: что стоит за молчанием	45
Три уровня безопасности: индивидуальный, командный, корпоративный	55
Модель эмоциональной безопасности: три круга	56
Шесть принципов эмоциональной безопасности: обзор модели	102
ГЛАВА 3. КАК ПОСТРОИТЬ БЕЗОПАСНУЮ СРЕДУ	117
Пять шагов к эмоционально безопасной компании	118
Диагностика среды: что говорят сотрудники	119
Формирование правил взаимодействия	127

Культура обратной связи	135
Поддержка уязвимости лидера: почему уязвимость лидера — не слабость, а стратегия	142
Новые ритуалы команды	146
Практикум: как внедрить модель уже сегодня	153
ГЛАВА 4. ЧЕМ МЕРИТЬ БУДЕМ?	157
Эмоциональная безопасность как антикризисный инструмент	158
Удержание и вовлеченность: ROI безопасной культуры	162
Почему безопасные компании более инновационные	166
Как безопасная среда влияет на бренд работодателя	169
Когда безопасность становится конкурентным преимуществом	174
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	181
Лидер будущего — не безупречный, а безопасный	182
Путь компании от «страха» к сотрудничеству	183
Благодарности	186
ПРИЛОЖЕНИЯ	189
Авторская модель эмоциональной безопасности в компании	190
Квадрант эмоциональной безопасности	191
Три блока диагностики по уровням модели эмоциональной безопасности	192
Чек-лист безопасного поведения	194
Шаблон командной хартии	196

ВСТУПЛЕНИЕ

ПОНЕДЕЛЬНИК, 9:00,

крупная производственная компания

Совещание у генерального директора началось с информации по кадровому блоку. Татьяна, HR-директор, открыла презентацию: «Текучесть кадров за квартал составила 28%...»

В переговорке повисла пауза.

— Двадцать восемь процентов? — удивленно переспросил генеральный директор. — Хотите сказать, что уволился каждый третий сотрудник?.. А что у нас по зарплатам?

— Мы платим на 10–15% выше среднего.

— Вы изучили основные причины увольнений?

Татьяна перелистнула на следующий слайд с результатами интервью:

«Нашел возможность для роста» — 45%.

«Более интересный проект и полномочия» — 32%.

«Предложили офер с лучшими условиями» — 23%.

— Люди хотят карьеру. Надо пересмотреть систему грейдов, — высказался заместитель генерального Дмитрий.

Команда включилась в диалог и оживленно обсуждала ситуацию с текучестью персонала. Татьяна замолчала. Она знала ответ. Результаты интервью — не более чем дежурные фразы, которые люди используют, чтобы не испортить отношения и уйти спокойно. Настоящая правда была в другом: люди боятся сказать так, как есть на самом деле.

Две недели назад блок по персоналу провел фокус-группы с привлечением сторонних консультантов, чтобы сохранить анонимность и безопасность. Там, где люди могли писать честно, не боясь последствий, картина была совсем другой:

«Страшно ошибиться: начнутся разборки и поиск виноватых».

«На планерках выслушивают только “своих”, мнение остальных не имеет значения».

«Постоянно задерживаюсь допоздна, задачи прилетают в любое время суток».

«Не понимаю, чего от меня хотят. Руководитель сегодня говорит одно, завтра — другое».

«Постоянное ощущение, что ходишь по минному полю. Не знаешь, какое настроение будет у шефа сегодня».

Когда неделю назад подал заявление об увольнении Кирилл — главный инженер, проработавший в компании 17 лет, хотя его много раз пытались переманить конкуренты, — стало тревожно. Профессионала, в одиночку реализовывавшего сложные проекты с большими бюджетами, не удалось удержать даже увеличением оклада на 35%. Замгенерального лично приходил его уговаривать. Обещал повышение. Но Кирилл все равно ушел.

— Дело не в деньгах и не в должности. Я просто устал, — объяснял Кирилл бывшим коллегам за чашечкой чая свое увольнение.

— Да, нагрузка у нас действительно большая, — проронил Артем, начальник отдела производственной линии.

Кирилл помолчал какое-то время, а потом сказал:

— Нет, дело не только в нагрузке. Каждый день приходится доказывать ценность своих решений. Согласовывать любой мелкий шаг. Никогда не знаешь, в каком настроении сегодня будет руководство и в каком тоне с тобой будут разговаривать. Понимаете? Я просто хочу делать свое дело и приносить пользу, а в результате...

Кирилл уходил не от компании. Люди уходили не от компании. Они уходили от ощущения опасности и тревоги. От необходимости постоянно защищаться, оправдываться, доказывать. Проблема не только в деньгах, карьерных возможностях и количестве корпоративных мероприятий. Проблема в том, как люди общаются каждый день. В тех самых фразах, интонациях, реакциях, которые делают работу либо местом, куда хочется приходить, либо местом, откуда хочется сбежать.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ УХОДЯТ ИЗ «ХОРОШИХ» КОМПАНИЙ

Такие совещания проходят в сотнях российских компаний. HR-директора показывают цифры по текучке, топ-менеджеры обсуждают зарплаты, бонусы и карьерный рост... а настоящая причина ускользает.

На бумаге и компания Татьяны была образцовым работодателем. Судите сами:

- зарплаты выше рынка на 10–15%;
- ДМС, оплата питания и спортивного зала, скидки на санаторное лечение, психологическая поддержка и т. д.;
- новый, просторный офис в центре города;
- программы обучения и развития, кадровый резерв, международные проекты и возможности командировок;
- корпоративы, тимбилдинги, различные творческие, научные, социальные мероприятия...

Но люди всё равно уходили.

Бывает ли, что вы входите в комнату и сразу чувствуете себя не в своей тарелке? А как часто вы ощущаете себя полностью самим собой, готовы открыться обществу и миру, показать свои сильные и слабые стороны?

Чувство физической, эмоциональной и психологической безопасности, культура принадлежности, ориентированная на каждого человека, — это то, что помогает людям принять решение, в какой компании остаться, а из какой уйти.

- *«Не драматизируй»* — когда сотрудник делится переживаниями.
- *«Я имел в виду совсем другое, ты что-то путаешь»* — когда руководитель постоянно меняет показания.
- *«Как удобно! Все работают, а тебе в шесть надо уходить»* — когда человек соблюдает границы.
- *«Ты вообще не переносишь критику?»* — когда кто-то высказал несогласие.

На первый взгляд эти фразы кажутся безобидными. Они вшиты в нас с поколенческим кодом, где уязвимость, личные границы и эмоции — запрещенные слова, а не возможности для роста. Но именно такие слова день за днем формируют новую реальность, в которой человек однажды просыпается с мыслью: «Я больше не могу здесь работать».

Эта мысль вызвана **отсутствием эмоциональной безопасности**. И это главная причина, по которой талантливые люди покидают компании, в которых есть все необходимое для их роста.

ЧТО ТАКОЕ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Говоря об эмоциональной безопасности на встречах с руководителями, я часто сталкиваюсь с сопротивлением: *«Что мы теперь — должны всех жалеть?»*, *«У нас большая компания, а не центр психологической помощи»*, *«Люди всегда уходили и будут уходить, мы и так делаем достаточно»*.

Но эмоциональная безопасность — это не мягкость. Это в первую очередь эффективность. Потому что напряженность в коллективе отражается на скорости принятия решений. Если решения принимаются быстро, значит, в компании есть место доверию, никто не боится высказаться — или ошибиться.

Где высока скорость принятия решений? Там, где человек может открыто признать свой промах, не боясь получить выговор или попасть под сокращение. Где он способен озвучить идею, которая противоречит позиции большинства, и быть услышанным. Он готов честно сказать: «Я не укладываюсь в сроки», — не опасаясь, что его запишут за глаза в неэффективные или слабые. Он задает вопросы, даже если другим они кажутся банальными, потому что знает: здесь не высмеют. Он может выразить несогласие с принятым решением, не рискуя карьерой и не становясь изгоем в коллективе. Вот что такое настоящая эмоциональная безопасность на рабочем месте.

Эмоциональная безопасность — это ощущение защищенности и уверенности в том, что ваши эмоции, идеи и потребности принимаются, уважаются и не подвергаются осуждению. Это состояние, при котором человек может свободно выражать свои мысли и чувства, не боясь негативной реакции.

В основе модели эмоциональной безопасности лежат шесть базовых принципов:

1. Честность: возможность говорить правду, не опасаясь, что ваши слова будут использованы против вас.
2. Устойчивость: умение сохранять опору (физическую, психологическую, эмоциональную) даже в стрессовых ситуациях.
3. Открытость: доступ к информации по умолчанию, а не по привилегии.
4. Сопричастность: когда ценности вшиты в решения, а не прописаны только на бумаге.
5. Целостность: единая связка «ценности — слова — действия».
6. Гибкость: готовность менять подход, когда обстоятельства изменились.

Внедрение этих базовых принципов позволит компании стать местом, где к людям относятся:

- с уважением, не разделяя на своих и чужих;
- с признанием их ценности, несмотря на внешний вид, возраст, национальность, пол и иные аспекты идентичности;
- с интересом, принимая в них разный опыт, взгляды и убеждения;
- с вниманием, уважая различные точки зрения;
- с эмпатией, где каждый может почувствовать себя «включенным», увиденным и услышанным.

КРИЗИС ДОВЕРИЯ: ПОЧЕМУ СТАРАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЕТ

В 2025 году компания EduBirdie опросила 2000 представителей поколения зумеров¹. Выяснилось, что каждый десятый сотрудник хотел бы, чтобы его руководителя заменил искусственный интеллект (ИИ). Причины этого желания связаны не с технологическим энтузиазмом, а с недостатками текущих менеджеров. Молодые сотрудники считают, что ИИ-начальник будет более справедливым, беспристрастным, уважительным и «человечным», чем их реальные руководители.

Почему люди проигрывают машинам в человечности?

Робот предсказуем. Он не повышает голос, не меняет решения задним числом, не обесценивает, не высмеивает, не давит.

Это не просто любопытная статистика, а демонстрация глубокого кризиса доверия между сотрудниками и руководством.

Старая модель лидерства держалась на четырех столпах, которые сегодня не соответствуют нынешней реальности и запросу сотрудников.

Первый: тотальный контроль. Руководитель проверяет каждый шаг, не давая пространства для маневра и самостоятельно принятия решений. «Пока я держу всё под контролем — работа идет, ослаблю хватку — всё посыплется».

Второй: жесткая иерархия. Невозможность принять эффективность горизонтального взаимодействия. При жесткой вертикали власти любое мнение или инициатива снизу воспринимается как посягательство на власть, невоспитанность или непрофессионализм. «Я — начальник, ты — подчиненный, поэтому слушай, что я говорю, и делай».

Третий: воздействие через страх. «Допустишь ошибку — жди наказания, не справишься с проектом — вылетишь». Страх

¹ <https://edubirdie.com/blog/how-gen-zers-and-millennials-feel-about-growing-old>. — Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.

становится способом мотивации, движущей силой негативных изменений.

Четвертый: игра на дефиците. Сотрудникам внушают, что нехватка ресурсов и времени (переработки, авралы) — это неизбежность, с которой необходимо смириться. Попытки очертить границы пресекаются: «Не нравится — выход вон там».

Эта модель работала в эпоху, когда выбора особо не было. Сегодня она ведет к выгоранию и смене места работы и образа жизни.

Мир преобразился и столкнулся с новыми вызовами. Правила игры кардинально изменились. Демографическая яма влияет на рынок труда, превращая его из рынка работодателя в рынок соискателя — теперь компании бьются за лучшие кадры, пока сотрудник принимает решение, в чью пользу сделать выбор. Поколение зумеров отказывается мириться с неуважением ради призрачных карьерных перспектив. Эти люди готовы менять компанию, если условия их не устраивают. Возможность дистанционной работы стерла географические границы: теперь сотрудник может принимать ключевые решения, не вставая с дивана. И, главное, информация о токсичных работодателях больше не остается за стенами офисов. Через социальные сети она мгновенно попадает в публичное пространство, где бренд и репутация работодателя могут разрушиться в считанные секунды.

Во все времена люди нуждались в безопасности, и каждая эпоха диктовала свои требования к модели управления. Сегодня актуален подход, при котором:

- лидер создает безопасную среду, где хочется работать и к которой хочется быть причастным;
- лидер слышит различные точки зрения и внимателен к мнениям, отличным от большинства;
- лидер умеет распознавать и минимизировать собственные предубеждения и стереотипы;
- лидер учится отслеживать эмоциональные реакции и триггеры и способен управлять своим психическим состоянием;
- лидер открыт новым возможностям и опыту, не боится экспериментов и провалов;

- лидер доверяет людям, чувствует их и создает пространство для самостоятельной работы и развития.

Сегодня компания, неспособная создать среду, где людям не страшно говорить правду, проигрывает не по этическим причинам, а в первую очередь по экономическим.

КАК ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ВЛИЯЕТ НА ПРИБЫЛЬ (И ПОЧЕМУ ЭТО НЕ РАСХОДЫ)

Хорошо, «эмоциональная безопасность» звучит красиво. Но что конкретно она дает бизнесу?

Закономерный вопрос. Давайте посмотрим реальности в глаза.

Что теряет компания, когда сотрудник увольняется? Месяцы — на поиск замены, адаптацию нового человека и передачу знаний (зачастую либо эти знания не передаются в нужном объеме, либо в фирме не существует базы данных, где можно было бы обратиться к предыдущему опыту). Продуктивность команды падает, пока идет поиск сотрудника, его нагрузка ложится на оставшихся коллег. А если увольнения становятся массовыми, в коллективе запускается эффект домино: «Если опытные уходят, может, и мне нужно задуматься?»

Исследование Gallup¹ показало, что замена одного сотрудника обходится компании в сумму от половины до двух годовых зарплат этого специалиста. Для высококвалифицированных позиций — разработчиков, аналитиков, топ-менеджеров — эта цифра достигает 150–200% годового дохода.

Небезопасная корпоративная культура становится основной причиной ухода сотрудников², опережающей даже низ-

¹ <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>.

² <https://companies.rbc.ru/news/MVDb8nFoRh/kak-korporativnaya-kultura-stanovitsya-toksichnoj>.

кую зарплату. Сотрудники готовы терпеть не самый высокий оклад, если при этом атмосфера в коллективе будет здоровой и безопасной. Но никакие деньги не удержат человека в среде, где он каждый день испытывает стресс, давление и тревогу.

Компании с высоким уровнем эмоциональной безопасности испытывают на 50% меньше проблем с выгоранием сотрудников, по данным исследования *Harvard Business Review*¹. Их команды более вовлечены, креативны и готовы брать на себя сложные задачи. Там, где люди не боятся ошибиться, они больше экспериментируют, а значит, быстрее находят прорывные решения.

Только посмотрите на эти диаграммы (рис. 1а и 1б).

Эмоциональная безопасность — не очередное модное понятие. Это базовая необходимость и конкурентное преимущество, которое напрямую влияет на финансовые показатели,

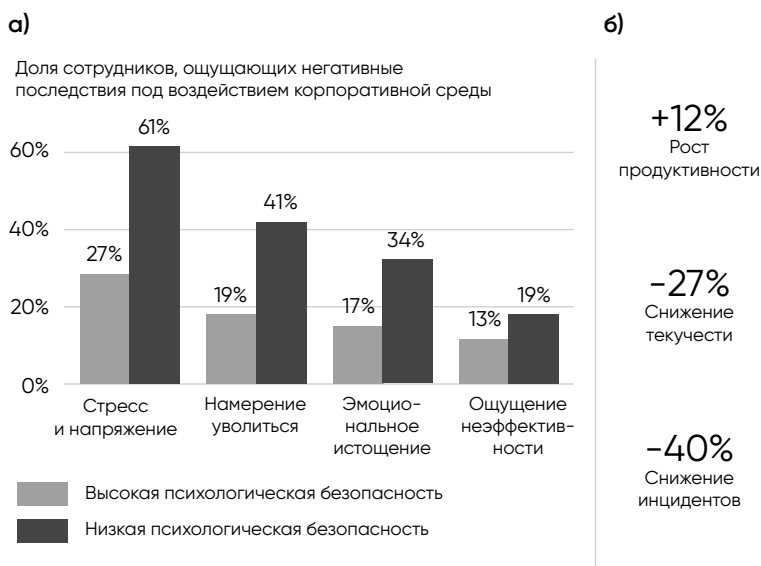


Рис. 1. а) Психологическая безопасность и продуктивность сотрудников. *Источник:* APA Work in America, 2024 (n = 2 027).
б) Эффект роста психологической безопасности при удвоении доли сотрудников, чье мнение учитывается. *Источник:* Gallup, 2017

¹ <https://hbr.org/podcast/2024/07/what-is-psychological-safety-really>.

удержание талантов и скорость достижения бизнес-целей. Для создания эмоционально безопасной среды не нужны миллионы или массажные кресла, новый офис или корпоративный психолог (хотя это все тоже важно). Нужны системные изменения в корпоративной культуре — в том, как вы нанимаете, как даете обратную связь, как принимаете решения и разговариваете с людьми, как ведете себя в сложных ситуациях.

И эта книга даст вам конкретные инструменты, которые можно внедрить уже здесь и сейчас.

ПОЧЕМУ ВАМ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Меня зовут Юлия Немцева. Более 10 лет я работаю в сфере обучения и развития людей — от образовательного сектора до атомной отрасли. Автор образовательных программ по эмоциональной безопасности в командах, принятию не предвзятых решений, а также развитию разнообразия, равенства и инклюзии. Исследую, как эмоциональная безопасность влияет на отношения между людьми, лидерство и работу команд.

Я — приглашенный преподаватель в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ, где мы с будущими лидерами разбираем на практике, что такое безопасная и инклюзивная культура. Состою в профессиональных международных сообществах, таких как ENSEC, Global CCU, Women in Energy, Women in Nuclear. Сертифицированный преподаватель практик mindfulness и специалист по развитию и оценке эмоционального интеллекта.

Но главное — я видела, как все это работает на практике.

Моя книга — практическое руководство, основанное на реальном опыте работы, в котором вы найдете:

- авторскую модель трех уровней эмоциональной безопасности;
- более 30 практических инструментов, которые можно внедрить здесь и сейчас;

- реальные кейсы из корпоративной практики;
- понимание того, как работают неосознанные предубеждения и как они влияют на решения о найме, продвижении и увольнении;
- диагностические опросники, помогающие оценить текущий уровень безопасности и доверия в вашей команде.

Люди больше не готовы терпеть токсичность ради денег. Из-за демографической ямы каждый хороший сотрудник ценится на вес золота, а конкуренция за таланты становится все жестче.

Выбор за вами: продолжать работать по-старому и терять лучших сотрудников — или создать компанию, где люди хотят трудиться и вести компанию к прорывным целям.

Эта книга — путеводитель по второму маршруту.

ГЛАВА 1

ВЫ БОЛЬШЕ НЕ ВЫБИРАЕТЕ СОТРУДНИКОВ

Обучайте людей так хорошо, чтобы они могли уйти.
Относитесь к ним так хорошо, чтобы они не захотели.

Ричард Брэнсон

СЕНТЯБРЬ 2025 года,

крупная ИТ-компания

Светлана, HR-директор, входит в кабинет генерального директора с ноутбуком. Лицо напряженное.

— Светлана, что сегодня на повестке дня? Ситуация с наймом?

— Да.

— Как продвигаются дела с закрытием вакансии senior-разработчика?

— У нас сейчас открыто сорок семь позиций. Вакансия senior-разработчика висит уже четвертый месяц. За это время мы провели шестьдесят три собеседования. Сделали восемь оферов.

— И сколько из них было принято?

Светлана выдерживает паузу:

— Ноль.

— Как ноль?!

— Трое выбрали компании с полностью удаленным форматом, а не гибридным графиком. Двое ушли к конкуренту, который предложил на пятнадцать процентов больше. Один отказался, когда почитал отзывы на HH.ru. Еще двоим не понравилась атмосфера на собеседовании.

Борис Сергеевич хмурится:

— Атмосфера на собеседовании? Мы что, обязаны их развлекать теперь?

Светлана открывает ноутбук.

— Борис Сергеевич, посмотрите на эту статистику.

На экране график рождаемости в России. После 1987 года рождаемость резко пошла на убыль. Так, в 1990 году родилось 1,9 млн детей, к 2000 году эта цифра упала до 1,2 млн. Провал очевиден¹. И отныне Борису Сергеевичу придется учитывать его в кадровой стратегии...

Демографическая яма 1990-х и 2000-х годов сильно повлияла на рынок труда. Каждый год в компании приходит на 30–40%

¹ <https://database.earth/population/russian-federation/births>.

меньше молодых специалистов, чем уходит на пенсию. И эта тенденция будет только усиливаться вплоть до 2030 года. Отныне соискатели выбирают работодателей, а не наоборот.

Еще 10 лет назад процесс найма был другим: разместили вакансию — получили отклики — выбрали лучших — наняли их. Кандидаты конкурировали друг с другом, а компания могла диктовать свои условия. Работодатель был совершенно в другой позиции. Сегодня все перевернулось: разместили вакансию — получили отклики — провели собеседования — никто не вышел или даже не ответил на телефонные звонки после собеседования. Теперь компании конкурируют друг с другом за лучшие кадры, в то время как ИИ блокирует соискателям доступ к работодателям, что усложняет поиск кандидатов.

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ЯМА: ЦИФРЫ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ ИГНОРИРОВАТЬ

Демографическая яма в России не случилась внезапно, она накапливалась десятилетиями. В 1990-х рождаемость упала почти вдвое, и сегодня последствия этих событий докатились до рынка труда: людей трудоспособного возраста становится меньше с каждым годом. Те, кто родился в начале 2000-х, стали самым малочисленным поколением за последние полвека. К 2030 году трудоспособное население России сократится на 7–9 млн человек. Эти цифры уже невозможно изменить.

Но проблема не только в количестве. Проблема в качестве спроса и предложения. Раньше на рынок труда выходили люди, готовые работать при любых условиях, лишь бы получить место. Сегодня выходит поколение, которое выросло в эпоху изобилия. Они не видели ни очередей на бирже труда, ни безработицы 1990-х. Работа нынешними поколениями воспринимается не как подарок судьбы, а как базовая необходимость. Если условия не устраивают, их выбор — уйти, а не остаться.

Почему раньше это работало иначе?

В 1990-х и 2000-х годах рынок труда в России был рынком работодателя. Работодатель мог выбирать, диктовать условия, требовать лояльности, переработок и готовности вкалывать «за идею». Все решалось одной фразой: «За дверью стоит очередь желающих занять это место». Целое поколение руководителей выросло в убеждении, что так и должно быть. Что это нормально — требовать от сотрудника полной самоотдачи в обмен на стабильность. Что люди должны быть благодарны за самую возможность работать. Но рынок труда сильно изменился.

В некоторых сферах, таких как ИТ или медицина, резюме часто приходится искать самостоятельно, потому что их просто нет в открытом доступе. Теперь очередь стоит с другой стороны двери. Очередь из работодателей, которые пытаются привлечь одного и того же специалиста. Война за таланты становится жестче с каждым годом. Но самое интересное, что зарплата перестала быть главным аргументом. Раньше можно было переманить хорошего специалиста, предложив на 20% больше. Сегодня этого недостаточно. Небезопасная корпоративная культура стала самой частой причиной увольнений. Она важнее денег.

Время закрытия вакансии выросло катастрофически. Среднее время найма senior-разработчика в 2019 году составляло 45 дней. К 2024 году эта цифра увеличилась более чем в два раза и стала доходить до 90–120 дней. Каждый месяц незакрытой вакансии оборачивается недополученной прибылью, перегрузом работающей команды, сорванными дедлайнами и риском выгорания оставшихся сотрудников. Стоимость найма взлетела кратно. Если добавить время руководителей, потраченное на собеседования, адаптацию и обучение, то цифра издержек вырастает еще в два-три раза.

Репутация работодателя стала критичной. Раньше информация о токсичных работодателях распространялась устно, среди знакомых. Сегодня один негативный отзыв на HeadHunter способен отпугнуть десятки потенциальных кандидатов, а спорная ситуация вмиг оказывается в сюжете вирусных рилсов. Бренд работодателя перестал быть приятной опцией. Теперь это необходимость — для выживания в борьбе за лучшие кадры.

ТАТЬЯНА,

научный сотрудник

Я работала в фармацевтической компании в Санкт-Петербурге на позиции руководителя клинических исследований. Мне 40 лет, 12 лет стажа в компании, узкая специализация. Наши конкуренты переманивали меня два года, предлагая зарплату на 40% выше. Но я каждый раз отказывалась, потому что очень ценила команду и проекты. Мне нравилась атмосфера, которая у нас сложилась, на работу я всегда шла с удовольствием.

Потом в компанию пришел новый генеральный директор. Человек старой закалки, привыкший к жесткому контролю. Первое, что он сделал, — ввел обязательное присутствие в офисе пять дней в неделю с 9 до 18. Никаких исключений. Еще через месяц начал требовать еженедельных отчетов о проделанной работе с детализацией по часам.

Через три месяца я ушла. Не к тем, кто предлагал на 40% больше: они уже давно закрыли вакансию. Я ушла в стартап, где платили на 10% меньше, чем в моей прежней компании. Но там мне доверяют, не контролируют каждый шаг. Там мне не нужно согласовывать сотни бумаг. Я могу работать из дома три дня в неделю и спокойно забирать ребенка из школы.

На прежнем месте работы на поиск замены ушло почти семь месяцев. За это время компания потеряла два крупных проекта. А когда наконец нашли нового специалиста, ему пришлось платить на 30% больше, чем получала я.

СКРЫТЫЕ ПОТЕРИ БИЗНЕСА

Говоря о стоимости незакрытых вакансий, чаще всего имеют в виду прямые затраты. Но это лишь верхушка айсберга. Настоящая цена складывается из скрытых потерь. Когда в команде не хватает одного человека, его нагрузку берут на себя остальные. Сначала это воспринимается как временная мера, однако

с учетом выросшего срока закрытия вакансии недели могут превратиться в месяцы, а переработки — стать систематическими. И вот выходные уже не отличить от рабочих дней, а отпуск все время откладывается до лучших времен...

Через три-четыре месяца такой нагрузки начинаются первые тревожные звоночки. Сначала падает качество работы: люди устают, начинают ошибаться. Мотивация падает, а затем начинаются конфликты, срывы друг на друга из-за накопившейся усталости. Финальная стадия — увольнение.

Одна незакрытая вакансия может привести к потере остальных членов команды. Возникает риск того, что вместо одного человека нужно будет искать нескольких. При этом дефицит на рынке труда никуда не делся.

Демографическая яма — это не временный кризис. Это новая реальность, в которой соискателям и работодателям придется договариваться о базовых условиях, включая безопасную культуру. Что дальше? Ситуация будет только обостряться. По прогнозам Росстата, к 2030 году дефицит кадров усилится, а конкуренция за каждого квалифицированного специалиста станет еще жестче.

Компании начнут переманивать сотрудников не только деньгами, но и всем, что можно предложить: гибкостью, автономией, возможностями развития, комфортной средой, здоровой корпоративной культурой. И в этой гонке победят не те, у кого больше бюджет. Победят те, кто раньше других понял: люди идут туда, где к ним относятся как к людям, а не как к ресурсу.

Остальные будут проигрывать войну за таланты. Можно тратить миллионы на рекрутинг, но так и не понять, почему никто не хочет работать в компании. Можно повышать зарплаты, но люди всё равно будут уходить. Потому что дело не в деньгах. Точнее, не только в них. Работать в выжигающей среде больше не готов никто, у кого есть выбор. А выбор есть у всех, потому что работодателей теперь больше, чем квалифицированных специалистов.

Компании, которые это поняли, инвестируют в корпоративную культуру, эмоциональную безопасность, доверие, развитие

и удержание людей. Не формально на бумаге для отчета вышестоящему руководству, а действительно принимая важные для этого меры, исходя из мнения сотрудников. Нынешнее устойчивое конкурентное преимущество — это команда, которая действительно хочет работать в компании.

В мире дефицита кадров побеждает тот, кто создает среду, в которой людям хорошо работать, где можно оставаться собой, выражать свое мнение, иметь возможность развиваться и чувствовать определенность. В следующей главе я расскажу, что из себя представляет модель эмоциональной безопасности и как с ее помощью можно создать безопасную среду.

НОВЫЕ ПОКОЛЕНИЯ: ЗУМЕРЫ, МИЛЛЕНИАЛЫ — И ИХ «ДРУГИЕ» ЦЕННОСТИ

Еще один важный вопрос — как работать с теми, кто сегодня выходит на рынок труда.

Сейчас основную массу соискателей составляют миллениалы (рожденные в 1981–1996 годах) и зумеры (1997–2012) — люди, которые выросли в совершенно другой реальности, чем их руководители. Это важно учитывать, так как главным ключом к разгадке является набор ценностей каждого поколения.

Миллениалы выросли в период бурного экономического роста. Это поколение не знает ни тотального дефицита, ни безработицы. Работа для них — это естественная часть жизни, которая должна приносить не только деньги, но и смысл, развитие, рост.

Зумеры выросли с интернетом в руках. Они живут по принципу «Весь мир для меня — мир возможностей». Они могут работать на компанию в Берлине, живя во Владивостоке. Они могут уйти с работы в пятницу — и в понедельник уже выйти в новую компанию. Для них не существует географических и временных границ.

Исследование Deloitte «Gen Z and Millennial Survey 2024»¹ показало:

- 49% миллениалов и зумеров говорят, что отказались бы от предложения о работе, если бы ценности компании не совпадали с их личными ценностями. Даже если зарплата была бы выше.
- 52% сменили бы работу ради лучшего баланса между работой и личной жизнью.
- 44% уже отказывались от задач на работе, которые противоречили их этическим убеждениям.

Кому-то эти цифры могут показаться пугающими, раздражающими, удивляющими. Но реальность такова — мир изменился. У этих поколений действительно есть выбор, и они этим выбором пользуются.

Что для них важно?

Смысл. Они не хотят больше просто «отрабатывать часы». Они хотят понимать, зачем они это делают, какой вклад вносят, как их работа влияет на конечный результат. Если нет смысла, то нет и мотивации.

Развитие. Они знают, что в современном мире навыки устаревают очень быстро. Они не хотят застревать на одной позиции или работать на одном заводе 20 лет. Они хотят расти, учиться новому, пробовать разные направления и роли.

Баланс. Они не готовы жертвовать здоровьем, отношениями, личным временем ради того, чтобы руководитель посчитал их «преданными компании». Когда рабочий день заканчивается, они уходят. Не потому, что безответственны, а потому, что умеют очерчивать личные границы, а главное — не испытывать чувства вины по этому поводу.

Уважение и психологическая безопасность. Они не признают иерархию ради иерархии. Авторитет у них нужно заслужить — профессионализмом, честностью, уважением к людям.

Но дело не только в уважении. Безопасность для них в списке приоритетов. Они хотят работать в среде, где можно задать вопрос,

¹ <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>.

не боясь, что тебя назовут некомпетентным. Где можно признать ошибку, не опасаясь публичного унижения. Где можно высказать несогласие с решением руководителя, не рискуя карьерой.

ИИ И УСТАЛОСТЬ ОТ ТОКСИЧНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Разве могли мы предположить, что наступит день, когда общение с живым человеком заменит ИИ? А в ответ на вопрос: «Хотели бы вы, чтобы вашего руководителя заменил ИИ?» — мы услышим твердое «да»?

Список причин выглядит как обвинительный приговор.

Непредсказуемость. ИИ никогда не повышает голос и не позволяет себе грубых слов. А «антропоморфный» лидер зачастую может сорваться, наговорить подчиненному лишнего или вовсе оборвать разговор, потому что у него плохое настроение или проблемы дома.

Смена правил игры. Машина не меняет правила игры посреди партии. Шеф же может сегодня попросить одно, а завтра потребовать совершенно другого. Изменения случаются, да. Но противоречивость не должна становиться систематической и превращаться в стиль управления.

Обесценивание. Нейросеть не принижает идеи фразами «Ну, это очевидно» или «Мы это уже пробовали». Живой руководитель может вести скрытую борьбу с тем, кто ему не мил, применяя обесценивание как кнут.

Предвзятость. Робот не играет в любимчиков. Он не продвигает Сашу только потому, что тот активно кивает на планерках у руководства (хотя лучше работает Маша). Начальники часто грешат подобным отношением, забывая о том, что мы все подвержены неосознанной предвзятости. (Но в наших силах с этим работать, чтобы принимать беспристрастные решения, не основываясь на социальных и личных стереотипах.)

Право на ошибку. Машина не высмеивает задаваемые человеком вопросы: у каждого есть право на ошибку. А руководитель

бывает склонен высмеивать, наказывать, припоминать былые проигрыши и устраивать прилюдные порки. Он может, вместо того чтобы признать и исправить свои ошибки, переложить их на других и найти виноватых.

Неконструктивная критика. Компьютер дает обратную связь без токсичности. Он не начинает с притворного комплимента, чтобы потом размазать подчиненного по столу. Босс же способен легко обойтись вовсе без обратной связи сотруднику — или выстроить ее таким образом, что ощущение полезности и сопричастности будет убито уже при входе в кабинет.

Да, ИИ не заменит менеджеров. Управление людьми — это не набор сухих алгоритмов. Здесь важны эмпатия, интуиция, способность читать между строк, понимать контекст, чувствовать коллектив. Машины этого не умеют.

Но сам факт того, что люди предпочитают нейросеть на посту руководителя, говорит о кризисе доверия, кризисе базовых вещей: предсказуемости, честности, справедливости, уважения и открытой коммуникации.

ОТ КОНТРОЛЯ К ДОВЕРИЮ: ПЕРЕХОД БИЗНЕСА В ЭПОХУ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Много лет бизнес строился на одной простой идее, что люди — это ресурс. Человеческий ресурс такой же, как нефть, металл, оборудование: его нужно эффективно использовать, оптимизировать, минимизировать издержки.

Эта философия пронизывала всё: от названия отделов (Human Resources, HR) до методов управления. Люди были винтиками в механизме. Такая концепция работала долгое время, пока людей было много, а на одну вакансию стояла очередь из полусотни кандидатов. Но мир изменился, и старая модель рухнула.

Сегодня мир говорит о человекоцентричности, устойчивом развитии, социальных технологиях и искусственном

интеллекте. Компании пишут в миссиях «люди — наша главная ценность», открывают комнаты отдыха с настольным футболом, проводят корпоративы, тимбилдинги, нанимают психолога в штат, оплачивают питание и ДМС, покупают массажные кресла, оплачивают спорт и санатории.

Реальная человекоцентричность — это то, как строится бизнес, когда человек становится не ресурсом, а центром, вокруг которого выстраиваются все процессы.

Как это возможно? За счет применения базовых правил новой модели управления.

ПРАВИЛО 1. ЗДОРОВАЯ АВТОНОМИЯ

Старая модель гласит: контролируй каждый шаг и требуй подробной отчетности, иначе все пропадет. Контроль как единственный способ держать ситуацию в своих руках и владеть полной картиной. Что в этом плохого, спросите вы? Ничего — до того момента, пока такое управление не перерастает в микроменеджмент: привычку проверять каждое решение, утверждать любую мелочь, вносить сотни правок, требовать бумагу на всякий шаг.

При здоровой автономии сотруднику дают задачу, объясняют контекст и результат, который от него ожидают. Никто не стоит над душой и не требует ежедневных отчетов. Оценка присутствует, но оценивают сотрудника по проделанной работе и результату, а не процессу.

Исследование Gallup¹ показало: команды с высоким уровнем автономии в три раза более вовлечены, в два раза реже выгорают и на 50% продуктивнее.

Это даже не вопрос того, работает ли автономия. Перестройка в сторону самостоятельного ведения процессов означает, что квалифицированные специалисты больше не соглашаются на тотальный контроль. Доверие становится главным маркером продуктивной работы.

¹ <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

ПРАВИЛО 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Напряженность в коллективе снижает скорость принятия решений. Что влияет на напряженность в команде? Среда, в которой люди находятся. Потому что главный фактор эффективности команды — психологическая безопасность. Возможность открыто выражать свое мнение, не боясь косых взглядов или наказания, задавать вопросы, даже если они кажутся глупыми, и знать, что никто не расценит их как слабость или некомпетентность. Возможность признавать ошибки и не соглашаться с руководителем.

В командах, где небезопасно, люди преимущественно молчат. Не потому, что им нечего сказать, а потому, что боятся. Боятся обесценивания, высмеивания, наказания, игнорирования. Эмоционально безопасная среда создает сильный плацдарм для прорывных идей и решений.

ПРАВИЛО 3. ПРОЗРАЧНОСТЬ

Важные решения принимаются за закрытыми дверями? Только не для нынешнего поколения! Людям важно понимать контекст: почему и зачем мы делаем это именно таким образом? Готовые указания в формате «Делаем так, потому что я так сказал» больше не работают.

Понимание контекста позволяет увидеть, как работа каждого влияет на общий результат. Прозрачность в решениях и коммуникациях стала не роскошью, а необходимостью. Это возможность не просто выполнять инструкции, а качественно участвовать в улучшении процессов, вкладываться на максимум, а не просто отрабатывать часы.

ПРАВИЛО 4. ГИБКОСТЬ

Если в 2019 году лишь отдельные компании предлагали сотрудникам полностью удаленный формат сотрудничества, то к 2022 году он стал нормой для большинства. COVID оказался

главным катализатором перехода на гибридную или полностью удаленную работу. Попытки вернуть людей обратно в офис на полную ставку привели к массовым увольнениям.

COVID разрушил старую модель управления: «Сиди с 9:00 до 18:00 — и неважно, что ты делаешь». Теперь оценивается результат.

Люди больше не хотят выбирать между работой и жизнью. Они хотят и то и другое. И компании, которые это поняли, выигрывают войну за таланты. Потому что люди уже попробовали другой режим труда и отдыха — где не нужно тратить три часа в день на дорогу, где можно вовремя забрать ребенка из школы или детского сада, где можно пойти в спортзал не в 10 вечера. Гибкость стала ключевым фактором принятия решения в пользу той или иной компании.

ПРАВИЛО 5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Возможность пробовать новое стала базовым минимумом существования в компании. Человеку нужен рост, а для этого компании инвестируют в обучение и развитие, программы адаптации и наставничества, кадровый резерв, кросс-функциональные проекты.

Старая модель, когда специалиста нанимали на конкретную задачу и он ее делал годами, больше не работает. Отсутствие возможности роста стало второй по частоте причиной увольнений после токсичной культуры. Компаниям важно перестроиться на новые рельсы, в которых на сотрудника смотрят не как на функцию («он разработчик»), а как на человека с потенциалом («он может стать тимлидом, архитектором, продакт-менеджером»), и создают исходя из этой картины возможности для роста и развития.

ПРАВИЛО 6. РАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Люди остро чувствуют несправедливость. Когда твоего коллегу повышают только за то, что он мужчина и не уйдет в ближайшие

годы в декрет, или за то, что он хорошо ладит с начальством (хотя не способен закрывать свои задачи), в команде возникает сильное напряжение. Если руководство поощряет любимчиков, многие эффективные сотрудники остаются в тени — не потому, что не предпринимают попыток из этой тени выйти, а потому, что критерии оценки непрозрачны, а решения субъективны.

Воспринимаемая несправедливость — один из триггеров токсичного поведения. Поэтому обеспечение организационной справедливости способно снять напряжение в коллективе. Для этого необходимо обеспечить четкие и прозрачные правила для всех, достойное вознаграждение, уважительное отношение к сотрудникам на всех уровнях. Когда система воспринимается как действительно человекоцентричная и беспристрастная, у сотрудников реже возникает желание ей противодействовать. Что, в свою очередь, сказывается на взаимоотношениях в коллективе и рабочих процессах.

ПРАВИЛО 7. ПРИЗНАНИЕ И ПОДДЕРЖКА

Денежное вознаграждение перестало быть единственным способом похвалы. На арену вышла регулярная обратная связь, в которой есть место признанию достижений, публичной благодарности, человеческой поддержке. Люди хотят чувствовать, что их работа важна, ее видно и она имеет значение.

Человекоцентричность — это не альтруизм, а бизнес-стратегия, которая измеряется и окупается.

Как ее измерить? Предлагаю вам семь базовых принципов, которые определяют, будут ли люди хотеть работать — или станут уходить при первой возможности.

- **Об автономии:** могут ли ваши сотрудники самостоятельно принимать решения в рамках своих задач? Или каждую мелочь нужно согласовывать с начальником?
- **О психологической безопасности:** могут ли люди в вашей команде открыто выражать несогласие, задавать «глупые» вопросы, признавать ошибки, не боясь наказания?

- **О прозрачности:** понимают ли сотрудники, почему принимаются те или иные решения? Или они просто получают готовые указания?
- **О гибкости:** есть ли у людей реальная возможность работать удаленно или в гибридном формате?
- **О развитии:** инвестирует ли компания в обучение и развитие сотрудников? Или они застревают на одной позиции на долгие годы?
- **О равенстве:** есть ли прозрачные критерии оценки и продвижения? Или имеют место личные симпатии при принятии решений?
- **О признании:** получают ли люди регулярную конструктивную обратную связь и признание своего вклада в общее дело?

А что в вашей компании? Задайте себе честные вопросы...

Если на большинство вопросов вы ответили «нет» или «не совсем» — у меня для вас плохие новости.

Но есть и одна хорошая: ситуацию можно изменить. Правда, потребуются регулярные и последовательные усилия. Нельзя «немного доверять» или «выборочно быть человекоцентричным». Этот подход либо работает системно, либо не работает вообще.

Ускоритель действий: «Честное интервью»

Проведите мысленные exit-интервью, вспомнив последних трех сотрудников, которые уволились из вашей команды.

Для каждого ответьте честно:

Сотрудник 1: _____

1. Официальная причина увольнения: _____

2. Настоящая причина (если знаете): _____

3. Как вы думаете, какой из семи принципов не работал для этого человека? _____

4. Что можно было сделать, чтобы он остался? _____

О чем молчат сотрудники

5. Что можно изменить для тех, кто остался? _____

6. Изменилось ли что-то после их ухода? _____

Сотрудник 2 (те же вопросы).

Сотрудник 3 (те же вопросы).

Теперь посмотрите на паттерны:

- Повторяется ли одна и та же причина у всех троих?
- Относятся ли все причины к одному и тому же принципу?
- Сдвигает ли уход всех троих ситуацию в компании в одном направлении? В каком?

Если паттерн повторяется — это не случайность. Это системная проблема.

План действий:

Что вы сделаете в ближайшие 30 дней, чтобы эта причина не стала триггером для следующего увольнения?