

18+

Майк Аксентьев

Гравитация СМЫСЛА

Как удержать команду, когда всё рассыпается

Майк Аксентьев

**Гравитация смысла. Как удержать
команду, когда всё рассыпается**

«Издательские решения»

Аксентьев М.

Гравитация смысла. Как удержать команду, когда всё рассыпается /
М. Аксентьев — «Издательские решения»,

Как удержать команду, когда зарплаты, бонусы и стабильность больше не работают? Ответ — в смысле. Эта книга о том, как лидеру создать гравитационное поле, которое притягивает людей не силой, а осмысленностью. Вы узнаете, почему старые опоры рухнули, как сформулировать личную миссию, перепрошить задачи и построить культуру, из которой не хочется уходить. Без манипуляций и пустых лозунгов.

© Аксентьев М.

© Издательские решения

Содержание

Гравитация смысла	6
Как удержать команду, когда всё рассыпается	7
От автора	8
Часть I. Диагноз: Почему всё рассыпается	11
Конец эпохи стимулов	11
Три столпа, которых больше нет	16
Проклятие миссии на стене	22
Часть II. Гравитация: Иная физика лидерства	27
Масса, а не сила	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Гравитация смысла Как удержать команду, когда всё рассыпается

Майк Аксентьев

Дизайнер обложки Маргарита Юрьевна Короткая

Редактор Маргарита Юрьевна Короткая

Корректор Геннадий Яковлевич Короткий

© Майк Аксентьев, 2026

© Маргарита Юрьевна Короткая, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-0295-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Гравитация смысла

Как удержать команду, когда всё рассыпается

Оглавление

От автора

Я написал эту книгу, потому что однажды потерял команду, которую считал непотопляемой. Это был 2014-й, наше агентство недвижимости росло, и казалось, что так будет всегда. Все происходило тихо, постепенно, как остывает дом, в котором перестали топить печь. Сначала ушел талантливый разработчик, которому «просто захотелось новых вызовов». Потом — менеджер проектов, сказавший на прощание странную фразу: «Здесь все хорошо, но я перестал понимать, зачем». Потом еще двое. Я пытался удержать их деньгами, условиями, разговорами — не помогало. И лишь когда команда сократилась вдвое, я остановился и задал себе вопрос, который должен был задать раньше: что они искали вовне, чего не могли найти здесь?

Ответ, к которому я пришел, изменил мое понимание лидерства. Они искали смысл. Не зарплату, не бонусы, не стабильность — все это было. Им нужна была причина вставать по утрам и делать свою работу, которая была бы больше, чем строчка в резюме. И я, как лидер, не дал им этой причины — не потому, что не хотел, а потому, что сам не вполне понимал, ради чего все затеял.

Так началось исследование, которое вылилось в эту книгу. Я разговаривал с десятками руководителей — от основателей стартапов до генеральных директоров крупных корпораций. Изучал исследования по организационной психологии, нейробиологии и антропологии. Перечитывал философов, которые столетиями бились над вопросом о смысле. Но главное — я наблюдал за командами, которые держатся вместе даже тогда, когда все рассыпается, и пытался понять: что у них есть такого, чего нет у других? Ответ оказался простым и сложным одновременно. У них есть гравитация смысла.

Для кого эта книга

Эта книга адресована лидерам, которые чувствуют, что старые методы удержания людей больше не работают. Неважно, управляете ли вы командой из пяти человек в стартапе или департаментом из пятисот в корпорации — вы сталкиваетесь с одними и теми же симптомами: тихое увольнение, цинизм по отношению к корпоративным ценностям, уход талантов к конкурентам, предлагающим не только деньги, но и «миссию». Вы пробовали повышать зарплаты, улучшать условия, вводить бонусы — и обнаружили, что это лишь на время приглушает проблему. Вы подозреваете, что людям нужно что-то еще, и вы правы. Им нужен смысл.

Книга также для тех, кто сам стоит на пороге выгорания. Лидер, потерявший собственный смысл, не может дать его другим. Если вы чувствуете, что работа превратилась в бесконечный бег за метриками, а вопрос «зачем я это делаю» вызывает тоску, а не ясность, — эта книга для вас в первую очередь. Потому что гравитация начинается с лидера. Нельзя удержать других, если не знаешь, что держит тебя самого.

Наконец, книга для тех, кто хочет построить не просто эффективную организацию, а осмысленное сообщество. Для кого бизнес — не только способ заработать, но и способ оставить след. Кто верит, что работа может быть местом, где люди не выгорают, а растут. И кто готов ради этого пересмотреть свои привычки, убеждения и страхи.

Почему эта книга

Мы живем в мире, где три опоры, на которых веками держалось лидерство — стабильность, иерархия и предсказуемая карьера, — рухнули практически одновременно. Компании больше не могут гарантировать пожизненную занятость. Должность больше не дает автоматического права на уважение. Карьерная лестница превратилась в непредсказуемый лабиринт. В этом вакууме внешних опор осталась только одна внутренняя — смысл. И лидер, который умеет его создавать, удерживает людей не через силу, а через притяжение.

Книг о лидерстве написано много. Большинство из них — о том, как быть эффективнее: ставить цели, делегировать, мотивировать. Это важные темы, но они отвечают на вопрос

«как». Моя книга — о «зачем». О том, что находится глубже инструментов и техник. О том, что делает лидера не просто функцией, производящей результаты, а источником гравитации, вокруг которого люди собираются добровольно, а не по принуждению.

Я не претендую на то, что открыл истину. Скорее, я собрал разрозненные наблюдения, идеи и практики в единую метафору — метафору гравитационного поля. Метафора эта не случайна. Она позволяет увидеть лидерство как невидимую, но реальную силу, которая действует даже тогда, когда лидер не приказывает и не контролирует. Она объясняет, почему одни команды рассыпаются от малейшего ветра, а другие проходят через кризисы, становясь только крепче. И она дает практический язык, на котором можно обсуждать то, что обычно обсуждают лишь намеками: смысл, ценности, идентичность, миссию.

Как устроена книга

Я построил книгу как путешествие.

В первой части — диагностика. Мы посмотрим правде в глаза и признаем: стимулы больше не работают, старые опоры рухнули, а корпоративные миссии, выгравированные на стенах, вызывают не вдохновение, а цинизм. Это невеселое начало, но без него невозможно двигаться дальше. Нельзя построить новое, не разобрав руины старого.

Во второй части вводится центральная метафора — гравитация смысла и три ее закона: масса вместо силы, искривление пространства-времени команды и горизонт событий лояльности. Это теоретическое ядро книги, но я постарался изложить его без академической тяжеловесности, с примерами, историями и образами. Метафора — не самоцель, а инструмент, который поможет увидеть лидерство в новом свете.

Третья часть — самая практическая. Она отвечает на вопрос «как?». Как лидеру найти собственную миссию, не скатываясь в пафос и самообман? Как перепрошить повседневные задачи, чтобы они обрели смысл? Как превратить историю компании из монолога в соавторство? Как создавать ритуалы и артефакты, которые удерживают смысл от выветривания? Это не рецепты, а приглашение к практике. Каждая глава заканчивается вопросами для размышления — не для галочки, а для честного разговора с собой.

Четвертая часть — теневая. Она о том, что мощная гравитация может стать черной дырой. О том, как харизма и смысл превращаются в культ, а лидер — в гуру, поработавшего своих последователей. И о том, как этого избежать. А завершает книгу, на первый взгляд, парадоксальная идея: высший пилотаж гравитации — не удержать, а отпустить. Так, чтобы отпущенные люди становились не потерянными, а частью расширенной экосистемы смысла.

Для удобства читателя, все разъяснение некоторых понятий, раскрытие тем и определений — в разделе Глоссарий (в тексте книги отсылка *помечена звездочкой — «*» и выделена курсивом*) в алфавитном порядке.

Исследования, опросы, эксперименты и другие упомянутые источники — в разделе Библиография.

Что читатель получит

Я не обещаю, что после прочтения этой книги ваша команда немедленно перестанет разбегаться. Смысл — не таблетка, а практика. Но я обещаю, что вы получите язык, на котором можно говорить о том, о чем обычно молчат. Вы сможете отличить живой смысл от мертвого лозунга. Поймете, почему люди уходят, даже когда все «хорошо». Увидите, как ваше собственное состояние влияет на команду сильнее, чем любые *KPI**. И, возможно, впервые честно ответите себе на вопрос, ради чего вы вообще все это делаете.

Эта книга — не учебник с готовыми ответами, а зеркало и карта. Зеркало, в которое иногда трудно смотреть, но которое показывает реальность без прикрас. Карта, на которой проложен маршрут, но идти по нему предстоит вам. Честность перед собой и перед командой — вот настоящий источник смысловой массы. Все остальное — инструменты, которые помогают этой честности проявиться.

Книга не случайно заканчивается главой о гравитационной прассе. Потому что в конечном счете лидерство — это не про то, чтобы удержать всех навсегда. Это про то, чтобы люди, побывав в вашем поле, стали сильнее, яснее, свободнее. И унесли эту гравитацию с собой — в другие команды, в свои семьи, в мир. В этом, возможно, и есть главный смысл лидерства: не строить крепость, а строить космодром.

Прежде чем вы перевернете страницу и начнете первую главу, позвольте дать совет. Читайте медленно. Некоторые идеи покажутся очевидными, некоторые — спорными. С чем-то вы согласитесь сразу, с чем-то захотите спорить. Это нормально. Смысл не рождается в согласии, он рождается в диалоге — в том числе внутреннем. Задавайте книге вопросы. Записывайте мысли на полях. Возвращайтесь к прочитанному. И главное — пробуйте. Самая точная теория лидерства ничего не стоит, если она не прожита на практике.

Спасибо, что взяли эту книгу в руки. Надеюсь, она станет для вас тем, чем когда-то стала для меня работа над ней: точкой опоры, источником вопросов и приглашением к росту.

Доброго пути.

Вопросы перед началом чтения

Вспомните момент, когда вы чувствовали, что ваша работа как лидера имеет глубокий смысл и значение. Что именно создавало это чувство? Как часто вы переживаете подобное сейчас?

Честно спросите себя: если бы завтра ваша компания или команда исчезла, что бы вы считали своим главным вкладом? Можете ли вы сформулировать этот вклад в одном-двух предложениях, не используя слов «прибыль», «рост» и «KPI»?

Что вы надеетесь найти в этой книге? Запишите свой ответ и вернитесь к нему, когда дочитаете до конца. Возможно, вы обнаружите, что искали не то, о чем думали. Не стремитесь к идеальным ответам. Это не экзамен, а разминка перед путешествием.

Часть I. Диагноз: Почему всё рассыпается

Конец эпохи стимулов

В 2019 году в *Кремниевой долине** руководитель HR-департамента одной компании — назовем его Марк — предложил эксперимент, который до сих пор вспоминают с содроганием. Руководство решило, что проблема текучести кадров решается просто: нужно поднять зарплаты на пятнадцать процентов всем ключевым разработчикам. Бюджет согласовали, приказы разослали, бухгалтерия провела выплаты. Через полгода обнаружилось, что уволились ровно те же люди, что собирались уходить до повышения, — с той лишь разницей, что теперь у них на руках было более выгодное предложение для торга со следующим работодателем. Деньги сработали как катализатор ухода, а не как якорь удержания.

Эта история — не исключение, а симптом. Она указывает на фундаментальный сдвиг, который многие лидеры до сих пор отказываются замечать: эпоха стимулов закончилась. Привычные рычаги влияния — зарплата, бонусы, соцпакет, опционы — больше не гарантируют ни лояльности, ни вовлеченности. Они, конечно, не стали бесполезными, но утратили статус главной удерживающей силы. Произошло то, что можно назвать «великой девальвацией мотивации»: деньги превратились из топлива в гигиенический минимум, наличие которого воспринимается как должное, а отсутствие — как оскорбление, но не более того.

Почему это случилось? Почему инструменты, веками обеспечивавшие подчинение и усердие, перестали работать? И главное — если стимулы бессильны, то что приходит им на смену? Ответ на эти вопросы требует не просто констатации моды на «осознанность», а честного анализа трех тектонических сдвигов: обесценивания денег как мотиватора, феномена «тихого увольнения» как формы протеста и появления новой породы сотрудников, для которых вопрос «зачем?» перевешивает вопрос «сколько?».

Разберем три силы, обрушивших эпоху стимулов:

1 — Почему деньги превратились в гигиенический минимум, 2 — Что на самом деле означает «тихое увольнение»,

3 — Как выглядит новый сотрудник, невосприимчивый к старым методам.

Деньги: от топлива к гигиене

В середине XX века американский психолог *Фредерик Герцберг** провел серию исследований, результаты которых перевернули представления о мотивации. Он разделил все факторы, влияющие на удовлетворенность работой, на две категории: «гигиенические» и «мотивационные». К первым относятся зарплата, условия труда, отношения с начальством, стабильность компании. Ко вторым — признание, интерес к задачам, возможность роста, чувство достижения. Ключевой вывод Герцберга гласил: улучшение гигиенических факторов не повышает удовлетворенность, оно лишь снижает неудовлетворенность. Иными словами, если в офисе грязно и платят мало — люди злы. Но если сделать ремонт и поднять оклады — люди не станут счастливее и продуктивнее, они просто перестанут жаловаться на ремонт и оклады.

Полвека спустя этот вывод не просто подтвердился — он радикализировался. Современные исследования, включая *проект «Аристотель»** в Google, показали, что эффективность команд практически не коррелирует с уровнем зарплат, зато напрямую связана с психологической безопасностью и ощущением значимости работы. В развитых экономиках базовые потребности большинства работников интеллектуального труда закрыты. Человек, выбирающий между тремя офферами от IT-компаний, не решает вопрос выживания — он сравнивает нюансы. Разница в десять-пятнадцать процентов дохода уже не меняет его жизнь качественно,

зато разница в ощущении осмысленности труда — меняет. И эта разница ощущается все острее.

Исследование, проведенное аналитиками *Gallup**, показало, что лишь 20% сотрудников в мире по-настоящему вовлечены в работу Gallup, State of the Global Workplace, 2025. В технологическом секторе ситуация оказалась еще более острой: там доля вовлеченных сотрудников, по некоторым данным, не превышала 15%. Остальные 80% находятся в спектре от «просто отрабатываю часы» до «активно ненавижу свою работу». При этом уровень компенсаций в опрошенных компаниях был рыночным или выше рынка. Деньги платили, вовлеченности не получали. Почему? Потому что вовлеченность, как выяснилось, живет в другом измерении — не в гигиеническом, а в мотивационном.

Скептики возразят: значит ли это, что можно платить копейки, компенсируя «великой миссией»? Нет. Это опасная иллюзия. Гигиенический минимум должен быть закрыт — это непреложное условие. Если компания недоплачивает рынку, никакой смысл не удержит сотрудника, который видит, что его труд оценивают ниже справедливого уровня. Но как только этот минимум закрыт, дальнейшее повышение дохода перестает быть рычагом влияния. Оно превращается в фоновый шум, который сотрудник перестает замечать уже через два-три месяца после повышения. Этот эффект известен как «гедонистическая адаптация»: человек быстро привыкает к новому уровню комфорта и возвращается к исходному уровню удовлетворенности.

Практический вывод для лидера неутешителен: конкурировать кошельком — значит участвовать в гонке, у которой нет финиша. Всегда найдется компания с более толстым бюджетом, особенно если речь идет о корпорациях, способных перекупать специалистов с двукратным превышением рынка. Если единственное, что удерживает команду, — это зарплата, то команда уже проиграна. Она уйдет при первой же возможности чуть более выгодного предложения.

Снижение значимости зарплаты как мотиватора — первопричина. А то, что мы наблюдаем в форме «тихого увольнения», — лишь внешний симптом этой глубинной девальвации мотивации.

Тихое увольнение как бунт

Весной 2022 года термин *quiet quitting** — «тихое увольнение» — взорвал социальные сети и деловые издания. Миллионы сотрудников по всему миру начали признаваться, что давно перестали делать что-либо сверх минимально предписанного должностной инструкцией. Они не увольнялись формально, но психологически покинули компанию. Никакой инициативы, никакого энтузиазма, никакого желания «войти в положение» или «поднажать в конце квартала». Ровно то, за что заплатили, — и ни шагу больше.

Реакция работодателей была предсказуемой: тихое увольнение заклеили как лень, инфантилизм и неблагодарность. Но если отбросить эмоции и посмотреть на данные, картина окажется сложнее. Массовый опрос, проведенный платформой *Blind** среди сотрудников технологических компаний в 2022 году Blind, показал: более 60% респондентов, идентифицировавших себя как «тихо увольняющиеся», объясняли свое поведение не ленью и не желанием «ничего не делать», а потерей смысла. «Я перестал понимать, зачем я это делаю», — писал один из участников опроса. «Моя работа не влияет ни на что, кроме квартального отчета, который никто не читает», — вторил другой.

Это не лень. Это отказ тратить жизненную энергию на деятельность, ценность которой неочевидна. Ленивый человек избегает усилий вообще. Тихо увольняющийся сотрудник не избегает усилий — он отказывается от сверхусилий, которые, по его опыту, ни к чему не ведут. Он выполняет норму. Он делает то, за что ему платят. Но он перестал делать то, что превращает работу из занятия в призвание, — он перестал вкладывать себя.

С точки зрения эволюционной психологии такое поведение совершенно рационально. Когда индивид вкладывает ресурсы (время, силы, внимание, креативность) в некоторую деятельность, он ожидает отдачи — не обязательно немедленной, но хотя бы видимой на горизонте. Если отдача систематически отсутствует, если усилия уходят в пустоту, — психика включает защитный механизм. Она прекращает инвестировать. Это работает и на уровне отдельного человека, и на уровне целых коллективов.

Интересно, что тихое увольнение практически никогда не происходит резко. Это постепенный процесс, похожий на высыхание водоема. Сначала исчезает готовность задерживаться на работе без крайней нужды. Затем — инициатива на совещаниях. Потом — неформальное общение с коллегами. В финале сотрудник присутствует физически, но отсутствует ментально. Его тело за столом, его разум — где-то еще. Он выполнил план, сдал отчет, ответил на письма. Но если спросить его вечером за ужином: «Что ты сегодня сделал важного?» — ему нечего будет ответить.

Лидер, столкнувшийся с эпидемией тихого увольнения, часто совершает ошибку: он пытается решить проблему усилением контроля. Внедряются трекеры времени, ужесточается отчетность, вводятся ежедневные планерки. Результат предсказуем: сотрудники, которые и так уже психологически ушли, лишь укрепляются в своем решении. Контроль не возвращает смысл, он лишь добавляет унижения к бессмысленности.

Новый сотрудник: портрет на фоне кризиса

Чтобы понять, почему стимулы перестали работать, нужно всмотреться в того, кто сегодня сидит по ту сторону стола — в сотрудника. За последние двадцать лет его профиль изменился радикально, и изменения эти затронули не столько демографию, сколько психологию.

Первый фактор: образование и доступ к информации.

Никогда еще в истории на рынок труда не выходило столько людей с высшим образованием. Это означает не просто умение считать и писать, но и определенный способ мышления: привычку задавать вопросы, искать причинно-следственные связи, требовать обоснований. Сотрудник с дипломом — неважно, бакалавра или магистра — обучен критически оценивать информацию. И когда ему предъявляют корпоративную миссию, написанную маркетологами за вечер, он не принимает ее на веру. Он задает вопросы. А если ответы его не устраивают — он не становится лояльнее.

Второй фактор: опыт экономической нестабильности.

Поколение, выросшее после кризиса 2008 года, усвоило урок: корпорации не лояльны к сотрудникам, какими бы преданными те ни были. Массовые сокращения, аутсорсинг, «оптимизация штата» — все это сформировало устойчивое убеждение, что компания не семья, а контрагент. И ожидать, что контрагент будет вести себя как семья, — наивно. В результате возник парадокс: компании требуют от сотрудников лояльности и самоотдачи, а сотрудники отвечают: «На каких основаниях? Вы нас уволите в любой момент, если этого потребует квартальная отчетность. Почему мы должны относиться к вам иначе?»

Третий фактор: изменение структуры потребностей.

*Пирамида Маслоу** не отменена, но ее верхние уровни стали актуальны для гораздо большего числа людей, чем когда-либо в истории. Базовые потребности (еда, кров, безопасность) у значительной части образованных работников закрыты. На первый план выходят потребности в принадлежности, признании, самореализации. Работа перестает быть просто источником дохода и становится полем, на котором человек ищет ответы на экзистенциальные вопросы: кто я? на что я способен? кому и чему я служу? И если работа не дает ответов на эти вопросы — или, хуже того, дает ответы унижительные — никакая зарплата не компенсирует этой пустоты.

Четвертый фактор: мобильность и прозрачность рынка труда. Сегодня, чтобы узнать, сколько платят конкуренты и какие у них условия, достаточно открыть несколько сайтов. Сара-

фанное радио превратилось в социальные сети и профессиональные сообщества. Сотрудник больше не привязан к единственному работодателю в своем городе — он может работать удаленно на компанию из другого часового пояса. Эта прозрачность означает, что любые манипуляции с зарплатой, любой обман, любое лицемерие становятся видны почти мгновенно. И реакция рынка — уход лучших — не заставляет себя ждать.

Кейс: история одного отдела продаж

В реальной истории, произошедшей с одной московской компанией в 2024 году, отдел продаж потерял трех лучших сотрудников за квартал — при том что их доход вырос на двадцать процентов благодаря новой системе бонусов. На выходных интервью все трое сказали примерно одно и то же: «Деньги есть, но я не вижу смысла в том, что делаю. Мы продаем продукт, который не делает клиентов счастливее. Я устал притворяться, что мне не все равно». Ни один из них не ушел на более высокую зарплату — все трое перешли в компании с меньшим доходом, но с более ясной миссией.

Смысловой вакуум: точное определение

Происходящее имеет точное название: **смысловой вакуум**. Это состояние, при котором формальные цели у команды есть, а экзистенциальной причины действовать — нет.

Смысловой вакуум не равен отсутствию целей. Напротив, целей может быть даже слишком много: квартальный план, годовая стратегия, *KPI**, *OKR**, SMART-задачи. Они заполняют календарь, но не заполняют внутреннюю пустоту. Человек, находящийся в смысловом вакууме, может быть занят с утра до вечера, но его занятость лишена субъективной значимости. Он делает, потому что «надо», а не потому что «важно». Разница между этими двумя словами и есть та самая пустота, которую не заполнить деньгами.

Смысловой вакуум опасен тем, что его трудно диагностировать. Люди редко говорят о нем прямо — отчасти потому, что не всегда осознают, от чего именно страдают. Они жалуются на усталость, на выгорание, на «что-то не то». Но когда их спрашивают: «Что именно не так?» — они затрудняются ответить. Усталость есть, а видимых причин нет: зарплата хорошая, коллектив нормальный, начальник не тиран. Все в порядке. И именно это «все в порядке» и есть симптом: когда все объективно хорошо, а субъективно пусто — это смысловой вакуум.

Аналогия: топливо и двигатель

Полезна следующая аналогия. Представьте, что команда — это автомобиль. Деньги и стимулы — это топливо. Смысл — это двигатель. Можно залить полный бак лучшего топлива, но если двигатель неисправен, машина не поедет. Можно продолжать заливать еще и еще — бензин будет просто вытекать на землю.

Эпоха стимулов была эпохой, когда все усилия направлялись на топливо. Считалось, что достаточно дать больше — и человек поедет быстрее. И когда двигатели были простыми, это работало. Но сегодняшние сотрудники — особенно в интеллектуальных отраслях — устроены сложнее. Им нужно, чтобы работал двигатель. Им нужно, чтобы усилие имело смысл.

Выводы

Тезис 1. После закрытия рыночного уровня зарплаты каждый дополнительный рубль имеет околонулевой мотивационный эффект. Деньги и бонусы перешли в разряд гигиенических факторов: их отсутствие демотивирует, но наличие не гарантирует вовлеченности.

Тезис 2. Тихое увольнение — это не лень, а рациональная реакция психики на бессмысленность усилий. Усиление контроля при смысловом вакууме лишь усугубляет проблему, добавляя унижение к пустоте.

Тезис 3. Новый сотрудник — образованный, мобильный, информированный — не покупается на декларации. Он ищет ответ на вопрос «зачем?», и если компания не дает убедительного ответа, он уходит физически или психологически.

Тезис 4. Формальные цели (KPI, OKR, квартальные планы) не спасают от смыслового вакуума. Занятость без субъективной значимости приводит к выгоранию и скрытой текучести.

Тезис 5. Конкурировать только кошельком — значит участвовать в бесконечной гонке, которую лидер обречен проиграть. Единственная устойчивая опора — осмысленность общей работы.

Прямо сейчас: быстрый тест на смысловой вакуум

Задайте своей команде три вопроса анонимно:

Зачем существует наша команда? (Без слов «прибыль», «KPI», «эффективность».)

Что из сделанного за последний месяц вы считаете по-настоящему важным?

Если бы завтра компания исчезла, что ценное исчезло бы вместе с ней?

Честные ответы покажут, есть ли в вашей команде смысловой вакуум, и дадут материал для первых шагов по его преодолению.

Вопросы для размышления

Вспомните трех лучших сотрудников, покинувших вашу команду за последние два года. Знаете ли вы истинную причину их ухода? Была ли она связана исключительно с деньгами — или же с ощущением, что работа перестала иметь значение?

А теперь представьте последствия: если завтра ваша компания удвоит зарплаты всем сотрудникам, но сохранит текущий уровень осмысленности задач, — как изменится динамика в вашей команде через год? Исходя из вашего опыта, что сломается в первую очередь?

Задайте себе вопрос, который вы, возможно, избегали: «Зачем существует моя команда?» Ответьте на него без использования слов «прибыль», «доля рынка», «KPI» и «эффективность». Если ответ не приходит сразу — это тревожный сигнал, который стоит исследовать.

Три столпа, которых больше нет

Почему это произошло? Как случилось, что опоры, обеспечивавшие порядок и управляемость в организациях на протяжении жизни многих поколений, рассыпались практически одновременно? И главный вопрос: на что теперь опираться лидеру? Эта глава — о природе трех обрушившихся столпов и о том, что их исчезновение — не катастрофа, а вызов, который открывает путь к принципиально иному типу лидерства.

Это был момент, когда один из трех столпов, на которых веками покоилась сама возможность лидерства, — стабильность — покачнулся и начал рушиться. За ним последовали два других: иерархия и предсказуемость карьеры. Сегодня, спустя полтора десятилетия, можно уверенно сказать: эти столпы не просто накренились, они исчезли. Их больше нет. И лидер, который продолжает опираться на них, подобен человеку, пытающемуся удержать равновесие на табурете с подпиленными ножками.

В 2008 году, когда рухнул банк *Lehman Brothers*, мир замер в ожидании цепной реакции. Но помимо финансового кризиса, то событие обнажило нечто более глубокое: молчаливый общественный договор между работником и работодателем, державшийся почти столетие, дал трещину, которая с годами только расширялась. Сотрудники, выходявшие из офисов с коробками личных вещей, поняли то, что их родители считали немыслимым: компания — не семья, лояльность не гарантирует безопасности, а многолетняя выслуга не защищает от увольнения в один день.

Первый столп: Стабильность, или Конец эпохи «пожизненного контракта»

В 1950-е годы американский социолог *Уильям Уайт** в книге «Человек организации» описал новый тип работника — преданного корпорации, идентифицирующего себя с ее ценностями и рассчитывающего на пожизненную занятость в обмен на лояльность. Эта модель, позже названная «психологическим контрактом», не была закреплена юридически, но работала безотказно: сотрудник отдавал компании лучшие годы, а компания гарантировала ему защищенность, рост и предсказуемое будущее.

Эта конструкция базировалась на послевоенном экономическом чуде, когда рынки росли, конкуренция была умеренной, а горизонт планирования измерялся десятилетиями. Корпорации-гиганты, такие как IBM, General Motors или японские кэйрэцу, действительно могли позволить себе содержать сотрудников всю жизнь. Для миллионов людей стабильность была не абстрактным понятием, а повседневной реальностью: одна работа на всю жизнь, ипотека на тридцать лет, пенсия от компании. Уволить человека без чрезвычайных оснований считалось почти аморальным.

Однако эта эпоха закончилась. *Исследование**, проведенное Бюро трудовой статистики США, показало, что средний срок работы на одном месте для американца сократился с 10 лет в 1970-х годах до 4,2 года к 2024-у. В Западной Европе и Японии цифры выше, но тренд тот же: пожизненный найм умирает.

Даже в Японии, где система «*сюсин койо*»* (пожизненного найма) была краеугольным камнем корпоративной культуры, доля работников с такими контрактами неуклонно снижается. По данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии, в 2023 году лишь около 19% сотрудников крупных корпораций могли рассчитывать на пожизненную гарантию занятости [MHLW, White Paper on Labour and Welfare, 2024], в наше время тенденция сохраняется.

Что разрушило первый столп?

В 1995 году Джон устроился на завод, где работал его отец. Стабильность была незыблемой: пожизненный найм, предсказуемая карьера, уверенность в завтрашнем дне. В 2005-м завод купил международный холдинг, и горизонт планирования сжался до квартала. В 2020-

м Джона сократили в рамках программы оптимизации акционерной стоимости — финансиализация превратила его многолетний стаж в цифру в отчете. А в 2025-м его дочь, миллениал, уволилась из успешного стартапа, потому что задачи перестали приносить чувство значимости.

Три силы.

Первая — глобализация и ускорение технологических циклов. Компании больше не могут планировать на десять лет вперед, потому что рынок, на который они выйдут через десять лет, еще не существует. Продуктовые циклы сжались с десятилетий до лет, а в цифровых отраслях — до месяцев. В таких условиях держать постоянный штат «на всякий случай» — непозволительная роскошь. Гибкость требует иных форм занятости: проектных команд, временных контрактов, аутсорса.

Вторая — финансиализация экономики. Когда главным мерилom успеха становится квартальная прибыль и капитализация акций, а не долгосрочное здоровье предприятия, увольнения становятся не крайней мерой, а инструментом управления ожиданиями рынка. Сокращение 10% персонала повышает стоимость акции — и менеджмент, вознаграждаемый опционами, делает это без колебаний.

Третья — изменение ожиданий самих работников. Поколения X, Y и особенно Z не хотят «одну работу на всю жизнь». Исследование *Deloitte Millennial Survey 2023 года** показало, что 55% миллениалов планируют покинуть текущую работу в ближайшие два года. И дело не только в отсутствии лояльности, но и в стремлении к разнообразию опыта, которое само по себе стало ценностью.

Психологический контракт умер. Никто больше не верит, что усердный труд гарантирует стабильность. И лидер, обещающий команде «спокойное будущее», либо обманывает, либо обманывается сам. Стабильность как обещание сверху исчезла. Осталась лишь та стабильность, которую команда создает сама: устойчивость, основанная на сплоченности, доверии и разделяемом смысле.

Второй столп: Иерархия, или Смерть вертикали

На протяжении тысяч лет иерархия была синонимом организации. От армии до церкви, от ремесленных цехов до индустриальных гигантов — всюду действовал единый принцип: право принимать решения принадлежит тому, кто выше, а ответственность за исполнение лежит на тех, кто ниже. Иерархия упрощала координацию, распределяла власть и — что критически важно для лидера — давала ему легитимность просто по факту должности. Можно было быть посредственным управленцем, но пока должностная инструкция закрепляла за тобой право приказывать — люди подчинялись. Сегодня этот столп лежит в руинах. Причин несколько, и они взаимосвязаны.

Усложнение задач и «экономика знаний».

Иерархия хороша, когда начальник действительно знает больше подчиненного — как мастер на заводе Форда, досконально разбиравшийся в каждом станке. Но в современной интеллектуальной работе лидер почти никогда не является лучшим специалистом в своей команде. Разработчик знает код глубже, дизайнер понимает интерфейс тоньше, аналитик видит данные яснее. Если начальник не обладает превосходством в компетентности, на чем держится его власть? Только на формальной должности. А формальная должность больше не вызывает автоматического уважения.

Проект «Аристотель», который уже упоминался ранее, показал, что эффективность команды не коррелирует с формальным лидерством. Решающие факторы не связаны с иерархией, по крайней мере напрямую.

Информационная прозрачность.

Раньше начальник владел информацией, недоступной подчиненным, и это был мощный ресурс власти. Сегодня информация демократизирована. Сотрудники видят те же данные, что и руководитель, читают те же отраслевые отчеты, общаются в профессиональных сообществах,

где обсуждают зарплаты и условия. Приказ «делай, как я сказал, потому что я так решил» наталкивается на встречный вопрос: «А почему?» И если ответа нет — авторитет рушится мгновенно.

Культурный сдвиг: от субординации к коллаборации.

Социальные нормы изменились. Почтительное отношение к старшим и начальникам, характерное для традиционных обществ, сменилось эгалитарными ценностями. Молодые сотрудники ожидают, что их будут слушать, а не просто давать указания. Они выросли в среде, где мнение каждого имеет вес, а статус не защищает от критики. В таких условиях классическая иерархия воспринимается как архаизм, вызывающий не подчинение, а отторжение.

Пример из практики.

Один производитель промышленных насосов из Дании с вековой историей в 2020 году решил внедрить «бирюзовую» модель управления* — самоорганизующиеся команды без формальных начальников. Результаты оказались неоднозначными: начальник сборочного цеха с 23-летним стажем испытал сильный стресс от потери привычных ориентиров; в первые три месяца команды конфликтовали по поводу графика смен, так как некому было утвердить финальное решение. Однако производительность выросла на 12%, а текучесть среди молодых специалистов снизилась вдвое. Этот случай не доказывает, что иерархия не нужна вовсе, но иллюстрирует, что ее жесткие формы перестали быть единственным и бесспорным способом организации труда.

Лидеру больше не на что опереться в иерархическом смысле. Нельзя просто «быть начальником». Нужно каждый день заслуживать право вести за собой — не должностью, а ясностью мышления, способностью слушать и создавать условия, в которых люди хотят, а не вынуждены следовать.

Третий столп: Предсказуемость карьеры, или Конец «лестницы»

Третий столп, возможно, самый личный для каждого сотрудника. Это предсказуемость карьеры: понятная траектория роста, последовательность ступеней, ведущих от младшего специалиста к старшему, затем к руководителю группы, начальнику отдела и так далее. Эта «карьерная лестница» десятилетиями служила главным навигатором профессиональной жизни. Человек знал: если он будет работать усердно и не совершит грубых ошибок, то через три-пять лет его повысят, потом еще и еще. Будущее было если не гарантированным, то обозримым.

Эта предсказуемость исчезла. Причины:

Уплощение организационных структур.

Компании сокращают количество уровней управления, чтобы стать быстрее и дешевле. Там, где раньше было восемь ступеней от новичка до директора, сегодня осталось три-четыре. «Повысить» человека часто некуда — следующей позиции просто не существует. Классический пример: в стартапе из пятидесяти человек может быть всего два уровня иерархии — команда и основатель. Расти некуда, и это не временная проблема, а новая реальность.

Исчезновение профессий и появление новых.

Скорость изменений такова, что профессия, востребованная сегодня, может исчезнуть через пять лет. А та, что появится взамен, еще не имеет названия. По оценке экспертов *Всемирного экономического форума**, к 2026 году 85 миллионов рабочих мест будут вытеснены автоматизацией, но одновременно возникнут 97 миллионов новых. В настоящий момент динамика сохраняется, а в некоторых отраслях — растет. В таких условиях строить карьерный план на десять лет — все равно что прокладывать маршрут по карте, на которой еще не нанесены континенты.

Проектная природа современного труда.

Все больше людей работают не в стабильных должностях, а в проектных ролях. Сегодня ты Scrum-мастер в этом проекте, завтра — Product Owner в другом, послезавтра — независи-

мый консультант. Представьте, что ваша карьера — это не прямая лестница, а скалодром с множеством зацепок. Вы растете, двигаясь не только вверх, но и вбок, и даже временно вниз, чтобы найти новый маршрут наверх.

Отказ работников от вертикального роста.

Все больше людей сознательно не хотят становиться руководителями. Исследование *Harvard Business Review 2024** года показало, что 30,2% опрошенных сотрудников предпочли бы остаться на позиции индивидуального эксперта, даже если им предложат повышение с прибавкой. Причины: нежелание брать на себя административную нагрузку, потерю свободы и возможность заниматься любимым делом. Вертикальная карьера перестала быть универсальным мерилom успеха. Для многих горизонтальное развитие — углубление экспертизы, освоение смежных областей, наставничество — стало более привлекательным.

Когда предсказуемость карьеры исчезает, лидер теряет мощнейший инструмент мотивации. Нельзя пообещать человеку должность через два года, если этой должности, скорее всего, не будет. Нельзя мотивировать повышением, если команда не хочет повышаться. Нужно искать иные способы показывать ценность и обеспечивать развитие — и здесь снова центральную роль играет смысл.

Что остается лидеру?

Итак, три столпа, на которых держалось традиционное лидерство, обрушились.

Стабильность исчезла — нельзя обещать людям защищенность, которую компания не в силах гарантировать. Попытка имитировать стабильность фальшивыми обещаниями порождает лишь цинизм и усиливает горечь при неизбежных сокращениях. Единственная честная стратегия — признать нестабильность и строить на ее основе иной тип устойчивости: не стабильность-стену, а стабильность-плот, способный держаться на волнах.

Иерархия перестала быть легитимной сама по себе. Должность больше не дает права на уважение и послушание — она дает лишь право попробовать это уважение заработать. Власть из атрибута кресла превратилась в результат личной состоятельности: глубины мышления, способности к диалогу, умения держать слово. Лидер, который продолжает опираться на формальный статус, напоминает офицера, требующего отдавать честь в то время как армия перешла на гражданское управление.

Предсказуемость карьеры растаяла. Нельзя больше указывать человеку путь на десять лет вперед — можно лишь создавать среду, в которой он сможет прокладывать этот путь сам. Нельзя мотивировать повышением по расписанию — можно предлагать вызовы, которые стоят того, чтобы их принять, и развитие, которое имеет ценность независимо от должности.

Что осталось? Остался четвертый элемент, который раньше был необязательным, приятным дополнением, а теперь стал единственной опорой. Смысл.

Смысл не обещает стабильности, но дает то, что важнее: ощущение, что усилия потрачены не зря, даже если проект закроют. Смысл не восстанавливает иерархию, но создает добровольное следование — не потому, что «так приказали», а потому, что «я сам так решил, потому что мне это важно». Смысл не гарантирует карьерного роста, но обеспечивает рост личности, который в современном мире стоит дороже любой должности.

Но здесь возникает проблема. Если стабильность, иерархия и карьерный рост были внешними опорами — их можно было предоставить, даже если лидер сам не был их источником. Компания как система обеспечивала стабильность, должность обеспечивала власть, кадровая политика обеспечивала карьеру. Смысл же — опора внутренняя. Его нельзя делегировать HR-отделу. Его нельзя прописать в регламенте. Его можно только прожить и передать — и передать лишь в той мере, в какой лидер сам им обладает.

Поэтому переход от трех столпов к смыслу как единственной опоре — это переход от внешнего лидерства к внутреннему. От управления ресурсами к управлению смыслами. От должности как источника власти — к личности как источнику гравитации.

Аналогия: парус вместо якоря

Представьте судно в шторм. Шум ветра заглушает голоса, небо сливается с морем, судно начинает терять очертания в брызгах и пене, насти трещат от напряжения — удерживать судно на плаву становится искусством. В этот момент от капитана требуется решение, которое определит судьбу корабля и экипажа.

Первый способ — бросить якорь: зацепиться за дно, остановиться, попытаться удержать позицию любой ценой. Кажется, что так безопаснее — не двигаться, переждать. Но шторм усиливается, волны бьют в неподвижный борт, якорная цепь натягивается до предела. Рано или поздно она рвётся, и обездвиженное судно швыряет на скалы или опрокидывается. Якорь не спас — он лишь отложил катастрофу.

Второй способ — поднять парус. Не сопротивляться ветру, а поймать его. Парус не борется со стихией, он превращает её ярость в движение. Судно кренится, его нос зарывается в волны, но оно идёт вперёд. Энергия шторма, которая разрушила бы стоящее судно, становится топливом для манёвра. Парус не гарантирует спокойного плавания, но он даёт шанс пройти сквозь бурю и выйти туда, где ветер стихнет.

Традиционное лидерство бросало якоря: стабильность, иерархия, предсказуемая карьера. Эти якоря держали организацию на месте, пока море было спокойным. Сегодня штормит, и старые якорные цепи трещат. Лидер, который пытается удержать позицию любой ценой — усилить контроль, сохранить прежние правила, удержать людей страхом или деньгами — обречён: его судно разобьётся о реальность.

Лидер, поднимающий парус, поступает иначе. Он не цепляется за неподвижность, а использует энергию кризиса. Его парус соткан из доверия, осмысленности и общей цели. Он не обещает команде, что качки не будет — она будет. Но он обещает, что их движение осмысленно, что ветер перемен не враг, а союзник, и что вместе они пройдут сквозь хаос туда, где откроется новый горизонт.

Парус — это и есть смысловое поле. Оно не гарантирует, что не будет шторма. Но оно гарантирует, что команда не останется обездвиженной и беспомощной, ожидая удара. Оно превращает хаос в движение вперёд.

Выводы

Три внешние опоры, на которых веками держалось лидерство, — стабильность занятости, легитимность иерархии и предсказуемость карьеры — обрушились. Их разрушение носит не циклический, а структурный характер. Они не вернутся, потому что изменились экономика, технологии и ожидания людей.

Попытки искусственно восстановить эти столпы — например, давать невыполнимые обещания стабильности или насаждать иерархию через страх — не только бесполезны, но и вредны. Они порождают цинизм и ускоряют эрозию доверия. Единственная честная стратегия — признать новую реальность и работать в ней.

Единственной оставшейся опорой становится смысл. Но в отличие от внешних опор, смысл нельзя предоставить «сверху» как пакет льгот. Его можно только создать — через личный пример, диалог, совместное проживание целей и ценностей. Это требует от лидера принципиально иного качества: не умения командовать, а умения быть источником притяжения.

Переход от трех столпов к смысловой гравитации — это переход от лидерства-крепости к лидерству-плоту. Крепости рушатся под ударами волн. Плоты держатся, потому что они подвижны, связаны и объединены общей целью — добраться до берега.

В следующей главе читатель увидит, как именно устроена эта новая физика лидерства. Как смысловая масса лидера создает гравитационное поле, способное удерживать команду на орбите даже тогда, когда вокруг не осталось ничего прочного.

Ключевой принцип №1

Смысл в контексте лидерства — это не расплывчатое вдохновение и не корпоративная миссия, выгравированная на табличке в холле. Это рабочее, почти физическое ощущение сопричастности к чему-то большему, чем сумма индивидуальных задач. Смысл возникает, когда каждый член команды может провести прямую линию между своим ежедневным усилием и результатом, который имеет значение для реальных людей — клиентов, пользователей, общества. Без этой линии работа превращается в пустой ритуал, а с ней — в навигатор, позволяющий держать курс даже при полном отсутствии внешних гарантий.

Ключевой сдвиг, который должен совершить лидер: перестать быть гарантом стабильности и стать гарантом направления. В мире, где невозможно обещать, что компания не сократит штат или что проект не закроют, единственное честное обещание звучит так: «Я не знаю, каким будет рынок через год, но я точно знаю, зачем мы вместе просыпаемся по утрам, и пока мы вместе — мы будем делать то, что считаем важным». Это обещание не дает ложной уверенности, но создает опору, которая не зависит от внешних обстоятельств.

Рассмотрим, как это работает, на примере той же аналогии с кораблем во время шторма. Представьте лидера команды разработчиков в стартапе, который только что потерял ключевого инвестора. У него нет возможности гарантировать сотрудникам зарплату через полгода, нет иерархической власти заставить их остаться, и уж точно нет предсказуемого карьерного трека. Вместо того чтобы делать фальшивые заверения или, наоборот, молчать, он собирает команду и говорит: «Вот ситуация. У нас нет никаких гарантий. Но у нас есть продукт, который уже помог тысяче пользователей решить их боль. И у нас есть возможность сделать его еще лучше. Я предлагаю посвятить ближайшие три месяца тому, чтобы довести продукт до состояния, которым мы сможем гордиться, даже если все закончится. Это будет наша планка качества, наша общая цель. А дальше — будь что будет». Такая речь не отменяет шторм, но превращает команду из группы испуганных людей в экипаж судна, у которого есть курс. Каждый разработчик понимает, зачем он пишет код: не ради мифической стабильности, а ради того, чтобы оставить после себя что-то стоящее. Смысл в данном случае — это превращение нестабильности из источника тревоги в контекст для совместного достижения.

Таким образом, смысл — это не абстракция, а конкретный лидерский инструмент, который связывает повседневные действия с разделяемой ценностью и создает добровольную вовлеченность там, где кончились внешние стимулы.

Вопросы для размышления

Прежде чем перевернуть страницу, позвольте себе короткую паузу. Возможно, вы найдете личную связь с этими размышлениями.

Когда я в последний раз принимал серьезное управленческое решение, на какой из трех столпов — стабильность, иерархию или предсказуемость — я опирался? Если бы я знал, что они больше не работают, изменил бы я свой выбор?

Что я чувствую, когда думаю о смысле работы моей команды? Есть ли в ней нечто, выходящее за пределы зарплаты и должности, или я замечаю тишину там, где должен быть отклик?

Какие обещания я давал своим сотрудникам в последние полгода? Могу ли я честно сказать, что они выполнимы в мире, где стабильность не гарантирована, иерархия может измениться, а карьерный трек непредсказуем? Если нет, как я могу перестроить разговор, чтобы сохранить доверие?

Проклятие миссии на стене

В октябре 2018 года, через несколько дней после *крушения Boeing 737 MAX** у берегов Индонезии, один из инженеров компании дал анонимное интервью отраслевому изданию. Он рассказал, что на стене его офиса висел выцветший плакат с облупившимся уголком, который он каждое утро машинально поправлял, проходя мимо. На плакате было написано: «Безопасность превыше всего», «Честность», «Качество». Каждое утро он проходил мимо этих слов, а затем садился за работу, где от него требовали ускорить сертификацию, сократить издержки и не задавать вопросов. Через пять месяцев, после второго крушения в Эфиопии, весь мир узнал то, что внутри компании знали давно: безопасность не была главным приоритетом. Главным был вывод самолета на рынок раньше конкурента. Плакат не врал — он был абсолютно точен в своей декларации. Но именно это и делало его разрушительным. Он фиксировал разрыв между словом и делом с такой наглядностью, что каждый сотрудник Boeing, проходя мимо, ежедневно получал напоминание: «То, во что ты веришь, здесь не имеет значения».

Эта история — не исключительный случай лицемерия одной корпорации. Это крайнее проявление феномена, который знаком почти каждому, кто работал в организации с развитой корпоративной культурой. Миссия на стене — не просто бесполезная декорация, она часто хуже, чем ничего. Она не просто не вдохновляет, она активно разрушает то, что пытается создать. Она превращает идею смысла в фарс, и в ответ рождает не лояльность, а цинизм. Как именно это происходит, почему организации продолжают наступать на одни и те же грабли, и существует ли выход из этого лабиринта — тема этой главы.

Симулякр в рамочке: анатомия корпоративной миссии

Современная корпоративная миссия — это текст, рожденный не из прожитого опыта, а из процесса, напоминающего жанр «корпоративной поэзии». Команда консультантов или рабочая группа топ-менеджеров собирается в переговорной, перебирает слова-конструкторы: «инновации», «устойчивое развитие», «клиент в центре», «совершенство», «команда», «будущее». Из этих кубиков складывается фраза, которая должна быть достаточно общей, чтобы никого не задеть, и достаточно претенциозной, чтобы выглядеть значимой в годовом отчете. Полученный продукт утверждают на совете директоров, после чего дизайнеры превращают его в визуальный шедевр: красивые шрифты, фотографии улыбающихся сотрудников, стеклянные панели в холле. Ритуал завершен — миссия готова.

Проблема начинается в тот момент, когда этот текст встречается с реальностью. Сотрудник читает «Мы стремимся улучшать жизнь людей», а затем получает указание сократить бюджет на обслуживание клиентов, потому что квартальная прибыль под угрозой. Сотрудник видит «Наши сотрудники — наш главный актив» и через неделю наблюдает, как увольняют коллегу, проработавшего десять лет, с формулировкой «оптимизация штата». Сотрудник слышит «Инновации — наше кредо» и осознает, что любое предложение, выходящее за рамки текущих процессов, встречает ответ «у нас так не принято». И вот уже миссия не просто теряет силу — она становится источником токсичности.

Французский философ *Жан Бодрийяр** ввел понятие «симулякр» — копия, не имеющая оригинала в реальности, образ, который подменяет собой действительность. Корпоративная миссия на стене — это классический симулякр. Она не отражает реальное положение дел, а скорее маскирует его отсутствие. Она создает видимость осмысленности, не требуя от организации реальных изменений. Хуже того: она служит алиби. Когда компания сталкивается с критикой, можно указать на красивые слова и сказать: «Посмотрите, мы же декларируем заботу о людях». Декларация заменяет действие. Именно этот разрыв между симулякром и реальностью создает то напряжение, которое можно сравнить с движением тектонических плит в земной коре.

Механизм цинизма: тектонический разрыв

Чтобы понять, как миссия на стене порождает цинизм, полезно представить геологический процесс. В земной коре тектонические плиты давят друг на друга, создавая напряжение. Пока напряжение не выходит на поверхность, все кажется стабильным. Но в какой-то момент накопленная энергия высвобождается — происходит землетрясение. В организационной жизни действует сходный механизм. На одной «плите» лежат декларируемые ценности, обещания и миссии. На другой — повседневные решения, поступки руководства и реальные приоритеты. Пока эти плиты движутся синхронно, конструкция устойчива. Но когда между ними нарастает расхождение, в глубине организации копится напряжение. И однажды оно прорывается: тихое увольнение, публичный скандал, потеря ключевых сотрудников. В этой книге такой момент называется расхождением ценностей. Разрыв возникает не сразу. Обычно он проходит через несколько стадий.

Первая стадия: энтузиазм.

Сотрудник приходит в компанию и видит красивую миссию. Он хочет верить, что это правда, и вкладывается эмоционально. В этот момент он уязвим. Его доверие — это кредит, выданный организации авансом. Если компания подкрепляет слова делами, доверие укрепляется. Но так бывает редко. Антон в первую неделю работы переписал миссию компании в личный блокнот — это энтузиазм.

Вторая стадия: микротравмы.

Сотрудник сталкивается с мелкими, но чувствительными расхождениями. На совещании руководитель говорит «мы ценим обратную связь», но когда сотрудник высказывает конструктивную критику, его перебивают или игнорируют. В рассылке объявляют «неделю заботы о здоровье», а дедлайны ставят на выходные. Каждый такой эпизод сам по себе кажется мелочью. Но вместе они складываются в паттерн. У сотрудника появляется смутное ощущение: что-то не так. Мария получила имейл с благодарностью за ценную обратную связь, а на общем собрании ее предложение проигнорировали — это микротравма.

Третья стадия: когнитивный диссонанс.

Сотрудник уже не может игнорировать разрыв. Его личный опыт противоречит официальной картине, и психика ищет способ снять это противоречие.

Есть три возможных выхода:

- 1 подавить сомнения и убедить себя, что «в целом все нормально» — путь к самообману;
- 2 уйти из компании — физически или психологически;
- 3 превратить боль в цинизм.

Виктор поймал себя на мысли, что на вопрос друзей о работе отвечает уклончиво — это когнитивный диссонанс.

Цинизм — это защитная реакция.

Сотрудник говорит себе: «Я не жду, что компания будет делать то, что говорит. Это все просто красивые слова для внешнего мира. Я буду делать свою работу, получать зарплату и не принимать все близко к сердцу».

Такой сотрудник не уходит. Он остается. Но его внутренний стержень — способность вкладываться в общее дело с энергией и страстью — сломан. Он больше не принесет свежую идею. Он не предупредит о надвигающейся проблеме. Он не остановит коллегу, совершающего ошибку. Он просто отработывает часы.

Четвертая стадия: эпидемия.

Цинизм заразен. Когда один член команды перестает верить, его настроение передается другим.

Исследование Джеймса Фаулера и Николаса Кристакиса* о социальных сетях показало, что эмоциональные состояния — от счастья до одиночества — распространяются как вирусы по социальным связям.

Цинизм не исключение. Как только несколько уважаемых сотрудников начинают открыто иронизировать над миссией («Ну что, как там наше „совершенство“? Опять сервер упал?»), остальные быстро подхватывают эту интонацию. Ирония становится частью культуры. Миссия превращается в повод для шуток в курилке. В курилке шутят, что очередной лозунг «Инновации каждый день» означает лишь новый формат отчета — это эпидемия.

Классический пример разлома между словом и делом — история *Enron**. На пике своего могущества эта энергетическая корпорация декларировала ценности, выгравированные в мраморе штаб-квартиры: «Уважение, Честность, Коммуникация, Совершенство» (RICE). Это была не просто красивая аббревиатура — компания вкладывала миллионы в продвижение этого бренда. Реальность оказалась иной: систематическое мошенничество, подделка отчетности, манипуляции с ценами на электроэнергию. Когда Enron рухнула в 2001 году, выяснилось, что многие сотрудники знали о неладном, но молчали. Почему? Потому что культура цинизма, порожденная разрывом между декларируемыми ценностями и реальными практиками, научила их: говорить правду здесь не принято. Сказано «Честность», но имеется в виду «не задавай лишних вопросов». Этот смысловой сдвиг уничтожил компанию.

Менее драматичный, но не менее показательный пример — повседневность многих колл-центров. На стене висит лозунг «Клиент — наша главная ценность», а система мотивации операторов построена на среднем времени разговора. Чем быстрее оператор «отделается» от клиента, тем выше его KPI. Сотрудники быстро понимают: настоящая ценность — не клиент, а метрика. Клиент ценен ровно до тех пор, пока не начинает задавать сложные вопросы, замедляющие разговор. Миссия на стене учит их лицемерию, а не сервису.

Живой смысл: от декларации к проживанию

Означает ли сказанное, что миссия как таковая не нужна? Вовсе нет. Потребность человека в осмысленной деятельности — не выдумка HR-специалистов, а фундаментальный психологический факт. Еще *Виктор Франкл**, психиатр и узник концлагеря, в своей книге «Человек в поисках смысла» показал: стремление к смыслу является первичной движущей силой человека, а не просто вторичным удовлетворением от сытости и безопасности.

Людям необходимо знать, что их работа не бессмысленна, что их усилия направлены на нечто большее, чем закрытие очередного квартала. Но смысл, в отличие от плаката, нельзя изготовить в маркетинговом отделе. Он не спускается сверху. Он проживается.

Разница между миссией на стене и живым смыслом примерно такая же, как между туристической фотографией и реальным путешествием. Фотография может быть прекрасной, она может вызывать восхищение, но она не заменит опыта: запаха моря, усталости после подъема, вкуса местной еды. Миссия на стене — это фотография путешествия, в которое компания не отправлялась. Живой смысл — это само путешествие. И именно в совместном проживании этого путешествия рождается та самая гравитация, которая удерживает людей вместе.

Компания *Patagonia**, производитель outdoor-одежды, часто приводится в пример как компания, миссия которой не является симулякром. Ее заявление «Мы в бизнесе, чтобы спасти нашу планету» звучит так же претенциозно, как и любой корпоративный лозунг. Но Patagonia подкрепляет его действиями: компания жертвует 1% от продаж на экологические проекты, публично поддерживает природоохранные инициативы, ремонтирует старую одежду вместо того, чтобы стимулировать покупку новой, и даже разместила рекламу «Не покупайте эту куртку» в Черную пятницу, призывая к разумному потреблению. Сотрудники Patagonia не просто видят миссию на стене — они участвуют в ней. Когда компания решает закрыть магазины в день выборов, чтобы сотрудники могли проголосовать, это не PR-акция, а логичное продолжение той же миссии. Разрыва между словами и делами нет, поэтому цинизму не на чем расти. Текучесть кадров в Patagonia держится на уровне 4% при среднеотраслевом показателе 13%.

Другой пример — история небольшой IT-компании из США*, которая в 2021 году разрабатывала систему управления очередями в отделениях неотложной помощи. Их формальная

миссия звучала стандартно: «Мы создаем инновационные решения для здравоохранения». На внутреннем опросе 80% сотрудников не смогли ее воспроизвести. Тогда руководитель компании поступил необычно: он не заказал новый брендинг, а запустил серию разговоров с командой — живых встреч, где обсуждались не KPI и сроки, а простой вопрос: «Зачем мы это делаем? Ради кого?». Из этих разговоров родилась не новая миссия, а коллективная история. Сотрудники начали рассказывать о врачах, с которыми общались, о пациентах, которым помог их софт, о том, как одна автоматизация спасла несколько часов в отделении реанимации. История не была единой и гладкой — она была живой, с разными голосами и ракурсами. Но она была настоящей. Смысл не был придуман — он был обнаружен и назван. Тектонического разрыва не возникло, потому что не было и двух плит — была одна реальность, которую сотрудники проживали вместе.

Здесь необходимо сделать важное уточнение. Создание живого смысла — не разовое мероприятие. Нельзя провести воркшоп, написать «обновленную миссию» и считать дело сделанным. Смысл требует постоянного подтверждения. Каждый раз, когда лидер принимает решение, противоречащее заявленным ценностям, тектоническая плита сдвигается, напряжение растет. Каждый раз, когда лидер поступает в соответствии с миссией, даже если это трудно или невыгодно в моменте, — он укрепляет гравитационное поле. Смысл — это не текст, это практика. И эта практика начинается не с плакатов, а с поведения лидера.

10-минутный тест вашей миссии

Задайте себе три вопроса:

Можете ли вы, не подглядывая в документ, процитировать миссию вашей компании?

Вспомните одно решение руководителя за последнюю неделю, которое явно противоречило этой миссии, и одно — которое ее подтвердило. Какое вспомнилось быстрее?

Если завтра убрать плакат со стены, изменится ли хоть что-то в вашей ежедневной работе?

Честные ответы покажут, жива ваша миссия или стала симулякром.

Почему лидеры продолжают верить в плакаты

Возникает резонный вопрос: если данные и опыт столь однозначно свидетельствуют против формальных миссий, почему компании продолжают вкладывать ресурсы в их создание? Ответ кроется в иллюзии контроля. Лидеру, столкнувшемуся с хаосом, неопределенностью и размыванием авторитета (о чем говорилось в предыдущих главах), хочется иметь что-то видимое, осязаемое, что можно предъявить и себе, и другим как доказательство осмысленности. Плакат дает мгновенное, хоть и ложное, удовлетворение: «Мы сформулировали ценности, теперь они у нас есть». Разработать миссию и повесить ее на стену на порядок легче, чем ежедневно проживать ее.

Кроме того, существует и более глубокая причина — своеобразная магическая вера в перформативную силу слов. Многим кажется: если написать «Мы — инновационная компания», сотрудники начнут инновировать. Если написать «Клиент — наша страсть», менеджеры станут больше думать о клиентах. Это работает примерно с той же эффективностью, что и аффирмации, произносимые перед зеркалом без изменения поведения: настроение, возможно, улучшится на пять минут, но реальность останется прежней. А когда реальность расходится с аффирмацией, наступает разочарование.

Наконец, миссия на стене часто служит щитом от обвинений в бездуховности бизнеса. Она создает алиби: «Мы не просто зарабатываем деньги, у нас есть высокая цель». Но когда эта цель существует только в виде текста, алиби быстро разоблачается — и сотрудниками, и клиентами. Потребители сегодня все чаще наказывают компании за ханжество рублем, а сотрудники — уходом.

Выводы

Корпоративная миссия, существующая только в виде текста на стене, не просто бесполезна — она разрушительна. Она создает тектонический разрыв между декларацией и реальностью, порождая цинизм — защитную реакцию сотрудников, которая убивает вовлеченность, инициативу и доверие. Цинизм заразен и распространяется по организации быстрее, чем любой позитивный посыл.

Смысл не может быть сформулирован в маркетинговом отделе и спущен сверху. Он не создается разовым усилием, он проживается и подтверждается ежедневными действиями. Смысл — это практика, а не текст. Его нельзя навязать, его можно только прожить вместе. Попытка заменить живой смысл симулякр ведет к усугублению смыслового вакуума.

Разрыв между словами и делами не является неизбежным злом. Организации, в которых лидеры последовательно подкрепляют ценности поступками — даже если это неудобно или невыгодно в моменте, — получают нечто большее, чем просто лояльность сотрудников. Они получают гравитационное поле, которое удерживает людей не через страх или деньги, а через ощущение причастности к чему-то настоящему.

Первый шаг к живому смыслу — честность. Лидеру необходимо перестать прятаться за красивыми формулировками и начать задавать себе и команде трудные вопросы: «Зачем мы здесь? Ради чего? Какие наши действия подтверждают эти слова? Какие — опровергают?» Смысл начинается не с ответов, а с вопросов. И именно с этих вопросов начинается переход к принципиально иному типу лидерства — тому, которое создает гравитацию смысла.

В следующих главах читатель познакомится с новой физикой лидерства — тем, как лидер может сам стать источником притяжения, не опираясь на должность, стабильность или плакаты. Когда удержание людей происходит за счет осознанной приверженности, а не внешних стимулов.

Вопросы для размышления

Вспомните миссию или ценности, принятые в вашей организации. Можете ли вы привести три конкретных решения, принятых за последние полгода, которые прямо противоречили этим словам? Три решения, которые их подтверждали? Каких было больше?

Проведите «аудит разрыва»: задайте сотрудникам анонимно два вопроса по 10-балльной шкале:

- 1) Насколько эта миссия важна для вас лично?
- 2) Насколько последовательно руководство следует миссии в реальных решениях?

Вычислите средние баллы по каждому вопросу.

Разрыв в 3 балла и более (то есть 30% от шкалы) означает превращение миссии в симулякр.

Откажитесь на месяц от использования формальной миссии в коммуникациях. Вместо этого обсуждайте с командой реальные истории, в которых работа принесла кому-то пользу. Посмотрите, изменится ли тон разговоров и уровень вовлеченности. Возможно, вы обнаружите, что живой смысл уже существует — просто он был погребен под слоем корпоративных формулировок.

Часть II. Гравитация: Иная физика лидерства

Масса, а не сила

В 1914 году, когда мир стоял на пороге войны, полярный исследователь *Эрнест Шеклтон** опубликовал объявление о наборе команды для *Имперской трансантарктической экспедиции**. Текст был предельно честен: «Требуется люди для опасного путешествия. Низкая зарплата, пронизывающий холод, долгие месяцы полной темноты, постоянная опасность, без-опасное возвращение сомнительно. В случае успеха — честь и признание». На это объявление откликнулось пять тысяч человек. Шеклтон отобрал двадцать восемь.

История экспедиции, которая обернулась катастрофой — корабль «Эндьюранс» был раздавлен льдами, команда провела почти два года в борьбе за выживание, — парадоксальным образом стала одним из величайших примеров лидерства в истории. Шеклтон не довез своих людей до Южного полюса, он не выполнил поставленной задачи, с точки зрения KPI его экспедиция провалилась полностью. Но он спас каждого из двадцати восьми человек — и сделал это без привычных рычагов власти. У него не было возможности приказывать льдам расступиться, не было бонусов, которые можно было бы раздать за хорошее поведение, не было даже уверенности в завтрашнем дне. У него была только собственная личность: его спокойствие в кризисе, его ритуалы, его неизменная вера в то, что они выберутся, его способность видеть в каждом не просто исполнителя, а человека. И этой невидимой силы оказалось достаточно, чтобы удержать людей вместе там, где любая формальная власть рассыпалась бы в прах.

Это и есть первый закон новой физики лидерства: масса, а не сила. В мире, где рухнули три столпа — стабильность, иерархия и предсказуемая карьера, — единственный способ удержать людей не через давление, а через притяжение. Не приказывая, а создавая поле, в котором они хотят остаться.

Сила и масса: две физики лидерства

Физическая аналогия здесь не просто метафора, а точная модель. Сила — это внешнее воздействие, изменяющее скорость или направление движения тела. Масса — это внутреннее свойство, порождающее гравитационное притяжение. Сила требует постоянного приложения: как только вы перестаете толкать предмет, он останавливается или движется по инерции, пока трение не поглотит энергию. Гравитация же работает непрерывно и без видимых усилий. Солнце не «толкает» Землю, оно просто существует — и одним фактом своего существования удерживает планету на орбите. Более того, сила, приложенная к объекту, расходует энергию источника; гравитация же не истощает массивное тело — напротив, ее интенсивность зависит от массы, которая может только расти.

Переведем это на язык лидерства.

Лидер-сила действует через давление. Он толкает людей к целям приказами, контролем, системой наказаний и поощрений. Он — внешний двигатель. Пока он активен, движение происходит. Как только он ослабляет хватку — отворачивается, уходит в отпуск, теряет интерес — движение замедляется или останавливается. Команда такого лидера напоминает тележку, которую нужно постоянно толкать в гору. Усилия колоссальны, а результат скромный. Более того, сила порождает ответное сопротивление — третий закон Ньютона никто не отменял. Сотрудники, которых постоянно толкают, начинают упираться — явно или скрыто, порождая пассивную агрессию, саботаж, «тихое увольнение». Лидер-сила истощает и себя, и команду.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.