О ЧЕМ МОЛЧАТ СОТРУДНИКИ

Как создать рабочую среду, в которой безопасно думать, говорить и действовать

ЮЛИЯ НЕМЦЕВА

alpina PRO

Юлия Немцева

О чем молчат сотрудники: Как создать рабочую среду, в которой безопасно думать, говорить и действовать

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74781066
О чем молчат сотрудники: Как создать рабочую среду, в которой безопасно думать, говорить и действовать:
ISBN 9785002062294

Аннотация

Что заставляет талантливых сотрудников уходить из компаний с высокими зарплатами и соцпакетами?

Почему каждый десятый зумер предпочел бы искусственный интеллект живому руководителю?

Что кроется за молчанием на встречах и банальным «Я устал, я ухожу»? Демографическая яма диктует свои условия, влияя на рынок труда. Токсичная культура стала главной причиной увольнений. Старая модель управления через контроль и страх больше не работает.

Эта книга – практическое руководство для руководителей, НД-специа-листов и заинтересованных лидеров. Она о том, как создать среду, где люди хотят работать. Авторская

модель эмоциональной безопасности, реальные кейсы и готовые инструменты помогут вам удержать лучших сотрудников и выиграть войну за таланты.

Содержание

Вступление 9
Почему люди уходят из «хороших» компаний 12
Что такое эмоциональная безопасность 14
Кризис доверия: Почему старая модель лидерства больше не работает 17
Как эмоциональная безопасность влияет на прибыль (и почему это не расходы) 21
Конец ознакомительного фрагмента. 25

Юлия Немцева
О чем молчат сотрудники: Как создать рабочую среду, в которой безопасно думать, говорить и действовать

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Главный редактор: *Мария Султанова*
Руководитель проекта: *Анна Туровская*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Дизайнер: *Анастасия Иванова*
Корректоры: *Евгений Бударин, Наташа Казакова*
Верстка: *Белла Руссо*

© Немцева Ю., 2027
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2027

* * *

Юлия Немцева

О ЧЕМ МОЛЧАТ СОТРУДНИКИ

Как создать рабочую среду, в которой безопасно думать, говорить и действовать



Москва
2027

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

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 зумеров[1]. 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.

---

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

Первый: тотальный контроль. Руководитель проверяет каждый шаг, не давая пространства для маневра и самостоятельного 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 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 считаные 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 про-

странство 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 Gallup[2] показало, что замена одного сотрудника обходится компании в сумму от половины до двух годовых зарплат этого специалиста. Для высококвалифицированных позиций – разработчиков, аналитиков, топ-менедже-

---

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

ров – эта цифра достигает 150–200% годового дохода.

Небезопасная корпоративная культура становится основной причиной ухода сотрудников[3], опережающей даже низкую 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*[4]. 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).

---

[3] https://companies.rbc.ru/news/MVDb8nFoRh/kak-korporativnaya-kultura-stanovitsya-toksichnoj.

[4] https://hbr.org/podcast/2024/07/what-is-psychological-safety-really.

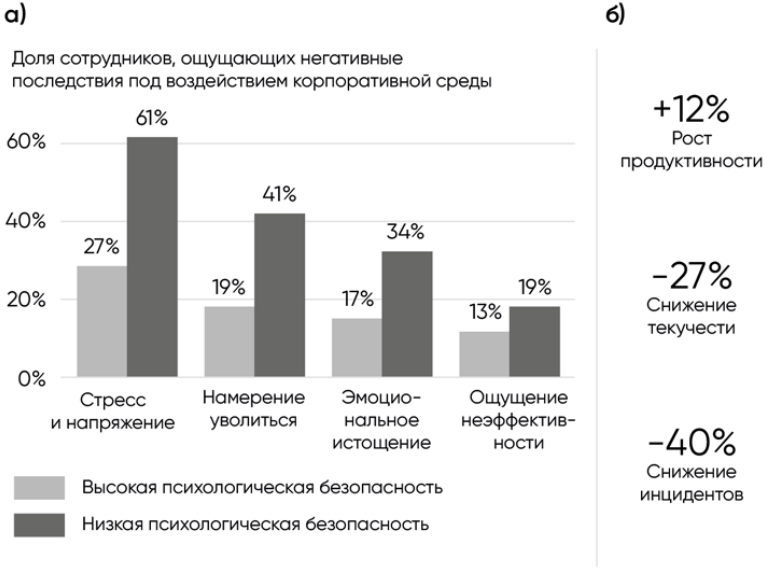


Рис. 1. а) Психологическая безопасность и продуктивность сотрудников. *Источник:* APA Work in America, 2024 (n = 2 027)

б) Эффект роста психологической безопасности при удвоении доли сотрудников, чье мнение учитывается. *Источник:* Gallup, 2017

Эмоциональная безопасность – не очередное модное понятие. Это базовая необходимость и конкурентное преимущество, которое напрямую влияет на финансовые показатели, удержание талантов и скорость достижения бизнес-це-

лей. 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.

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.