

ЗРЕЛЫЙ БИЗНЕС

Иван Фирсов

ОТ ВЫЖИВАНИЯ К ДЕНЬГАМ,
УДОВОЛЬСТВИЮ И СМЫСЛУ



Юрий Иванович Фирсов
Зрелый бизнес. От
выживания к деньгам,
удовольствию и смыслу
Серия «Бизнес-психология (Питер)»

ABBYY FineReader 15

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74505986

Зрелый бизнес. От выживания к деньгам, удовольствию и смыслу:

Питер; Санкт-Петербург; 2026

ISBN 978-5-4461-4692-5

Аннотация

Эта книга – глубокий и честный разговор о зрелости лидерства и бизнеса. Автор предлагает пройти путь от режима страха и выживания к мудрости и осознанному служению – единственному фундаменту для устойчивого долгосрочного роста в мире, где потребитель выбирает смысл, заботу и ценности.

В основе – авторская модель пяти уровней зрелости бизнеса. Она позволяет лидеру объективно увидеть, где компания находится в текущий момент, и понять, как ее «дорастить» до уровня, когда забота о клиенте и вклад в общество становятся искренним желанием всех сотрудников, а устойчивая прибыль – закономерным следствием.

Издание будет полезно руководителям, которые уже достигли определенных результатов, но ищут новую опору для создания человекоцентричного бизнеса будущего. Ведь требовать любви к клиенту можно только в том случае, если сам проявляешь заботу о своей команде.

Содержание

Иван Фирсов	5
Введение	7
Часть I. Конец старой модели	23
Глава 1. Усталость как сигнал	23
Глава 2. Иллюзия контроля	40
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Иван Фирсов

Зрелый бизнес. От выживания к деньгам, удовольствию и смыслу

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

В книге возможны упоминания организаций, деятельность которых запрещена на территории Российской Федерации, таких как Meta Platforms Inc., Facebook, Instagram и др.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

© ООО Издательство «Питер», 2026

© Серия «Бизнес-психология», 2026

© Иван Фирсов, 2026

*Моей семье с благодарностью за терпение и
поддержку*

Введение

Мое утро, как и утро каждого делового человека, всегда начиналось примерно одинаково: сообщения в мессенджерах, новости, планы, организация встреч. Все это включает тебя в день еще до того, как успеваешь по-настоящему проснуться, но сразу тонизирует, вынуждая держать все под контролем, чтобы бизнес работал, команда была на месте и деньги зарабатывались.

Я помню свой кабинет с окнами в пол на 30-м этаже современного московского бизнес-центра во времена, когда я работал директором по сервису в большой ИТ-корпорации. Деловые костюмы, строгие лица на совещаниях и бесконечные простыни документов и отчетов на мониторах. Мы измеряли разные показатели эффективности, собирали обратную связь, занимались улучшениями ИТ-сервисов. Формально система работала безупречно. Не хватало самого главного. Смысла.

Вопрос о смысле редко задают вслух. Он не звучит на планерках и не выносится в квартальные отчеты, но часто именно он и становится той самой поворотной точкой, когда *бизнес из способа что-то кому-то доказать становится дорогой, ведущей его создателя к самому себе.*

Задумавшись об этом, я начал аккуратно приносить в свой рабочий процесс то, чего в нем почти не было, – живые

разговоры не только о целях, но и о ценностях. Я начал больше слушать, задавать вопросы, а не указывать, стал давать людям пространство для ответственности и инициативы.

Постепенно атмосфера на работе начала меняться. Люди стали говорить более открыто и честно, брать на себя больше ответственности, перестали прятаться за формальными ролями. В команде стало больше жизни, больше доверия и, как ни парадоксально для любителей жесткого контроля, больше устойчивости. Продуктивность росла не через давление, а через вовлеченность. Люди стали видеть связь между тем, что они делают каждый день, и тем, какую это дает им ценность и смысл. Работа перестала быть только функцией и стала ощущаться вкладом.

Тогда я впервые убедился на собственном опыте, что дело было не в отдельных инструментах и не в «мягкости» подхода – менялась сама логика мышления. Когда человек переставал быть ресурсом и становился субъектом, менялось почти все: решения, скорость, качество, ответственность, отношение к себе и клиенту.

Этот опыт в иерархичной и директивной корпоративной культуре стал для меня новой точкой сборки. Я начал видеть повторяющийся узор в разных компаниях, командах и ролях. Там, где проявлялись смысл, доверие и уважение к человеку безотносительно размера, отрасли и локации компании, бизнес становился живым и устойчивым, а там, где всего этого не было, приходилось бесконечно усиливать кон-

троль и платить за это выгоранием, текучестью кадров и потерей качества при видимом внешнем благополучии.

Но пришел я к таким осознаниям далеко не сразу. Понадобилось много лет, чтобы понять простую мысль, которая сейчас кажется мне очевидной, но тогда давалась непросто: *я ученик на Земле*. За плечами были перспективные должности, успешные результаты, а амбиции достигать еще большего вели меня вперед. Но один разговор с мудрым человеком, с которым я познакомился много лет назад и который затем стал моим Учителем, перевернул сознание. Этот человек сказал просто: «Каких бы успехов ты ни достигал и какие позиции ни занимал, помни, что ты – *ученик на Земле*». Сначала это слегка задело, я был уверен, что умею достаточно, но потом пришла, пожалуй, мудрость, и многое встало на места. Я стал более спокойным, уравновешенным и сдержанным. Я научился не падать слишком низко при неудачах и не возноситься слишком высоко при успехах. В обоих случаях возвращаюсь к одному: я в процессе, я учусь, я иду.

Из этого состояния и родилась система взглядов, которой посвящена эта книга.

ПОЧЕМУ БИЗНЕС БОЛЬШЕ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ТАКИМ, КАК РАНЬШЕ

Бизнес никогда не был таким технологичным и прибыльным, а вот люди, которые его создают, никогда не были таки-

ми измотанными и истощенными. Показатели растут, процессы отлажены, но владельцы бизнеса все чаще задаются вопросом: «А где во всем этом лично я?»

За последние сто лет с момента рождения регулярного менеджмента мы научились строить эффективные системы управления и завоевывать рынки, увеличили скорость рабочих процессов, но потеряли время, разучились доверять и все чаще стали проигрывать самим себе. Мы создали индустрию эффективности и потеряли простую радость делать дело хорошо, с достоинством и человеческим теплом.

Такое положение дел не выглядит как катастрофа, и ситуация «болит» не настолько сильно, чтобы бросить все и заняться только этим вопросом. Чаще мы объясняем это усталостью и временной потерей вкуса, но боимся себе признать, что это то самое чувство, когда ты живешь не совсем свою жизнь, даже если она выглядит «правильной и успешной».

Сегодня мы находимся на редком историческом переломе: старые модели управления еще работают, но уже не приносят нужного эффекта, а новые еще не до конца оформились, но все отчетливее дают надежду. Как раз в такие моменты и появляется шанс переосмыслить не только бизнес, но и роль человека в нем.

Я абсолютно убежден, что сейчас настало время вернуть в бизнес человечность.

Как бизнес-коуч, я регулярно вижу одну и ту же картину. Напротив меня сидит человек, у него есть все внешние ат-

рибуты успешной жизни: власть, статус, высокий доход, просторный дом, дорогая машина. Но внутри мы оба ощущаем смутное напряжение. Иногда это тихое внутреннее беспокойство, а иногда – холодное, подступающее к горлу чувство, которое сложно назвать, но невозможно игнорировать. И тогда неизбежно возникает один и тот же вопрос: «А ради чего все это? Зачем я просыпаюсь по утрам, если в моей работе с каждым днем становится все меньше живой заряжающей радости?»

ДВЕ СИНГУЛЯРНОСТИ

Сегодня мы стоим на пересечении двух мощных волн. *Первая – технологическая.* Искусственный интеллект и автоматизация берут на себя всю рутину. Он быстрее считает, точнее анализирует и никогда не устает. Это заставляет нас бежать быстрее, чем мы можем дышать. Технологии с каждым днем становятся все более совершенными, но они же делают нас невероятно одинокими.

Вторая – волна осознанности. Пандемия стала для мира «холодным душем», который на несколько лет остудил запал больших кабинетов и погрузил мир в незнакомое ему состояние замедленности и тишины. И вдруг миллионы людей впервые стали осознавать, чего они *хотят по-настоящему*. Эта волна осознанности догнала и выровняла волну технологий. За последние годы после пандемии люди перестали

хотеть быть просто «винтиками», они увидели альтернативу: можно планировать, работать, жить по-другому. И бизнес вынужденно, но стал идти этому навстречу. Клиенты тоже изменились – они больше не хотят покупать просто «продукт». Все мы теперь так или иначе ищем вокруг подтверждение своих новых ценностей... и особенное к себе отношение.

Это не только мое наблюдение. В 2013 году Джон Макки – основатель сети Whole Foods Market – вместе с исследователем Раджем Сисодиа анонсировали движение «Сознательный капитализм»¹. Бизнес, который строится вокруг высшей цели и относится к людям – сотрудникам, клиентам, поставщикам – как к партнерам, а не как к ресурсам, писали они, в долгосрочной перспективе устойчивее и прибыльнее.

Фред Кофман, автор книги «Осознанный бизнес»², писал о том, что вести бизнес осознанно – значит понимать, зачем ты это делаешь, и принимать решения в соответствии со своими ценностями. А это совсем другой путь к результату.

Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор, написавшие «Экономику впечатлений»³, еще в конце прошлого века предсказали появление после экономики впечатлений стадии *руковод-*

¹ Макки Дж., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

² Кофман Ф. Сознательный бизнес. – М.: РИПОЛ Классик, 2017.

³ Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие. – М.: Альбина ПРО, 2024.

ства трансформации, когда бизнесу придется манифестировать миру что-то более ценностно привлекательное, нежели просто классные впечатления, — то, что мы называем клиентским опытом.

За последние 20 лет в мире накопилось достаточно свидетельств того, что *человечный бизнес работает, и весьма успешно*, и это далеко не только западный феномен. На российском рынке есть немало примеров, которые уже живут в этой логике. «Группа Голос», iSpring, Mindbox, GOOD WOOD, «Ойл Энерджи», «ТОЧКА БАНК», «ВКУСВИЛЛ», «ДОДО», «КАЛИНА МАЛИНА», «ТРЭВЕЛЛАЙН» и, я уверен, множество других компаний выстраивают в своих отраслях модели ответственности, заботы и прозрачности, на которые впору равняться другим. Ни одна из этих компаний не идеальна и не застыла на одном уровне зрелости, но именно поэтому это честные примеры живых организаций на пути к балансу человечности и эффективности в бизнесе.

Зная об этой модели, большинство бизнесменов, тем не менее, относятся к ней скептически и продолжают управлять через привычные инструменты — давление, контроль и страх. Эта книга о том, почему так происходит и как это изменить. И если раньше лидер мог управлять через директиву и подчинение, то сегодня такой подход еще сильнее, чем раньше, «выжигает» команды и отбрасывает бизнес назад.

В мире, где любую функцию может выполнить алгоритм, единственным дефицитом и главной

ценностью становится **человеческое присутствие** – умение быть живым и чувствующим лидером, способным создавать смыслы.

ПРИЗВАНИЕ И СЕРЬЕЗНОСТЬ

Все чаще вопрос «ради чего я все это делаю» присутствует фоном во всем, что делает современный деловой человек. Чем чаще лидер позволяет себе задаваться им, тем больше шансов прожить не только успешную, но и осмысленную жизнь, а не скользить по ее поверхности.

В своей практике я часто задаю лидерам вопрос: «В чем ваша миссия, ваше призвание?» Многие начинают говорить о доле рынка, темпах роста, капитализации, показателях EBITDA или стратегическом доминировании. Кто-то говорит о победе над конкурентами, о масштабе, о контроле и влиянии, а кто-то – о друзьях и семье. Все это важно, но почти всегда это ответы о форме, а не о сути, которая касается человека непосредственно.

Миссия – это ответ на вопрос «зачем я живу, зачем существует мой бизнес». Призвание же – это «как я реализую свою миссию в моменте и по жизни». Экзистенциальная психология считает, что смысл жизни – в большей вовлеченности в эту жизнь. *И это всегда про вклад во что-то большее и помощь другим.*

Если переводить на деловой язык, то это про то, какую ре-

альную ценность вы и ваш бизнес создаете для клиентов, сотрудников, партнеров и общества в целом. Если в основе того, чем вы занимаетесь, лежит ваше эго – желание доказать, самоутвердиться, стать еще богаче, обойти других, то бизнес будет служить только вам, и люди (сотрудники и клиенты) почувствуют это очень быстро. Они будут делать минимум необходимого, защищаться, выгорать или уходить. Но если в основе вашего дела лежит успех, богатство, счастье *другого человека* – и в фокусе внимания его потребности, его боли, его развитие, то бизнес постепенно станет живой экосистемой. Такой бизнес не высасывает энергию, а возвращает ее. Он дает людям ощущение большого смысла и сопричастности, а вместе с этим – устойчивость и долгую счастливую жизнь. Такой бизнес продолжит приносить прибыль, только совсем другого качества – *осмысленную*.

Почему в бизнесе так важен другой? Потому что любой продукт и любая деятельность в бизнесе существуют не ради него самого, а только *ради другого человека*. Если нет того, для кого создается продукт, нет и самого продукта, а значит, нет и процесса, нет и бизнеса как такового. Все, что мы создаем и внедряем (стратегии, регламенты, новые формы коммуникации, отчеты, автоматизация), в конечном итоге используется не «вообще», а для *конкретного другого* – акционера, инвестора, сотрудника или клиента. И если все, что мы делаем, не создает для него ценности, не является качественным и не делается вовремя, он не будет за это платить.

И о таком «бизнесе» можно говорить только в кавычках.

Бизнес появляется там, где есть другой человек и создаваемая для него ценность.

Все остальное – эрзацы, проеденные бюджеты и имитация важности. Можно бесконечно улучшать процессы ради процессов, внедрять инструменты ради инструментов и говорить о «клиентоориентированности» на конференциях, но без живого понимания, для кого и ради чего все это делается, бизнес не возникает. Он либо есть – как отношение и внимание к другому – либо нет.

Но современный бизнес в общей массе «слишком серьезен» для такой простой истины. Почему? Чрезмерная серьезность – это почти всегда маска страха. Страх показаться слабым, уязвимым, некомпетентным или потерять контроль. Это попытка удержать мир в жестких рамках, когда внутри слишком много неопределенности. Когда лидер застегнут на все пуговицы, напряжен и недоступен, его команда начинает зеркалить это состояние. Люди перестают задавать вопросы, думать шире инструкции и рисковать. Как раз это и происходит в большинстве компаний.

В такой атмосфере не рождается ни доверие, ни искренний сервис. Зато рождается имитация – правильные отчеты, нужные слова, соблюдение правил без сути. Я называю это бессмысленной директивностью – когда приказы отдаются не потому, что они действительно нужны и понятны, а потому, что так принято. Внешне все выглядит строго и серьезно,

но внутри такая система медленно теряет жизнь, энергию и способность развиваться.

Меня зовут Иван Фирсов, и это мой личный бизнес-манифест

1. Бизнес должен стать формой творчества и любви к людям⁴.

Он должен стать человечным, осмысленным и влиять не только на кошелек клиента, но и на его состояние, мышление, качество жизни.

2. В экономике трансформации (о которой мы детально поговорим в следующих главах) главный продукт – *совершенный* клиент, а не просто товар или услуга. Если клиент после взаимодействия с вами остался просто с купленным товаром, то вы продавец. Но если он ушел с другим взглядом на себя, новой привычкой, с проблеском вдохновения, то вы сделали его жизнь лучше. Так и формируется настоящая лояльность.

3. Бизнес должен стать ролевой моделью, открыто

⁴ Это может испугать прагматиков, но давайте проясним выражение «любовь в бизнесе». Это не сентиментальность и не вздохи на скамейке. Это предельная честность, внимание к деталям, смелость создавать продукт, за который не стыдно перед собственными детьми. Это сервис, который начинается не со скрипта, а с искреннего желания созидать. Когда в основе вашего дела лежит не эго, а другой человек – клиент, сотрудник, партнер – все меняется. Маркетинг становится правдой, а сервис – естественным дыханием компании. А способность перешагнуть через свое эго и увидеть другого – это и есть акт любви.

транслирующей свои ценности миру. Он должен вдохновлять своим существованием. Он как хороший коуч – не дает ответы, а создает пространство, где они рождаются сами.

4. Сейчас нужно быть лидером другого типа – человеком зрелым, живым, способным слышать, не идеальным сверхгероем, а осмысленным и настоящим, который сам в пути. Человеком, который ведет не громкими словами, а личной миссией и глубиной.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

В этой книге мы будем учиться снимать маски. Я верю во «взрослую поддержку» – когда лидер не паникует и не давит, а создает опору. Это тон человека, который прошел через потрясения и штормы и теперь говорит не для того, чтобы поучать, а чтобы укрепить и своим примером показать, что это возможно.

Эта книга для тех, *кто чувствует, что по-старому уже не работает.*

- Для лидеров и предпринимателей, которые добились многого, но все чаще ловят себя на мысли: «А что дальше?» Для тех, кто устал быть железным, сильным, все знающим и все контролирующим и хочет наконец дышать полной грудью, даже если дым побед уже не сладок и приятен.
- Для тех, кто понимает, что бизнес – это не только про

рост, прибыль и долю рынка, но и про людей, отношения и влияние, которое мы оказываем каждый день. Про то, каким тоном мы говорим, какие решения принимаем, какую культуру оставляем после себя.

Эта книга не про отказ от результата, она про *другой путь к результату* — через зрелость, смысл и уважение к человеку. Про бизнес, который не разрушает изнутри, а становится источником энергии, развития и радости — для клиентов, команд и самого лидера.

Книга — итог моего 20-летнего управленческого опыта в корпорациях, бизнес-образования и сотен часов коуч-сессий с руководителями. Здесь почти не будет теории ради теории. Вместо этого — понятная карта пути, в котором бизнес и лидеры взрослеют.

Эта книга вполне может стать вашим спутником в переходе от бизнеса выживания к бизнесу смыслов. Мы проделаем этот путь вместе, пройдя пять этапов взросления, описанных в пяти частях книги.

В части I мы объективно посмотрим на то, что происходит с бизнесом сегодня и почему старая модель управления — через тревогу, испуг, контроль и директивность — больше не актуальна. Эта часть поможет увидеть корни усталости, выгорания и потери смысла в бизнесе, как у сотрудников, так и у вас.

В части II мы разберем две силы, которые прямо сейчас меняют мир и бизнес и которые невозможно игнорировать:

ускорение технологий и рост осознанности людей. Вам станет понятно, почему будущее конкурентное преимущество лежит не в развитых инструментах (например, том же искусственном интеллекте), а в человеке и культуре, что такое экономика трансформации и почему бизнес будущего ориентирован не на то, чтобы просто производить продукты и сервисы, а на то, как делать клиентов успешными, богатыми и «прокачанными».

Часть III посвящена человеку и смыслу в бизнесе. Мы поговорим о призвании, ценности работы и о том, почему бизнес, построенный вокруг другого человека (а не только основателя), оказывается устойчивее и прибыльнее. И конечно, о том, почему бизнес, в котором есть любовь, обречен на долгосрочный успех.

В части IV – *сердцевине книги* – мы рассмотрим модель уровней зрелости бизнеса и сервиса – от выживания и власти до мудрости и влияния. В этой части вы найдете терминологию и ориентиры, а также сможете понять, где вы находитесь сейчас и как прийти туда, куда вам нужно.

Часть V посвящена сервису и лидерству будущего: как выглядит сервис как отношение, какие качества нужны лидеру и как выстраивать бизнес, который не требует тотального контроля, поскольку опирается на человеческую миссию, ценности, взрослую ответственность и доверие.

И да, эта книга не даст вам простых алгоритмов и быстрых рецептов и точно не станет очередной «волшебной таб-

леткой», приняв которую вы пробьете все «стеклянные потолки» и вырастете в десять раз. Зато она может дать куда более редкую и ценную вещь – ясность. Ясность о том, зачем вы вообще делаете то, что делаете, и куда ведет *ваши настоящий путь*.

Если читать книгу вдумчиво, с паузами и рефлексией, то она постепенно изменит вашу точку зрения на бизнес. Он перестанет казаться бесконечной гонкой и станет пространством осознанного выбора – местом, где можно зарабатывать в удовольствие, не теряя себя, не ожесточаясь и не предавая собственные ценности.

Эта книга – не инструкция и не манифест. Это приглашение посмотреть на бизнес как на живую систему, на лидерство – как на форму служения и влияния, на бизнес и сервис – как на отношение, которое начинается не с клиента, а с человека внутри вас. Она о том, как вернуть в бизнес живого человека – сначала в себя, потом в команду, затем в отношения с клиентами.

Если вы готовы к такому разговору с собой, то эта книга станет вашим спутником и путем к более зрелому бизнесу и более человечному лидерству. И, возможно, самым важным путем – путем домой. *Домой к себе настоящему.*

ОСТАНОВКА ДЛЯ ВДОХА

Прежде чем вы перевернете страницу и погрузитесь в

первую главу, я хочу, чтобы вы на мгновение вышли из роли эффективного руководителя и просто прислушались к себе, ответив на вопрос:

Если бы из вашего бизнеса сегодня исчезли все внешние атрибуты успешности, цифры, отчеты и графики – что бы в нем осталось живого, ради чего людям (и вам самим) хотелось бы заниматься им завтра?

Запомните это ощущение. Оно и есть ваш истинный фундамент на текущий момент.

Часть I. Конец старой модели

Глава 1. Усталость как сигнал

Люди работают лучше, когда у них есть понимание цели и понимание, зачем они это делают.
Илон Маск

Часто лидеры начинают кардинально менять что-то в своем бизнесе не только из праздного любопытства и желания заработать еще больше, но и из осознанного желания перестать уставать, как раньше.

Это не лень, не слабость и не внезапная потеря управленческих навыков. Чаще всего это усталость людей опытных, сильных, привыкших брать ответственность и доводить дела до результата. Именно поэтому данное состояние так трудно признать и так сложно объяснить.

В какой-то момент эти люди ловят себя на странном ощущении: вроде бы все делается правильно, есть и стратегия, и планы, есть показатели и отчеты, но внутри – тяжесть, раздражение, пустота. Команды больше не «горят», клиенты становятся требовательнее и холоднее, а любое усиление контроля требует все больше энергии и дает все меньше эффекта.

Это состояние редко называют прямо. Его прячут за рациональными формулировками: «Рынок сложный», «Люди обленились», «Времена такие», «Надо поднажать». Но если быть честным с собой, то внутри звучит совсем другой вопрос:

Почему стало тяжело жить и работать так, как раньше?

УСТАЛОСТЬ КАК ВЫГОРАНИЕ

Если не слышать сигнал усталости, то он вернется в виде выгорания. В бизнес-культуре его принято объяснять индивидуальными причинами: человек не справился, не выдержал, не умеет управлять собой. Отсюда поток советов о тайм-менеджменте, управлении стрессом, энергии лидера и эмоциональном интеллекте.

Все эти инструменты полезны, но они не отвечают на главный вопрос: почему выгорание стало массовым явлением?

Выгорание редко возникает из-за одного сложного проекта или напряженного периода. Большинство сильных руководителей такие этапы выдерживали и раньше и даже гордились этим. Как *системное явление* выгорание появляется там, где человек долго живет в постоянных противоречиях *и поэтому теряет энергию*:

- от него требуют вовлеченности, но не дают влияния;

- ожидают инициативы, но наказывают за ошибки;
- говорят о высоких ценностях, но управляют давлением;
- декларируют заботу, но измеряют только показатели.

В атмосфере отсутствия здравого смысла психика начинает работать в режиме постоянного напряжения. Человек тратит энергию не на создание ценности, а на адаптацию, защиту, угадывание ожиданий и избегание наказаний. Включается всем известный механизм «бей – беги – замри», а эмоциональная энергия уходит на выживание. А это совершенно разные психические и эмоциональные процессы, которые не могут работать совместно.

Важно заметить: выгорают не только сотрудники, но и руководители, и собственники. Просто у них это выглядит иначе: кто-то становится жестоким и циничным, утрачивает интерес, хочет «отключить эмоции» и управлять еще холоднее и рациональнее.

Когда в системе компании массово появляется такая усталость, это означает, что устало не что-то одно: устала психика людей – от постоянного давления и неопределенности; устала культура контроля – где доверие подменено регламентами; устали бессмысленные правила, которые давно не служат результату, но продолжают существовать по инерции. Система начинает говорить с нами через состояние людей. *И язык этот называется выгоранием.*

КУЛЬТУРА ДАВЛЕНИЯ И БЕССМЫСЛЕННОСТЬ

Одна из самых изматывающих форм усталости и выгорания – это *усталость от отсутствия смысла*, и она же основная причина выгорания.

Теория самодетерминации Деси и Райана⁵, которая затем прекрасно была описана в книгах Пинка⁶ и Фаулер⁷, гласит, что для достижения психологического благополучия человек должен чувствовать себя *компетентным* (профессионалом своего дела), *автономным* (свободным и самостоятельным актором) и ощущать позитивную *связанность с другими людьми* (быть частью позитивно настроенного коллектива людей). Если чего-то одного из этого не хватает, то наличие оставшихся двух параметров не гарантирует благополучия, а наличие всех трех измерений с большой долей вероятности гарантирует осмысленность деятельности.

Когда человек не понимает, *зачем* он делает то, что делает, любая нагрузка ощущается тяжелее в разы. Даже простая

⁵ Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist, 2000 – Vol. 55, № 1. – P. 68–78

⁶ Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2021.

⁷ Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

работа начинает вызывать внутреннее сопротивление, если она не связана с ценностью, вкладом и ощущением значимости.

Культура директивного давления усиливает этот эффект. В ней результат важнее человека, скорость важнее качества, а выполнение важнее понимания. В такой логике у работы исчезает внутренний смысл. Остается только внешняя мотивация: деньги, бонусы, боязнь потери статуса или дохода. Но психика человека не приспособлена долго жить в таком режиме. Она включает защитные механизмы, и человек либо становится апатичным и отстраненным, либо выгорает, либо ищет выход из компании.

«ВЕЛИКОЕ УВОЛЬНЕНИЕ» КАК МАССОВЫЙ ОТКАЗ ТЕРПЕТЬ

По оценкам ООН, стресс на работе – чума XXI века, и он же сильнейший источник выгорания. Стресс – реакция, возникающая в ответ на раздражитель. Биологически и эволюционно стресс в умеренных дозах допустим и держит в тонусе. *Эволюционно ненормально, когда человек пребывает в стрессе постоянно.* Растет уровень адреналина и кортизола, и растрачиваются запасы энергии, по сути, впустую. Когда стресс вызван постоянной деятельностью – работой, отношениями, занятиями, от которых хронически устаешь, – тогда и приходит выгорание.

В наших постсоветских реалиях бытует мнение, что выгорание, дескать, не проблема и даже наоборот – благо. Выгорел – значит трудился как следует, не жалел себя. Это связано с обесцениванием труда и личного вклада сотрудника, пренебрежением его границами, неумением самого сотрудника просить о помощи, отказываться от переработок. В итоге большинство населения страны имеет признаки выгорания. Но это происходит не только у нас. Например, по данным Gallup, в США 23 % работающих американцев чувствуют себя в состоянии выгорания «часто или постоянно».

После пандемии мир бизнеса столкнулся с явлением, которое невозможно объяснить только индивидуальными причинами. Оно получило название «Великое увольнение» (The Great Resignation).

Согласно исследованию Limeade, в 2021–2022 годах десятки миллионов людей в США стали добровольно увольняться с работы. Причем значительная часть – совсем не ради более выгодного предложения у конкурентов, а 30 % – вообще «в никуда». Это был не экономический кризис и не всплеск безработицы, а массовый отказ продолжать жить и работать по-старому. В топ-3 причин попали выгорание, поиск гибких форм организации работы и компаний с заботливой корпоративной культурой.

Исследования и опросы показывали и другие причины:

- ощущение, что работа отнимает жизнь, но не дает смысла;

- жесткий контроль и недоверие руководства;
- нежелание возвращаться в токсичную офисную реальность;
- потребность в уважении, гибкости и человеческом отношении.

Деньги в этом списке были, но они перестали быть решающим фактором. Люди вдруг массово осознали простую вещь: жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на работу, в которой ты – простая функция, а не человек. Важно подчеркнуть: уходили не «слабые» и не «ленивые», а компетентные, образованные, востребованные специалисты – словом, те, у кого был выбор, кто имел чувство собственного достоинства и не готов был мириться с таким отношением.

«Великое увольнение» стало коллективным сигналом о том, что старая управленческая модель больше не выдерживает реальность. Это кризис не мотивации, а *смысла и доверия*.

Американский социопсихолог Дэниел Левинсон⁸, изучавший стадии взрослого развития, зафиксировал, что примерно в 40–45 лет большинство людей проходят через то, что он назвал «переходным периодом середины жизни», – время переоценки всего, что было выстроено раньше. Двигатель прежних лет – стремление покорять, накапливать, доказы-

⁸ Levinson D. J. et al. The Seasons of a Man's Life. – New York: Alfred A. Knopf, 1978. Levinson D. J., Levinson J. D. The Seasons of a Woman's Life. – New York: Alfred A. Knopf, 1996.

вать — начинает терять тягу, и на смену приходят такие вопросы, как «что из этого имеет настоящий смысл?» Левинсон подчеркивал, что это не кризис неудачника и не признак слабости, а нормативный, биологически и психологически закономерный переход, через который проходит большинство людей. На этом переходе чаще всего и приходят ко мне собственники и руководители с формулировкой «все-го добился, а все равно что-то не то». Их усталость вызвана не перегрузкой, а тем, что старое топливо выгорело, а новое еще не найдено. Единственное различие заключается в том, что Левинсон, проводивший свои исследования в 80-90-е годы прошлого века, называл возрастом перехода период 40–45 лет, а сейчас, по моему мнению, он сократился до 30–35 лет.

ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ

По данным различных исследований, в 2026 году около 36 % россиян готовы уйти с работы из-за выгорания и бессмысленных задач. Основными причинами называются стресс из-за плохой организации процессов, токсичное руководство, постоянный контроль и перегрузка задачами.

Цена игнорирования выгорания выше, чем кажется. Хроническое состояние выгорания не только снижает продуктивность, но и ведет к клинической депрессии, которая уже требует медицинского вмешательства и нередко выбивает

человека из рабочей жизни на месяцы. По данным ВОЗ, в 2017 году от депрессии в России страдали около 7,7 миллиона человек, а число проданных упаковок антидепрессантов с 2022 по 2025 год выросло почти вдвое: с 13,8 до 23,6 миллиона. Это зеркало того, что происходит внутри организаций.

Но цифры отражают лишь видимую часть. Психические расстройства в нашей культуре по-прежнему не считаются «настоящей» причиной, чтобы остановиться. Поэтому люди с депрессией продолжают приходить на работу – физически присутствовать, формально выполнять задачи и медленно гаснуть. Это называется «презентеизм», и он обходится бизнесу дороже больничных. И еще одно страшное последствие такого «презентеизма» – он заражает других. Как вирус.

Когда я, как коуч, работаю с лидерами, которые пришли с такой усталостью – выгоранием, в большинстве случаев мы делаем следующее.

1. *Ищем ответы на вопрос «чего именно не хватает?».* Смысла? Признания? Свободы? Ощущения, что то, что ты делаешь, важно кому-то, кроме тебя? Это разные ответы, и они ведут в разные стороны. Быть компетентным, действовать автономно и ощущать живую связь с другими людьми критически важно, чтобы ощущать себя в ресурсе. Когда хотя бы какая-то потребность хронически не удовлетворяется, рано или поздно наступает истощение, какой бы высокой ни была зарплата. Первый шаг – определить не «что делать», а

«чего не хватает». Это разные вопросы.

2. *Восстанавливаем границы.* Как бы банально ни звучало, но большинство лидеров, с которыми я работал, не имеют четких реальных границ между работой и жизнью. Осознать границу – значит научиться говорить «нет» обманчивому чувству значимости: сказать «нет» звонку в девять вечера, не открывать почту в выходной, завершить совещание в назначенное время. Каждое такое «нет» – маленький акт самоуважения. И когда их накапливается достаточно, они начинают формировать другое отношение к себе.

3. *Ищем то, что возвращает энергию и драйвит.* Для одних это физическая нагрузка⁹, для других – тишина, разговор с близким человеком, работа руками. Дело не в конкретной форме, а в том, чтобы это делать регулярно и осознанно, а не относиться как к награде за очередной выполненный план.

4. *Учимся говорить с кем-то, кто умеет слушать (не советовать, не оценивать, а слушать).* В таком разговоре человек часто впервые слышит себя сам. Один из главных инструментов коучинга – дать пространство принятия и безопасности, в котором клиент находит свой ответ. По данным различных исследований, один из самых действенных факторов в профилактике и преодолении профессионально-

⁹ Аэробные упражнения снижают уровень кортизола и стимулируют выработку BDNF – нейротрофического фактора мозга, который буквально помогает мозгу восстанавливаться после хронического стресса.

го выгорания – качественная поддержка и доверительное общение с профессиональными помогающими практиками (об эффекте коучинга мы детально поговорим в главе 18).

5. *Задаем себе тот самый вопрос, который обычно откладывают до «когда появится время».* Ради чего все это? Что в вашей работе сейчас создает смысл и что его разрушает? Усталость – это часто сигнал не о том, что вы делаете что-то неправильно, а о том, что вы потеряли связь с ответом на этот вопрос.

Ни один из этих шагов не избавит от усталости за неделю, но каждый из них возвращает то, что усталость забирает первым, – ощущение, что у вас есть выбор.

ПОЧЕМУ ДЕНЬГИ ПЕРЕСТАЛИ БЫТЬ ГЛАВНЫМ ЯКОРЕМ

Долгое время между человеком и бизнесом существовало негласное соглашение «ты терпишь – мы платим». Эта формула работала, пока трудовая деятельность воспринималась как вынужденный способ выживания, но по мере того, как базовые потребности закрывались, в игру вступили другие вопросы.

- Зачем я это делаю?
- Ради чего я трачу здесь свою жизнь?
- Что во мне это развивает или разрушает?

Деньги не исчезли из уравнения, но перестали компенсиро-

ровать отсутствие уважения, свободы и осмысленности. Человек может какое-то время работать «через не хочу», но делать так долго он не способен. Психика не выдерживает постоянного разрыва между внутренними ценностями и внешними требованиями. Когда работа идет против человека, рано или поздно он выбирает себя.

Психолог Фредерик Герцберг еще в 1960-х годах показал, как устроена человеческая мотивация¹⁰. Деньги, условия труда, стабильность, отношения с руководителем – все это он называл гигиеническими факторами. Их отсутствие или несправедливость – мощный демотиватор, который разрушает все остальное, но их наличие само по себе не создает ни вовлеченности, ни желания сделать больше. Деньги убивают «боль», но не дают энергию. Ее дают совсем другое: ощущение, что твоя работа имеет значение, что тебя видят и ценят, что ты растешь и влияешь на результат. Это открытие, сделанное 60 лет назад, большинство компаний до сих пор не осознало.

Когда человек воспринимает свою работу как вклад – в жизнь другого человека, в развитие команды, в продукт, которым он гордится, – логика меняется. Он вкладывается не потому, что обязан, а потому, что *это наполняет его самого*. Это принципиальная разница между работой как функцией и работой как смыслом. Это не значит, что он будет работать

¹⁰ Herzberg F One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 1968.

без денег, просто они будут далеко не основным мотиватором.

Это переключение – от «дофамина достижений» к «серотонину смысла» – хорошо известно в психологии развития. На ранних этапах карьеры нас ведет новизна, рост, покорение следующей вершины. Позже, когда базовые вершины взяты, психика начинает искать стабильность внутреннего ощущения, что то, что делаешь, и есть настоящее. Поэтому повышение зарплаты закрывает этот запрос лишь частично, энергию же дает принадлежность к чему-то значимому, ощущение вклада, который виден и ценится. И чем больше лидер понимает это о себе, тем точнее он может создавать среду, в которой его люди тоже перестают работать «только за деньги».

Это можно подтвердить эмпирически. В ходе психометрических диагностик, которые я провожу с лидерами¹¹, я использую инструмент анализа мотивационных драйверов, в основе которого лежат известные теории мотивации: 12-факторная модель Ричи и Мартина и модель Рисса. Среди 16 измеряемых драйверов есть и финансовое вознаграждение. Так вот, из более чем 100 диагностированных лидеров лишь у двоих деньги были действительно высоким мотиватором, но и он неизменно сопровождался столь же высоким мотиватором удовольствия. То есть деньги для них – это счет в игре, фишки, которые сами по себе дают азарт. У всех осталь-

¹¹ Бизнес-диагностика лидеров: <https://ifirsov.ru/diagnostics>.

ных лидеров деньги находились в средней зоне или вообще не были значимо выражены. Большинство мотивировало совсем другое: забота о других, признание, влияние, интересная работа, развитие и т. д. Все они далеко не идеалисты и не благотворители, а лидеры реального бизнеса, многие из которых просто уже перешли черту, за которой деньги сами по себе перестают что-то значить.

Попытки «купить» лояльность повышением зарплаты работают краткосрочно и не работают системно. Человек, который уходит из-за отсутствия смысла, не останется из-за прибавки. Он просто будет уходить медленнее.

Резюме

- Усталость руководителя – это не личная слабость и не признак того, что человек «не справляется», а сигнал системы. Когда опытные, сильные, привыкшие к результату люди начинают терять энергию, интерес и ощущение смысла – значит, что-то не так не в них, а в том, как устроена среда вокруг них.

- Выгорание – системное явление. Оно появляется там, где человек долго живет в противоречиях: от него ждут инициативы, но наказывают за ошибки; говорят о ценностях, но управляют страхом; декларируют заботу, но измеряют только показатели. В такой атмосфере психика тратит энергию не на созидание, а на защиту и выживание, и рано или поздно ресурс заканчивается.

- «Великое увольнение» 2021–2022 годов показало, что люди уходят не из-за усталости как таковой, а из-за отсутствия смысла и уважения. Уходили не слабые и не ленивые, а компетентные, востребованные специалисты, которые имели выбор и обладали чувством собственного достоинства. Это был коллективный ответ на управленческую модель, которая перестала отвечать реальности.

- Первый шаг к изменениям – честно услышать, что именно сообщает усталость. Она всегда говорит о чем-то важном, вопрос только в том, готов ли лидер слышать это.

Вопросы лидеру

Цель этих вопросов – не оценка сотрудников и не поиск виноватых. Они помогут честно посмотреть на систему, которую вы как лидер создаете и поддерживаете. Необязательно отвечать на них сразу, но важно позволить им прозвучать. Такие вопросы будут в конце каждой главы. Они нужны для рефлексии.

1. В каких процессах в вашей компании люди тратят больше энергии на выживание и адаптацию, чем на создание реальной ценности? (Боязнь ошибок, согласования, защита, угадывание ожиданий, формальности.)

2. Где вы ожидаете от людей инициативы и ответственности, но фактически наказываете за ошибки

или отклонения от привычного сценария?

3. Если на минуту убрать из уравнения деньги, то что еще удерживает людей в компании? (Смысл, рост, вклад, отношения, уважение или только привычка и инерция.)

4. Какие признаки усталости или апатии вы уже видите в команде, но предпочитаете объяснять «рынком», «временами» или «такими людьми»?

5. Если представить компанию как живой организм, то что в нем сейчас хронически напряжено, перегружено или зажато?

ПЕРВЫЙ ВЫВОД КНИГИ

Современный бизнес все более явно упирается в человека: в его состояние, зрелость и внутреннее согласие с тем, что он делает, а не в его компетенции и навыки.

Это уже невозможно скрыть KPI, бонусами или мотивационными программами. Если в основе системы управления лежат страх, давление и недоверие, то *она будет порождать усталость и выгорание независимо от красивых слов и модных инструментов*. И даже независимо от размера ежегодного бонуса.

Я помню разговор с одним собственником – успешным, опытным человеком, с выстроенным бизнесом и хорошей командой. Он сказал примерно следующее: «Я стал замечать, что на последних совещаниях все стали больше кивать

и соглашаться. Это не значит, что все хорошо, это значит, что люди перестали говорить правду». Он это просто заметил. Большинство руководителей таких ситуаций либо не замечают вовсе, либо замечают, но объясняют себе это тем, что «команда наконец-то выровнялась». Тишина на совещании бывает двух видов: тишина согласия и тишина испуга. Они выглядят одинаково, а вот разница в том, что люди обсуждают в коридорах после.

Сигналы усталости в компании всегда есть в поведении людей, в качестве решений, в характере разговоров, в том, как сотрудники реагируют на ошибки. Вопрос не в том, смотрит ли лидер в эту сторону. Наша управленческая культура в основной массе обучает смотреть на цифры, показатели, отклонения от плана, а выгорание в них не живет. Чтобы его почувствовать, нужно отвлечься от отчетов и посмотреть на своих людей.

Если вы замечаете признаки усталости в своей команде или в себе, то самое верное – это не усилить контроль, а остановиться и честно посмотреть на саму парадигму управления.

В следующей главе мы разберем, почему иллюзия контроля так притягательна для лидеров и почему она сегодня становится главным тормозом развития бизнеса.

Глава 2. Иллюзия контроля

*Лидер отвечает не за результаты, а за людей,
которые отвечают за результаты.*

Саймон Синек

В первой главе мы увидели, что усталость и ее крайняя степень «выгорание» – это не поломка человека, а сигнал перегруженной системы управления. Теперь неизбежный следующий шаг – задать неудобный вопрос:

Почему система перегружена?

Потому что мы продолжаем управлять ей через контроль и делаем это даже тогда, когда сами чувствуем, что это перестало работать.

ОТКУДА БЕРЕТСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЖЕСТКОСТЬ

Жесткость редко начинается со злого умысла. Почти никогда руководитель не говорит себе утром: «Сегодня я буду давить». Все гораздо тоньше, и это сложно заметить.

Жесткость рождается из страха – потерять результат, выглядеть слабым; из страха, что без жесткой руки все рассыплется – люди расслабятся, сроки сорвутся, клиенты уйдут. За каждым проявлением жесткости почти всегда стоит не

злость, а этот самый страх. Просто страх научил, что лучший способ защититься – это взять ситуацию под контроль.

Мы выросли в культуре, где сила ассоциировалась с жесткостью, а контроль – с ответственностью. В управленческой традиции советского пространства человек долго воспринимался как ресурс – наравне с оборудованием и сырьем. А ресурс нужно контролировать, нельзя «распускать», им нужно управлять.

Добавьте к этому культуру авторитарности – привычку делегировать вниз не полномочия, а вину – и получите управленческую модель, где жесткость считается нормой. Более того – признаком профессионализма.

Парадокс в том, что большинство руководителей внутри этой модели не являются тиранами сознательно. Это люди, которые сами выросли под контролем, и они выжили, добились результата, «поднялись». Значит, метод работает? Так и формируется убеждение, которое передается из поколения в поколение управленцев: жесткость – это ответственность, контроль – это порядок, давление – это забота о результате.

Так появляется управленческая жесткость как привычка, как инерция, как способ сохранить внутреннее ощущение безопасности в ситуациях, когда они кажутся нестабильными.

КАК СТРАХ МАСКИРУЕТСЯ ПОД ДИСЦИПЛИНУ

Контроль редко называют тем, чем он является на самом деле, – контролем. В деловой речи его именуют дисциплиной, стандартами, ответственностью за результат. Формально все выглядит разумно и даже неоспоримо, но есть один внутренний критерий, который многое проясняет.

Если правило существует ради результата, то усиливает систему управления. Если же оно существует ради снижения тревоги руководителя, то усиливает контроль и губит результат.

Страх – сильнейший управленческий двигатель и мотиватор. Он быстро мобилизует, заставляет подчиняться, создает видимость порядка. Но беда в том, что контроль дает краткосрочный эффект: под давлением люди действительно работают быстрее, под угрозой санкций внимательнее соблюдают инструкции, под микроменеджментом реже отклоняются от сценария. Но у всего этого есть цена, которая оплачивается не сразу.

Страх включает известный биологический режим «бей – беги – замри», упомянутый в предыдущей главе. В этом режиме человек может выживать, выполнять задачи, защищаться, но он не может творить, предлагать новое, брать на себя инициативу и по-настоящему

развиваться. Для всего этого нужна совершенно другая внутренняя среда – безопасность, любопытство, право на ошибку.

Этому есть подтверждение в нейробиологии. В нашем мозге глубоко во внутренней части височной доли находится парная структура, называемая амигдала. И это самая важная структура для понимания того, почему лидерство – это прежде всего работа с безопасностью.

Главная задача амигдалы – быть детектором угроз: она постоянно, автоматически, без участия сознания сканирует все вокруг на предмет опасности. Когда угроза обнаружена, амигдала за миллисекунды запускает ту самую реакцию «бей – беги – замри» – еще до того, как рациональный мозг успел хоть что-то обдумать.

Дэниел Гоулман, автор концепции эмоционального интеллекта и одноименной книги¹², ввел термин «захват амигдалы» (*amigdala hijacking*). Это момент, когда амигдала буквально отключает префронтальную кору – центр логики, планирования и самоконтроля – и полностью берет управление на себя. В этот момент человек теряет способность думать рационально, видеть ситуацию целиком и принимать взвешенные решения. Поэтому в состоянии сильного стресса или испуга люди говорят и делают то, о чем потом сожалеют.

¹² *Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Когда амигдала активируется, она мгновенно запускает выброс кортизола и адреналина через гипоталамус. Это та самая биохимическая цепочка: угроза – амигдала – кортизол – выживание вместо роста. При хроническом стрессе захваты амигдалы происходят все чаще, что снижает качество памяти и способность к обучению у всей команды. А в состоянии стресса и паники человеку только и остается, что выживать и защищаться. Он не будет творить, предлагать новое, брать на себя инициативу, создавать инновационные и прорывные продукты и сервисы и по-настоящему развиваться.

Для команды это критично. Достаточно одного агрессивного совещания, резкой критики или угрозы со стороны лидера – и амигдалы всей команды уходят в режим выживания, блокируя творчество, инициативу и обучение.

Более того, амигдала запоминает эмоционально значимые события с особой силой – это называется кондиционирование страха. Если сотрудник однажды был унижен на совещании или в кабинете у начальника, то его амигдала создает устойчивый нейронный след, и в следующий раз он будет реагировать тревогой уже на саму обстановку совещания / кабинет начальника, даже если лидер уже изменился.

Корпоративная культура страха буквально прошивается в мозг людей.

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.