

СОДЕРЖАНИЕ

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

Часть 1. Модель созидательной мотивации

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

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

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

Уровень выживания и безопасности	53
--	----

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Часть 2. Инструменты и практики созидательной модели мотивации

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

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

ЛИДЕРСТВО, МЕНЯЮЩЕЕ СУДЬБЫ

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

Мф. 7:1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЧАСТЬ 1

**МОДЕЛЬ
СОЗИДАТЕЛЬНОЙ
МОТИВАЦИИ**

ЗРЕЛОСТЬ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru