

ДРУГАЯ МОЛОДЁЖЬ

Изменения личностных качеств молодёжи
и людей разных возрастов в период
2020-2026 гг.



Материалы исследований DETECH GROUP, комментарии
экспертов и фрагменты статей социального психолога
Светланы Симоненко

Detech GROUP

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ.....	4
ЧАСТЬ 1. ИЗМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ МОЛОДЁЖИ.....	6
ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА	6
КОГНИТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ.....	12
МОТИВАЦИЯ	13
ЧАСТЬ 2. ПРИЧИНЫ И УСЛОВИЯ ПОЯВЛЕНИЯ «ДРУГОЙ МОЛОДЁЖИ» ...	15
ТРЕВОЖНОЕ ОБЩЕСТВО	15
ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА	16
ВЛИЯНИЕ МЕДИАИНДУСТРИИ	19
КАПИТАЛ ПРОТИВ ОБРАЗА БУДУЩЕГО	22
КИБЕРРЕАЛЬНОСТЬ	23
О РОЛИ ЦЕРКВИ	25
ЧАСТЬ 3. ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛЯМ СТАЛО СЛОЖНЕЕ ПОНИМАТЬ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ.....	28
КОНФЛИКТ ПОКОЛЕНИЙ СУЩЕСТВОВАЛ ВСЕГДА.....	28
РАБОТОДАТЕЛЬ НЕОЖИДАННО СТАЛ ГЛАВНЫМ ВОСПИТАТЕЛЕМ	29
МЫ СТАЛИ ИНАЧЕ УЧИТЬСЯ ДУМАТЬ	30
КАРЬЕРА ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ПОНЯТНЫМ МАРШРУТОМ	31
ПОЧЕМУ СТАРЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ	31
РУКОВОДИТЕЛЬ БОЛЬШЕ НЕ МОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ ТОЛЬКО ДОЛЖНОСТЬЮ	32
ПОЧЕМУ ДЕНЬГИ ПЕРЕСТАЛИ БЫТЬ ГЛАВНЫМ ОБЪЯСНЕНИЕМ.....	33
НАСТАВНИЧЕСТВО СТАНОВИТСЯ НОВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИЕЙ	34
УВАЖЕНИЕ ПЕРЕСТАЛО БЫТЬ ВОПРОСОМ ВЕЖЛИВОСТИ	35
ПРОБЛЕМА НЕ В ПОКОЛЕНИИ	36
ЧАСТЬ 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37

I ПРЕДИСЛОВИЕ

Казалось бы, на тему нового поколения всё давно сказано, инструкции «по применению» получены, и каждый топ-менеджер на личном и профессиональном опыте уже разработал массу методик управления.

Однако меняющийся мир ежедневно вносит корректировки в любые казавшиеся устойчивыми конструкции. Проблема происходящего с молодёжью в наше время приобрела особенную актуальность, поскольку именно эта возрастная категория стала другой на фоне перемен в мире и в обществе. Фиксируемые изменения — глубинные и необратимые (по крайней мере, в обозримом будущем), а значит очень важно правильно их проанализировать, понять и определить стратегию взаимодействия с новой молодёжью, за которой в буквальном смысле — наше будущее.

Detech Group реализует проекты в частных и государственных компаниях разного профиля по созданию стратегий развития, повышению эффективности работы, раскрытию потенциала человека и команд. А с 2021 года мы проводим аудиты государственной молодёжной политики в нескольких регионах России. Большие данные, которыми мы располагаем, позволяют проводить регулярные замеры психологического состояния молодёжи и людей других возрастов. Результаты этих исследований позволяют по-новому взглянуть на очень важные социальные темы, для обсуждения которых мы регулярно проводим различные мероприятия.

В этом сборнике, помимо актуальных данных, представлены фрагменты статей основателя Detech Group, социального психолога Светланы Симоненко, а также позиции участников наших мероприятий, российских и международных экспертов в области работы с молодёжью: Игоря Столярова («Игры будущего»), Ларисы Паутовой (Фонд «Общественное мнение»), Николая Бажитова («Институт молодёжи»), протоиерея Геннадия Егорова (Институт дистанционного образования ПСТГУ), Елены Зайцевой (Продюсерский центр «Счастье»), Александра Рогового (Detech Group, OZON) и других наших больших друзей и партнёров.

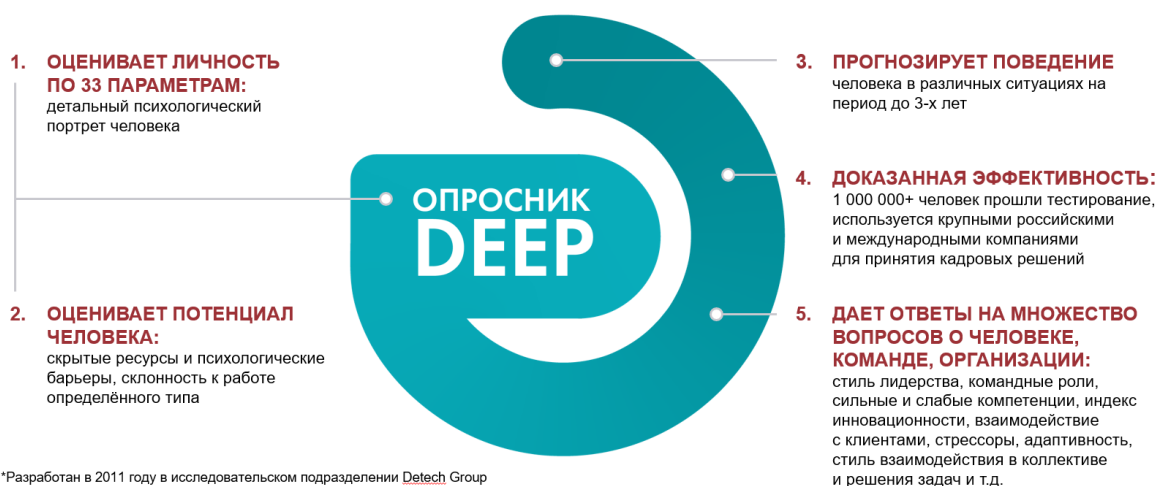
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Начиная с 2008 года Detech Group проводит исследования психологии людей, охватывая различные профессиональные и возрастные группы. Накопленные сведения формируют уникальную базу для анализа, насчитывают уже более 2,5 миллионов тестирований и каждый год пополняются сотнями тысяч новых единиц данных, что позволяет фиксировать динамические изменения характеристик человека под воздействием внешних факторов и событий.

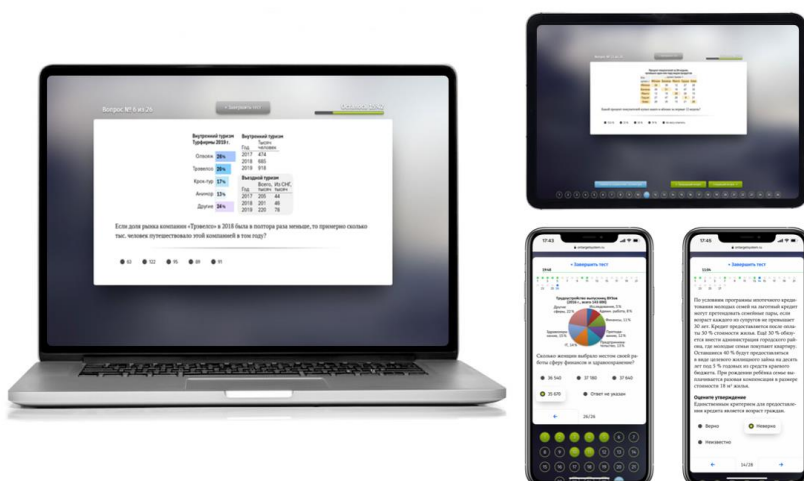
Замеры производятся по трём основным параметрам: личностным факторам (различные значения 33 психологических черт человека, демонстрирующих его способы взаимодействия с окружающим миром), прикладному интеллекту (числовым, вербальным и другим способностям) и мотивационному профилю (15 категорий, показывающих, что именно стимулирует человека или, напротив, снижает его мотивацию к работе).

Применяемые инструменты (собственные запатентованные разработки Detech Group):

Личностный опросник DEEP



Тесты способностей (оценка прикладного интеллекта)



Тесты позволяют определить, насколько быстро и правильно человек может справиться с новыми числовыми, вербальными и другими прикладными данными.

Инструмент позволяет минимизировать риски ошибок со стороны сотрудника.

Опросник DEEP DRIVERS

Опросник DEEP DRIVERS* предназначен для выявления факторов, которые оказывают влияние на мотивацию человека на работе и побуждают его прикладывать максимальные усилия для выполнения своих обязанностей или, наоборот, демотивируют.



В исследованиях психологических особенностей людей разных возрастов используются анонимные результаты описанных выше опросников DEEP, DEEP Drivers и тестов способностей. Для целей исследований используется так называемая очищенная выборка. То есть мы не используем все данные, которые у нас есть, а выбираем лишь небольшую часть, исключая возможные перекосы в сторону определённых возрастных и профессиональных групп, чтобы выборка была репрезентативной. Исследования проводятся с 2008 года. В разные годы, в зависимости от инструмента оценки, выборка составляла от 6 000 до 14 000 сотрудников и кандидатов из 120-150 компаний разных сфер в возрасте от 16 до 70 лет. Распределение на мужчин и женщин обычно колеблется в следующих пределах: 55-60% женщин и 40-45% мужчин. Все наши исследования носят лонгитюдный характер и будут продолжаться, позволяя фиксировать важные изменения динамических показателей личности у людей разных возрастов.

ЧАСТЬ 1. ИЗМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ МОЛОДЁЖИ

Данные, которые мы получали на протяжении многих лет вплоть до 2019 года, показывали устойчивые тенденции во всех возрастных группах. 2022 год преподнёс нам сюрпризы. И коснулись они не всех возрастов. Больше всего поменялась именно молодёжная группа. Исследование показало критические изменения среди выпускников — тех, кто устраивается на свою первую работу.

До 2019 года картина была стабильной: молодые люди в возрасте от 18 до 21 года традиционно отличались от старших поколений. Они были более дальновидными — склонными заглядывать вперёд при принятии решений. Демонстрировали более высокую оригинальность мышления — нестандартный, порой парадоксальный подход к задачам, который лежит в основе инноваций. Они были более любознательными — стремились расширять горизонты, выходить за рамки своего функционала. В 2020 году на фоне пандемии отмечались небольшие колебания.

И вот наступил 2022 год.

На основе массовых результатов, полученных с помощью наших инструментов оценки, мы зафиксировали существенные изменения.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

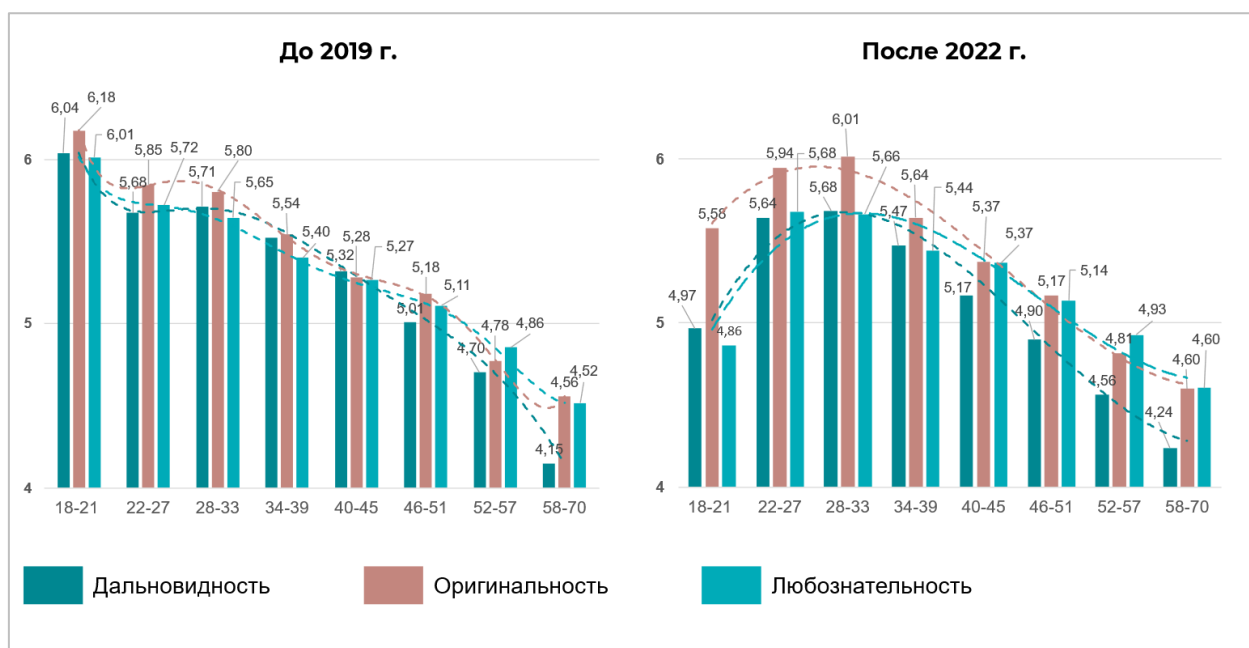
Резко (почти драматически) снизились личностные факторы, которые всегда были очень высокими у молодёжи, отличая её от более старших поколений (здесь и далее приводим описания личностных качеств в терминах опросника DEEP):

- **Дальновидность** — стремление рассматривать ситуацию в перспективе, направленность на будущее.
- **Оригинальность мышления** — склонность мыслить нестандартно, творчески, генерировать идеи.

- **Любознательность** — стремление расширять свой кругозор и вникать в незнакомые области.

Этот блок качеств говорит о значительной трансформации способа мышления молодёжи. Данные тенденции можно наблюдать на представленном ниже графике (рис. 1).

Рисунок 1. Возрастные изменения типа мышления.

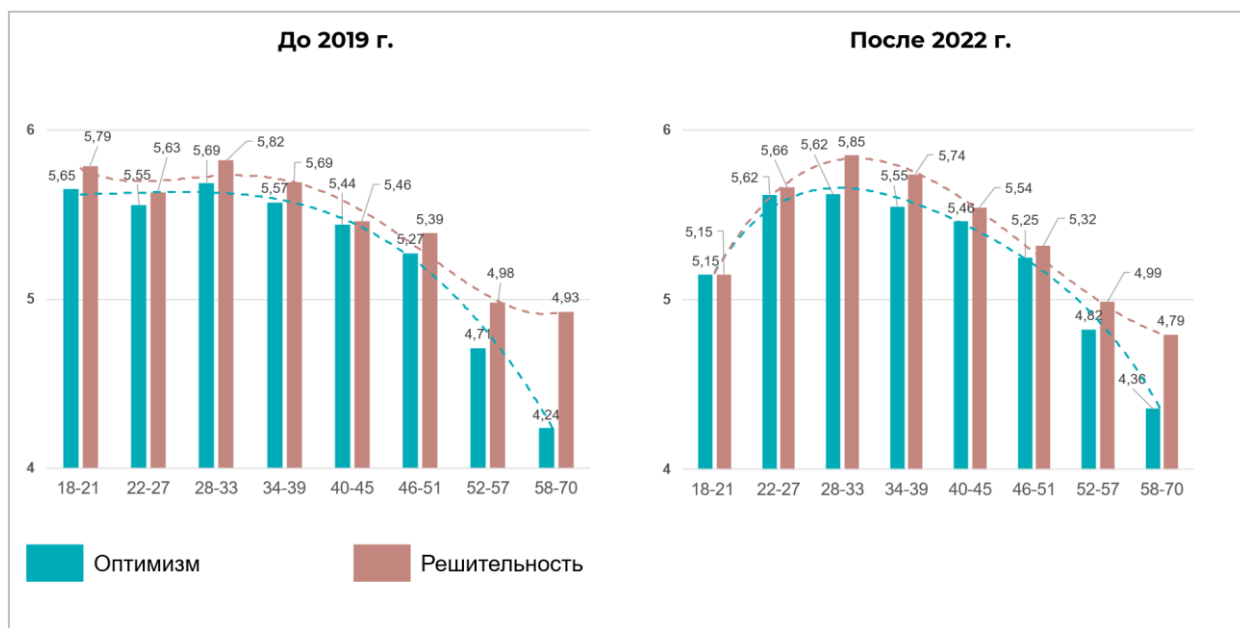


Но мышление — лишь часть картины.

Сильно уменьшилась склонность к риску, которую определяют два фактора (рис. 2):

- **Оптимизм** – позитивный взгляд на события и вера в удачу.
- **Решительность** – готовность быстро принимать решения.

Рисунок 2. Возрастные изменения склонности к риску.

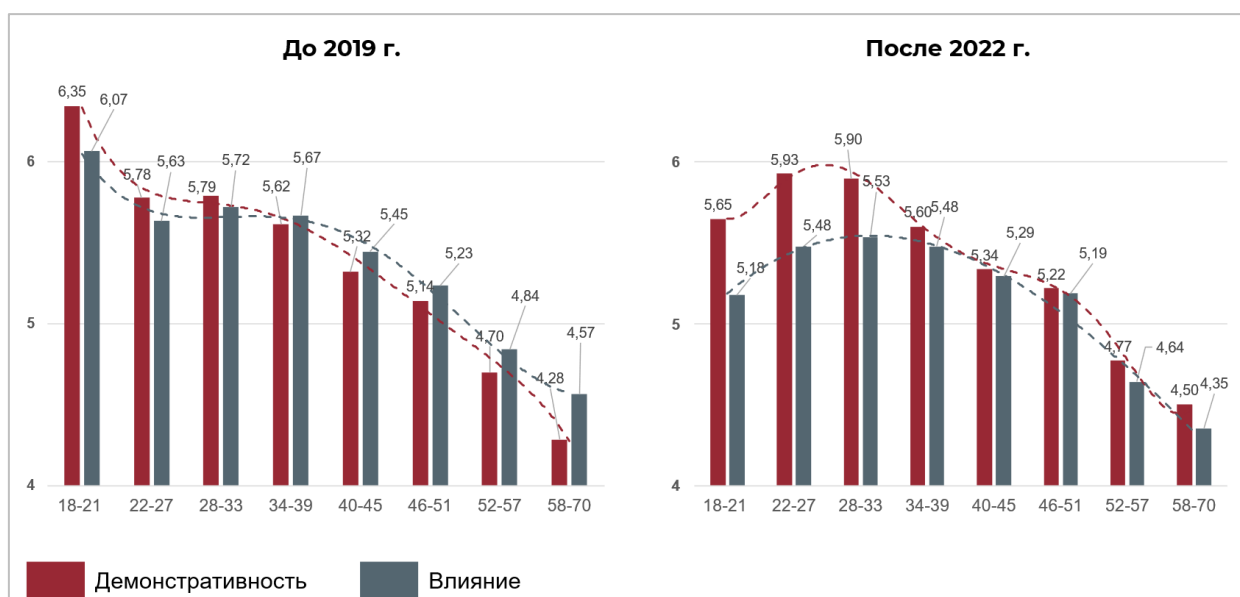


Как итог, появились тревожность, нерешительность, страх ошибиться. Вера в то, что всё будет хорошо, ушла.

Существенно снизилась социальная активность, которую определяют (рис. 3):

- **Демонстративность** — желание быть на виду, привлекать к себе внимание.
- **Оказание влияния** — стремление убеждать, отстаивать своё мнение.

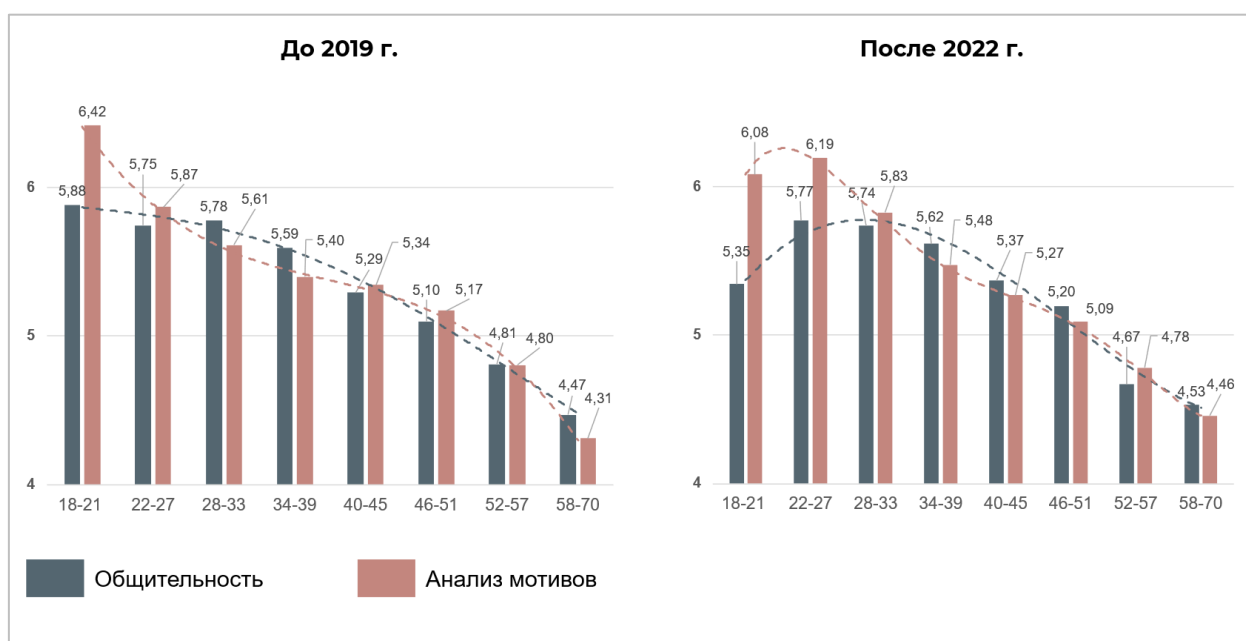
Рисунок 3. Возрастные изменения социальной активности.



Здесь мы наблюдаем фактически уход из социального пространства — стремление спрятаться, не привлекать к себе внимания и не спорить, не доказывать и не отстаивать свою точку зрения.

Далее — **коммуникабельность**. Если раньше общительность — стремление вступать в контакт с новыми людьми — была чуть выше среднего, а желание разобраться, услышать и понять других людей, их мотивы — намного выше, чем у всех других возрастов, то сейчас мы видим заметное снижение интереса в этом вопросе (рис. 4).

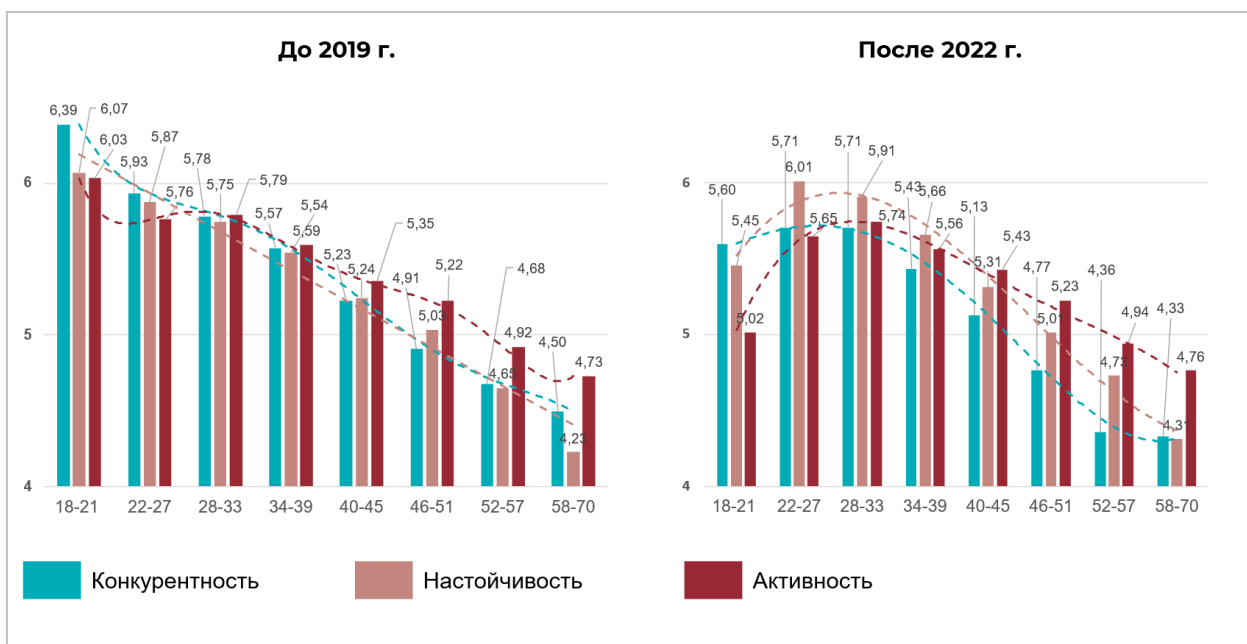
Рисунок 4. Возрастные изменения коммуникабельности.



Сильное падение, в той же степени, как и у мышления, произошло по группе шкал, определяющих **энергию человека** (рис. 5):

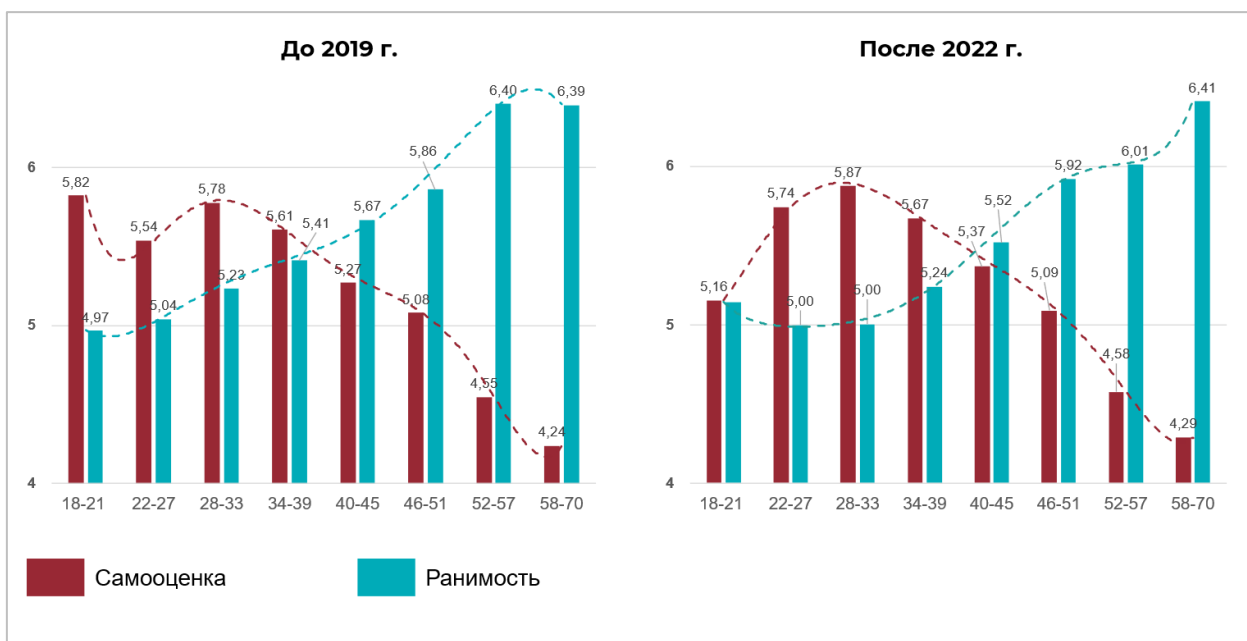
- **Конкурентность** — стремление быть лучшим, соревновательность (снизилась с ярко выраженного уровня до среднего).
- **Настойчивость** — нацеленность на результат, способность продолжать попытки, даже когда не получается.
- **Активность** — энергичность, подвижность, выносливость, трудоспособность, потребность быть всё время занятым делом (снизилась до уровня людей после 45 лет).

Рисунок 5. Возрастные изменения качеств, влияющих на энергию человека.



Также подверглась изменению **самооценка** (уверенность в своих силах, готовность браться за сложные задачи) — она снизилась до уровня 45-летних людей (рис. 6).

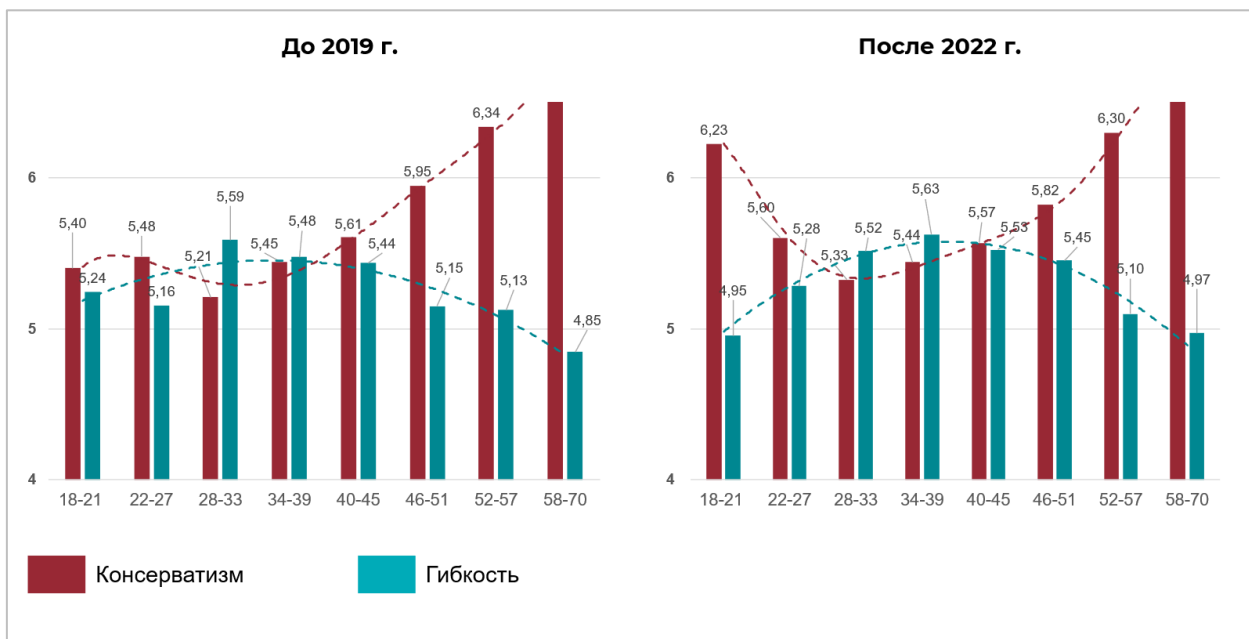
Рисунок 6. Возрастные изменения стрессоустойчивости.



Значительно меньше стала **адаптивность**, которая складывается из (рис. 7):

- **Низкого консерватизма** — традиционности, нежелания экспериментировать, предпочтения проверенных подходов.
- **Высокой гибкости** — способности быстро переключаться между задачами, подстраиваться к новым условиям.

Рисунок 7. Возрастные изменения адаптивности.



После 2022 года консерватизм значительно вырос, став почти таким же, как у людей после пятидесяти, а гибкость снизилась.

Что за всем этим стоит?

Начиная с 2023 года можно было наблюдать предпосылки того, что сегодня стало трендом у молодёжи:

- **Тревожность.**
- **Неприятие реальности.**
- **Стремление закрыться, уйти и не «отсвечивать».**
- **Общее снижение энергии.**
- **Депрессивный настрой.**

И самое важное — **утрата идентичности**, которая является **основой для определения способа поведения человека в целом**. Это ведёт к страху принимать решения: человек не знает, кто он, зачем он здесь и куда ему двигаться.

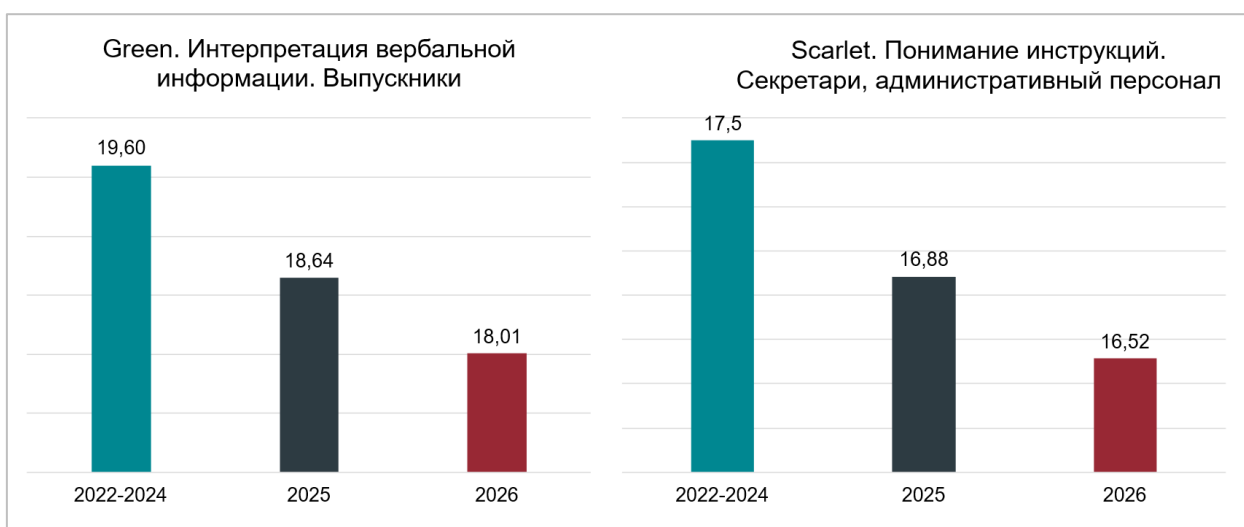
То есть по своим личностным качествам современные юноши и девушки находятся на одном уровне с людьми 45-50 лет.

КОГНИТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ

Помимо личностных факторов, наше исследование также охватывает **способность человека работать с информацией, мыслить, анализировать.**

И тенденция здесь неутешительная. Уже на протяжении нескольких лет мы **фиксируем ухудшение когнитивных способностей у молодёжи**, в первую очередь, снижение навыка работы с вербальной информацией, о чём свидетельствуют результаты наших тестов способностей (рис. 8).

Рисунок 8. Динамика изменений результатов тестов способностей.



Изменения происходят медленно, но тенденция устойчивая. Это говорит о том, что постепенно молодёжь утрачивает способность анализировать длинные тексты и делать на их основе правильные выводы. Данное качество лежит в основе критического мышления и обеспечивает умение логически рассуждать.

МОТИВАЦИЯ

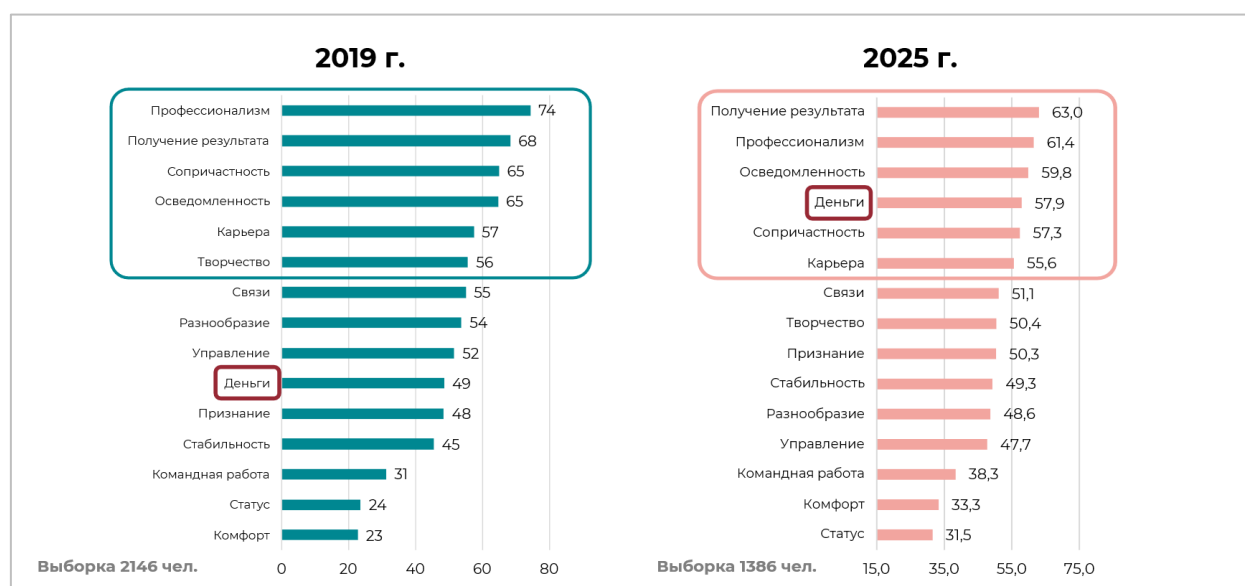
Если говорить о мотиваторах – о том, ради чего молодые люди готовы выходить на работу, – на протяжении многих лет по массовым результатам опросника DEEP Drivers ключевыми были:

- **Профессионализм** — возможность профессионального развития и приобретения новых знаний, навыков и опыта.
- **Получение результата** — возможность видеть результаты своего труда и практическую пользу от своей работы.
- **Сопричастность** — желание быть частью чего-то большего – важная идеологическая составляющая.
- **Осведомлённость** — ясность своей роли, понимание своего места в организации и поставленных целей.
- **Карьера** — наличие перспектив карьерного роста.
- **Творчество** — свобода самореализации, возможность проявлять инициативу, вносить идеи, воплощать их в жизнь.

Причём мотивация — это самый подвижный личностный конструкт, подверженный влиянию внешних обстоятельств. Тем не менее, несмотря на глобальные события последних лет, приведённый выше топ-лист был почти стабилен.

И лишь 2025 год показал критическое изменение (рис. 9).

Рисунок 9. Изменение мотивации молодёжи.



Творчество больше не в тренде.

Деньги впервые за всю историю наших наблюдений стали ключевым мотиватором, причём исключительно у молодёжной аудитории. Такого не было никогда. И сейчас нет у других возрастных категорий. И отсюда мы имеем **опасное сочетание — заработать любой ценой.**

Вот такой мы увидели современную молодёжь, а точнее то, что в ней изменилось, — через конкретные цифры и тренды, полученные в ходе многолетнего исследования. И это стало поводом для серьёзного разговора: определения причин и поиска выхода из сложившейся ситуации.

Светлана Симоненко: *«Фактически молодые люди утратили те психологические особенности, которые всегда отличали их от людей более старшего возраста. Теперь они по уровню активности, по горизонту планирования, по стремлению узнавать новое и большинству других личностных качеств оказались на уровне людей в возрасте пятидесяти лет».*

ЧАСТЬ 2. ПРИЧИНЫ И УСЛОВИЯ ПОЯВЛЕНИЯ «ДРУГОЙ МОЛОДЁЖИ»

ТРЕВОЖНОЕ ОБЩЕСТВО

Рост тревожности как одного из маркеров душевного состояния современной молодёжи демонстрируют и опросы населения Фондом «Общественное мнение». Регулярные замеры этого индикатора с 2022 по 2026 год показывают, что 35%, то есть треть людей в возрасте 18-30 лет, испытывают тревогу. А поскольку это фиксируется уже на протяжении долгого времени, **мы можем говорить о хроническом стрессе**, который ещё более разрушителен, чем быстро протекающий. При этом 2022 год не является точкой отсчёта или триггером изменений в психологическом профиле молодёжи: они спровоцированы целой цепочкой более ранних событий, в том числе пандемией и её последствиями в совокупности со специфическими стрессорами молодых людей.

Среди ключевых **факторов, создающих это напряжение**, социологи выделяют:

- социальные сети, игроманию, информационную зависимость, деструктивный контент;
- проблемы с выстраиванием отношений;
- страх оценки, неуверенность в себе.

Опросы населения подтверждают и уже упоминавшиеся вызовы для молодёжи, среди которых отсутствие долгосрочных перспектив, горизонта планирования, неопределённость будущего.

Ещё один важный момент — отторжение социальных авторитетов у молодёжи, вызванное обилием в обществе фальши, двойных смыслов. Они видят в обществе диаметрально противоположные оценки одних и тех же явлений. Не меньше стресса вызывает отсутствие ответов и размывание смыслов по актуальной сейчас теме «Война, мир, победа».

Лариса Паутова, управляющий директор Фонда «Общественное мнение», обращает внимание на изменение характера самой тревоги

в обществе. Если в 90-е годы она была больше связана с экономикой, и при этом было ощущение, что всё-таки мы придём к светлой точке, то сегодня тревога носит фактически экзистенциальный характер, связанный с ядерной угрозой. И это очень тяжело для человека.

Выбивает почву из-под ног современных молодых людей в вопросе видения будущего и отсутствие того, за что они могут держаться: у них нет никаких обязательств по отношению к кому-либо, что являлось бы сильнейшим стимулом к выживанию и сохранению себя. В то же время родители и другие значимые в их жизни взрослые — те, в ком они хотят видеть поддержку, понимание, источник нужных знаний — сами зачастую находятся в состоянии стресса.

Обозначенные проблемы требуют серьёзных системных решений, что ставит свои задачи перед всеми: государством, работодателями, образовательными учреждениями, общественными институтами и, конечно, родителями.

***Лариса Паутова:** «Есть и хорошие новости. Молодые люди постепенно учатся отслеживать свои эмоции и справляться с этой ситуацией. Я полагаю, что их тревожность — это новая сила. А при правильной поддержке их эмоциональная чувствительность может стать ресурсом для перемен».*

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

Ярко выраженная тревожность как одна из ключевых характеристик целой возрастной группы — явление комплексное и возникла не сама по себе. Триггером для её проявления является целый ряд внешних факторов, формирующих среду, в которой живут молодые люди.

Николай Бажитов, директор «Института молодёжи», выделяет следующие факторы, влияющие на состояние молодёжи и на подходы к работе с ней.

Неоднородность категории «молодёжь». Понятие искусственно объединяет разновозрастные группы, чьи установки и поведенческие паттерны не просто отличаются, но порой противоречивы. Поэтому любые универсальные подходы к воспитанию, профориентации или вовлечению в какую-то деятельность становятся заведомо неэффективными. Соответственно, требуется дифференциация, в том числе по психологическим и социальным маркерам (с учётом возраста,

ценностей, мотивации и т.д.). Это позволит адресно настраивать воспитательные, профориентационные и иные программы, повышая их эффективность за счёт учёта реальных различий, а не борьбы с противоречиями внутри обобщённой категории.

Сжатие пространства проб и двойные стандарты. Мы видим радикальное сокращение пространства для повседневного экспериментирования, где молодые люди могли бы проявлять самостоятельность и фантазию, необходимые им для здорового взросления. Сегодня школа, дополнительные занятия, молодёжные центры перегружены структурированными активностями, онлайн-игры в абсолютном большинстве состоят из готовых сценариев для персонажей и даже детские праздники всё чаще организуют аниматоры, не предлагая ребёнку возможности самому придумать, чем себя занять. А далее и в мероприятиях, которые проводятся в корпоративном секторе для адаптации сотрудников, также очень мало пространств, стимулирующих самостоятельность. А ведь именно бессценарное времяпрепровождение приводит к формированию ответственности, к постановке модели ориентации на результат, к тому, что человек учится сам себе ставить задачу и «сценировать» свою повседневность. Дополняет картину трансформации среды, в которой взрослеют молодые люди, то, что взрослые транслируют модели поведения, которым сами не следуют. Простой пример — когда взрослые запрещают детям пользоваться социальными сетями с ограниченным доступом, а сами делают это. Это создаёт у молодёжи устойчивое ощущение лицемерия среды и размывает доверие к любым последующим нормативным установкам.

Кризис доверия к институтам и взрослым. Особое беспокойство вызывает состояние доверия между поколениями. Каждый десятый подросток заявляет, что не готов обратиться к ближайшим взрослым — учителю, классному руководителю, тренеру — со своей жизненной сложностью. От 22% до 28% молодых людей прямо указывают, что в их окружении нет взрослых, к которым они могли бы прийти с проблемой. И, пожалуй, самый тревожный показатель: в некоторых регионах России до 38% подростков называют школу местом, где они чаще всего в повседневной жизни сталкиваются с рискованными или опасными ситуациями.

Эти цифры фиксируют системный разрыв: школьное пространство воспринимается не только средой развития, но и источником угроз, а взрослые — как фигуры, лишённые эмпатичного и функционального потенциала.

Меняется и модель авторитета. Взрослый должен завоевывать и перезавоевывать авторитет в каждом своём поступке, и для молодого человека важно, чтобы перед ним был интересный, состоявшийся в жизни человек. Это порой непросто понять, особенно руководителям старшего поколения, привыкшим к тому, что его статус является достаточным обоснованием для поддержания авторитета в глазах молодёжи.

Фактическое отсутствие «решающего» субъекта воспитания как продолжение темы авторитета. И это достаточно серьёзный вызов. Помимо того, что современным подросткам для признания авторитета взрослого нужны его реальные достижения и компетенции, мы фиксируем проблему выделения из окружающей среды условного «значимого взрослого». Больше нет того, кто, например, вечером монопольно отрефлексирует с молодым человеком прошедший день, чтобы тот сделал для себя правильные выводы. Нет этого единственного человека, который способен оказать решающее воспитательное воздействие. Оно теперь определяется причудливым сочетанием одновременного влияния множества взрослых, интернета, социальных сетей и сверстников. При этом взрослые, встречающиеся подростку в течение дня, действуют несогласованно, обнуляя воспитательные эффекты друг друга. Такой степени взаимного проникновения и влияния ранее, конечно, не было.

Трансформация представления о базовых человеческих ценностях. Согласно нашим исследованиям молодёжи, дружба для подростка сегодня — это чаще безусловная поддержка («я с тобой, даже если ты не прав»), а не общие интересы или совместное времяпрепровождение (последние не превышают 20% в рейтинге ответов). Это указывает на дефицит принятия в других сферах — семье, школе, онлайн-среде.

Наконец, одним из ключевых изменений, переворачивающих все привычные представления, становится смена возрастной нормы взросления. Существует ряд жизненных ситуаций, через которые должен пройти молодой человек, чтобы прийти к совершеннолетию и «взрослости» — от первых заработанных денег до серьёзных отношений, и если раньше их прохождение происходило к 16-17 годам, то сегодня этот возраст в отдельных группах сдвигается примерно к 31-32 годам. Это означает, что молодой человек в психологическом и социальном смысле взрослеет значительно позднее, и попытки требовать от него соответствующей зрелости в более раннем возрасте обречены на провал.

И это не инфантилизм в прежнем понимании, а скорее объективное изменение темпа развития. Поэтому можно говорить, например, что тяга к геймификации у молодых сотрудников — не тренд, а компенсация несформированности игровой деятельности на дошкольном этапе. В этой связи важно пересмотреть подход к творчеству как ведущему типу деятельности в старшей школе просто потому, что в раннем периоде он не осваивается.

Николай Бажитов: *«Для молодого человека естественно быть устремлённым вперёд! Поэтому выход из сложившейся ситуации лежит в создании пространств для самостоятельности и работы с повседневным будущим. Именно самостоятельность, а не самореализация, приводит к формированию ответственности и умению самостоятельно ставить задачи. И если таких пространств будет больше — и в образовании, и в корпоративном секторе, — вопросы профориентации и вовлечения в трудовую деятельность станут решаться значительно более конструктивно».*

ВЛИЯНИЕ МЕДИАИНДУСТРИИ

Один из мощнейших факторов, который активно **подогревает волну формирования тренда на тревожность**, буквально внедряя моду на неё, является **медиаиндустрия**.

По словам **Елены Зайцевой, учредителя и генерального директора Продюсерского центра «Счастье», генерального продюсера анимационной вселенной «Туманность Андромеды», ex-руководителя направлений в «Дисней Россия»,** медиаиндустрия формирует, возглавляет и претворяет в жизнь этот процесс, используя широкий спектр инструментов.

Так, образы и терминология популярных сериальных героев быстро адаптируются в среде молодых людей, которые в силу возраста часто стремятся быть похожими на своих кумиров. Только те всё реже предлагают смотреть в будущее, демонстрируя в качестве нормы жизнь с «паничкой», депрессивность, тревожность. Примечательно, что более 50% фильмов о будущем наполнены тёмными тревожными образами. А когда мы испытываем дискомфорт, не можем критически мыслить, мы не можем ни смотреть далеко вперёд, ни созидать будущее.

Следующий шаг в этом сценарии — **тренд на коммерциализацию**. Это выгодно всем, и это целая индустрия, которая зарабатывает на тревожности.

Откуда это взялось в той среде, которая всегда была мощным идеологическим инструментом и в прежние годы показывала совсем другое кино? В большинстве случаев то, что мы видим в наши дни в российской медиаиндустрии, является, по сути, эхом тех западных тенденций, которые современные продюсеры, считая их коммерчески выгодными, ретранслируют в наши сегодняшние реалии.

Как действуют медиа? Они формируют бессознательные установки через крупные экраны и сильные эмоции. Можно выделить ряд основных способов этого воздействия, многие из которых подхвачены нашей индустрией у Запада или продиктованы коммерческими интересами корпораций.

Ещё один перенятый у Запада тренд — когда по сюжету предлагается понять и принять отрицательного героя таким, какой он есть, оправдав его негативное поведение и не требуя от него исправления. То есть пропускаются такие важные этапы, как становление и формирование образа, преодоление обстоятельств, осознание своей неправоты. Такая подача **приучает зрителя к оправданию зла, формирует тренд на инфантилизацию**.

Другой широко распространяемый тренд медиаиндустрии – на экраны выходят **картины, в которых традиционные сказочные персонажи помещены в комедийные обстоятельства или поданы в юмористической манере**, что снижает героичность их образа и разрушает культурные архетипы.

Ещё один тренд — изменение характера традиционных героев, в результате чего **добро и зло буквально меняются местами**. Мы видим добрую Бабу-Ягу или злого богатыря.

В результате ребенок теряет эти ориентиры, не понимает, что есть добро, а что есть зло, и перестаёт верить добру, которое может оказаться злом. Под влиянием этой ситуации молодой человек легко идёт на всякие сомнительные вещи, потому что нет точного понимания, что они — сомнительные.

Нельзя не заметить, что сегодня имеет место массовое производство сказок (аудитория которых охватывает все возрасты) **при практически**

полном отсутствии научной фантастики, что работает на уход человека от реальности.

Между тем именно научная фантастика утверждает приоритет науки, а не фантазии, то есть приоритет дальней мотивации. И, конечно же, образ будущего. Также это мощный мотиватор при профориентации: в своё время огромное количество людей как раз под влиянием научной фантастики решили стать инженерами или приняли определённые решения по выбору профессии. Поэтому сегодня крайне актуально создавать собственные научно-фантастические проекты, несущие образ будущего и пробуждающие интерес к науке.

Ещё один эффект информационного, медийного погружения — **выбор детей между романтикой и комфортом в пользу последнего**. Так, например, одно из недавних исследований «Эскизы будущего», проведённое Национальной Медиа Группой, показало следующее: дети считают, что для страны нужны лидеры и изобретатели, но сами не спешат примерить на себя эти роли, а хотят быть адаптивными, подстраиваться под те реалии, которые сейчас их сопровождают.

Подводя итог, можно сказать, что **медиарынок в той концепции, в которой он существует сегодня, провоцирует у молодых людей рост тревожности, инфантильности, пассивности и буквально сбивает ориентиры**: дети ориентируются на адаптивность, а не на лидерство, ищут оправдания слабостям, теряют мотивацию к созиданию и дальним целям.

Перевод медиаиндустрии на другие рельсы, по которым «поезд детства» идёт в светлое будущее, — большая системная работа. Но именно в этой сфере родителям и тем, кого принято называть значимыми взрослыми, – учителям, тренерам, руководителям студий и кружков, которые посещают молодые люди, – легче всего в неё включиться.

Елена Зайцева: *«Надо стараться осознанно фильтровать то, что смотрят и слушают дети, обсуждать это с ними, что-то объяснять, научить видеть связь между событиями и сопутствующими им обстоятельствами, развивать критическое мышление. Надо вернуть или привить заново детям привычку размышлять, анализировать, наконец, мечтать и фантазировать. Параллельно нужно помогать родителям снижать собственную тревожность, чтобы не передавать её детям».*

КАПИТАЛ ПРОТИВ ОБРАЗА БУДУЩЕГО

Ещё одной глобальной силой, наряду с медиаиндустрией, влияющей на людей практически всех возрастов, а главное — на формирование сознания детей и молодёжи, **является интернет-пространство** с его социальными сетями, онлайн-играми, специфическим контентом, каналами общения и так далее. При этом цифровая, интернет-, информационная зависимость — один из весомых факторов изменения психологических и поведенческих характеристик молодёжи. И так же, как медиаиндустрия, эта сфера в высокой степени подвержена законам рынка. Другими словами — ориентирована на коммерциализацию.

Здесь мы постоянно сталкиваемся с доминированием зарубежных продуктов и, как уже было показано, нередко констатируем их вредоносность, но остаёмся их заложниками. И вновь основные причины связаны с деньгами.

Ответ на вопрос «Как сделать свой продукт, отвечающий нашим представлениям о том, что такое хорошо и что такое плохо, доминирующим и начать на нём зарабатывать?» тоже будет про деньги.

Потому что в популярные сегодня во всём мире персонажи, продукты западные корпорации вкладывали триллионы долларов на протяжении десятилетий, формируя глобальную узнаваемость и аудиторию в сотни миллионов человек. Ещё один фактор — эффект накопленного охвата. Даже при равном или лучшем качестве локального продукта (в качестве примера можно привести онлайн-игры: российскую Standoff 2 и иностранную CS) разрыв в числе подписчиков (83 тыс. против 213 млн соответственно) делает западный продукт доминирующим просто за счёт ранее созданной базы лояльных пользователей.

То есть ставка на западные продукты держится не на качестве, а на маркетинговом превосходстве.

Инструменты для развития своих продуктов понятны: это и системные и долгосрочные маркетинговые бюджеты, сопоставимые по логике, а не по объёму; и формирование глобального нарратива, а не локального (через «упаковку» наших персонажей по международным стандартам); и использование уже существующих платформ и партнёрств для быстрого наращивания аудитории, а не попытка переиграть лидеров на их поле за короткий срок. И так далее.

Другими словами, развитие своих продуктов требует не столько улучшения технологий, сколько переключения фокуса на системное продвижение и долгосрочную работу с глобальной аудиторией.

КИБЕРРЕАЛЬНОСТЬ

Очевидно, что **преодолеть влияние киберреальности**, которая уже стала частью нашей жизни, **невозможно**. Бороться с окружающими наших детей онлайн- и игровым контентом — всё равно что сражаться с ветряными мельницами. Но можно постараться **найти более-менее здоровый способ сосуществования**.

Руководитель и один из инициаторов проекта «Игры будущего» в концепции фиджитал Игорь Столяров приводит данные, согласно которым 500 миллионов человек (1/16 часть всего населения Земли) в том или ином формате имеют отношение к киберспорту. В России профессионально киберспортом занимаются 17 млн человек, то есть порядка 13% населения.

***Игорь Столяров:** «Кибермир и сами видеоигры – общественно значимое явление. Это огромное количество денег, это часть жизни нашей молодёжи и часть того феномена, который формирует общественно-политическое сознание».*

Современные подростки и молодые люди — это первое поколение, чья когнитивная архитектура формируется под прямым воздействием цифровых сред. Инструментальные исследования биохимии мозга подтверждают: наши дети действительно другие — не хуже и не лучше, а иначе воспринимают информацию, быстрее реагируют, но при этом хуже концентрируются и психологически более хрупки.

Погружение в цифровую среду сформировало ещё один **феномен — «третьего воспитателя»**. При том что среднее экранное время у молодёжи (14 – 27 лет) достигает 4,5 часов в сутки — то есть больше, чем ребёнок проводит с родителями, — **социальные сети** (сюда же включены короткие видео, киберспорт), **управляемые рекомендательными алгоритмами, становятся главным воспитателем, подменяя родителей и учителей**. При этом 62% молодых людей в мире уже используют ИИ-инструменты, тогда как формальное образование в этой области имеют лишь 5%. Разрыв между практическим использованием и теоретическим осмыслением создаёт среду, где решения принимаются интуитивно, без рефлексии.

Эта разница — не результат «испорченности», а следствие объективной эволюции среды: человечество уже перешло в фазу цифровой революции 3.1 (по классификации Рэя Курцвейла), где искусственный интеллект и рекомендательные алгоритмы берут на себя рутинные когнитивные функции, часть из которых мы сами утрачиваем. И отрицать этот факт — значит оставаться в парадигме прошлого века.

Чтобы выстроить диалог с нашей «другой» молодёжью, надо действовать не запретительными методами, а искать золотую середину. И проект «Игры будущего» — шаг в этом направлении. Задача проекта — соединить технологии, которые невозможно отрицать или запретить, образование и спорт. То есть идея не в том, чтобы спасти молодёжь от технологий, а в том, чтобы дозировать их влияние, превращая киберспорт в образовательный и физический инструмент.

Игорь Столяров: *«Фиджитал-движение пытается предложить ролевую модель, где «образованный киберспортсмен» — это норма, а не отклонение. И у нас есть шанс выйти на условную модель Ното Harmonicus, сбалансированного человека».*

Если обратиться к теме **профориентации и выбора профессии**, то, по мнению Игоря Столярова, классический вопрос «Кем ты хочешь стать?» устарел: *«Мировые работодатели, форсайтеры, строящие прогнозы хотя бы на ближайшие 10 лет, требуют не квалификации, а адаптивности. Им не нужен выбор профессии – нужны адаптивность, быстрое переучивание, способность концентрации (которую мы утрачиваем, пролистывая короткие видео!), способность действовать в условиях абсолютного хаоса и неопределённости. Нужно быстро перескакивать, потому что ротация увеличивается».*

Сигнал работодателям: нынешнее поколение психологически намного более хрупкое по сравнению с теми, кто берёт их на работу. Они будут более тревожные, у них будет постоянное выгорание. ИИ возьмёт на себя очень большую часть тех когнитивных функций, которые новое поколение утрачивает.

Игорь Столяров предлагает принять всё это как неизбежное и научиться с этим взаимодействовать, потому что именно эти люди — кадры будущего, и именно они в ближайшее время выйдут на работу. А пока нужно учить молодых студентов, как уже было сказано, адаптивности, принятию решений в условиях полного хаоса, частичной или полной неопределённости. А вопрос о том, как их избавлять от информационного

шума и, тем более, от «клинических» проявлений в виде фейков и дипфейков, ещё предстоит решать.

Однако не стоит игнорировать важный момент: столь востребованные адаптивность и находчивость станут действительно сильной стороной в том случае, если человек обладает определённым объёмом знаний. А дать его может только хорошее образование.

Светлана Симоненко: *«Пришло время исправить то, что было сделано с системой высшего образования в последнее время, когда оно, по сути, превратилось в курсы получения профессий. И, учитывая активное внедрение искусственного интеллекта, который очень многие технические навыки забирает и будет забирать на себя, нам нужно активно вкладываться в естественный интеллект и вообще в расширение своего сознания. Фундаментальное образование закладывает основу для адаптивности, на то оно и фундаментальное. Когда у тебя есть хорошая основа, ты построишь на ней любой замок. А если фундамента нет – любая конструкция развалится при малейшем дуновении ветра».*

О РОЛИ ЦЕРКВИ

Масштаб и порой неожиданный характер изменений, происходящих с молодёжью, требуют действительно комплексного подхода к работе с новым поколением и внимания со стороны самых разных государственных и общественных институтов.

Какие механизмы при этом могут быть задействованы? Когда речь заходит о потере ориентиров и образа будущего как о своего рода духовном кризисе, какова, например, может быть роль православной церкви в поиске выхода из этого тупика?

Геннадий Егоров, протоиерей, директор Института дистанционного образования ПСТГУ, предлагает мысль о том, что ключевой должна быть внутренняя работа самого человека. А к тому, чтобы начать трудиться, можно прийти через обретение истинных ценностей, смыслов и целей.

Если говорить о том, что отсутствие образа будущего является мощным фактором развития тревожности, то в духовном плане этот вопрос лежит в плоскости отношения к жизни, осмысленности бытия и к тому, что является итогом жизни человека. Однако, работая с молодёжью, Геннадий Егоров заметил, что спокойствие и внутреннее равновесие нельзя обрести только через разговоры о смысле жизни. Часто именно

физический труд, выполнение простой и понятной работы помогает человеку исцелиться духовно.

Геннадий Егоров: *«Ради чего человек живёт? Вообще человек живёт для того, чтобы научиться любить. Если человек не научился любить, он несчастен. Любить в смысле способа жизни. Человек вообще всё по любви делает. Вопрос только в направленности этой любви. Если у него есть возможность и он умеет эту любовь направлять не на себя одного, но вовне, то он может состояться как человек».*

Протоиерей Павел Великанов, профессор Московской духовной академии, предлагает искать пути преодоления тревожности и обретения смысла, изменив свой взгляд на мир и на людей. По его мнению, «мы находимся в определённой зависимости от ловушки психологизации и привыкли на всё смотреть через призму, которая вовсе не нейтральна».

Мы живём в парадигме, что все наши проблемы — из детства, и что главная задача родителей — максимально оградить детей от ошибок, чтобы они выросли счастливыми. А между тем наши травмы — это не только проблемы, это то, благодаря чему мы становимся теми, кто мы есть. Это наш личный опыт преодоления, благодаря которому мы становимся сильнее. Если убрать все препятствия, не будет и движения вперед.

Исходя из того, что одной из причин сегодняшнего состояния молодёжи является внешний паттернализм (когда всё даётся родителями или государством, лишая мотивации что-то делать), преодолеть который силами отдельных людей невозможно, церковь не может выступать как инструмент государственного регулирования или воспитания «лояльности». Сама по себе «православность» (обряды, обычаи) не помогает, если нет внутренней работы над собой каждого конкретного человека. Говоря о поиске утраченной идентичности, церковь также может помочь лишь тому, кто этого хочет. Церковь не выдаёт готовый путь, а помогает обрести идентичность через повседневное проживание своей жизни.

По мнению протоиерея Павла Великанова, сейчас важно озадачиться вопросом самосохранения нас как людей. И в борьбе с серьёзными проблемами и вызовами, связанными с развитием информационных технологий, искусственного интеллекта, церковь может помочь, оказывая влияние не «в лоб», а опосредованно — через внебогослужебные

практики, разные материальные ремёсла. **Чтобы на физическом уровне возвращать человека из виртуального морока к самому себе.**

Исходя из того, что каждый человек — личности, индивидуальность, общего единого подхода к обеспечению счастья для всех быть не может. И здесь неприменимы никакие глобальные программы или принудительные меры. Преодолеть тревожность в связи с неясностью будущего могут помочь только добровольные, горизонтальные, избирательные форматы — например, участие в стройотрядах в глухих монастырях, — где через реальный труд и жертвенность человек сам, без назиданий, приходит к внутреннему росту и пониманию любви как служения другим. **Важно не учить, а создавать условия для личного опыта.**

И это перекликается с тем, как, по мнению Геннадия Егорова, должны выстраиваться взаимоотношения людей с организациями, в которые они приходят на работу: *«Главная стройка человека — это внутреннее. То есть всё, что происходит снаружи, это леса для того, чтобы он состоялся сам как человек»*. Важно, чтобы, выходя за пределы корпоративной жизни, он не оставался в растерянности, потому что у него все цели и перспективы — корпоративные. С этой точки зрения важно, чтобы внутри этой корпоративности человек всё-таки занимался своей внутренней стройкой. Это важно и для эйчаров, потому что внешний профессионализм с внутренним управлением очень тесно связаны. И в этом смысле важно единомыслие между командой и руководством, что обеспечит возможность развития.

ЧАСТЬ 3. ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛЯМ СТАЛО СЛОЖНЕЕ ПОНИМАТЬ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ

Разговоры о современной молодёжи и её неспособности полноценно влиться в рабочий процесс сегодня стали общими для всех. Однако есть ли под этими обычно бытовыми тезисами научная база? И главное, что делать современному руководителю с молодыми сотрудниками? Ведь другой молодёжи у нас нет, а сотрудники нужны уже сегодня.

Далее приводим полный текст **интервью Светланы Симоненко для Медиа «Института Молодёжи»**, опубликованного в июле этого года.

По её мнению, искать причины происходящего стоит не в личных особенностях поколения Z, а в том, как за последние двадцать лет изменилась сама среда, в которой люди взрослеют, учатся и начинают работать.

КОНФЛИКТ ПОКОЛЕНИЙ СУЩЕСТВОВАЛ ВСЕГДА

Кажется, что сегодняшние споры вокруг молодых сотрудников уникальны. На самом деле они удивительно похожи на те, что происходили десятилетия и даже столетия назад.

Вокруг этого конфликта построил, например, свой вышедший в 1862 году роман «Отцы и дети» Иван Тургенев. Молодые люди всегда стремились жить иначе, чем их родители. Старшим всегда казалось, что привычный порядок вещей разрушается, а молодёжь перестаёт уважать правила.

Именно поэтому теория поколений, ставшая невероятно популярной в последние годы, не может объяснить происходящее полностью. Да, люди, родившиеся в разные годы, действительно отличаются друг от друга. Но гораздо сильнее на них влияет не дата рождения,

а исторический контекст, в котором они росли. Американская теория поколений далеко не всегда подходит для объяснения российских реалий хотя бы потому, что история, образование, культура и устройство общества в наших странах развивались совершенно по-разному.

При этом отрицать то, что новое поколение росло совсем в других условиях, тоже невозможно. Пандемия, массовый переход в онлайн, постоянная неопределённость последних лет совпали для многих молодых людей с моментом взросления. Выпускные отменялись, обучение уходило в дистанционный формат, привычные жизненные сценарии буквально рассыпались на глазах. После этого последовали новые события, которые только усилили ощущение нестабильности.

Так что вопрос сегодня стоит иначе. Не «почему молодёжь изменилась», а «что произошло с окружающим миром».

РАБОТОДАТЕЛЬ НЕОЖИДАННО СТАЛ ГЛАВНЫМ ВОСПИТАТЕЛЕМ

Самое неожиданное изменение произошло вовсе не в молодёжи, а в роли работодателя.

Ещё относительно недавно существовала понятная цепочка взросления. Семья учила базовым нормам поведения. Школа приучала к дисциплине, ответственности и правилам. Университет становился первым пространством самостоятельности. На работу человек приходил уже с представлением о том, как устроена взрослая жизнь.

Сегодня эта система перестала работать. Школа постепенно отказалась от воспитательных функций, сосредоточившись прежде всего на обучении. Университет традиционно не занимался воспитанием. В результате работодатель неожиданно оказался ответственен за социализацию человека. Именно в компании молодому специалисту впервые приходится объяснять вещи, которые ещё недавно считались очевидными:

- Почему нельзя просто утром написать, что сегодня работаешь из дома.
- Почему отпуск нельзя планировать, не согласовав его с руководителем.

- Почему начало рабочего дня означает, что к этому времени человек уже должен быть на рабочем месте.
- Почему обещание, данное клиенту, нельзя отменить просто потому, что изменились планы.

Всё это звучит настолько элементарно, что многим руководителям даже неловко обсуждать подобные вещи. Но именно они сегодня становятся причиной значительной части конфликтов между молодыми сотрудниками и их более старшими руководителями.

Пожалуй, именно здесь рождается ощущение, что «раньше такого не было». Не потому, что молодые люди стали менее ответственными, а потому, что работодателям впервые пришлось брать на себя функции, которые раньше выполняли другие общественные институты. Многие оказались к этому не готовы.

МЫ СТАЛИ ИНАЧЕ УЧИТЬСЯ ДУМАТЬ

Работодатели всё чаще замечают странную закономерность. Молодой сотрудник внимательно слушает задачу, кивает, соглашается, но затем оказывается не в состоянии самостоятельно превратить услышанное в последовательность конкретных действий. Руководителю приходится буквально раскладывать работу на отдельные шаги.

Очень легко объяснить это нехваткой опыта или снижением уровня образования. Но проблема выглядит глубже. За последние годы изменилась сама культура потребления информации.

Современный человек значительно реже сталкивается с длинными текстами. Художественная литература постепенно уступает место коротким пересказам, видеороликам и готовым интерпретациям. Если раньше книга заставляла самостоятельно достраивать мир, удерживать сложные сюжетные линии и понимать мотивы героев, то сегодня эту работу всё чаще выполняет уже готовый контент. На работе последствия такой структуры потребления информации имеют вполне конкретные последствия.

Абстрактную задачу оказывается сложнее превратить в конкретный план действий. Общую идею приходится переводить в максимально подробную инструкцию. Руководители воспринимают это как отсутствие самостоятельности, хотя речь, по сути, идёт об изменении привычных способов мышления.

Это не означает, что молодые сотрудники стали менее способными. Скорее изменилась среда, в которой формировались их когнитивные навыки.

КАРЬЕРА ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ПОНЯТНЫМ МАРШРУТОМ

Ещё одно отличие касается отношения к будущему. Для предыдущих поколений карьера обычно выглядела как длинный путь. Человек постепенно рос внутри профессии, строил планы на годы вперёд, понимал, ради чего вкладывается в развитие. Сегодня сама идея долгосрочного планирования переживает кризис.

Информационная среда ежедневно повторяет, что мир слишком быстро меняется, чтобы строить планы на десятилетия. Не стоит привязываться к одной профессии. Не стоит задерживаться в одной компании. Нужно постоянно искать новые возможности и быть готовым всё изменить. Парадокс в том, что работодатели продолжают мыслить совершенно иначе.

Компании по-прежнему готовы инвестировать в обучение сотрудников, передавать сложные компетенции и выращивать специалистов внутри организации. Но молодые люди одновременно получают противоположный сигнал извне: не строй долгосрочных планов, ничего постоянного больше не существует.

Получается своеобразный конфликт ожиданий. Работодатель говорит о карьере длиной в годы, а окружающий мир убеждает, что через пару лет всё равно придется начинать сначала.

ПОЧЕМУ СТАРЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ

Если работодателю приходится объяснять взрослым людям элементарные правила поведения, стоит ли вообще тратить на это силы? Практика показывает, что другого выхода просто нет.

Компании, которые хотят сохранить молодых специалистов, постепенно перестраивают сам подход к адаптации. Вместо ожидания, что человек

сразу станет полноценным участником команды, они начинают воспринимать первые месяцы работы как продолжение процесса взросления. Это не означает снижения требований.

Если сотрудник разделяет ценности компании, хочет развиваться и готов учиться, ему помогают освоить новую среду. Если же выясняется, что работа не представляет для него никакой ценности, расставание оказывается честнее для обеих сторон.

Меняется и роль руководителя. Он уже не просто распределяет задачи и оценивает результаты. Всё чаще ему приходится объяснять устройство профессионального мира — от рабочих процедур до негласных правил взаимодействия внутри команды.

РУКОВОДИТЕЛЬ БОЛЬШЕ НЕ МОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ ТОЛЬКО ДОЛЖНОСТЬЮ

Долгое время в российских компаниях действовала довольно простая модель управления. Начальник принимает решения, сотрудники исполняют. Авторитет должности почти не требовал дополнительных подтверждений. Если руководитель сказал — значит так и должно быть. Сегодня этот принцип работает всё хуже.

Не потому, что молодые сотрудники перестали уважать старших. Скорее потому, что сама культура отношений стала другой. Современный человек значительно чаще задает вопрос «почему?». Он хочет понимать логику решения, а не только факт его существования. Для многих руководителей это становится неожиданностью. Им кажется, что подчинённый спорит, подвергает сомнению их компетентность или пытается оспорить власть.

На самом деле очень часто речь идёт совсем о другом. Во взрослении существует естественный этап, когда человек начинает проверять границы. Это происходит в отношениях с родителями, затем с преподавателями, позже — с руководителями. Вопросы, уточнения и попытки поспорить далеко не всегда означают конфликт. Нередко это способ разобраться, как устроена новая среда и какие правила в ней действительно работают.

Это не отменяет субординацию. У любой компании должны оставаться понятные зоны ответственности и право руководителя принимать

окончательные решения. Но способ, которым этот авторитет строится, заметно изменился.

Ещё недавно достаточно было самой должности. Сегодня авторитет приходится подтверждать компетентностью, последовательностью и личным примером. Люди готовы следовать за руководителем, который умеет объяснить свои решения, признаёт ошибки и одинаково относится ко всем членам команды. И значительно хуже воспринимают управление, основанное исключительно на статусе.

Для многих опытных менеджеров именно это оказывается самым сложным изменением. Меняется не дисциплина как таковая. Меняется язык, на котором она выстраивается.

ПОЧЕМУ ДЕНЬГИ ПЕРЕСТАЛИ БЫТЬ ГЛАВНЫМ ОБЪЯСНЕНИЕМ

Ещё один популярный миф заключается в том, что современные молодые сотрудники работают исключительно ради денег.

Работодатели нередко объясняют этим высокую текучесть кадров, нежелание задерживаться в одной компании и постоянные разговоры о зарплате. Но если посмотреть на результаты лонгитюдных исследований, которые Detech Group проводит в целом по рынку и по разным возрастным группам, картина оказывается значительно сложнее.

Интересные задачи, возможность чему-то научиться, ощущение собственной полезности и понятные перспективы развития по-прежнему оказываются для большинства людей не менее важными, чем уровень дохода. Так было десять лет назад, двадцать лет назад, и эта закономерность никуда не исчезла.

При этом нельзя отрицать и другое. Деньги действительно стали занимать гораздо более заметное место в системе ценностей молодых людей. Но причина, скорее всего, находится за пределами офиса.

Практически вся современная информационная среда убеждает человека в том, что высокий доход должен прийти быстро. Социальные сети ежедневно показывают истории мгновенного успеха. Курсы обещают новую профессию за несколько месяцев. Блогеры рассказывают, как заработать миллионы, не выходя из дома. Даже

реклама финансовых сервисов строится вокруг идеи, что любые желания можно исполнить прямо сейчас.

В такой картине мира деньги постепенно перестают быть следствием профессионального роста. Они становятся самостоятельной целью.

Это меняет и отношение к работе. Если раньше профессия воспринималась как путь, который со временем приведёт к более высокому доходу, то теперь сама работа иногда начинает оцениваться исключительно через размер текущей зарплаты.

Для работодателей это серьёзный вызов, так как многие компетенции невозможно получить быстро. Хорошего инженера, врача, консультанта, исследователя или руководителя нельзя подготовить за несколько месяцев. Любая сложная профессия требует времени. А современная культура всё чаще убеждает человека, что ждать вовсе не обязательно.

Получается конфликт двух разных скоростей. Бизнес мыслит годами. Информационная среда — неделями.

НАСТАВНИЧЕСТВО СТАНОВИТСЯ НОВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИЕЙ

Если работодатель действительно оказался последним институтом социализации, то возникает вполне логичный вопрос: что с этим делать? Самый очевидный ответ — перестать считать, что адаптация заканчивается после первой рабочей недели.

Во многих компаниях она до сих пор выглядит довольно формально. Новичку показывают офис, знакомят с коллегами, выдают регламенты, объясняют базовые процессы. Через несколько дней считается, что человек полностью готов к работе. Но если сотрудник впервые сталкивается с самой культурой профессиональной жизни, нескольких дней недостаточно.

Поэтому всё больше компаний начинают заново открывать для себя институт наставничества. Причём речь идёт вовсе не о том, чтобы опытный специалист рассказывал, как пользоваться корпоративной системой или где находятся нужные документы. Наставник становится человеком, который помогает разобраться в устройстве профессионального мира.

- Почему важно заранее предупредить, если не успеваешь выполнить задачу.
- Почему клиенту нельзя обещать то, чего компания сделать не сможет.
- Почему обратная связь — это не личная обида.
- Почему иногда приходится делать не самое интересное, а самое необходимое.
- Почему ответственность не заканчивается в момент окончания рабочего дня, если от твоего решения зависит работа других людей.

Эти вещи редко прописаны в регламентах. Но именно они определяют качество любой команды. По сути, наставник помогает человеку не только освоить новую профессию, но и стать частью профессионального сообщества.

Именно поэтому такая роль не может ограничиваться несколькими встречами. На формирование устойчивых рабочих привычек уходят месяцы. Иногда — почти год. Только после этого многие нормы начинают восприниматься как естественные.

При этом наставник и руководитель — далеко не всегда один человек. Руководитель оценивает результаты, принимает решения и отвечает за эффективность команды.

Наставник выполняет совсем другую функцию. Он становится тем человеком, которому можно задать «глупый» вопрос, признаться, что чего-то не понимаешь, попросить совета или вместе разобрать сложную ситуацию без страха получить выговор.

Для молодого специалиста именно такая фигура часто оказывается гораздо важнее любой инструкции.

УВАЖЕНИЕ ПЕРЕСТАЛО БЫТЬ ВОПРОСОМ ВЕЖЛИВОСТИ

Есть ещё одно изменение, которое многие руководители поначалу недооценивают. Ещё совсем недавно жёсткий стиль управления воспринимался почти как обязательное качество сильного начальника. Повышенный тон, публичная критика, демонстративная дистанция, фразы вроде «не нравится — дверь знаешь где» казались нормальной частью корпоративной культуры.

Сегодня такие методы работают всё хуже. И дело даже не в том, что молодые сотрудники стали более чувствительными. Скорее изменилась сама цена человеческого достоинства. Современные люди значительно быстрее уходят из среды, где не чувствуют уважения. Причём касается это не только двадцатилетних. За последние годы этот запрос стал общим практически для всех поколений.

Уважение постепенно перестаёт быть вопросом хорошего воспитания. Оно становится инструментом управления. Люди значительно легче принимают сложные решения, готовы обсуждать ошибки и брать на себя ответственность, если уверены, что руководитель не станет использовать их промахи как повод для унижения.

Это не означает отказ от требовательности. Наоборот. Высокие требования работают гораздо эффективнее там, где человек понимает: оценивают его работу, а не его личность.

ПРОБЛЕМА НЕ В ПОКОЛЕНИИ

Наверное, главный вывод после этого разговора оказался довольно неожиданным. Мы слишком долго обсуждаем молодых сотрудников так, словно именно они являются причиной всех изменений. Но если посмотреть шире, становится очевидно другое.

Изменились семья, школа, университет, информационная среда, способы получения знаний, рынок труда и само представление о будущем. Было бы странно ожидать, что люди, выросшие в совершенно другой системе, будут вести себя так же, как их родители.

Поэтому вопрос «что случилось с молодёжью?» оказывается не самым полезным. Гораздо важнее спросить себя: готовы ли компании изменить собственные подходы к управлению?

Потому что современный руководитель уже не может быть только человеком, который распределяет задачи и контролирует сроки. Всё чаще он становится проводником в профессию, наставником, носителем корпоративной культуры и тем взрослым, который помогает человеку окончательно войти во взрослую жизнь.

Это непривычная роль. Она требует больше времени, терпения и внимания. Но, возможно, именно она и становится главным навыком управления в XXI веке.

ЧАСТЬ 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очевидно, что молодые люди стали такими, какими мы их сегодня видим, не в один день и не по своей воле, а под влиянием множества факторов, часть из которых носит глобальный характер. Частично утратив те черты, которые мы привыкли видеть в молодёжи, они стали менее понятны нам, но, возможно, более соответствуют среде, в которой живут. И в этом тоже есть свой плюс. Кроме того, они — не первое поколение, живущее в эпоху перемен, а значит, выживут, хотя и станут при этом другими.

Лариса Паутова видит плюс в том, что это **тревожное поколение достаточно осознанное**. Они отслеживают своё состояние и обращаются к психологам и психотерапевтам, а значит, стремятся к равновесию. Они очень социально чувствительные, равнодушные. Для них важен баланс работы и жизни. Пытаясь преодолеть тревожность и внутренний дискомфорт, они и нам передают навык заботы о себе, и это может стать точкой начала перемен. Им надо помогать, заботиться, поддерживать, любить.

И когда они выходят на работу, к ним надо найти подход, и тогда организация обретёт не балласт, а квалифицированных специалистов, которые к тому же могут оказаться более адаптированными к плодам технологического прогресса и логике цифрового мира.

Артур Хафизулин, генеральный директор IRB Family, отмечает **ещё одно качество, которое необходимо развивать в молодых людях**, потому что оно (кстати, по мнению самих «зумеров») не меньше, чем хорошее образование и адаптивность, определяет успешность человека. **Это дисциплина**. Без неё ни одно поколение — ни старшее, ни молодое — никуда не двинется. И если дисциплина является слабым местом самих молодых людей, то в интересах работодателя выстроить рабочие процессы так, чтобы они воспитывали это качество и сделали его залогом эффективности и карьерного роста. От этого выиграют все.

Александр Роговой, партнёр Detech Group, член совета директоров OZON, уверен, что **ключевой метод взаимодействия с молодыми сотрудниками — диалог, а не директивы**. Эффективная работа строится через последовательное и терпеливое включение молодого сотрудника в процесс. При системном сопровождении (наставничество, чёткая постановка задач, промежуточный и итоговый контроль) молодые сотрудники достаточно быстро выходят на уровень, позволяющий доверять им серьёзные проекты. И результат зависит отнюдь не от «поколенческих» свойств, а от готовности руководителя инвестировать время и ресурсы.

А чтобы установился доверительный и уважительный диалог, нужно принять как факт, что у этого поколения есть своя терминология и каналы обмена информацией, поэтому работодателям будет полезно ознакомиться с ними для успешной коммуникации с молодёжью.

Важно помнить, что нынешнее молодое поколение очень неоднородно, поэтому требует действительно индивидуального подхода и **глубокого изучения личностного потенциала**. Это позволит определить для каждого сотрудника оптимальный способ постановки задач, контроля и обратной связи. Любопытно, что сделать это будет совсем нетрудно: в отличие от старших, эти ребята более открыты к обратной связи и психометрической диагностике — они не воспринимают это как угрозу личным данным или личной жизни.

Одним словом, если мы хотим получить результат, надо в это вкладываться. Это касается любого процесса, и это касается работы.

А основой выстраиваемых отношений должны стать любовь и уважение. Искреннее внимание и забота работодателя возвращаются лояльностью и продуктивностью новых сотрудников. Без человеческого фактора никакие техники не работают.



127055, г. Москва,
ул. Новолесная, д. 3, стр. 1

info@detech-group.ru

www.detech-group.ru

+7 495 663 20 62

+7 495 487 20 82