

ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВ

АЛЕКСАНДР АСМОЛОВ

ХВАТИТ МОТИ ВИРО ВАТЬ

ОТ ПСИХОЛОГИИ МАНИПУЛЯЦИЙ
К ПСИХОЛОГИИ **человекоцентричных**
организаций будущего



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Бизнес по-русски. Практичные книги
от лучших российских экспертов

Александр Асмолов

**Хватит мотивировать. От
психологии манипуляций к
психологии человекоцентричных
организаций будущего**

«ЭКСМО»

2026

УДК 005.32
ББК 65.290-2

Асмолов А. Г.

Хватит мотивировать. От психологии манипуляций к психологии человекоцентричных организаций будущего / А. Г. Асмолов — «Эксмо», 2026 — (Бизнес по-русски. Практичные книги от лучших российских экспертов)

ISBN 978-5-04-254811-6

Мотивация – самый парадоксальный феномен в бизнесе. Вы хвалите сотрудника, улучшаете условия работы и выплачиваете премию, а он все равно увольняется. Или хуже того – остается, но работает вполсилы. Дмитрий Николаев и Александр Асмолов, опираясь на современные научные достижения и опыт ведущих мировых компаний, объясняют разрыв между усилиями руководителя и реальным поведением людей. Их выводы переворачивают традиционные подходы к управлению: подлинная мотивация не управляется извне. Она возникает в среде, где человек может быть собой, видит смысл в своей работе и чувствует себя не функцией, а автором. Вы узнаете, как: – дать сотрудникам возможность выбирать то, что их по-настоящему вдохновляет; – построить компанию, где реализация потенциала каждого усиливает потенциал организации в целом; – создать культуру, которая снижает риск депрессии и потери себя. Александр Асмолов – ведущий российский психолог, академик РАО, доктор психологических наук, профессор МГУ. Автор бестселлеров «Психология достоинства» и «Психология любви». Дмитрий Николаев – психолог и антрополог, эксперт Академии потенциала человека СберУниверситета.

УДК 005.32
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-254811-6

© АСМОЛОВ А. Г., 2026

© ЭКСМО, 2026

Содержание

Введение	9
Глава 1	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Александр Асмолов, Дмитрий Николаев
Хватит мотивировать. От
психологии манипуляций к
психологии человекоцентричных
организаций будущего

© А. Артемьева, фото Асмолова А.Г., 2026

© Дмитрий Николаев, фото, 2026

© Николаев Дмитрий, Асмолов Александр, текст, 2026

© Марчук А., обложка, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

* * *



ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВ

АЛЕКСАНДР АСМОЛОВ

ХВАТИТ МОТИ ВИРО ВАТЬ

от психологии манипуляций
к психологии **человекоцентричных**
организаций будущего

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

Авторы выражают глубочайшую благодарность своим коллегам из Сбера и Сберуниверситета, в тесном общении с которыми рождались вдохновившие их идеи этой книги.

*Александр Асмолов, Дмитрий Николаев,
Академия Потенциала Человека Корпоративного Университета Сбера*

Введение

Не говорите человеку, что он должен стать добрым. Создайте мир, в котором ему выгодно быть добрым.

Бертольд Брехт

Любой опытный руководитель однажды замечает, что логика, безотказно действующая в отношении процессов и механизмов, дает сбой, как только речь заходит о понимании реального человека в мире людей. Все рычаги на месте, все условия созданы, но результата нет как нет. Компания предлагает достойную оплату труда, выстраивает прозрачную систему премирования и мотивирования, организует обучение, приглашает известных спикеров, формулирует вдохновляющую миссию, заботится о корпоративной культуре. В командообразование вкладываются время, деньги и искренние намерения. Однако сотрудники нередко продолжают работать лишь в пределах должностной инструкции, воспринимая миссию организации как декларацию... слова, слова, слова. Одни быстро теряют интерес к делу, другие эмоционально выгорают, третьи заранее со всем согласны, а значит, ко всему безразличны. Самые талантливые профессионалы нередко уходят именно тогда, когда, казалось бы, созданы все материальные условия для их развития.

В какой-то момент внимательный руководитель начинает подозревать, что привычные подходы к созданию эффективно действующей компании дают сбой. Каждая новая программа вовлеченности обещает решить проблемы мотивации; каждый новый тренинг личностного роста сулит долгожданный результат; каждая современная теория эффективного управления поведением людей предлагает очередной универсальный рецепт. Но спустя некоторое время выясняется, что эффект, если он вообще и есть, оказывается весьма недолговечным. Организации снова и снова приходится искать новые способы усиления мотивации и думать о том, как вернуть инициативу, укрепить ответственность, пробудить желание работать с полной отдачей. Так складывается своеобразный замкнутый круг.

Чем настойчивее руководитель пытается мотивировать людей, тем чаще сталкивается с необходимостью искать новые подходы к пониманию мотивации и новые инструменты.

Именно поэтому слово «мотивация» стало одним из самых популярных в современном менеджменте. Между тем, когда управленец использует это понятие, он автоматически подразумевает определенные допущения, которые редко осознаются, но при этом загоняют в колею бесперспективных решений.

Эти допущения предполагают, что, если человек работает недостаточно продуктивно, сотрудники сопротивляются изменениям или команда потеряла энергию, значит, следует любой ценой повысить мотивацию. Возникает впечатление, будто существует некий таинственный механизм, который можно включить, настроить или усилить при помощи тех или иных технологий управления человеческим поведением.

Именно вокруг этого предположения построена значительная часть современной индустрии управления людьми. За последние десятилетия появились тысячи книг, сотни концепций, бесчисленные методики, посвященные искусству мотивирования. Руководителям предлагают искать универсальные стимулы, создавать эффективные системы вознаграждений, вдохновлять личным примером, формировать эмоциональную привязанность сотрудников к компании и т. д. и т. п.

За всеми этими подходами неявно проступает вера, что человек представляет собой высокоорганизованный автомат, поддающийся точной наладке и программированию. На прак-

тике чем совершеннее становятся технологии мотивации, за которыми стоит подобное понимание человека в мире людей, тем чаще организации сталкиваются с дефицитом инициативы, смыслов, доверия, понимания и ответственности.

Один из создателей психотехники Гуго Мюнстерберг еще в самом начале прошлого века прозорливо заметил, что куда важнее точно поставить вопрос, чем искать с точностью до n-го знака после запятой ответы на неверно поставленные вопросы. Человек не представляет собой живой автомат, который руководитель должен наполнить желанием действовать. Каждый приходит в организацию уже со своей системой мотивов, со своими ожиданиями, страхами, ценностями, надеждами, жизненным опытом, представлениями о справедливости, успехе и достоинстве. Все это существует задолго до встречи с компанией и продолжает изменяться на протяжении всей жизни. Именно поэтому невозможно запрограммировать мотивацию другого человека так же, как невозможно извлекать его характер, биографию или мировоззрение.

Можно повлиять лишь на условия, в которых раскрываются или угасают внутренние силы личности, помочь человеку увидеть смысл общего дела, разрушить доверие или укрепить его, создать пространство выбора либо превратить работу в последовательность навязанных требований. Но сами мотивы рождаются значительно глубже любого уровня управленческих технологий.

Эта мысль в корне противоречит привычной картине мира. Тем не менее она красной нитью проходит через близкую сердцу авторов современную психологию личности. Человеческое поведение не определяется одной-единственной причиной. В каждом поступке одновременно могут присутствовать и стремление к безопасности, и желание развития, и личные интересы, и чувство ответственности, и профессиональные амбиции, и поиск признания, и рациональный расчет, и, особенно заметим, верность принятым человеком ценностям и собственным убеждениям. Эти силы редко существуют изолированно. Они нестатичны. Они трансформируются, переплетаются, вступают в противоречия в творческом потоке жизни. Поэтому человек всегда оказывается куда значительно сложнее любой схемы, описывающей его поведение.

Название нашей книги «Хватит мотивировать» вовсе не отрицает значимости внимания к людям или роли мотивации в жизни каждой организации. Оно направлено против иллюзии, состоящей в убеждении, будто человеком можно эффективно управлять, подбирая все более точные способы воздействия на его поведение. Подлинная задача руководителя значительно сложнее и одновременно гораздо масштабнее.

Она начинается с работы над самим собой, с усложнения себя, с принятия как ценностного императива сложности человека в изменяющемся мире человеческих отношений.

На протяжении всей книги мы будем говорить не столько о технологиях мотивации, сколько о различных образах человека, явно или неявно лежащих в основе управленческих решений. Любая теория управления всегда опирается на явное или скрытое представление о том, кто находится перед руководителем. В одних случаях человек рассматривается как исполнитель, реагирующий на поощрения и наказания. Порой его видят носителем ансамбля потребностей, стремящегося лишь к удовлетворению собственных интересов. Иногда человек мыслится как совокупность социальных ролей или функций. Каждая из этих моделей позволяет увидеть лишь часть реальности, одновременно оставляя безмерный мир сложности человека за пределами внимания.

За исповедуемым нами подходом в психологии человека стоят ведущие течения современной психологической науки, в том числе культурно-историческая психология и экзистенциальная психология личности. При всем их различии эти течения опираются на мысль

великого философа Бенедикта Спинозы о том, что человек является причиной самого себя. Человек предстает субъектом выбора, способным самостоятельно определять отношение к происходящему, искать смысл собственной деятельности, вступать в диалог с другими людьми, изменять самого себя и окружающий мир. Его невозможно свести ни к реакции на стимулы, ни к набору потребностей, ни к тем или иным должностным инструкциям.

Именно такой подход открывает иные возможности для управления организациями. Вместо поиска универсальных способов мотивирования появляется возможность понимать становление изменяющейся личности в изменяющемся мире. Внешнее воздействие уступает место пониманию внутренней логики поступков. Бесконечная борьба за лояльность заменяется кропотливой работой с ценностями доверия, развития, ответственности и смысла поведения человека в потоках коммуникации с другими людьми.

Перед нами постепенно открывается иная логика управления. Вместо поиска все более изощренных способов стимулирования человека она предлагает переход от воздействия – к содействию развития потенциала людей в потоках совместной деятельности. Руководитель становится соучастником движимой общими ценностями и смыслами деятельности, способным создавать мотивирующие среды, в которых внутренние силы человека получают возможность раскрыться. Управление приобретает иное лицо. Его основой становится проектирование мотивирующих сред, в которых человек способен совершать выбор значимых для него деятельностей, брать на себя ответственность, видеть смысл общего дела и реализовывать собственный потенциал в общении со Значимыми Другими. Именно поэтому завершающая часть нашей книги посвящена зарождающейся культуре достоинства и радикальной человекоцентричности.

Один из фокусов нашей книги – своеобразная лестница мотивации, отображающая разные уровни человеческих побуждений от стимулов и подкреплений до достижений, личностного выбора и смыслообразующей перспективной мотивации. Это видение отражает изменение самого взгляда на человека в мире людей, происходящее в психологии, философии, культуре и практике современного управления.

Каждая ступень мотивации приоткрывает более сложную мотивационную динамику личности и помогает руководителю избавиться от соблазна простых решений. По мере движения по этой лестнице мотивации становится заметно, что искусство управления не сводится к перебору любых инструментов мотивации. Оно начинается с понимания сложности человека в потоках взаимоотношений с другими людьми.

Сразу же признаемся в том, что эта книга не предлагает никаких универсальных рецептов. Здесь не будет набора приемов, гарантирующих мгновенную вовлеченность сотрудников в жизнь организации, готовых алгоритмов воздействия на людей. Подобные обещания, даже если кажутся убедительными, на деле представляют подтверждение известной формулы о том, что благими намерениями выстлана дорога в ад.

Мы надеемся, что, прочтя эту книгу, вы сделаете шаг к избавлению от попыток дать простые ответы на сложные вопросы.

Глава 1

Бизнес... и его любовь к мотивации

Земную жизнь пройдя до половины, Я очутился в сумрачном лесу, Утратив правый путь во тьме долины. Каков он был, о, как произнесу...

Данте Алигьери. «Божественная комедия»

Предошущение стиха у настоящего поэта есть ощущение греха, что совершен когда-то, где-то.

Евгений Евтушенко. «Поэт»

Приятно грешить... и каяться. Приятно воспользоваться советом Саймона Синека, автора бестселлера «Начни с “Зачем?” Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать», и постараться пояснить, почему мы решили предложить лидерам разных компаний наши размышления о проблеме мотивации. Приятно отправиться в лес загадок человеческой мотивации, которые не разгадали ни психологи, ни поэты, ни бизнесмены. Но именно в поисках ответа на эту манящую задачу – исследование природы мотивов и поступков нашего безмерного «я» – мы находим источник вдохновения и смысла жизни.

Человек потому и считается мерой всех вещей, что сам не имеет меры. Человек – незавершенный проект эволюции. Нет другого существа, которое было бы непредсказуемо не только для окружающих, но и для самого себя. Только люди могут рождаться и перерождаться, освобождаться от груза собственной биографии, возделывать и перекраивать свое «я». Ведь неслучайно Николай Гумилев заметил:

Только змеи сбрасывают кожи, Чтоб душа старела и росла. Мы, увы, со змеями не схожи, Мы меняем души, не тела.

Хочется добавить: мы меняем не только души, но и мотивы наших поступков.

Приятно признаться, что название нашего путеводителя в лесах мотивации «Бизнес... и его любовь к мотивации» вдохновлено трагикомедией Макса Фриша «Дон Жуан, или Любовь к геометрии». Сколько пылких красавиц мечтали о любви Дона Жуана, а он страстно влюбился в прекрасную даму... по имени Геометрия и обманул ожидания остальных. Мы тоже обманем ожидания тех мастеров бизнеса, которые ищут выверенную «поваренную книгу» рецептов и жестких приемов стимулирования сотрудников.

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.