





Александр Енин

ЧЕЛО  
ВЕЧЕ  
СКИЙ  
КА  
ПИ  
ТАЛ

как с помощью нейробиологии  
управлять профессиональными  
командами

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 005.95/.96  
ББК 65.290-2  
Е63

**Енин, Александр Алексеевич.**

Е63 Человеческий капитал : как с помощью нейробиологии управлять профессиональными командами / Александр Енин. — Москва : Эксмо, 2023. — 432 с.

ISBN 978-5-04-162512-2

Человеческий капитал определяет, сможет ли компания пережить трудные времена, совершит ли прорыв в отрасли, станет ли лидером своей индустрии. Эта книга посвящена механизмам управления сотрудниками. Опираясь на законы нейробиологии, антропологии и физики, Александр Енин объясняет, как разные управленческие методики воздействуют на людей на физиологическом уровне, как, не ломая об колено, побуждать подчиненных к сверхусилиям.

Александр Енин — топ-менеджер с 17-летним стажем, руководитель студии IT Territory, управляет штатом из 250 сотрудников. У проектов студии 110 миллионов пользователей в 202 странах.

УДК 005.95/.96  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-162512-2

© Текст. Енин А. А., 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

# Оглавление

<b>Введение</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>ГЛАВА 1. РОЖДЕНИЕ НОВОГО МИРА</b> . . . . .	<b>21</b>
§ 1.1 Цифровая революция . . . . .	23
§ 1.2 Рынок труда . . . . .	27
§ 1.3. Человеческий капитал . . . . .	36
<b>ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ</b> . . . . .	<b>39</b>
§ 2.1. Нематериальные ценности . . . . .	41
§ 2.2. Эмоциональный интеллект . . . . .	51
§ 2.3. HR . . . . .	58
§ 2.4. Способы управления . . . . .	66
§ 2.5. Административная власть . . . . .	72
§ 2.6. Авторитетная власть . . . . .	73
§ 2.7. Идеологическая власть . . . . .	74
§ 2.8. Мотивационная власть . . . . .	76
§ 2.9. Носители мотивационной власти . . . . .	77
§ 2.10. Проблематика взаимопонимания . . . . .	79
<b>ГЛАВА 3. НАШ ВНУТРЕННИЙ МИР</b> . . . . .	<b>89</b>
§ 3.1. Контекст . . . . .	91
§ 3.2. Предсказательная модель . . . . .	98
§ 3.3. Предсказания в условиях неопределенности . . . . .	102
§ 3.4. Намерения и цели . . . . .	105
§ 3.5. Заключение о внутренних мирах . . . . .	114
<b>ГЛАВА 4. МОЗГ</b> . . . . .	<b>117</b>
§ 4.1. Бессознательная воля . . . . .	119
§ 4.2. Мы живем в иллюзии . . . . .	120
§ 4.3. Образ мышления . . . . .	129
§ 4.4. Свобода воли . . . . .	133
§ 4.5. Менеджмент команд как наука . . . . .	136
<b>ГЛАВА 5. САМОСОЗНАНИЕ</b> . . . . .	<b>143</b>
§ 5.1. Вторичность самосознания . . . . .	145
§ 5.2. Как мозг тайно управляет нами . . . . .	148
§ 5.3. Дофамин . . . . .	160
§ 5.4. Материальная мотивация . . . . .	165
§ 5.5. Дофамин: продолжение . . . . .	167
§ 5.6. Протомотивы . . . . .	170
§ 5.7. Предназначение самосознания . . . . .	172

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 6. МОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ САМОСОЗНАНИЯ.....</b>	<b>177</b>
§ 6.1. Глобальные предпосылки .....	179
§ 6.2. Цивилизованное общество как биоплатформа.....	190
§ 6.3. Ответственность за нарушение социального договора .....	195
§ 6.4. Разгадка самосознания.....	203
§ 6.5. Выводы исследования.....	207
<b>ГЛАВА 7. ПРОТОМОТИВАЦИЯ.....</b>	<b>211</b>
§ 7.1. Наши истинные мотивы .....	213
§ 7.2. «Свиток дракона» .....	215
§ 7.3. Мотивация триединства .....	218
<b>ГЛАВА 8. СТРЕМЛЕНИЕ К ЦЕЛОСТНОСТИ .....</b>	<b>223</b>
§ 8.1. Истоки человеческой уникальности .....	225
§ 8.2. Введение в генетику .....	225
§ 8.3. Генотип и фенотип .....	228
§ 8.4. Границы генетического детерминизма.....	229
§ 8.5. Генетический потенциал .....	233
§ 8.6. Мы разные, и в этом наша слабость .....	237
§ 8.7. Ментальный эскапизм .....	241
§ 8.8. Мы разные, и в этом наша сила .....	244
§ 8.9. Первый шаг к целостности .....	248
§ 8.10. Категориальное мышление.....	251
§ 8.11. Личностный профиль .....	257
§ 8.12. Мотивационный профиль .....	262
§ 8.13. Когнитивный профиль .....	265
§ 8.14. Резюме о целостности .....	268
<b>ГЛАВА 9. СТРЕМЛЕНИЕ К СПРАВЕДЛИВОСТИ .....</b>	<b>271</b>
§ 9.1. Добро и зло .....	273
§ 9.2. Защита от правды .....	276
§ 9.3. Разрушение иллюзии справедливости .....	278
§ 9.4. Симулякр справедливости .....	283
§ 9.5. Справедливость для себя и всех остальных.....	293
§ 9.6. Справедливость для родственников и всех остальных .....	295
§ 9.7. Справедливость для своих и чужих .....	297
§ 9.8. Окситоцин .....	303
§ 9.9. Справедливость для своих и чужих. Заключение .....	305
§ 9.10. Обезьяна с гранатой .....	307
§ 9.11. Квазисправедливость и лидер .....	309
§ 9.12. Справедливая оплата труда .....	312
§ 9.13. Учитесь сомневаться .....	316
§ 9.14. Коллективный разум .....	318
§ 9.15. Резюме о справедливости .....	320

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 10. СТРЕМЛЕНИЕ К НУЖНОСТИ</b> .....	<b>323</b>
§ 10.1. Одержимые обществом.....	325
§ 10.2. Физиология нужности.....	325
§ 10.3. Что такое общество на самом деле.....	330
§ 10.4. Счастье.....	332
§ 10.5. Социальное признание со стороны руководителя.....	336
§ 10.6. Парадокс кнута и пряника.....	337
§ 10.7. Доверие — проводник нужности.....	338
§ 10.8. Социальное признание со стороны команды.....	350
§ 10.9. Комплементарность.....	355
§ 10.10. Конфликт мнений как конструктивная конфронтация.....	357
§ 10.11. Реверсивная коммуникация.....	361
§ 10.12. Стили управления.....	366
§ 10.13. Кризис.....	369
§ 10.14. Ответственность.....	372
§ 10.15. Стиль лидера.....	377
§ 10.16. Самоорганизующиеся команды.....	379
§ 10.17. Демократура.....	382
§ 10.18. Резюме о нужности.....	385
<b>ЭПИЛОГ</b> .....	<b>387</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. ЦЕЛИ ЭВОЛЮЦИИ</b> .....	<b>395</b>
От плоской земли до антропного принципа.....	397
От абиогенеза к хиральной чистоте.....	404
Дети звезд.....	408
От химических веществ к первому организму.....	413
От рнк к днк.....	418
Совокупность событий, похожих на совпадение.....	420
Эволюция как движение от простого к сложному.....	423
<b>Благодарности</b> .....	<b>429</b>



# ВВЕДЕНИЕ

Вы заметили, что новых образов будущего больше нет?

Мы смотрим фильмы и читаем книги о будущем, но видим там концепции, мало чем отличающиеся от настоящего. Те же технологии, только гораздо функциональнее, автономнее и принимающие более обтекаемые формы. Тот же жизненный уклад, общественный строй и миропорядок. Даже глобальные вызовы особо не меняются. Получается, что в какой-то момент будущее, о котором мы грезили, наступило, и теперь, заглядывая в завтра, мы видим существующую реальность. Мы больше не ждем от будущего, что оно перевернет нашу жизнь. Но ведь раньше было по-другому...

В 1899 году Жан-Марк Коте вместе с другими французскими художниками начали выпускать серию рисунков «Франция в 2000 году». Авторы попытались представить, как будет выглядеть мир через сотню лет, а первую серию изображений напечатали на сигаретных пачках в честь Всемирной выставки в Париже 1900 года. На рисунках можно увидеть передвигающиеся рестораны, летающие такси, гонки на сомах, роботов-помощников, школы, обучающие посредством гипноза. И это при условии, что в то время люди не то что роботов, они и самолетов с автомобилями толком не видели, те тогда только изобретались. Представляете полет фантазии художников сто лет назад?



Aviation Police



A Race in the Pacific

А какое будущее мы видим для себя сейчас? Новых его образов больше нет, настал момент, когда оно стало отражением настоящего, только еще более пугающим, тревожным, пронизанным нарративами о перенаселении и загрязнении окружающей среды. Что же произошло? В какой момент мы утратили надежду на яркое, позитивное и будоражащее воображение будущее?

Я думаю, это случилось, когда на планете закончились неоткрытые территории и земля стала настоящим дефицитом. В этот момент расширение мира остановилось — и он начал медленно сжиматься.

Если до этих пор история словно бы толкала человека, заставляя осваивать новые государства и совершать переворачивающие жизнь научные открытия, то теперь это движение прекратилось. Когда люди окончательно поделили Землю между собой, а культурный и этический статус труда был уничтожен посредством роботизации, рутина и потребление ради потребления стали смыслом жизни. Небоскребы, заводы, пароходы, ракеты, андройды уже не удивляют. Даже космос потерял ореол таинственности и больше не вдохновляет, как раньше. Что там космос, войны — самая драматичная и чудовищная часть истории человечества — превратились в обыденность и уже не привлекают к себе внимание. Боевая техника и методы ведения войны стали настолько разрушительны, что применять их уже невозможно, поэтому театры военных действий сузились до прокси-войн в нищих странах.

Мир, перестав расширяться, стал предсказуемым и унылым. В нем не осталось загадок, способных действительно увлечь. А что происходит, когда из нашей жизни исчезают загадки? Ответ на этот вопрос мы знаем с детства:

*«А мы бросаем скуке вызов,  
Потому что, потому,  
Жить на свете без сюрпризов  
Невозможно никому<sup>1</sup>».*

<sup>1</sup> Песня из к/ф «Незнайка с нашего двора». Слова: Ю. Энтин, музыка: М. Минков. — Прим. ред.

Песня детская, но ее смысл от этого не становится глупым. Утратив интерес к происходящему вокруг, мы начали искать загадки в другом месте. Так закончилось движение людей вовне и началось движение внутри.

**От поиска смыслов в окружающем мире мы перешли к поиску смыслов внутри себя.**

Это движение может наблюдать любой из нас. Каждый день мир меняется, и с каждым витком истории он все сильнее закручивается вокруг особенностей человеческой натуры. На передний план выходят не вопросы климата и ядерного разоружения, а проблемы толерантности, инклюзивности, сексуальной объективизации и психологического насилия. На примере последнего мы можем отчетливо видеть, как оно типизируется, конкретизируется, как складывается своя отдельная история борьбы с ним. Абьюз, буллинг, харрасмент, бодишейминг, пассивная агрессия, виктимблейминг<sup>1</sup>, газлайтинг, менспрендинг<sup>2</sup>. Все эти явления существовали и ранее, но только сейчас попали в фокус пристального внимания.

Сила этих сдвигов видна не только в изменении общественного сознания, но и в уровне нетерпимости к попыткам ему не соответствовать. Причем это прослеживается как в настоящем, так и в событиях прошлого. В заголовках статей часто мелькают обвинения в приставаниях столетней давности и примерами быстрой на расправу «культуры отмены»<sup>3</sup>. Даже сам язык становится источником страданий, и под натиском феминитивов и расово-нейтральных слов его приходится буквально пересматривать заново. Кто бы сорок лет назад мог подумать, что модель взаимодействия в вычислительных комплексах «master/slave»<sup>4</sup> будет истолкована как оскорбительная с точки зрения чернокожих разработчиков?

<sup>1</sup> Явление, когда на жертву преступления, несчастного случая или любого вида насилия возлагается полная или частичная ответственность за совершенное в отношении нее нарушение или произошедшее несчастье. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Привычка некоторых мужчин сидеть в общественном транспорте, широко раздвинув ноги, тем самым занимая больше одного места. — *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Практика осуждения, порицания или отказа от поддержки публичной персоны за то, что она, по мнению общественности, неправильно поступила или высказала оскорбительное мнение. — *Прим. ред.*

<sup>4</sup> То есть «ведущий-ведомый» — форма иерархического управления доступом к общему ресурсу, обычно в форме общего канала данных, в многочисленных задачах регулирования и управления. — *Прим. ред.*

Становится очевидным, что люди 21-го века более ранимы, чем люди 20-го, и что борьба идет уже не столько за права, сколько за внимание и уважение. Это прямое следствие «движения внутрь». Человек, погрузившись в себя, понял, какое он нежное и хрупкое создание и как у него много поводов «обижаться» на других. Именно повышением ранимости и чувствительности характерен для человека текущий момент. Его можно описать как прорыв в способности различать тонкости своей натуры и, как следствие, в умении обижаться из-за их игнорирования другими.

По статистике ВОЗ, в 2000 году депрессией в той или иной форме страдал каждый десятый человек на планете. Но уже к 2020-му распространенность депрессивных расстройств увеличилась в три раза и вышла на первое место в мире среди всех заболеваний, обогнав ишемическую болезнь сердца. Этой статистике вторит другая — описывающая оборот антидепрессантов. Продажи успокоительных показывают стабильный прирост. Это значит, что человечество определенно страдает от психологических заболеваний. А если это так, то за «умением обижаться» стоит не просто желание раздуть надуманные проблемы, чтобы разнообразить жизнь себе и другим, а реальная боль. Путь «внутри» для человека оказался не увлекательным квестом, а еще тем экзаменом на прочность, который, похоже, не сдать без роста внутреннего напряжения.

Теперь давайте переключимся на профессиональную среду и посмотрим, как движение «внутри» отразилось на рабочих взаимоотношениях. Очевидно, если изменения происходят в самом общественном укладе, то они не могут не повлиять на работу конкретных ячеек общества. Первым бросается в глаза появление новых профессий, связанных с решением индивидуальных проблем человека. Небывалую популярность обрели психологи, коучи, тренеры личностного роста, менторы и всевозможные консультанты. Что касается процессов рабочего взаимодействия, то там также произошли серьезные сдвиги. Представители бизнеса заговорили о важности софт скиллс и признали существование эмоционального интеллекта.

*«Старая модель — с хард скиллами, но без навыков взаимодействия с людьми — уже неэффективна. Настало время, когда на всех бизнес-конференциях проговаривают, что сегодня софт скиллс гораздо более важны для работы и карьеры,*

*чем хард скиллс. Конкретные знания важны менее, чем умение договариваться, быть гибким, вовлекать в процессы — в общем, эмоциональный интеллект»*

Юлия Соловьева,

глава российского подразделения Google, май 2021

И, наконец, изменения, произошедшие с руководителями, стали весьма существенными, и даже — знаковыми. Все-таки профессия менеджера — это «центральный узел» всей организованной деятельности человека. Поэтому неудивительно, что она стала первым агрегатором всех перемен, случившихся в обществе, и первой испытала серьезную трансформацию. **Суть этой метаморфозы — изменение ключевой компетенции менеджера.** В новом мире, где иерархии постепенно исчезают, а дискриминация признается абсолютным злом, умение понимать других людей и договариваться с ними становится важнейшей из компетенций руководителя. С момента, когда расширение мира завершилось и люди начали смотреть вглубь себя, роль менеджера как «контролера» себя исчерпала. Теперь от управленца ждут лидерства и умения руководить командами, используя навыки эффективной мотивации и кооперации. Чтобы делать свою работу, ему уже недостаточно одного кнута. Сейчас требуются более сложные инструменты: обратная связь, активное слушание, фасилитация<sup>1</sup>, коучинг, тьюторинг, конструктивная конфронтация и, конечно же, мотивация. **Но как же менеджерам научиться пользоваться этими инструментами?**

«Очевидно же — пойти на курсы переобучения», — ответила одна часть бизнес-сообщества. А другая, чьи менеджеры были перегружены, «придумала» специалистов по управлению персоналом, чтобы те помогли менеджерам управлять командами. В итоге ни те, ни другие не преуспели. Почему? Потому что в массе своей ни сами менеджеры, ни те, кто посылает их учиться, не понимают, что просто прочитать учебник недостаточно.

Ведь когда руководителя отправляют на обучение или на тренинг, предполагается, что он получит там знания, которые сможет применить на практике, так? А если так, то кто носитель истины в последней инстанции? Откуда у них самих эти знания? И, наконец, самое главное: знания ли это вообще?

---

<sup>1</sup> Набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение. — *Прим. ред.*

Последний вопрос имеет принципиальное значение, и я хочу, чтобы вы над ним задумались. Потому что ответ на него требует понимания различия между *знаниями* и *информацией*. Я заостряю на этом внимание, потому что вижу, как часто даже профессиональное сообщество, по долгу службы обязанное различать эти термины, считает их синонимами. Вы тоже можете себя проверить, попытавшись четко описать разницу между этими понятиями. Если у вас это получилось, то вы, скорее всего, пришли к примерно следующим формулировкам. Информация — это факты в определенном контексте, а знания — это способность добиться предсказуемого результата с помощью информации. Поэтому ключевое отличие человека, обладающего информацией, от человека, обладающего знаниями, в том, что первый может только распространять ее, а второй — добиваться результата.

Получается, что те люди, которые учат разбираться в мотивационных профилях, комплементарных командах и адаптивных стилях управления, сами могут с гарантированным результатом применять свои знания? Конечно же нет. Они способны распространять информацию, свое видение отдельной темы, но если любого из тренеров поставить на ваше место, то он не справится. Потому что конечная задача менеджеров — не выстроить эффективную коммуникацию и не создать атмосферу доверия, а добиться результата. Именно результат определяет профессионализм. В способности справляться с нехваткой ресурсов, дедлайнами, меняющимися целями и другими вызовами проявляется истинное мастерство. А чему можно научить руководителя в отрыве от всех этих вызовов? Ничему. Можно только наполнить его информацией в надежде, что он почерпнет для себя что-то полезное.

Но и это полбеда. Особый драматизм ситуации в том, что сама эта информация по большей части белый шум, порожденный не знаниями, а их дефицитом. Не верите? Подойдите к любому человеку и попросите у него определение такого актуального и всюду обсуждаемого качества личности, как токсичность. Знаете, каков будет ответ? Куча противоречащих друг другу определений. И так во всем, что касается внутреннего мира человека. Например, мы учим менеджеров мотивации, но не можем внятно объяснить, чем мотивация отличается от манипуляции. Или мы культивируем защиту от выгорания, но что это такое и чем оно отличается от депрессии, деформации или простой усталости? Здесь тоже нет однозначных ответов, а есть наборы ассоциаций, которые

у каждого свои. Поэтому это даже не информация, а информационный суррогат, который все трактуют по-своему... О какой передаче знаний мы говорим, если отсутствует основа самих знаний?

*«Да не может такого быть. Должен же существовать какой-то главный менеджер, который все это знает и умеет»*, — возражают некоторые читатели.

К сожалению, такого чудо-специалиста не существует. Более того — для многих, я уверен, это станет откровением, но среди нас никогда не было человека, чья система принятия решений формировалась бы его фактическими знаниями. Это удивительное явление объясняется лавинообразным эффектом накопления информации в обществе. Подумайте сами, человечество постоянно растет, и каждый из нас вносит вклад в появление новой информации. За последние 200 лет численность населения увеличилась в восемь раз: с миллиарда во времена Наполеона до почти восьми миллиардов сейчас. Представляете, как возрос объем генерируемой информации? Считается, что в 18-м веке жил человек, который прочитал все написанные на тот момент книги. Мне неизвестно, правда ли это, но я точно знаю другое: прочитать все существующие книги сейчас не сможет никто. Даже если вы станете читать по книге в день, вам понадобятся сотни тысяч лет. И, наконец, новая информация не отменяет старую. Поэтому современному человеку доступны факты об устройстве черных дыр одновременно с учениями древнегреческих философов. Развитие культуры невозможно без знания истории, как и создание адронного коллайдера невозможно без знания закона всемирного тяготения, открытого в 1666 году. Любая новая информация раздвигает горизонты общей картины мира, которую человеку необходимо видеть и понимать, чтобы продолжать двигаться вперед.

Чем нас больше и чем дольше существует наша цивилизация, тем быстрее нарастает снежный ком информации. Поэтому современному человеку невозможно овладеть всем этим массивом, а соответственно, и знаниями.

Но отсутствие у нас знаний не отменяет уверенности в их наличии. Объяснение этому парадоксу очень простое: с ранних лет мы привыкаем к подмене фактических знаний набором ассоциаций. Например, все знают, что клей может склеить два листа бумаги. Но *на самом деле знают*