



ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВ

АЛЕКСАНДР АСМОЛОВ

ХВАТИТ МОТИ ВИРО ВАТЬ

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



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 005.32
ББК 65.290-2
Н62

Николаев, Дмитрий Евгеньевич.

Н62 Хватит мотивировать: от психологии манипуляций к психологии человекоцентричных организаций будущего / Николаев Дмитрий, Асмолов Александр. — Москва : Эксмо, 2026. — 320 с. — (Бизнес по-русски).

ISBN 978-5-04-247907-6

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 вполосилы. 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.

В книге обсуждается, 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.

УДК 005.32
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-247907-6

© 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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	9
Глава 1. Бизнес... и его любовь к мотивации	17
Глава 2. Образы человека и источники активности	27

Часть 1. ВВЕРХ ПО «ЛЕСТНИЦЕ МОТИВАЦИИ»

Глава 3. Первая степень свободы и внешняя мотивация	51
Глава 4. Вторая степень свободы и экстернализованная мотивация	71
Глава 5. Третья степень свободы и интернализованная мотивация	91
Глава 6. Четвертая степень свободы и внутренняя мотивация	113
Глава 7. Единое пространство свободы и мотивации	127

Часть 2. ОТ СТИМУЛИРОВАНИЯ К ВДОХНОВЛЕНИЮ

Глава 8. Механизмы мотивирования сотрудников	149
Глава 9. Формирование первой степени свободы	183

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 10. Формирование второй степени свободы.....	203
Глава 11. Формирование третьей степени свободы.....	215
Глава 12. Формирование четвертой степени свободы	237
Глава 13. Правила вдохновения	255

Часть 3. НА ПУТИ К ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ БУДУЩЕГО: СТАВКА НА УНИКАЛЬНОСТЬ КАЖДОГО КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ ОРГАНИЗАЦИИ В НЕПРЕДСКАЗУЕМОМ МИРЕ

Глава 14. Пределы привычного взгляда.....	275
Глава 15. Природа радикальной человекоцентричности	291
Глава 16. Управление в новой оптике	305

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 СТОЛКИВАЕТСЯ
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 практике 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 изваять 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 значительнее 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

ВВЕДЕНИЕ

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.