

Александр Енин

НЕЙРО МЕНЕДЖМЕНТ

Как управлять
людьми с помощью
нейробиологии

18+

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО



Бизнес по-русски. Практичные книги
от лучших российских экспертов

Александр Енин

**Нейроменеджмент. Как
управлять людьми с
помощью нейробиологии**

«ЭКСМО»

2026

УДК 005:159.9

ББК 88.4

Енин А. А.

Нейроменеджмент. Как управлять людьми с помощью нейробиологии / А. А. Енин — «Эксмо», 2026 — (Бизнес по-русски. Практичные книги от лучших российских экспертов)

ISBN 978-5-04-239764-6

НЕЗАКОННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ, ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, ИХ АНАЛОГОВ ПРИЧИНЯЕТ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ, ИХ НЕЗАКОННЫЙ ОБОРОТ ЗАПРЕЩЕН И ВЛЕЧЕТ УСТАНОВЛЕННУЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Выживут только нейролидеры. Ведь в эпоху ИИ важнее не hard skills, а чисто человеческие качества. Например, эмпатия, чувство справедливости, воображение. А еще нужно знать о других то, чего они сами о себе не знают. Всему этому учит Александр Енин с помощью нейроменеджмента. Нейроменеджмент – это система, основанная на нейробиологии, антропологии, генетике и физике. Она позволяет определять реальные источники мотивации, выстраивать доверительные отношения и управлять без манипуляций. Александр объясняет, как развивать эмоциональный интеллект, удерживать талантливых сотрудников и создавать для них нематериальную ценность. А еще из книги вы узнаете: • кто такой менеджер нового времени и почему просто контролировать задачи недостаточно; • какие качества нужно развивать, чтобы вас не смог заменить ИИ; • как не стать «вилкой в супе» и оказывать устойчивое влияние на команду, никого не ломая об колено.

УДК 005:159.9

ББК 88.4

ISBN 978-5-04-239764-6

© Енин А. А., 2026

© Эксмо, 2026

Содержание

Введение	8
Часть 1	11
Глава 1	11
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Александр Алексеевич Енин

Нейроменеджмент. Как управлять людьми с помощью нейробиологии

© А. Енин, текст, 2026

© В. Ушаков, обложка, 2026

© М. Юганова, иллюстрации, 2026

© П. Чупров, иллюстрации, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026


* * *



Александр Енин

НЕЙРО МЕНЕДЖМЕНТ

Как управлять
людьми с помощью
нейробиологии

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

Введение

Вы удивитесь, но управление командами во многом напоминает астрологию – область, которая из-за своей противоречивости до сих пор не признана наукой. Это легко упустить из виду, если ограничиваться ежедневным чтением гороскопов на любимом сайте. Однако попробуйте заказать персональный прогноз у 10 разных астрологов. Получив одни и те же данные – дату, время и место вашего рождения, – каждый специалист предложит свою трактовку «звездной» информации, а вы получите 10 разных предсказаний на любой вкус. Именно из-за такой внутренней противоречивости астрология не может претендовать на статус науки.

То же самое происходит и в управлении командами. В менеджменте, как и в астрологии, результат во многом зависит не столько от объективных данных, сколько от их интерпретации. Менеджмент, вопреки распространенному мнению, не обладает той степенью *надежности*, которую мы привыкли ожидать от точных наук. Надежность любого метода определяется тем, насколько воспроизводим результат при одинаковых исходных условиях. И по этому критерию **менеджмент – такой же мираж, ненадежная и псевдонаучная концепция, как и астрология.**

В 2020 году я принимал участие в разработке интенсивов для топ-менеджеров одной крупной IT-компании. Мы перелопатили все тренинги по высшему менеджменту, которые были доступны на рынке на тот момент. Тогда я и увидел, как много существует материалов и методик по управлению командами и как сильно они отличаются от тренера к тренеру. Кто-то выстраивал систему управления командами на борьбе с выгоранием, разбирал «фазы энергии» и биологические предпосылки усталости, а кто-то предлагал изучить виды транзакций по Берну и рассказывал о законах групповой динамики команды. С одной стороны, ценность в этих материалах точно была. Но с другой, это был лишь набор точек зрения и гипотез, а не готовые инструкции, дающие *надежный* результат. Все потому, что менеджмент как механизм полностью построен на человеческих отношениях. И именно это делает его несовершенным и ненадежным. Мы живем в иллюзии, что понимаем друг друга, но на самом деле даже самих себя мы понимаем лишь поверхностно, не говоря уже об окружающих.

А ведь работа менеджеров предполагает постоянную коммуникацию. Они управляют командой, разрешают конфликты, ставят цели, объясняют их смысл, важность и взаимосвязь, определяют задачи и дают обратную связь по итогам их выполнения, влияют на заинтересованность сотрудника в работе. Все это требует точности взаимопонимания. А если информация в процессе передачи от человека к человеку не просто меняется и теряет в точности, а подменяется новыми смыслами, о каких предсказуемых результатах может идти речь?

К осознанию этого я пришел не сразу. Большую часть жизни я списывал все проблемные ситуации на несовершенство других и лишь возмущался, почему никто меня не понимает. Все поменялось, когда я поставил себе задачу передать свой опыт. Это было в 2015 году, я тогда закончил разработку своего игрового проекта «Эволюция: Битва за Утопию». Проект завоевал сердца множества фанатов по всему миру и получил уйму наград. После такого успеха я решил заняться продюсированием команд. Мне показалось, что так я смогу использовать свои знания по управлению гораздо эффективнее. В роли продюсера я мог влиять на разработчиков, направлять их и накачивать нужными знаниями. Все, что мне для этого требовалось, – передать свои знания другим. Именно тут я и столкнулся с проблемой. Причем во всех трех командах, которые продюсировал на тот момент. Я не мог передать свои знания. А точнее, предсказать результат этой передачи. Все знания, которые для меня были упорядоченными и законченными, попадая в головы других людей, интерпретировались совершенно по-разному.

Со всеми командами я обсуждал одни и те же темы: роль руководителя, командные ценности, тайм-менеджмент, целеполагание. И, хотя я предлагал одинаковые рецепты, каждый раз

результат был разным. Не плохим или хорошим, а именно разным. Каждый человек слышал что-то свое. Одни и те же вводные данные приводили к абсолютно разным и непредсказуемым результатам. Это заставило меня задуматься: почему так происходит?

Надеясь, что просто упускаю что-то важное, я отправился за быстрым ответом на тренинг по эффективной коммуникации. Не могу сказать, что это было совсем бесполезно. Именно тогда ко мне пришло понимание, что никакой науки управления людьми не существует. Есть только топкое болото из условностей и квазипонятий, в котором теоретики соревнуются друг с другом в попытках впихнуть человеческую натуру в таблички и блок-схемы.

Разочаровавшись в готовых решениях, я начал самостоятельное исследование человеческой коммуникации. Психология стала моей отправной точкой, но очень скоро оказалось, что ее одной недостаточно. Меня ошеломило количество искажений, возникающих при любом общении. Слова прекрасно передают объективные факты о внешнем мире, но катастрофически плохо справляются с описанием внутренних переживаний. Это накладывает фундаментальные ограничения на психологию как науку – ведь ее данные зависят от качества вербальной коммуникации, даже когда оба собеседника предельно искренни. И сама искренность оказалась мифом. Статистические исследования продемонстрировали пугающую закономерность: мы настолько зависим от социальной оценки, что систематически искажаем информацию даже в беседах с врачами – лишь бы сохранить положительный образ в их глазах.

Это ставит под сомнение саму методологию классической психологии: наука, основанная на вербальном контакте, оказывается в ловушке ненадежного инструментария.

Тогда я обратился к генетике, антропологии и нейробиологии. Чем глубже я погружался в эти науки, тем больше понимал, что ключ к эффективному взаимопониманию лежит не в сознательных, а в бессознательных процессах, в особенностях работы мозга. **Только зная, чего хочет мозг от нашего сознания, мы можем найти истинный подход к взаимодействию с людьми.**

Это откровение стало основой моей концепции нейроменеджмента, которую я разрабатывал более 20 лет, управляя командой из 250 человек в компании MY.GAMES. Книга в ваших руках – результат моего пути, моих ошибок и открытий. Она не претендует на истину в последней инстанции, но предлагает новый взгляд на управление командами, основанный на *нейробиологии, антропологии, генетике и физике*.

МЕНЕДЖМЕНТ – ТАКОЙ ЖЕ МИРАЖ, НЕНАДЕЖНАЯ И ПСЕВДОНАУЧНАЯ КОНЦЕПЦИЯ, КАК И АСТРОЛОГИЯ.

Кто такой нейроменеджер?

Это лидер, который понимает не только, что происходит в головах его сотрудников, но и **ПОЧЕМУ** это происходит. Это человек, который знает, как формируются фундаментальные желания людей, даже те, которые они сами не осознают, и использует эти знания для вдохновения и мотивации команды.

В этой книге я расскажу, как:

- Находить «формулу правильного менеджмента», балансируя между дисциплиной и творчеством.
- Понимать причины поступков своих сотрудников и корректировать свою систему принятия решений.
- Развивать уникальность каждого члена команды и добиваться правильной мотивации.
- Удерживать талантливых специалистов, чья ценность на рынке труда исключительно высока.

Мы живем в эпоху, когда искусственный интеллект и автоматизация меняют правила игры. В ближайшие десятилетия половина профессий исчезнет, а самым ценным ресурсом станут люди с уникальными знаниями и талантами. Чтобы управлять такими командами, недо-

статочны традиционных методов. Нужно понимать природу человеческой мотивации и уметь договариваться на глубинном уровне. А для этого важно понимать не только декларируемые, но и истинные – подсознательные – желания и потребности людей.

Эта книга для тех, кто готов выйти за рамки привычного и стать лидером нового поколения. Нейроменеджмент – не просто набор техник. Это система, построенная на фундаментальных науках: *нейробиологии, антропологии, генетике и физике*. Она помогает понять, почему мы действуем так, а не иначе, и как использовать это знание для эффективного управления.

Эта книга будет полезна не только руководителям. Она для всех, кто хочет лучше понимать людей, строить крепкие отношения и находить общий язык даже в самых сложных ситуациях. Потому что нейроменеджмент – это не просто управление. Это искусство понимания.

Но особенно полезна эта книга будет тем, кто считает, что смог разобраться в людях и нашел ответы на все вопросы. Поверьте, прочитав ее, вы убедитесь, что это не так.

Добро пожаловать в мир нейроменеджмента.

Часть 1

Менеджер нового времени (нейроменеджер)

Глава 1

Конкуренция с искусственным интеллектом

**«Очевидно, будет разрушение рынка труда.
Потому что роботы смогут быть во всем лучше нас...
Я имею в виду всех нас».**

ИЛОН МАСК

Прямо сейчас на наших глазах формируется новый цифровой мир и происходит революция искусственного интеллекта. Часть человечества тревожится, потому что боится непредсказуемых последствий, к которым может привести столь быстрый рост технологий. Другая же, наоборот, предвкушает воплощение самых смелых мечтаний о вечной жизни, космической колонизации и искоренении нищеты. Но кто бы чего ни ждал, все сходится в одном. Окружающий мир с каждым днем становится все более цифровым, им все больше управляют автоматические системы. И этот процесс уже не остановить.

Все сферы жизни последовательно мигрируют в цифровую среду. Уже сейчас у нас есть электронные платежи и документооборот, роботы на производствах, госуслуги, онлайн-обучение, цифровой банкинг, умный дом, автопилот в машинах и бытовая техника с цифровым управлением. В целом, уже сейчас я могу полностью управлять своей жизнью и бизнесом с помощью нескольких приложений на телефоне и вообще не выходить из дома.

В начале 80-х, когда я родился, ничего подобного не было. Ни мобильных телефонов, ни компьютеров, ни интернета. Лучше всего характеризует тот технологический скачок, который мы совершили всего за 40 лет, вопрос моей дочери. Она подошла ко мне и спросила: «А ты, когда был маленьким, видел динозавров?» Ну примерно так это и ощущается. Современным детям сложно представить мир, в котором люди выходили на улицу, чтобы найти друг друга, и приходили в гости, чтобы пообщаться. У них сейчас все по-другому: соцсети, мессенджеры, контент, который появляется со скоростью света в электронном виде, да еще и сгенерированный искусственным интеллектом.

Именно он главная характеристика этого нового цифрового мира. Шесть лет назад, когда я только начинал писать эту книгу, любая информация про искусственный интеллект удивляла. Сейчас же он стал частью обыденной жизни и бизнеса. Он уже моделирует человеческое мышление, делает выводы и принимает решения на основе большого количества данных. Создает картины, ведет психологические сессии, проводит собеседования, пишет музыкальные альбомы и книги. Причем делает это очень качественно и с невероятной скоростью, которая опережает человеческие способности.

Причина такого бурного развития технологий лежит в алгоритмах. Чтобы их создавать и использовать, нужны только базы данных. На них нейросети «тренируются» и обучаются. И после этого алгоритмы начинают быстро выполнять задачи, на которые человеку могли бы понадобиться столетия. Все это делает нас заложниками цифровизации и ведет к еще большему усложнению цифровых алгоритмов.

Следующая стадия – разумный искусственный интеллект, осознающий себя и последствия своих действий. Существующий сейчас ИИ и нейросети «слепы». Они способны выполнять недоступные человеческому уму задачи, но при этом не понимают их цели. Но настанет

момент, когда они станут разумными и начнут осознавать смысл того, что делают. А после этого, по мнению специалистов, должен появиться суперинтеллект. Самые авторитетные ученые даже рассчитали момент его рождения. В 2034 году ожидается появление разумного искусственного интеллекта, а в 2045-м, по их мнению, он превзойдет человеческий в миллиард раз. Тогда наступит так называемая технологическая сингулярность¹. Это момент, с которого мы не сможем контролировать искусственный интеллект, он начнет совершенствоваться и развиваться сам себя. И это еще раз необратимо изменит судьбу человечества.

Для чего я вам это рассказываю? Такая бурная цифровизация и автоматизация выводит устоявшуюся бизнес-систему из равновесия и ведет нас к изменениям. Согласно данным опроса Всемирного экономического форума, проведенного в 2025 году, 41% работодателей планируют сократить штат из-за автоматизации задач, а 77% намерены инвестировать в переподготовку сотрудников, чтобы они могли эффективно работать в тандеме с искусственным интеллектом².

Соответственно, уже сейчас вам нужно думать, каких сотрудников вы сможете автоматизировать в будущем, а каких нет, кого нужно будет усиливать, а кого сохранять в своей компании всеми возможными способами. Понимая будущее, можно принимать более взвешенные и продуманные решения и адаптировать бизнес-процессы.

В первую очередь автоматизация вытеснит человеческую деятельность, для которой характерен монотонный труд, обработка и интерпретация данных, а также все виды посреднических услуг. Под угрозой полного исчезновения окажутся специалисты, зарабатывающие на перепродажах и консультировании, а также такие простые и массовые профессии, как диспетчер, переводчик, редактор, бухгалтер, продавец, страховщик, юрист. И это лишь верхушка айсберга.

С развитием технологий можно будет заменить и более сложные специальности. Недавно я стал свидетелем скандала: девушка узнала, что ее парень обсуждает свои личные проблемы не с ней, а с ИИ, и с возмущением рассказала об этом в своем блоге. Разгорелась публичная дискуссия, которая принесла много откровений. Оказалось, что среди ее читателей есть те, кто уже заменил сессии с психологом на общение с нейросетями, обученными на книгах по психологии, и они были довольны результатом! Это демонстрирует растущую способность ИИ выполнять даже такие сложные интеллектуальные задачи, как психологическая поддержка.

Чтобы вы смогли научиться прогнозировать востребованность тех или иных рабочих специальностей, нужно разобраться, что искусственный интеллект, как набор умных, но «слепых» алгоритмов, не может делать сейчас и не сможет делать в ближайшее время вместо человека.

СУЩЕСТВУЮЩИЙ СЕЙЧАС ИИ И НЕЙРОСЕТИ «СЛЕПЫ». ОНИ СПОСОБНЫ ВЫПОЛНЯТЬ НЕДОСТУПНЫЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ УМУ ЗАДАЧИ, НО ПРИ ЭТОМ НЕ ПОНИМАЮТ ИХ ЦЕЛИ.

Ну, во-первых, *нести ответственность*. Он не способен понимать цели задач и прослеживать последствия. Поэтому ему заказан путь к принятию решений, подразумевающих высокую степень риска и серьезный уровень ответственности. Здесь ИИ может быть отличным консультантом и ассистентом, но само решение остается за человеком. Это хорошо видно по тому, как автоматизируется медицинская отрасль. Достижения цифровой медицины носят преимущественно околomedicalный характер. Это всевозможные роботы-разносчики, биопринтеры, синтезирующие органические ткани, системы удаленной диагностики и автоматические собиратели анамнеза. Но везде, где дело касается профессии врача – диагностики и непо-

¹ Предполагаемый некоторыми исследователями короткий период чрезвычайно быстрого технологического прогресса, или точка во времени, с которой машины начинают совершенствоваться сами себя, без помощи кого-либо. – *Прим. ред.*

² Данные статистики https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.

средственно лечения, – достижения автоматизации гораздо скромнее. Какой бы продвинутой система ни была, врач контролирует результат ее работы.

ИИ не умеет *созидать*. Давайте сразу проясним, что под этим я имею в виду не то же самое, что «создавать». Это нейросети научились делать прекрасно. Они могут писать книги, рисовать картины, создавать музыку и сочинять стихи. Но делают это на основе шаблонов и закономерностей, которые были получены после анализа загруженных в нейросеть примеров. То есть при создании отсутствует субъективный опыт творца. Это тоже «творение», но не в том понимании, к которому мы привыкли. В человеческой культуре творчество связано не только с закономерностями, но и с личным восприятием художника и его жизненным опытом. Без этих специй продукты автоматического «творения» всегда будут рафинированными и никогда не обретут такой же ценности в наших глазах.

Расскажу историю картины «Ноктюрн в черном и золотом. Падающая ракета», и вы сразу поймете, что я имею в виду.

Когда Уистлер выставил эту картину на продажу, знаменитый арт-критик Джон Рескин осудил художника за дерзость просить 200 гиней (английская золотая монета) за то, что тот «плеснул из горшка с краской в лицо публике». Автор не захотел мириться с публичным унижением и подал на него в суд за клевету. Когда адвокат Рескина спросил в суде, сколько времени Уистлер работал над картиной, тот ответил: «Два дня». «И за два дня работы вы хотите получить 200 гиней?!» «Нет, – парировал Уистлер, – я хочу получить эту плату за опыт всей моей жизни».



«Ноктюрн в черном и золотом. Падающая ракета» картина американского художника Джеймса Уистлера, написанная в 1875 году (хранится в Детройтском институте искусств, США). Ныне бесценное произведение искусства.

Пока что ИИ не умеет *фантазировать*. Фантазия – умственная импровизация, выходящая за рамки реальности и общедоступной информации. Способность фантазировать – неотъемлемая часть любого креативного процесса и даже построения научных гипотез, которые позволяют совершать открытия. Но ИИ работает только с имеющимися у него данными и не понимает пока что их сути, поэтому фантазировать он не способен. Для рынка труда это означает, что в цифровом мире по-прежнему будут востребованы ученые, визионеры, новаторы, продюсеры и другие специалисты, опирающиеся на креативный подход в работе.

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.