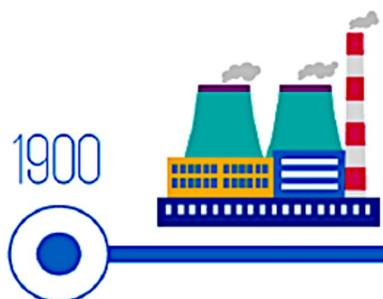


# Можно ли научить слона... летать?

Повесть о человекоцентричности:  
три месяца спустя

Александр Асмолов,  
сентябрь 2023

# Компании, меняющие мир: ЭВОЛЮЦИЯ ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВОК



## Эра производства

Массовое развитие производства вывело в лидеры крупнейших промышленных гигантов:

- Ford
- Boeing
- GE



## Эра дистрибуции

Развитие транспортных сетей и каналов сбыта поставили дистрибуцию во главе:

- Walmart
- P&G
- UPS



## Эра информации

Развитие персональных компьютеров доказало, что «кто владеет информацией, владеет миром»

- Yahoo
- Google
- Capital One



## Эра клиента

Потребители услуг ожидают нового уровня вовлечения и персонализации продуктов и сервисов

- Uber
- Airbnb
- Apple

2023



## Эра человека

Экосистема как генератор развития ценностно-ориентированных видов деятельности

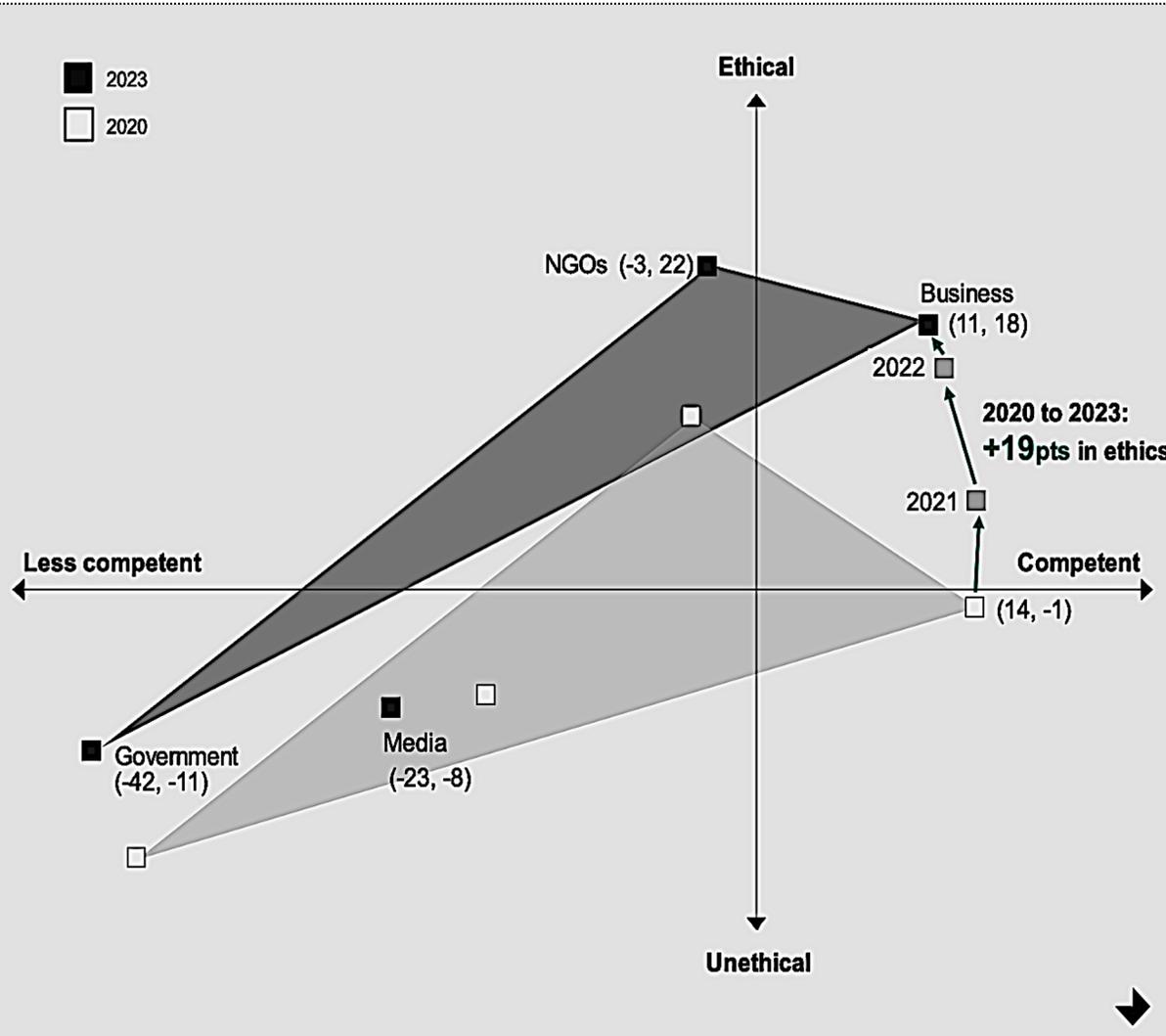
- Человекоцентричность,
- Потенциал человека,
- Человек достроенный
- ESG+

# Источники надежды: бизнес как драйвер ценностных изменений?

## Only Business is Competent and Ethical; Sustains Rise in Ethics for Third Year

(Competence score, net ethical score)

GLOBAL 23 Excludes China and Thailand



## Edelman Trust Barometer

2023 Edelman Trust Barometer. The ethical scores are averages of nets based on [INS]\_PER\_DIM1-4. Government and Media were only asked of half of the sample. The competence score is a net based on TRU\_3D\_[INS]/1. Government and Media were only asked of half of the sample. General population, 23-mkt avg. Data not collected in China and Thailand. For full details regarding how this data was calculated and plotted, please see the Technical Appendix.

Due to a translation inconsistency, the France data was removed from this slide. For more details contact the Trust Barometer research team.

# Бизнес как потенциальный локомотив доверия в России?

27%

2018 год

70%

2022 год

Доля тех, кто считает  
«общество доверяет бизнесу в России»\*

*«Технологии Доверия» (ex. PWC) совместно с аналитическим центром НАФИ, 2022*

# Бизнес как потенциальный локомотив доверия в России?

38%

2018 год

69%

2022 год

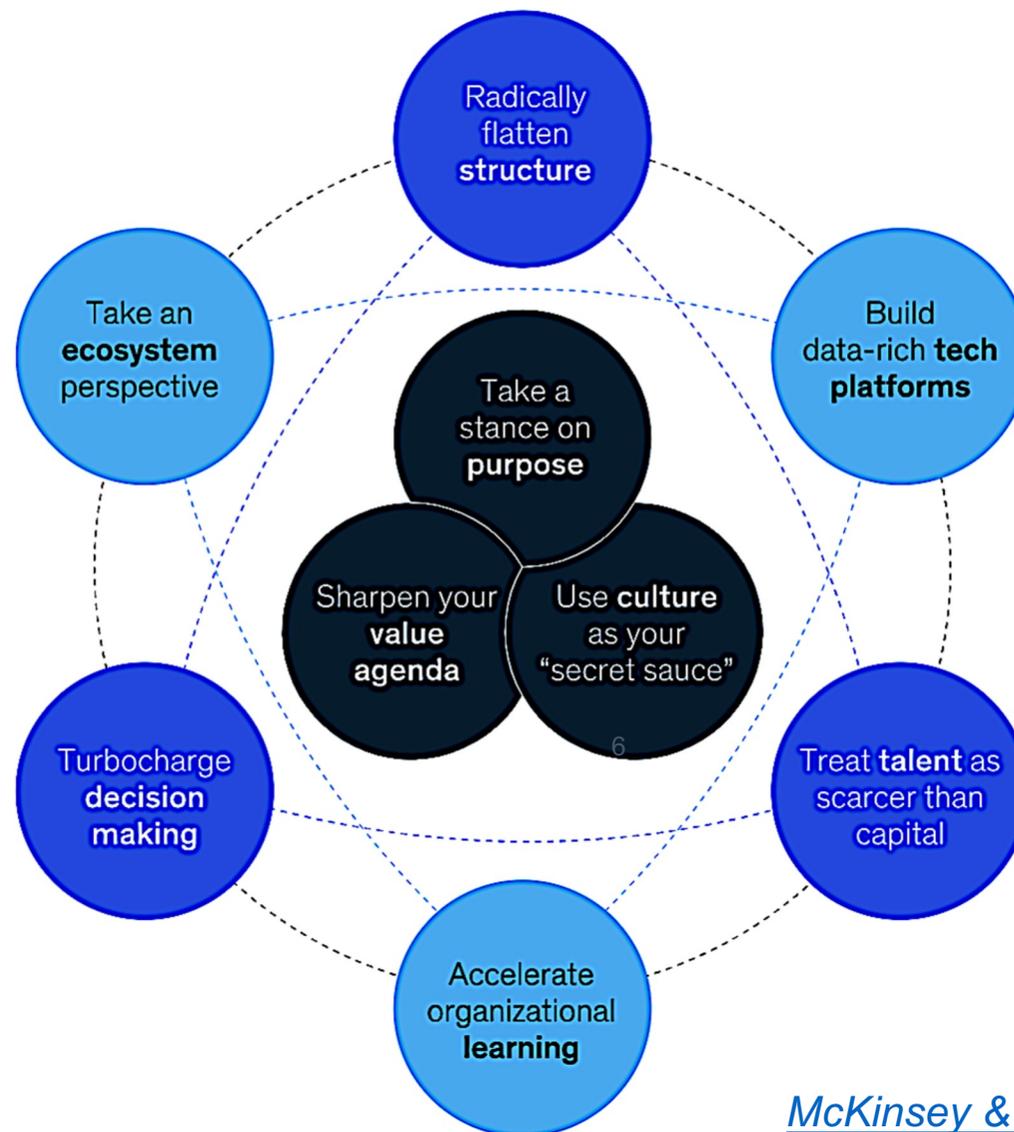
Доля тех, кто считает  
«предприниматели доверяют друг другу»\*

*«Технологии Доверия» (ex. PWC) совместно с аналитическим центром НАФИ, 2022*

# Модель ГОТОВНОСТИ корпораций к будущему

Nine organizational imperatives will separate future-ready companies from the pack.

- Who we are
- How we operate
- How we grow



# Человекоцентричность: страхи и риски на пути трансформации



На сквозняке сингулярности...





**...не оказаться в колее страхов**

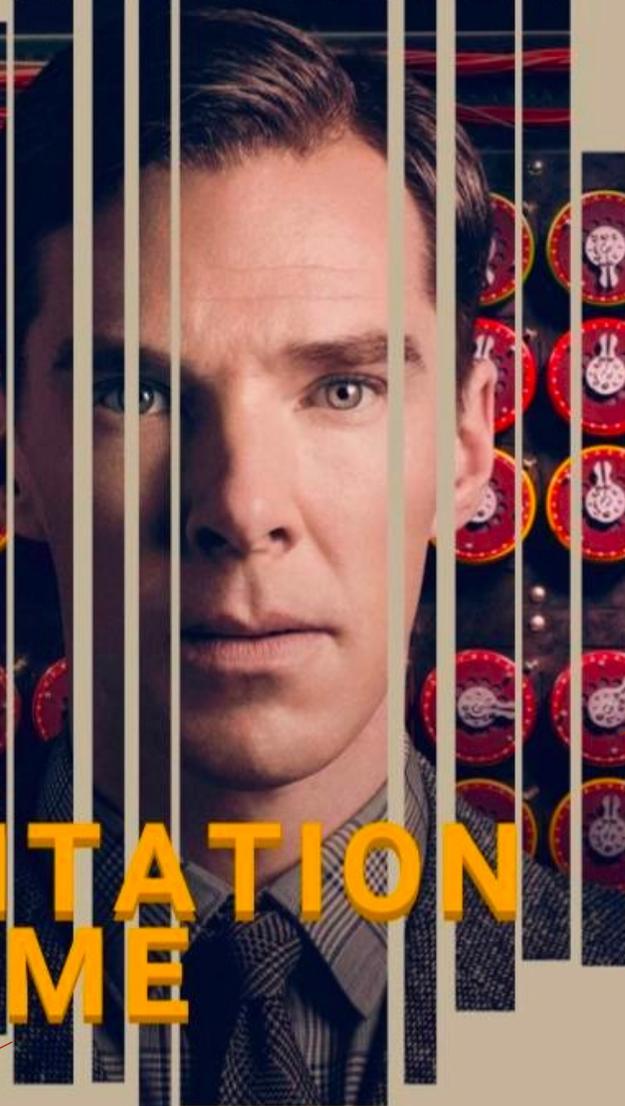


**«Минное поле»:  
простые ответы  
на сложные вопросы**

**WORKBOOK**

**THE  
IMITATION  
GAME**

OUTSTAND



# Имитация человекоцентричности

**ВЗЛОМАННЫЙ КОД,  
СЛОМАННЫЙ ЧЕЛОВЕК**

**Broken code, broken person**



Риск «карго культа»

**Риск сведения  
Человека  
(или людей)  
к НАСЕЛЕНИЮ**



# Слепота к разнообразию

«Я тебя в упор  
не вижу...»





Не в силах нас ни смех, ни грех  
Свернуть с пути отважного,  
Мы строим счастье **сразу всех,**  
И нам **плевать на каждого.**

*Игорь Губерман*



# Социальный конформизм

«Все устраиваются,  
когда же жить начнут?..»

*Лев Толстой*



**Риск сведения  
Человека  
к конформистским  
ролевым  
адаптивным  
моделям поведения**

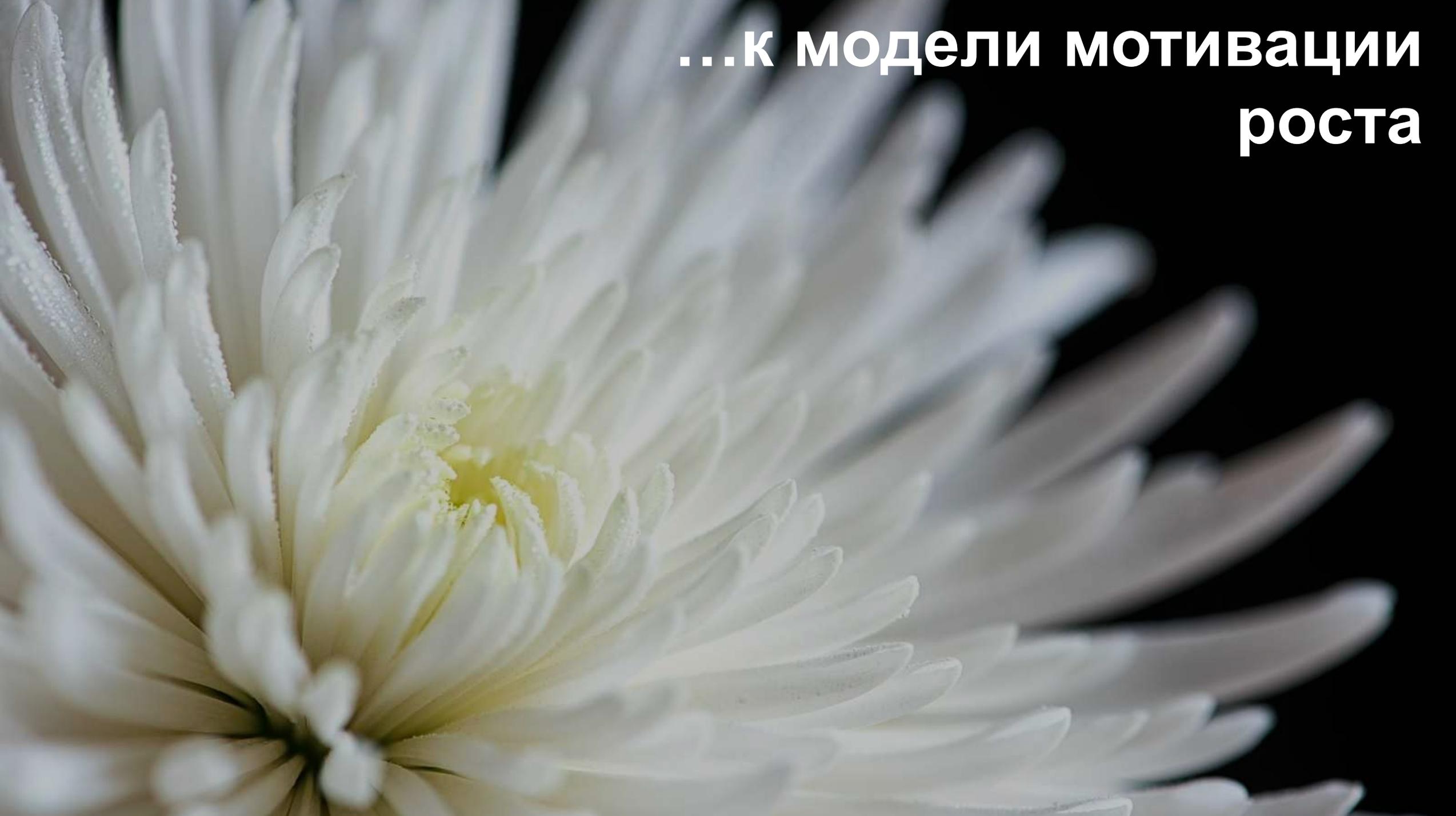
**Риск сведения  
Человека  
к ансамблю  
социальных «ролей-  
функций»**



**От модели нужды...**



**...К МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ  
роста**



# Маслоу: отречение от пирамиды потребностей

«Дефицитарные потребности» (низшие):  
обусловленные дефицитом чего-либо,  
насыщаемы.

«Бытийные» (высшие): продиктованы  
ростом и развитием, ненасыщаемы.

*Развитие происходит тогда, когда следующий шаг вперед объективно доставляет больше радости, больше наслаждения, больше внутреннего удовлетворения, чем предыдущая победа, которая стала чем-то привычным для нас и даже наскучила нам.*

## ПСИХОЛОГИЯ БЫТИЯ



АБРАХАМ МАСЛОУ

# «Игры пирамид»: от адаптивных мотивов нужды к преадаптивным мотивам роста



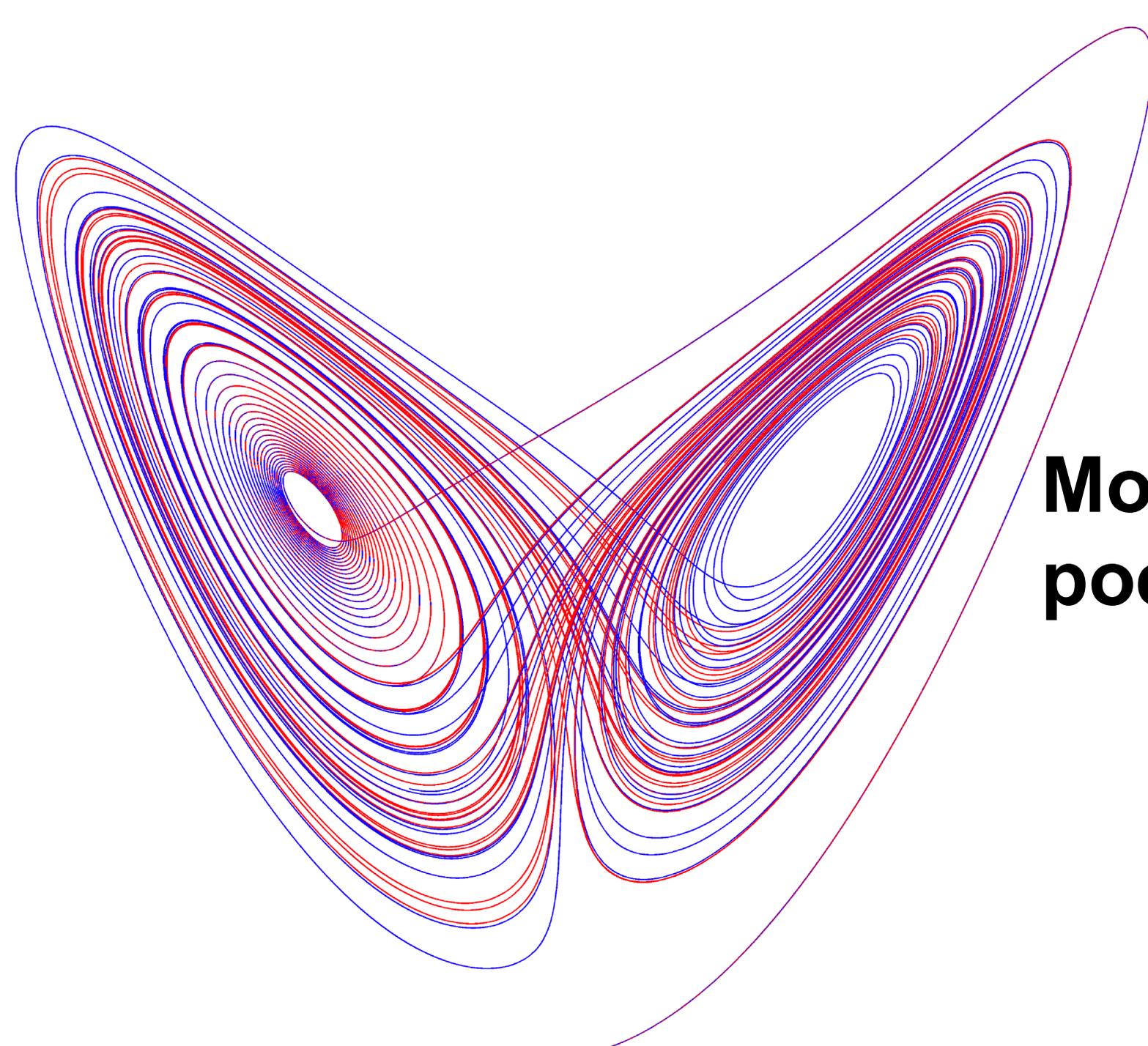
Пирамида мотивации (Маслоу)



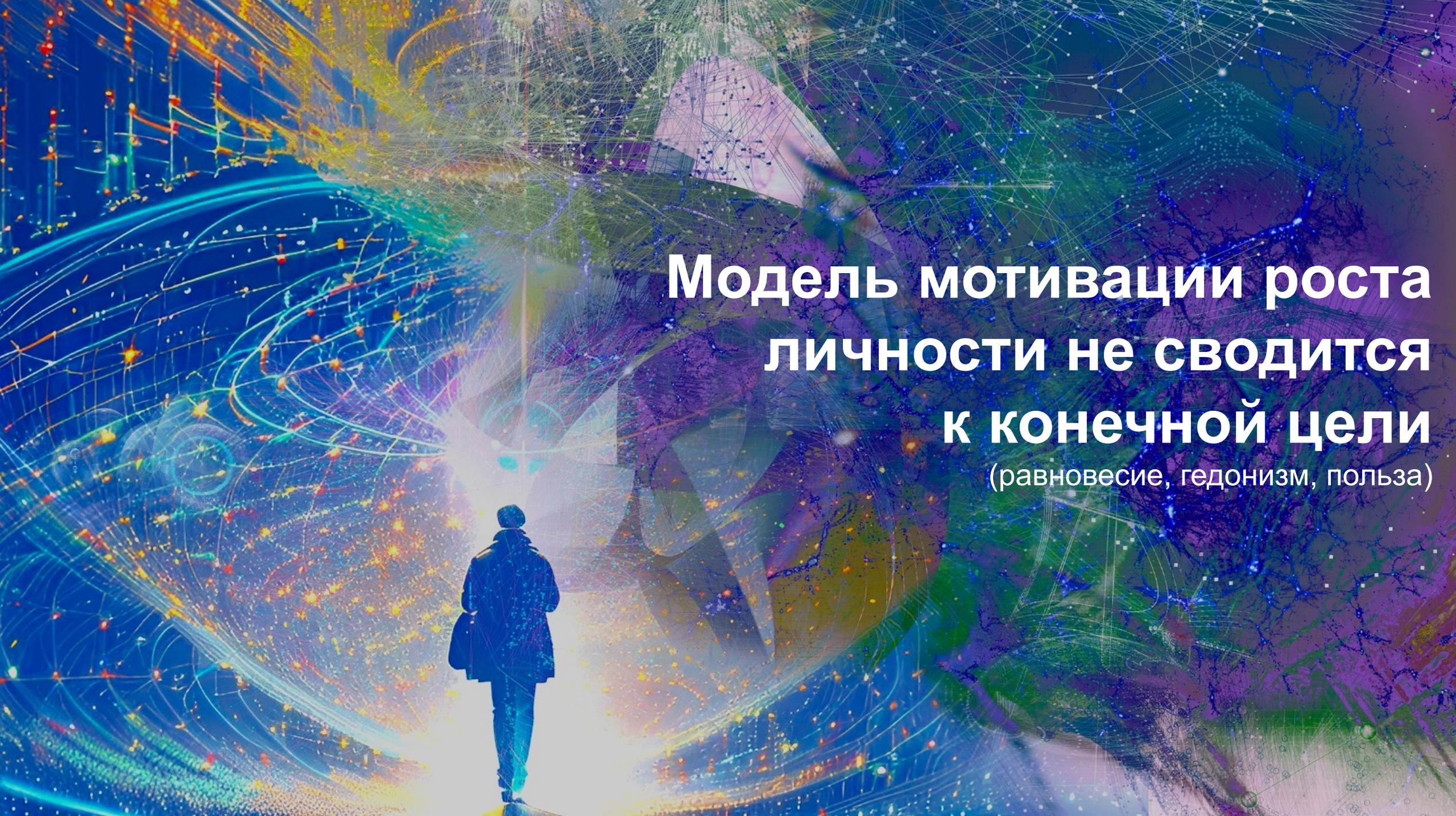
Пирамида преадаптивности (Асмолов)



**Модель нужды — конечна**



**Модель мотивации  
роста — бесконечна**



**Модель мотивации роста  
личности не сводится  
к конечной цели**

(равновесие, гедонизм, польза)



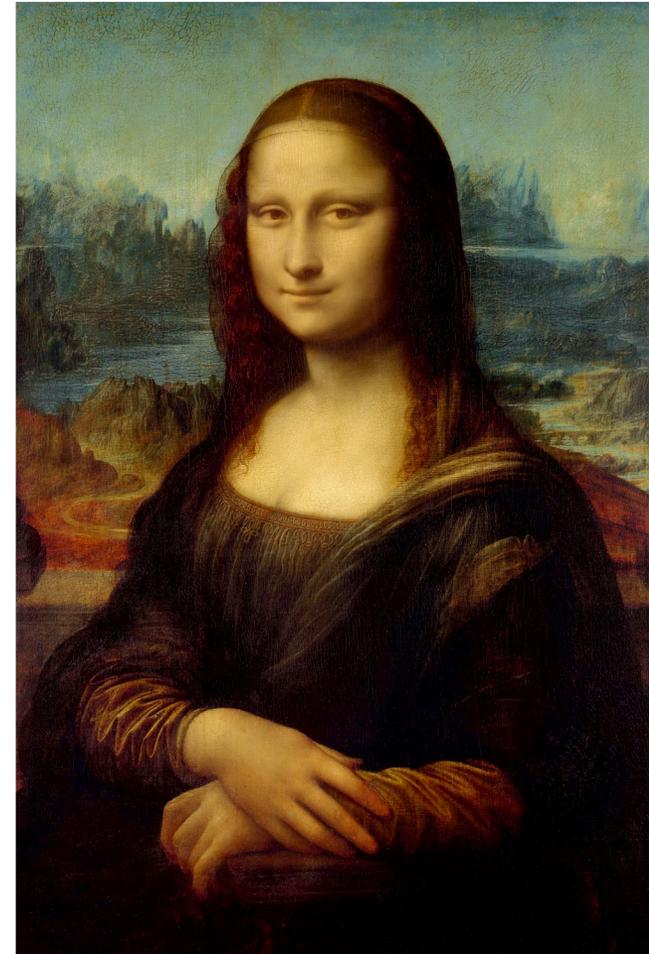
## Ценность несовершенства

*Кинцуги (яп. 金継ぎ — золотая заплатка) — японское искусство реставрации керамических изделий*

# Человек: одномерность и многоЯйность



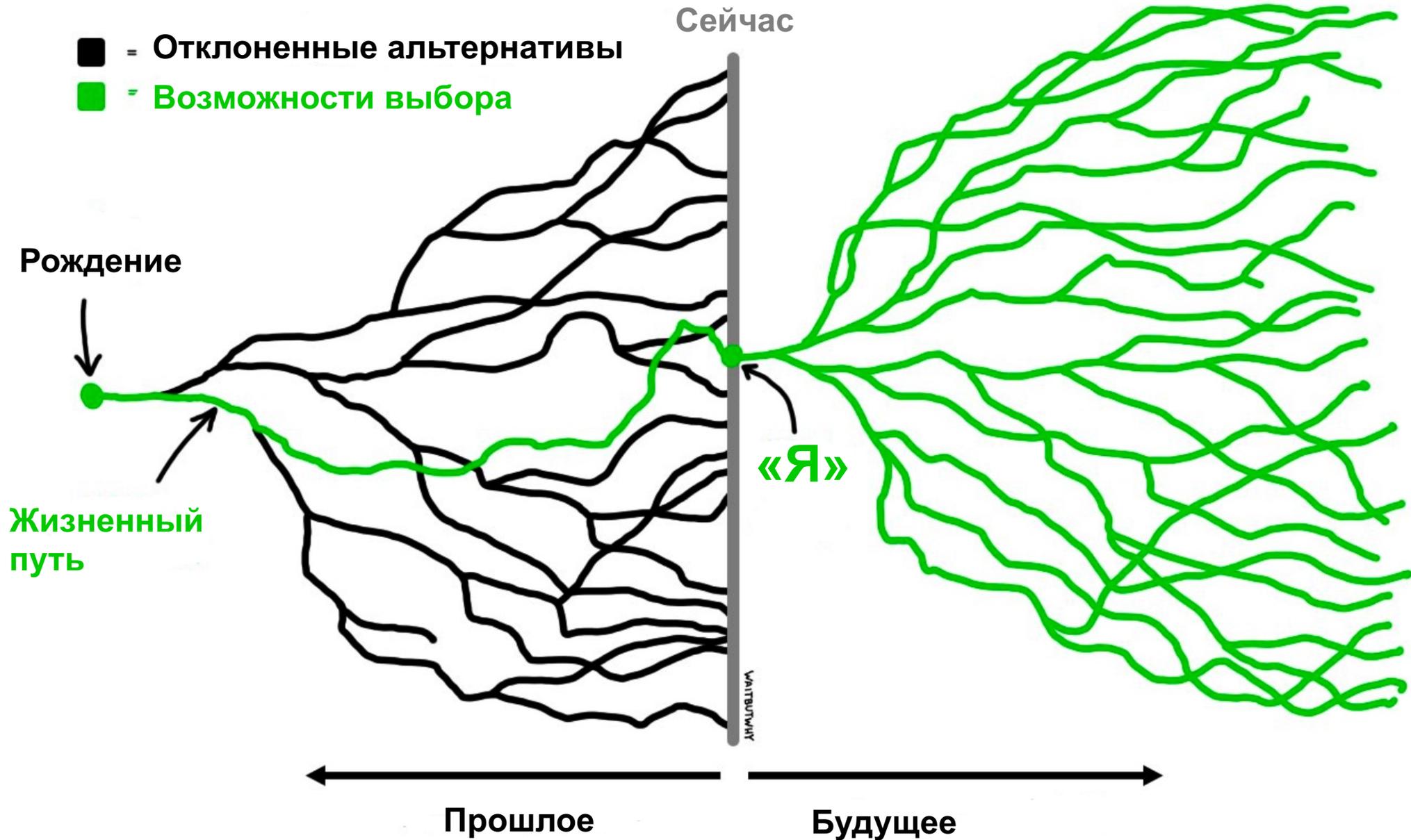
VS





*Кейт Бланшетт и ее 13 ролей  
в фильме «Манifesto», 2016*

**Ролевые модели  
внешней мотивации  
vs  
Модели автономной,  
внутренней  
мотивации личности**



**Принцип универсальной избыточности  
человека: быть любым, оставаясь собой**



EVERY  
THING  
EVERY  
WHERE  
ALL AT  
ONCE

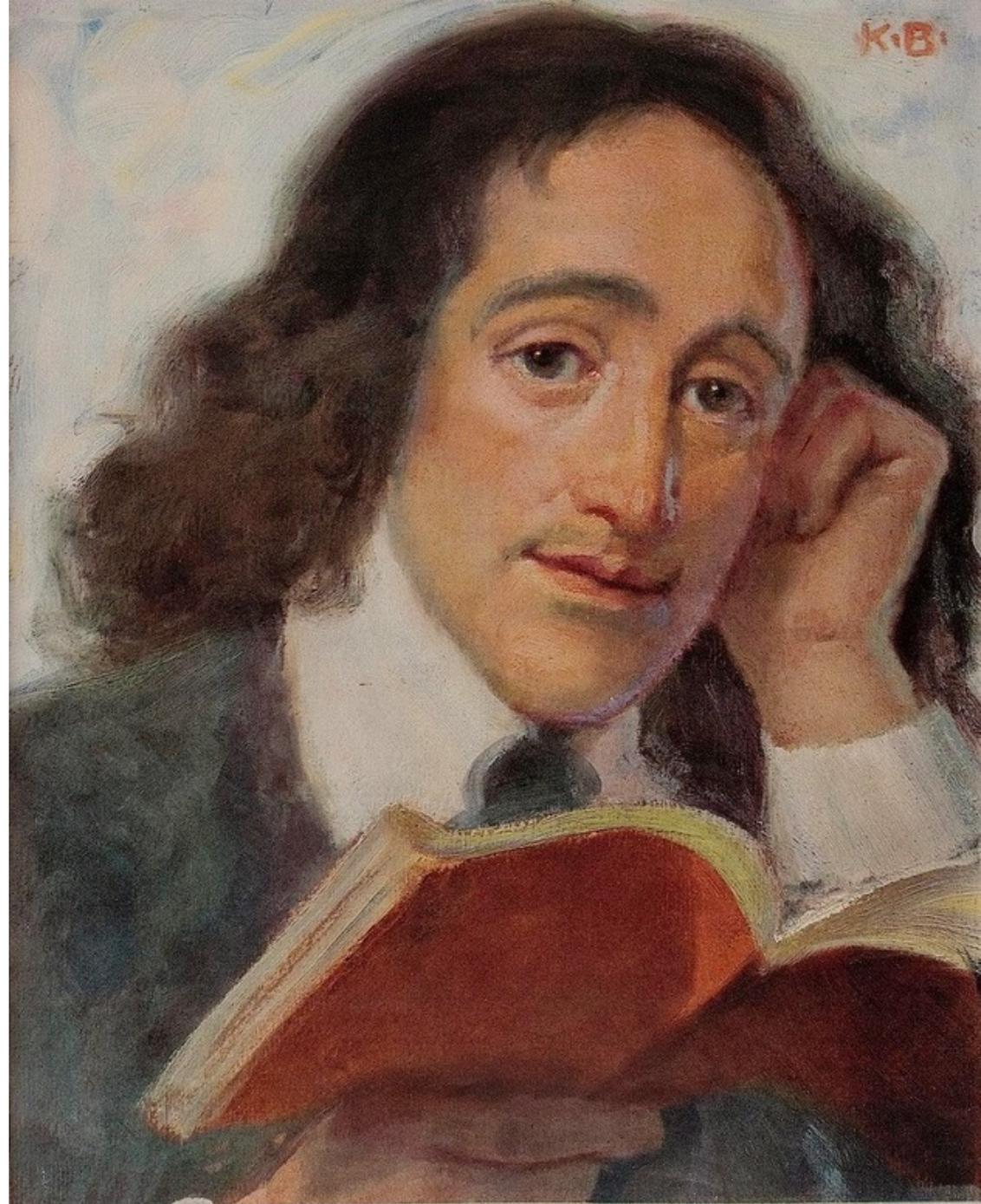


Многовариантность «Я»  
как дух времени:  
блокбастеры  
о мультивселенных



«Человек — причина  
самого себя...»

*Бенедикт Спиноза*

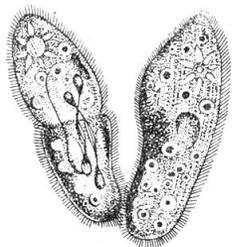




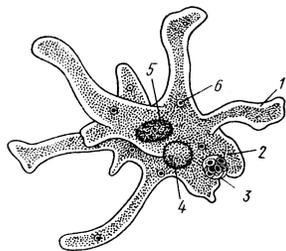
**Человек как полимотивированное существо  
и субъект выбора**

# Чувствительность к сложности и разнообразию как критерии эмерджентной эволюции

**Простейшие**  
способность к приобретению  
опыта как предпосылка  
экстраполяции



**Реактивная  
адаптация**  
способность к пластичной  
подстройке под наступившую  
ситуацию



**Предвосхищающая  
адаптация**  
предвосхищение будущего  
в ситуации неопределенности



**Преадаптация**  
конструирование будущего



Линейный детерминистский прогноз

Вероятностный прогноз    Интенциональный прогноз

*От предсказания среды — к ее трансформации*

# 5 особенностей эмерджентной эволюции

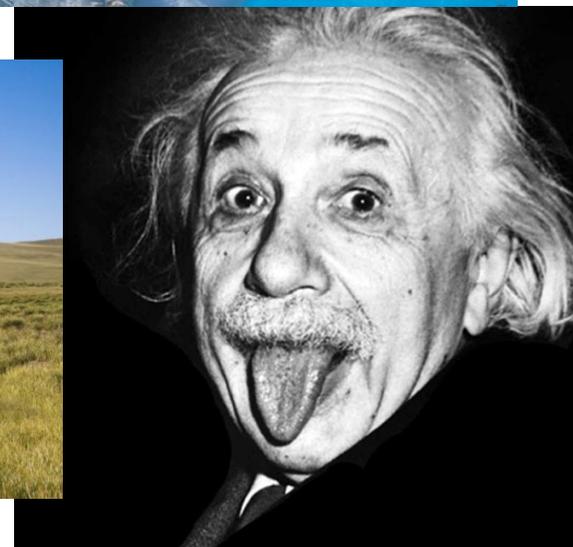
Разнообразие

Вариабельность

Избыточность

Антиципация

Преадаптация



# Принципы поведения эмерджентной человекоцентричной системы

## Принцип Пригожина:

в точке бифуркации даже слабый сигнал  
изменяет направление эволюции системы

## Принцип Грановеттера:

«сила слабых связей»

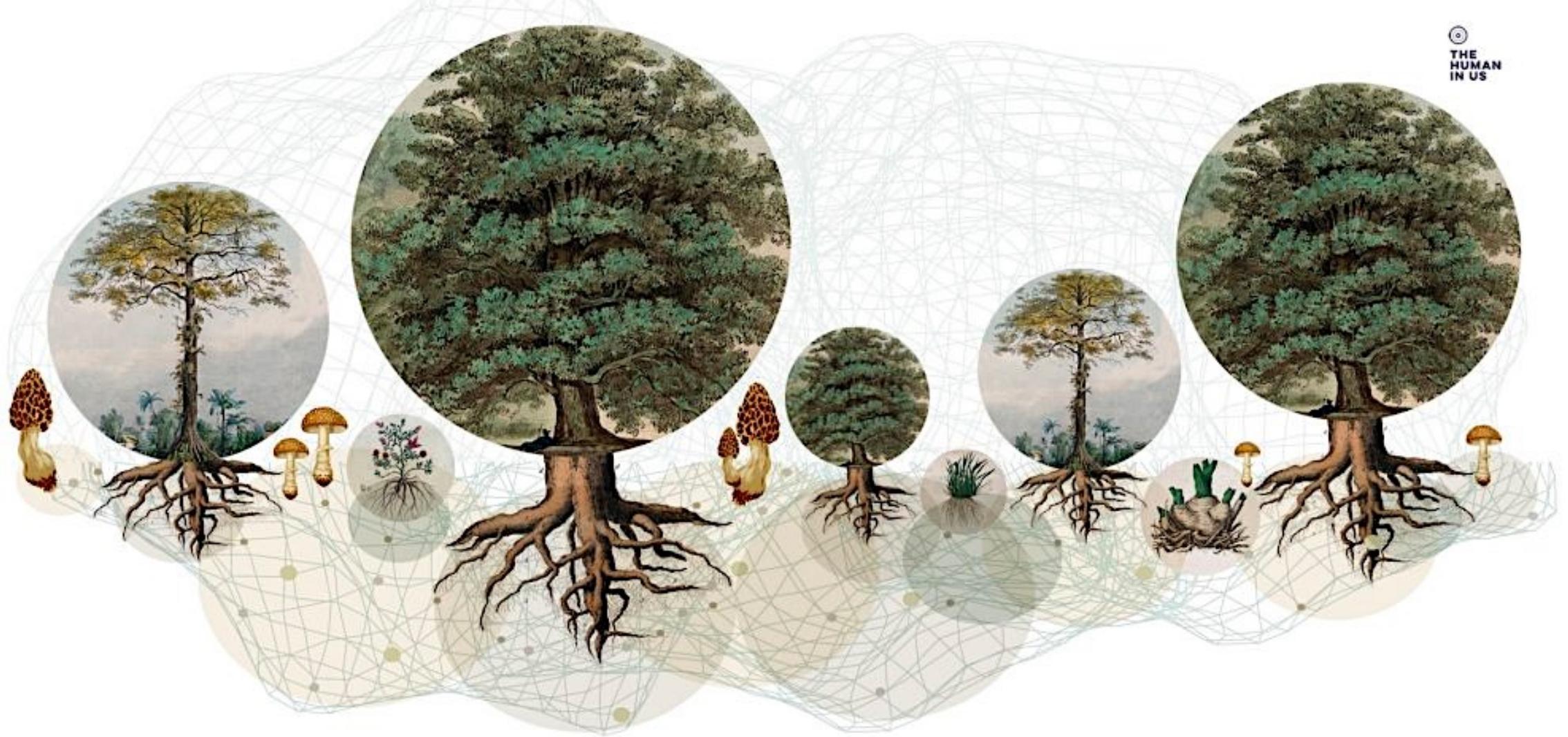
## Принцип серендипности:

случайное непреднамеренное  
открытие

## Принцип инсайта:

эффект внезапного скачка,  
меняющий траекторию эволюции





**Управление человекоцентричной организацией — управление разнообразием**

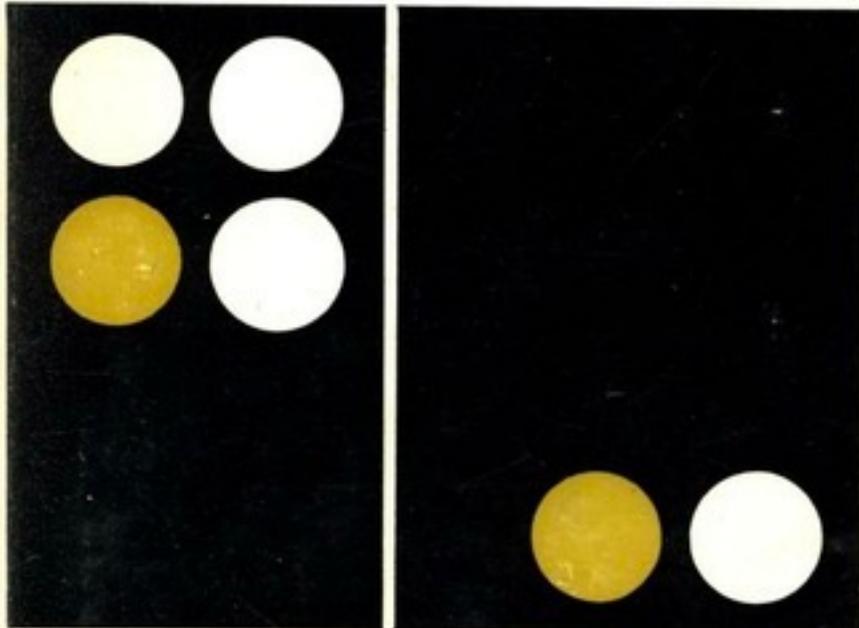


University Paperbacks

*W. Ross Ashby*

# An Introduction to Cybernetics

W. Ross Ashby



## Принцип Эшби — закон необходимого разнообразия

Разнообразиие управляющей  
системы должно быть  
не меньше разнообразия  
управляемого объекта

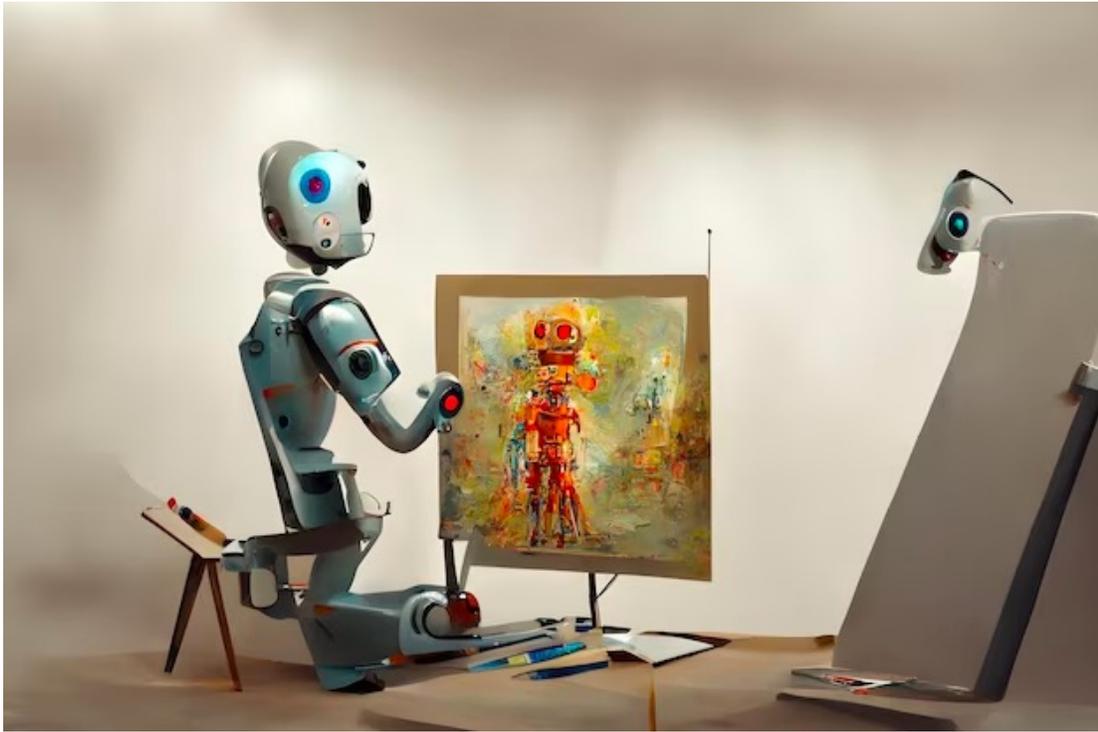


**Человек,  
достроенный  
технологиями**



# Сложность Человека против сложности Системы

# Человекоцентричность как способ гармонизации техно-гуманитарного баланса



**High Tech**



**High Hume**

# Навстречу сингулярности: НОВЫЕ soft & self skills



Системное мышление  
и решение проблем

Управление результатом  
и ответственность

Сценарное мышление  
и социальное воображение

Развитие человеческого потенциала  
других людей и сообществ

Социальный оптимизм, навыки  
медиации, переговоров и фасилитации

Управление своим человеческим  
потенциалом во взаимодействии  
с другими



**КЛИЕНТО-  
ЦЕНТРИЧНОСТЬ!**



**ПРОДУКТО-  
ЦЕНТРИЧНОСТЬ!**



А как же  
я?

Тест на человекоцентричность:  
«А тебе что, больше всех надо???»

Между прочим,  
86% из нас не поддерживают  
эту вот ~~ре~~ Эволюцию!



A post-apocalyptic landscape featuring a body of water in the foreground and a desolate, cracked earth in the background. The ground is covered in dead, skeletal trees and a few small, bare plants. In the distance, a range of mountains is visible under a hazy sky. A white speech bubble is positioned in the upper right quadrant of the image, containing Russian text.

Наташа, во  
что мы  
ввязались?

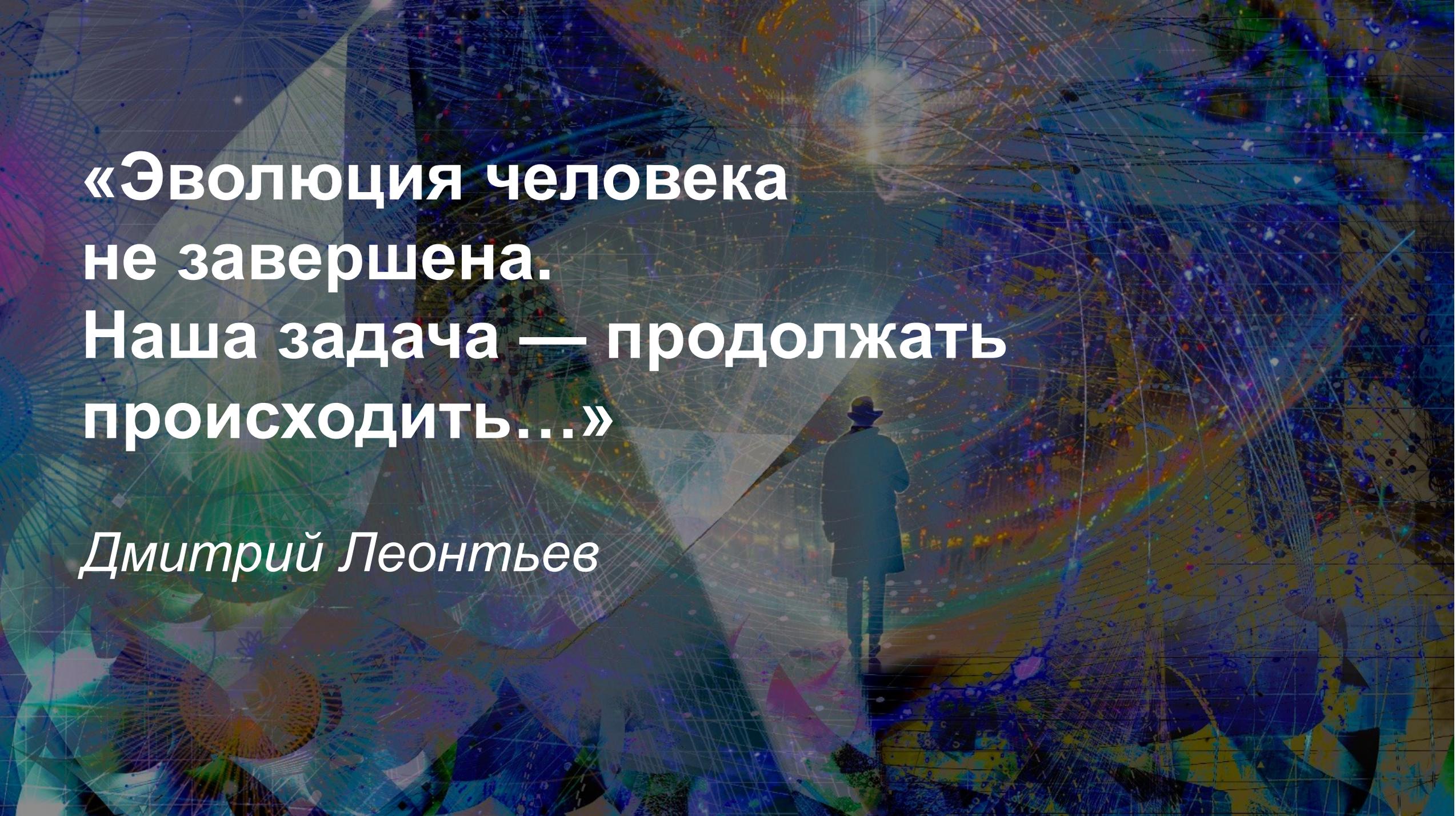
**От танца....**



**...к полёту!**



Lorenzo Quinn, Venice Biennale



**«Эволюция человека  
не завершена.  
Наша задача — продолжать  
происходить...»**

*Дмитрий Леонтьев*



**Сочтемся смыслами,  
ведь мы свои же люди!**

**Александр Асмолов**

[asmolovpsy.ru](http://asmolovpsy.ru)  
[asmolovpsy@gmail.com](mailto:asmolovpsy@gmail.com)