

■ Концептуальная исследовательская статья / Conceptual article

# Радикальная человекоцентричность. Ставка на силу разнообразия

Д. Е. Николаев, А. Г. Асмолов

Академия развития потенциала человека Сберуниверситета. Москва, Россия

**АННОТАЦИЯ** В работе представлены основные положения концепции радикальной человекоцентричности, рассматриваемой как ответ на системный кризис современного организационного управления, в котором декларируемая забота о человеке часто оборачивается его инструментализацией. С опорой на традиции культурно-деятельностной психологии, философии диалога, экзистенциализма и постструктурализма деконструируются преобладающие в теории и практике управления редукционистские модели человека как «функции» и как «набора навыков». В противовес им предлагается онтология незавершенного субъекта, чье бытие есть непрерывный процесс смыслопорождения и становления. Организация перестает быть внешним по отношению к человеку механизмом, в который он встроен, как деталь, и трансформируется в диалогическое пространство, среду совместного становления. Обосновывается утверждение о том, что подлинным источником организационного развития, преадаптации и антихрупкости выступает методология разнообразия. При этом разнообразие понимается не только и не столько как когнитивное, а как экзистенциально-онтологическое и антропологическое, т.е. как полифония человеческих миров, ценностных систем и способов бытия. Реализация этой парадигмы требует смены логики взаимодействия с субъект-объектной на субъект-субъектную (диалогическую), трансформации роли лидера, перехода от иерархических структур к сетевым гетерархиям, а также переосмысления основных организационных процессов. Радикальная человекоцентричность – не факультативная этическая рекомендация, а стратегический императив трансформации организаций в мире черных лебедей, поскольку именно человеческая субъектность и неустранимое разнообразие выступают главным двигателем инноваций и обновления. В работе обосновывается культурная антропология организации как самостоятельная парадигма анализа и проектирования организационного развития.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА** радикальная человекоцентричность, разнообразие, субъектность, диалог, преадаптивность, становление

**ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ** Николаев, Д. Е., & Асмолов, А. Г. (2026). Радикальная человекоцентричность. Ставка на силу разнообразия. *Образовательная политика*, 24(1), 10–25.

© Николаев Д. Е., Асмолов А. Г., 2026



Контент доступен под лицензией  
Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under  
a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Поступила: 13.02.2026

Принята: 20.02.2026

Дата публикации: 05.04.2026

## Введение

Современные организационные структуры находятся в специфической точке развития. С одной стороны, риторика человекоцентричности достигла беспрецедентной популярности, став практически обязательным элементом дискурса об эффективности, инновациях и корпоративной культуре. С другой стороны, нарастает ощущение глубинного разрыва между провозглашенными ценностями и повседневной организационной реальностью, где сохраняется усталость от формальной вовлеченности, имеет место феномен «тихого увольнения» (quiet quitting) и перманентный поиск ускользающей мотивации. Этот разрыв, вероятно, сигнализирует не о частных управленческих неудачах, а о полноценном системном кризисе сложившейся парадигмы, основанной на «инструментальном гуманизме».



### Дмитрий Евгеньевич НИКОЛАЕВ

к. псих. н., эксперт, Академия развития потенциала человека, Сберуниверситет (143581, РФ, Московская обл., Аносино, ул. Университетская, 11),  
<https://orcid.org/0000-0002-3385-1640>,  
 e-mail: dnpsy2019@gmail.com



### Александр Григорьевич АСМОЛОВ

д. псих. н.; академик, Российская академия образования; профессор; автор проекта, Школа антропологии будущего; научный руководитель, Академия развития потенциала человека, Сберуниверситет (143581, РФ, Московская обл., Аносино, ул. Университетская, 11),  
<https://orcid.org/0000-0002-2319-398X>,  
 e-mail: agas@mail.ru

Данная парадигма, унаследованная от эпохи модерна и научного менеджмента, рассматривает человека прежде всего как ресурс (Асмолов, 2024) и использует соответствующие метафоры: «человеческий капитал», «носитель компетенций», «элемент системы». Даже прогрессивные управленческие модели, сфокусированные на развитии soft skills и психологической безопасности или балансом между работой и жизнью, часто остаются в плену этой логики, рассматривая человека как сложный, но в конечном счете оптимизируемый объект, подлежащий учету и настройке для достижения внешних по отношению к нему целей (Sennett, 2006). Такая «не вполне человекоцентричная человекоцентричность» представляет собой особую форму редукции, где живая сложность и незавершенность человеческого бытия

подменяются набором измеряемых параметров и моделей (мотивационных, компетентностных, поведенческих). Как отмечал М. Фуко (2006), власть в современных обществах все чаще действует не через прямое принуждение, а через производство «объективных» дискурсов о человеке и внедрение практик, которые под видом заботы и развития конституируют управляемую субъектность. В этом свете тренд на человекоцентричность рискует стать очередной, чуть более изощренной технологией воздействия на человека, интегрированной в прежнюю логику эффективности и контроля.

Возникающий разрыв, таким образом, носит не операциональный, а антропологический характер. Он указывает на исчерпанность взгляда на человека как на функцию и необходимость перехода от субъект-объектной логики взаимодействия в организационном поле к субъект-субъектной. Именно этот переход составляет суть концепции радикальной человекоцентричности, сформулированной одним из авторов статьи<sup>1</sup>. Ее радикальность заключается не в экстремальности, а в обращении к основаниям (лат. radix – корень). Это отказ от самой установки на возможность и допустимость управления внутренним миром Другого и признание человека в качестве незавершенного, смыслопорождающего субъекта, чье бытие есть непрерывный процесс становления и диалога (Мамардашвили, 1995, 1997; Сартр, 2020; Бубер, 2024).

Радикальная человекоцентричность, по сути, задает новую онтологию организации. Ее ключевым механизмом и источником жизненной силы выступает разнообразие, которое в данном контексте понимается далеко за пределами утилитарных трактовок когнитивного разнообразия или программ инклюзивности. Речь идет о фундаментальном, экзистенциально-онтологическом и антропологическом разнообразии человеческих миров, разнообразии культурных кодов, ценностных систем, телесного

1 Николаев, Д. Е. (2026). Неочевидное преимущество: почему ставка на человеческое становление – самая рациональная стратегия для сложного мира. *Nikolaev.page*. <https://nikolaev.page/the-non-obvious-advantage-why-betting-on-human-becoming/>

и эмоционального опыта, способов быть-в-мире и проектов самоосуществления (Хайдеггер, 2003; Сартр, 2020; Асмолов и др., 2023). Именно это многоголосие, эта полифония, это «несовпадение человека с самим собой» (Бахтин, 1979), будучи включенным в ткань организационных взаимодействий, становится мощнейшим источником трансформации. Оно обеспечивает организации не просто адаптивность, но преадаптивность – способность порождать решения в ответ на еще не наступившие вызовы, и антихрупкость – свойство усиливаться под воздействием неопределенности и потрясений (Талеб, 2014; Асмолов и др., 2017).

В пределе радикальная человекоцентричность создает культурную среду, в которой организация перестает жить логикой соперничества («мы лучше других») и даже логикой внутренней солидарности против внешнего мира («мы против них»), переходя к состоянию, где доминирует установка на совместное созидание, избыточность возможностей и ориентацию на вклад в широкий социальный и культурный контекст. Это культура, в которой энергия направлена на реализацию значимого замысла, превосходящего частные интересы участников. Именно такая культурная конфигурация описывается в исследованиях высших стадий организационного развития как пространство максимального доверия, ответственности и созидательной свободы. Д. Логан (2017) называет это пятым уровнем организационной культуры.

Цель настоящей статьи – концептуализация радикальной человекоцентричности как новой парадигмы организационного развития и теоретическое обоснование роли экзистенциально-онтологического и антропологического разнообразия в качестве ключевого механизма трансформации организации. Иными словами, обосновывается новая парадигмальная рамка – культурная антропология организации, воспринимающей себя как особый культурный мир, пространство смыслов, ценностей, ритуалов, норм, со-действия и символических обменов. В этой оптике управление предстает формой культурного действия, влияющего на

способы быть-в-мире, которые становятся возможными внутри организации. Такой антропологический поворот смещает фокус анализа с инструментальной эффективности на условия становления человека и коллективного субъекта в конкретной культурной среде.

## Теоретико-методологический фундамент: от управления к диалогу

Фундаментальную критику инструментального взгляда на человека, редуцирующего его до объекта управления, предоставляет философская традиция XX века. В частности, Мишель Фуко в своих поздних работах проводит ключевое различие между «дисциплинарными техниками», которые подчиняют тело и душу внешним нормативам, и «технологиями себя», или практиками «заботы о себе» (Фуко, 1998). Если дисциплина производит послушное и полезное тело, то забота о себе будет практикой свободы, в которой субъект самостоятельно преобразует себя, работая со своими желаниями, мыслями и образом жизни. В контексте организации это различие означает, что традиционный менеджмент, даже в его мягких формах, часто остается в парадигме дисциплинарных техник, стремясь к нормализации поведения. Радикальная человекоцентричность, напротив, апеллирует к заботе о себе, создавая пространство, где человек не подгоняется под внешний стандарт, а обретает возможность для осмысленного самостроительства в совместной деятельности.

Онтологическим обоснованием такого подхода применительно к взаимодействию между людьми выступает философия диалога Мартина Бубера, обосновывающая различие фундаментальных установок межличностного взаимодействия «Я–Оно» и «Я–Ты» (Бубер, 2024). Установка «Я–Оно» превращает другого в объект опыта и использования. Именно на ней основаны манипулятивные и функциональные модели управления. Установка «Я–Ты», напротив, предполагает встречу с Другим как с целостным, непредсказуемым и незавершенным бытием, в рамках которой

возникает подлинное со-бытие. Радикальная человекоцентричность предполагает сознательный выбор и культивирование в организации установки «Я–Ты», что меняет саму ткань социальных связей, переводя их из регистра управления человеком и воздействия на него в регистр взаимного признания и ответственного диалога.

Еще одной теоретической опорой радикальной человекоцентричности выступает культурно-деятельностная психология, утверждающая социальную природу высших психических функций и ключевую роль

совместной, осмысленной деятельности в становлении личности.

Л. С. Выготский (1983) особо подчеркивал социальную и культурную опосредованность развития личности.

Для радикальной человекоцентричности это означает,

что подлинная субъектность и сложная мотивация сотрудника не являются внутренним, заранее данным «ресурсом», который можно копить или использовать. Они фасилитируются (или подавляются) качеством тех социальных взаимодействий и смыслов, которые предлагает организация.

Организация, построенная по иерархически-функциональному принципу, как система внешних принуждений, способствует формированию отчуждения и выученной беспомощности. И наоборот, диалогическая среда, основанная на признании другого как равного субъекта (встреча «Я–Ты»), становится зоной ближайшего развития не только для индивида, но и для всей организационной системы. В такой среде через сотрудничество и знаковое опосредствование (общий язык ценностей, целей, рефлексии) рождается новый коллективный субъект деятельности, способный к саморазвитию.

Инструментальный менеджмент, манипулируя внешними стимулами (метриками, бонусами и т. п.), пытается подменить собой смыслообразование, что ведет к тому же феномену выученной беспомощности или симуляции смысла. Радикальная человекоцентричность, следуя логике культурно-деятельностной психологии, фокусируется не на стимулах, а на создании условий для порождения и осознания личностных смыслов (Леонтьев, 1983) в рамках совместной деятельности. Здесь человек выступает не объектом

воздействия, а активным субъектом, чье сознание и мотивация формируются в процессе решения реальных, значимых задач.

Радикальная человекоцентричность прямо противостоит бихевиористской парадигме, сводящей человеческое поведение к реакции на стимулы и отрицающей внутренние процессы

как причинные факторы активности (Skinner, 1971). Именно бихевиористская логика лежит в основе многих современных систем мотивации и оценки, что объясняет их ограниченность в сложной, творческой работе. К тому же, системы внешнего стимулирования, построенные на поощрениях и санкциях, не усиливают, а нередко подрывают внутреннюю мотивацию и ответственность (Кон, 2023). Радикальная человекоцентричность отвергает характерный для бихевиоризма редукционизм, восстанавливая в правах категории сознания, свободы и субъектности.

Динамику перехода к новой логике взаимодействия демонстрирует анализ эволюции организационных форм «жизни сообщества». По результатам исследования совместной эволюции сообществ и лидеров был выделен четкий вектор движения от «толпы» через «иерархию» к «сети» (Асмолов и др., 2024):

## ТРЕНД НА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ РИСКУЕТ СТАТЬ ОЧЕРЕДНОЙ, ЧУТЬ БОЛЕЕ ИЗОЩРЕННОЙ ТЕХНОЛОГИЕЙ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЧЕЛОВЕКА, ИНТЕГРИРОВАННОЙ В ПРЕЖНЮЮ ЛОГИКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНТРОЛЯ

- толпа характеризуется доминированием социальных автоматизмов и эфемерным лидерством, основанным на случайном выходе из общего строя. Мотивация здесь примитивна и ситуативна;
- иерархия структурирует отношения через власть, статус и подчинение. Лидер – это «хранитель порядка», а мотивация держится на страхе, конкуренции и жажде статуса. Система устойчива, но ригидна и хрупка к сбоям на верхних уровнях и потере связи;
- сетевая структура лишена единого центра, в ней множество равноправных узлов и связей. Лидерство становится распределенным и ситуативным, а ключевой фигурой выступает фасилитатор, обеспечивающий коммуникацию и синергию. Мотивация в сети смещается к внутренним факторам: интересу, смыслу, осознанию уникального вклада, росту через сотрудничество.

Вскрытие этой эволюционной динамики демонстрирует, что идеи радикальной человекоцентричности полностью соответствуют объективной исторической тенденции усложнения социальных систем. Сетевая организация требует и порождает тот самый диалогический тип связи между участниками, который описан М. Бубером и Л. С. Выготским.

Важно четко разграничить радикальную человекоцентричность и смежные, но не тождественные ей популярные подходы. Многие разновидности гуманистического менеджмента и демократического лидерства, даже называясь «челоцентричными», часто остаются в рамках субъект-объектной парадигмы, лишь смягчая ее форму, но не отказываясь от конечной цели – управления поведением в интересах системы. Методологии Agile и холакратии, делая акцент на самоорганизующихся командах и распределении ролей, предлагают в первую очередь новые операционные и процессуальные рамки. Они могут создавать технические предпосылки для человекоцентричности, но сами по себе не гарантируют смены антропологической

установки, в их рамках команда может оставаться совокупностью «ресурсов», просто перераспределенных по новым правилам.

При этом важно подчеркнуть, что в современной управленческой литературе все отчетливее звучит линия, ориентированная на реальное соединение развития бизнеса с развитием человека. Так, в работе А. Шаронова и Е. Дубовицкой устойчивое развитие связывается с созданием долгосрочных ценностей и ответственностью бизнеса перед обществом (Шаронов & Дубовицкая, 2024). А. Горячев и А. Каптерев рассматривают развитие личности как стратегический процесс, опирающийся на ценности и смысловые выборы (Горячев & Каптерев, 2025). Марина Мелия (2022) акцентирует необходимость согласования «хочу», «могу» и «надо» как условия зрелой субъектности. Эти подходы демонстрируют, что человекоцентричность уже становится практикой, интегрированной в стратегию и культуру организации.

Концепция радикальной человекоцентричности усиливает и развивает эти подходы, предлагая отказаться от самой установки на управление человеком. Это не следующий шаг в эволюции менеджмента, а смена парадигмы, переход от попыток проектировать поведение людей к проектированию среды, в которой люди могут самостоятельно, в диалоге друг с другом, проектировать свою деятельность, смыслы и, в конечном счете, трансформировать саму организацию. Радикальная человекоцентричность выступает не как набор практик, а как системное качество организации, вытекающее из совершенно определенного (диалогического и субъектного) понимания человека. В этом смысле идеи радикальной человекоцентричности прямо пересекаются со многими современными подходами к управлению и проектированию организаций, например, с концепциями высшего уровня организационной культуры (Логан, 2017) и архитектуры «бирюзовых организаций» (Лалу, 2016), где основной фокус смещается с контроля на эволюцию, с операционного управления – на смысловое лидерство.

## Онтология незавершенного субъекта

Радикальная человекоцентричность — системная онтология и антропология организации, центрированная на признании человека в качестве незавершенного, становящегося субъекта. Полноценное принятие этой идеи предполагает, на наш взгляд, предварительное преодоление мощных и часто неосознаваемых установок, доминирующих в современном организационном дискурсе. Эти установки предполагают редукцию человека до образов «человека как функции» и «человека как набора навыков».

Управленческий язык, как отмечал М. Фуко, производит реальность, которую описывает. Преобладающий дискурс об «управлении человеческими ресурсами», «компетенциях», «метриках»

и «эффективности» конституирует специфический объект — человека, редуцированного до своей полезности для системы. Этот «человек-функция» лишен внутренней сложности, истории и будущего, он существует как переменная в уравнении продуктивности. Развитие понимается исключительно линейно, как движение к заранее заданному, оптимальному для системы профилю («рост профессионального мастерства»). Подобная логика, как показано выше, коренится в установке «Я-Оно» (М. Бубер) и дисциплинарных техниках власти (М. Фуко).

Кажущимся прогрессом выглядит переход к парадигме «человека как набора навыков», где во главу угла ставятся soft skills (эмпатия, коммуникация, креативность и т. п.) наряду с hard skills. Однако эта парадигма воспроизводит ту же редукционистскую логику, лишь несколько усложняя объект оптимизации. Человек воспринимается как своего рода «контейнер» для подлежащих

«прокачке» навыков, а его личность — как совокупность корректируемых параметров. Такой подход игнорирует фундаментальный экзистенциальный тезис о том, что человек есть не совокупность свойств, а проект, бытие (М. Хайдеггер, Ж.-П. Сартр, М. К. Мамардашвили). Навыки в этом контексте — не сущность человека, а способы реализации проекта в мире. Их абсолютизация ведет к «технологизации» человеческих отношений, где подлинный диалог подменяется техниками активного слушания, а творчество — алгоритмами дизайн-мышления.

В противовес этим редукционистским моделям, радикальная человекоцентричность формулируется через несколько взаимосвязанных принципов, проистекающих из онтологии незавершенного субъекта.

### 1. Антропологический сдвиг от объекта к становящемуся

**субъекту — соавтору.** Этот принцип составляет ядро подхода. Человек перестает рассматриваться как статичный «объект настройки» и признается незавершенным субъектом, чье бытие есть непрерывный процесс смыслопорождения и самостановления (Бахтин, 1979; Сартр, 2020; Мамардашвили, 1995, 1997). Его ценности, интересы и мотивы не являются фиксированными, они формируются и переконструируются в деятельности и диалоге. В организации такой человек выступает не исполнителем, а соавтором реальности, привносящим в работу не просто труд, а свой уникальный жизненный мир, систему смыслов и способ бытия. Это признание делает человека не «самым сложным ресурсом», а единственным подлинным источником инноваций и трансформации.

**2. Приоритет диалога над управлением.** Если человек — субъект, то адекватной формой взаимодействия с ним является не управление

**ВАЖНО ПОДЧЕРКНУТЬ, ЧТО  
В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ЛИТЕРАТУРЕ ВСЕ ОТЧЕТЛИВЕЕ  
ЗВУЧИТ ЛИНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ  
НА РЕАЛЬНОЕ СОЕДИНЕНИЕ  
РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА С РАЗВИТИЕМ  
ЧЕЛОВЕКА**

(как воздействие на объект), а диалог. Диалог здесь понимается в бахтинском смысле: не как обмен информацией, а как встреча двух субъектов, в которой ни один участник не обладает окончательной истиной, и где рождается новое, непредзаданное смысловое целое (Бахтин, 1963). Это переход от субъект-объектной к субъект-субъектной парадигме. В практическом плане это означает, что задача лидера смещается с поиска «правильных рычагов воздействия» на человека к организации подлинного диалога, в котором могут сталкиваться и синтезироваться разные, в том числе конфликтующие, позиции. К. Роджерс видел в таком эмпатическом, безоценочном диалоге основное условие личностного роста и изменения (Rogers, 1961).

**3. Принятие непредсказуемости и неопределенности как нормы.** Признание субъектности и диалога в качестве основы взаимодействия автоматически влечет за собой отказ от иллюзии полной предсказуемости. Незавершенный субъект в диалоге по определению способен на непредсказуемый ответ, творческий прорыв, переосмысление задачи. Радикальная человекоцентричность рассматривает эту неопределенность не как угрозу стабильности, а как источник жизненной силы, адаптивности и преадаптивности системы. В условиях сложности (Асмолов и др., 2022; Леонтьев, 2018; Ивахненко, 2020) именно способность организации генерировать и ассимилировать непредсказуемые, эмерджентные события становится ключевым конкурентным преимуществом (Талеб, 2014). Это требует толерантности к риску, доверия к процессу и отказа от тотального планирования в пользу гибких сценариев.

Современные когнитивные науки также подтверждают принципиальную укорененность неопределенности в самой структуре человеческого восприятия и деятельности. Человек не пассивно реагирует на стимулы, а постоянно строит и уточняет вероятностные модели мира, «серфит» по волнам неопределенности, минимизируя ошибки предсказания (Clark, 2016; Фаликман, 2021). В этой перспективе субъектность означает не контроль над

стабильной реальностью, а непрерывную навигацию в среде вероятностных гипотез. Организация, претендующая на адаптивность и преадаптивность, должна быть устроена аналогично: как система, способная обновлять свои коллективные «модели мира» через диалог и разнообразие, а не как механизм, стремящийся устранить неопределенность любой ценой.

**4. Чувствительность к малым воздействиям в точках бифуркации.** Нобелевский лауреат И. Р. Пригожин показал в работах, посвященных проблемам неравновесной термодинамики, что в состояниях неустойчивости, когда система приближается к точке бифуркации, даже слабый сигнал способен радикально изменить траекторию ее дальнейшей эволюции. Применительно к организации это означает, что «слабые» голоса, маргинальные идеи, индивидуальные акты несогласия или нестандартные предложения могут стать тем самым импульсом, который определит новое направление развития. Радикальная человекоцентричность институционализирует внимательность к таким слабым сигналам, отказываясь от их подавления в пользу нормативного единства.

**5. Использование силы слабых связей.** Инновационные идеи и прорывные решения чаще рождаются не внутри плотных, однородных кластеров, а на пересечении разнородных сетей, соединенных «слабыми связями» (Granovetter, 1973). Именно эти связи обеспечивают перенос новых смыслов, практик и перспектив. Сетевая, гетерархическая организация, культивирующая разнообразие и горизонтальные взаимодействия, усиливает плотность слабых связей и тем самым расширяет свое «периферийное зрение» и эволюционный потенциал.

**6. Учет возможности радикальных отклонений при встрече с «черными лебедями».** В мире «жирных хвостов» (Талеб, 2025) редкие, трудно прогнозируемые события оказывают непропорционально сильное влияние на судьбу систем. Встреча с «черным лебедем» способна вызвать не линейное изменение, а радикальное отклонение от прежней траектории. Организация, подавляющая внутреннее разнообразие

и субъектность, оказывается хрупкой перед такими событиями. Напротив, организация, построенная на диалогической полифонии и признании различий, обладает внутренним запасом альтернативных сценариев и способна трансформироваться, а не разрушаться в критических ситуациях.

#### 7. Отказ от моделей как конечных истин.

Любая модель (компетенций, мотивации, личностных типов) — это полезное упрощение, которое становится опасным, когда «карту начинают путать с территорией», а модель — с живым человеком. Радикальная человекоцентричность использует модели как инструменты для навигации, но категорически отвергает их онтологический статус. Модель не может быть мерой человека. Наоборот, человек постоянно должен «перерастать» любую модель, обнажая ее ограниченность. Фетишизация моделей ведет к выхолащиванию реальности.

#### 8. Готовность

**к изменению системы субъектом.** Наиболее радикальный принцип, неизменно пугающий управленца, мыслящего традиционно. Он заключается в признании за человеком права и способности ставить под сомнение не только способы работы, но и ее цели, ценности и сами правила системы. Это не саботаж, а высшее проявление субъектности и ответственности. Когда сотрудник задает вопрос «а зачем мы это делаем?» или предлагает пересмотреть стратегию, он осуществляет акт живого мышления, критически важного для выживания организации в долгосрочной перспективе. Организация, основанная на радикальной человекоцентричности, институционализирует такие практики рефлексии и пересмотра оснований, превращая их из угрозы в источник

постоянного обновления. В этом проявляется ее антихрупкость — способность становиться сильнее благодаря вызовам и потрясениям.

**9. Отказ от абсолютизации метрик, затрагивающих человека и его деятельность.** Фундаментальный парадокс, с которым сталкивается любая попытка операционализации человеческой сложности в организации, был сформулирован британским экономистом Чарльзом Гудхартом. Его закон, первоначально сформулированный в контексте денежно-кредитной политики, применительно к исследуемой проблеме гласит: «когда метрика

становится целью, она перестает быть хорошей метрикой» (Goodhart, 1975). В управленческой практике это означает, что любая попытка измерить и сделать целевым параметром сложный, многогранный феномен (например, вовлеченность, креативность, психологическую безопасность или то самое разнообразие) приводит к его систематическому искажению и, в конечном счете, уничтожению.

## ПОПЫТКИ «УПРАВЛЯТЬ РАЗНООБРАЗИЕМ» ЧЕРЕЗ ВВЕДЕНИЕ МЕТРИК ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ, ПОТЕНЦИАЛА, ИНКЛЮЗИВНОСТИ, КВОТ ИЛИ ИНДЕКСОВ КОГНИТИВНЫХ РАЗЛИЧИЙ, БУДУЧИ ВСТРОЕННЫМИ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ И ПОощРЕНИЯ, НЕМЕДЛЕННО ЗАПУСКАЮТ ПРОЦЕСС СИМУЛЯЦИИ

Применительно к радикальной человекоцентричности закон Гудхарта демонстрирует важнейшее противоречие. Попытки «управлять разнообразием» через введение метрик человекоцентричности, потенциала, инклюзивности, квот или индексов когнитивных различий, будучи встроенными в систему оценки и поощрения, немедленно запускают процесс симуляции. Люди и группы начинают оптимизировать свое поведение не для подлинного выражения уникальности и вступления в диалог, а для демонстрации «правильных» показателей. Разнообразие из живого, спонтанного, а подчас и конфликтного ресурса превращается в набор формальных, предсказуемых и безопасных для системы признаков. Экзистенциальное разнообразие, по своей сути неуловимое и нередуцируемое,

будучи упрощенным до метрик, умирает, оставляя после себя не более чем практики ритуализированного поведения.

Этот эффект имеет глубокие философские корни. Как уже упоминалось выше, М. Фуко показал, как власть, производя «знание» о человеке через классификации и измерения, конституирует управляемую субъектность (Фуко, 2006). Закон Гудхарта является практическим механизмом этого процесса: показатель становится не просто описанием, а дисциплинарным инструментом, формирующим субъекта, который соответствует не себе самому, а внешней метрике. Таким образом, инструментальные подходы к человекоцентричности, насыщенные измерительными процедурами, вопреки своим заявлениям, работают не на раскрытие, а на подавление человеческой сложности.

Для радикальной человекоцентричности закон Гудхарта служит не просто предостережением, а методологическим императивом. Он доказывает, что подлинная субъектность и разнообразие принципиально неуправляемы в традиционном смысле слова. Их нельзя «направить» или «усилить» с помощью корректировки показателей. Единственный способ взаимодействия с ними – это отказ от самой логики целеполагания и контроля по отношению к внутреннему миру человека. Вместо этого радикальная человекоцентричность предлагает сместить фокус на проектирование среды – диалогической, безопасной, насыщенной смысловыми вызовами, где подлинное разнообразие и субъектность могут проявляться спонтанно, как естественное следствие человеческого бытия в организации, а не как результат выполнения плана по «раскрытию потенциала» или «повышению человекоцентричности».

В этой связи принятие закона Гудхарта как объективного ограничения веры в метрики – это акт интеллектуальной честности, отделяющий радикальную человекоцентричность от всех форм манипулятивного «гуманизма» и ограниченных, имитационных «челоцентричностей» (Николаев, 2025).

Живая ткань человеческих отношений и уникальности не может быть ни объектом управления, ни предметом измерения, не утрачивая при этом своей сути. Ей можно только создать условия для существования.

Таким образом, сущность радикальной человекоцентричности заключается в фундаментальном переопределении отношений между человеком и организацией. Организация перестает быть внешним по отношению к человеку механизмом, в который он встроен, как винтик, деталь. Вместо этого она становится диалогическим пространством совместного становления, средой, в которой человеческая субъектность со всей ее сложностью, непредсказуемостью и творческой силой, признается главным двигателем трансформации.

## Разнообразие как основа трансформации

Поскольку радикальная человекоцентричность утверждает онтологию незавершенного субъекта, то логическим следствием и практическим воплощением этой онтологии становится разнообразие. При этом оно обретает иное, более глубокое измерение, выходящее далеко за рамки утилитарных трактовок, и становится не просто еще одним инструментом повышения инновационности, а экзистенциально-онтологической и антропологической основой, питающей саму возможность трансформации и преадаптации организации.

В современном менеджменте доминирует прагматичная концепция когнитивного разнообразия, понимаемого как различия в способах восприятия, интерпретации и решения проблем (Page, 2007). Несомненно, такое разнообразие повышает способность группы находить нестандартные решения. Однако в парадигме радикальной человекоцентричности этого недостаточно. Тем более, что когнитивные различия часто рассматриваются как некие автономные «инструменты мышления», которые можно механически комбинировать, оставляя за скобками самого носителя

этого мышления – живого человека с его уникальной историей, телом, ценностями и страхами.

Радикальная человекоцентричность настаивает на расширении понятия разнообразия до экзистенциально-онтологического и антропологического уровней рассмотрения. Это разнообразие не индивидов, «имеющих» разные когнитивные схемы, а разных способов бытия-в-мире, различных проектов самоосуществления, несводимых друг к другу жизненных миров. Если когнитивное разнообразие обогащает инструментарий системы, то экзистенциальное разнообразие ставит под вопрос сами цели и основания системы, обеспечивая ее способность к фундаментальной рефлексии и переизобретению себя.

Это расширенное понимание можно структурировать на трех

взаимопроникающих уровнях:

**1. Антропологическое разнообразие как разнообразие телесного, чувственного и перцептивного опыта.** Оно включает в себя не только видимые физические различия, но и разнообразие способов переживания времени, пространства, боли, радости, усталости и т. п. Это разнообразие жизненных сил и уязвимостей, которое невозможно полностью описать языком компетенций. Организация, игнорирующая этот уровень, рискует создать среду, враждебную человеческой телесности, что ведет к выгоранию и отчуждению.

**2. Культурное и ценностное разнообразие как разнообразие систем смыслов, этических координат, картин мира, сформированных в разных культурных, социальных и религиозных контекстах.** Это не просто знание о разных обычаях, а наличие в организации разных логик осмысления действительности. Например, различие между культурами с высоким

и низким индексом дистанции власти (Г. Хофстеде) порождает принципиально разные представления о справедливости, лидерстве и ответственности. Ценностное разнообразие – это источник постоянного диалога (и продуктивного конфликта) о том, что считать «правильным», «успешным», «достойным».

**3. Наиболее фундаментальный уровень – экзистенциальное разнообразие как разнообразие базовых экзистенциальных проектов, отношений к свободе, жизни, Другому, одиночеству, конечности и абсурду**

(Хайдеггер, 2003; Сартр, 2020). Один человек может видеть в работе способ «забвения» себя в рутине, другой – возможность для героического самоутверждения, третий – форму служения или творческого самовыражения и т. д. Это разнообразие способов отвечать на экзистенциальные вопросы, которые

неизбежно ставит сама работа: «зачем?», «что это значит для меня?», «какова моя ответственность?». Игнорирование этого уровня делает любые разговоры о «миссии» и «смысле» поверхностными и формальными.

Важно подчеркнуть ключевую мысль о разнообразии как движущей силе трансформаций организации – сила разнообразия раскрывается не в самом факте присутствия разных людей и не в формальных программах инклюзивности, а в создании особой диалогической среды. Эта среда, построенная на принципах радикальной человекоцентричности (признание субъектности, примат диалога, принятие неопределенности и т. д.), превращает разнообразие в материал для взаимного обогащения, конструктивного конфликта и порождения принципиально нового знания.

В иерархической, управленческой парадигме разнообразие часто подавляется в угоду единообразию или толерантно «допускается»

## СУЩНОСТЬ РАДИКАЛЬНОЙ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ФУНДАМЕНТАЛЬНОМ ПЕРЕОПРЕДЕЛЕНИИ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЧЕЛОВЕКОМ И ОРГАНИЗАЦИЕЙ

в отведенных рамках. В диалогической среде разнообразие становится необходимым условием самого процесса мышления. Как писал М. М. Бахтин, мысль жива только тогда, когда сталкивается с другой мыслью, вступает с ней в диалог (Бахтин, 1963). Чем радикальнее различие позиций, тем потенциально глубже и продуктивнее может быть диалог, ведущий к рождению «третьего», непредзаданного смысла. Таким образом, разнообразие перестает быть проблемой управления и становится топливом для коллективного интеллекта.

Как именно экзистенциальное разнообразие через диалог трансформирует организацию? Соответствующий механизм можно описать через понятие преадаптации – способности системы формировать возможные варианты развития, неостребованные в текущих условиях, но критически важные при кардинальных изменениях среды и самой системы (Асмолов и др., 2017; Асмолов и др., 2023). Организация, гомогенная в культурном и экзистенциальном плане, обладает туннельным зрением. Она эффективно решает задачи в рамках своей парадигмы, но слепа к вызовам, лежащим за ее пределами. Диалогическая среда, насыщенная разнообразием, наделяет организацию «периферийным зрением». Благодаря столкновению разных картин мира, ценностных систем и способов бытия, организация:

- обнаруживает собственные слепые зоны и внутренние противоречия. Неудобные вопросы, заданные с иной ценностной позиции, становятся триггерами рефлексии;
- генерирует «избыточные» смыслы и интерпретации. Одна и та же проблема видится и как техническая задача, и как этическая дилемма, и как возможность для личностного роста, что создает смысловой резерв;
- порождает неочевидные, преадаптивные связи и идеи. Диалог далеких друг от друга экзистенциальных опытов и когнитивных моделей приводит к прорывным инсайтам, которые не могли возникнуть в однородной среде.

Таким образом, разнообразие, опосредованное диалогом, превращает организацию из хрупкой машины, оптимизированной под известные условия, в антихрупкую живую систему (Талев, 2014), способную не просто адаптироваться к изменениям, но и использовать кризисы как точку роста и пересборки своих оснований. Трансформация становится не разовым болезненным мероприятием, как смена офиса, а постоянным, имманентным свойством системы, питаемым энергией человеческой непохожести.

## От иерархической машины к диалогической сети

Реализация принципов радикальной человекоцентричности и использование силы экзистенциального разнообразия не просто в чем-то улучшают организацию, они запускают процесс ее глубинной трансформации. Эта трансформация затрагивает саму онтологию организации, которая перестает быть иерархической машиной по производству предсказуемых результатов и становится живой, диалогической сетью, грибницей, средой для совместного становления и порождения смыслов, в которой организационная культура формируется не через формальные регламенты, а через плотные сети горизонтальных идентичностей и неформальных лидеров (Крамер & Браун, 2020).

Переход от иерархии к гетерархии имеет серьезное теоретическое основание в экономической социологии. Д. Старк показал, что гетерархические структуры, основанные на множественности принципов оценки и пересечении логик координации, обладают повышенной способностью к поиску новых комбинаций и организационному обучению (Stark, 2009). Гетерархия означает не хаос, а сосуществование разных центров оценки и инициативы, создающее продуктивное напряжение и когнитивную избыточность. Это своего рода «оркестр без дирижера», где согласованность достигается не через жесткую вертикаль, а через сложную систему

горизонтальных взаимосвязей и взаимной чувствительности (Варшавский & Поспелов, 1984).

Переход организации к гетерархии проявляется в трех взаимосвязанных измерениях: изменении природы управления, структуры и ключевых процессов.

Ключевой сдвиг происходит в самой парадигме управления. В иерархической модели управление тождественно контролю, его задача – обеспечить предсказуемое исполнение спущенных сверху решений через систему стимулов, санкций и мониторинга.

В сетевой, диалогической организации управление трансформируется в проектирование и поддержку среды (Rogers, 1961; Nonaka & Takeuchi, 1995).

При этом происходят следующие ключевые изменения:

1. Роль руководителя кардинально меняется от мотиватора к фасилитатору. Он перестает быть источником энергии и правильных ответов. Его новая ключевая функция – быть фасилитатором диалога и хранителем смысловых рамок. Он создает условия, в которых разнообразные субъекты могут встретиться, услышать друг друга, конфликтовать конструктивно и совместно создавать решения. Его задача – не «зажигать» команду, а обеспечивать горячее (информацию, ресурсы, безопасность) и убирать препятствия для внутреннего огня.

2. От управления человеком к проектированию контекста. Объектом управленческого внимания становится не человек или его поведение, а контекст, в котором это поведение возникает. Это включает:

- формулирование задач, которые содержат в себе вызов, неопределенность, пространство для личного выбора и ответственности, а не являются алгоритмизированными инструкциями;

- обеспечение свободного доступа к информации, что является основой для осмысленного диалога и распределенного принятия решений;
- создание атмосферы, где можно выразить сомнения, совершать ошибки, высказывать непопулярные мнения без страха наказания или осуждения.

3. От тотального контроля к контролю границ. Контроль не исчезает, но меняет свою природу. Он перестает быть всеобъемлющим, смещаясь на уровень установления

и поддержания четких, понятных всем границ и договоренностей. Это могут быть границы ресурсов, этические рамки, юридические ограничения, стратегические ориентиры. Внутри этих границ предоставляется максимальная свобода для самоорганизации и диалога.

Структурным

воплощением радикальной человекоцентричности является сетевая (гетерархическая) организация, описываемая как эволюционный предел развития социальных систем (Асмолов и др., 2024). В отличие от жесткой иерархической пирамиды, сетевая структура обладает следующими характеристиками:

- власть и влияние распределены по сети в зависимости от знания, опыта, репутации и ситуативных факторов;
- организация состоит из множества автономных или полуавтономных узлов (команд, проектных групп, отдельных экспертов), связанных горизонтальными, а не только вертикальными связями;
- лидерство перестает быть должностной обязанностью руководителя. В разных ситуациях и для разных задач лидерские функции могут брать на себя разные люди. Лидером становится тот, кто обладает наибольшей компетенцией или энергией для решения конкретной задачи;

## ГЕТЕРАРХИЯ ОЗНАЧАЕТ НЕ ХАОС, А СОСУЩЕСТВОВАНИЕ РАЗНЫХ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ И ИНИЦИАТИВЫ, СОЗДАЮЩЕЕ ПРОДУКТИВНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ И КОГНИТИВНУЮ ИЗБЫТОЧНОСТЬ

- благодаря распределенности и множественности связей, выход из строя одного или нескольких узлов не парализует систему. Сеть может гибко перестраиваться, перенаправляя потоки информации и ресурсов. Исследователи говорят о специфической логике устойчивости через распределенность, автономию узлов и способность к самоорганизации (Брафман & Бекстрем, 2011).

Такая структура является необходимой для полноценной реализации принципа диалога

и актуализации разнообразия, лежащих в основе радикальной человекоцентричности. Она создает архитектурные возможности для столкновения различных позиций и самоорганизующегося синтеза нового.

Важным аспектом перехода к радикальной человекоцентричности является переопределение содержания основных организационных процессов. Диалог становится не вспомогательным инструментом, а базовой операцией на всех уровнях.

1. Стратегический процесс превращается в непрерывный коллективный диалог о направлениях развития, смыслах и возможностях. Стратегия «проявляется» и бесконечно конструируется в этом диалоге, постоянно уточняясь и корректируясь (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2. Решения принимаются не единолично наверху и не голосованием, а в процессе диалога, направленного на достижение взаимопонимания и разделяемого смысла. Важен не только результат, но и то, как в ходе обсуждения участники расширяют свое понимание проблемы.

3. Ошибка кардинально переосмысливается и становится ценнейшей точкой обучения

и пересборки понимания. Анализируется не только то, «что пошло не так», но и то, какие смыслы и предположения привели к этому, какие уроки могут быть извлечены для системы в целом. Это требует культуры глубокой рефлексии вместо культуры поиска виноватых.

Организации, отказывающиеся от радикального поворота к человекоцентричности и пытающиеся сохранить иерархическую парадигму в мире, требующем сетевой гибкости и диалогической сложности, платят

высокую и, более того, с течением времени все возрастающую цену. Эта «плата за иерархичность» проявляется в виде системных потерь:

1. Потеря способности к подлинному обновлению. Любые трансформации оказываются на деле косметическими, поскольку касаются частных инструментов, но не онтологии и антропологии.

Организация теряет людей, способных к критическому мышлению и пересмотру оснований, оставляя лишь «адаптантов».

2. Угасание спонтанной инициативы. Вступает в силу закон Гудхарта: активность проявляется только в зонах, контролируемых системой показателей. Интуиция, этические соображения, неочевидные идеи, т. е. все, что не вписывается в существующие метрики, маргинализируется и подавляется. Логичным результатом этого является ситуация, когда в момент кризиса в организации не находится людей, готовых брать ответственность за непопулярные решения.

3. Атрофия живого мышления. Организация постепенно избавляется от «неудобных» вопросов о смысле и справедливости, тем самым лишая себя собственного здравого смысла. Решения принимаются на основе упрощенных моделей, что ведет к потере связи

## В СЕГОДНЯШНЕМ МИРЕ РАДИКАЛЬНАЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ — ЭТО НЕ ДОБРОВОЛЬНЫЙ ВЫБОР «БОЛЕЕ ГУМАНИСТИЧЕСКОГО» СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ, А ИМПЕРАТИВ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В МИРЕ ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ

со сложной, непредсказуемой реальностью (Sennett, 2006).

4. Хрупкость и запаздывание. Жестко централизованная иерархия эффективна в стабильных условиях, но катастрофически хрупка в условиях турбулентности. Ее реакции на изменения опаздывают, так как необходимая информация и принятые решения должны пройти все уровни пирамиды, прежде чем смогут на что-то повлиять.

Таким образом, в сегодняшнем мире трансформация, инициируемая радикальной человекоцентричностью, — это не добровольный выбор «более гуманистического» стиля управления, а императив трансформации организаций в мире черных лебедей. Это переход к организации, которая не боится человеческой сложности, а делает ее своим главным активом; которая не подавляет разнообразие, а культивирует его через диалог; которая является не неповоротливым механизмом из прошлого, а живой сетью, способной создавать будущее.

## Выводы

Радикальная человекоцентричность представляет собой не просто новую управленческую технологию или этическую декларацию, а фундаментальную смену парадигмы в понимании организации и человека в ней. Эта смена носит онтологический характер, переопределяя сами основания организационной реальности.

В отличие от инструментальных, упрощенных версий человекоцентричности, радикальная человекоцентричность:

1. Совершает антропологический сдвиг, отвергая модели человека «как функции» и «как набора навыков» и утверждая человека в качестве становящегося, смыслопорождающего субъекта и со-автора организационной реальности.
2. Утверждает приоритет диалога над управлением и тем самым переходит от субъект-объектной логики воздействия к субъект-субъектной логике диалогической встречи, что трансформирует природу власти, лидерства и взаимодействия.

3. Рассматривает разнообразие как экзистенциально-онтологический и антропологический ресурс и тем самым выводит понятие разнообразия за рамки когнитивного инструментария и расширяет его до уровня многообразия жизненных миров, ценностных систем и экзистенциальных проектов. Именно это разнообразие, активируемое в диалогической среде, становится ключевым механизмом преадаптации и антихрупкости организации, обеспечивая ее способность к рефлексии, самообучению и трансформации в условиях неопределенности.

4. Требует структурно-процессуальной трансформации, поскольку реализация принципов радикальной человекоцентричности ведет к переходу от иерархической пирамиды к сетевой гетерархии, от управления-контроля к проектированию среды, от стратегии как плана к стратегии как непрерывному диалогу.

Отметим главный практический аспект обсуждаемой концепции — принципиальную неинструментализируемость радикальной человекоцентричности. Ее нельзя «внедрить» как набор техник или прописать в регламентах. Переход к радикальной человекоцентричности — это, в первую очередь, антропологическая трансформация сознания лидеров и ключевых акторов организации. Это требует:

- готовности отказаться от иллюзии тотального контроля и принять непредсказуемость как источник жизненной силы системы;
- развития способности удерживать сложность и парадоксы, не спускаясь к упрощающим, бинарным решениям;
- культивирования личной и организационной рефлексивности — постоянных вопросов самому себе о собственных основаниях, ценностях и слепых зонах;
- принятия риска подлинного доверия и ответственности за создание и поддержание диалогической, психологически безопасной среды.

Ключевым навыком управленца в такой парадигме становится не владение

инструментами воздействия и мотивации, а способность быть фасилитатором смыслообразующего диалога и хранителем экзистенциальных рамок, внутри которых возможны свобода и ответственность.

Культурная антропология организации и радикальная человекоцентричность задают принципиально новый вектор развития не только для теории организации, но и для более широкого социально-философского дискурса о месте человека в технологически структурированном мире. Они предлагают альтернативу нарастающей инструментализации человека, утверждая организацию как пространство совместного становления, диалога и порождения смыслов. Тем самым радикальная человекоцентричность намечает путь к созданию организаций, которые не просто эффективны, но и человечны в самом глубоком смысле этого слова, и именно в силу своей человечности по-настоящему эффективны.

## Список источников

- Асмолов, А. Г. (2024). Корпоративная культура: система подчинения или ключ к развитию каждого? *Образовательная политика*, 19(4), 8–12. <https://elibrary.ru/sqzxxw>
- Асмолов, А. Г., Рабинович, П. Д., & Заведенский, К. Е. (2023). Антропологический поворот: культурные практики со-действия развитию сложности Человека. *Интеграция образования*, 27(4), 591–610. <https://elibrary.ru/pjdngw>
- Асмолов, А. Г., Шехтер, Е. Д., & Черноризов, А. М. (2022). Антропологический поворот: восхождение к сложности. В Л. П. Киященко, Т. А. Сидорова (Ред.), *Человек как открытая целостность* (с. 33–53). Академиздат. <https://elibrary.ru/frwqwe>
- Асмолов, А. Г., Шехтер, Е. Д., & Черноризов, А. М. (2023). В начале была энергия: являются ли различия двигателем эволюции. *Вопросы психологии*, 69(3), 3–22. <https://elibrary.ru/mjnrms>
- Асмолов, А. Г., Шехтер, Е. Д., & Черноризов, А. М. (2017). Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции. *Вопросы психологии*, 4, 3–26. <https://elibrary.ru/ymqfqa>
- Асмолов, А. Г., Шехтер, Е. Д., & Черноризов, А. М. (2024). Совместная эволюция сообществ и их лидеров: восхождение к человекоцентричности. *Вопросы психологии*, 70(5), 3–15. <https://elibrary.ru/yzrsvb>
- Бахтин, М. М. (1963). *Проблемы поэтики Достоевского*. Советский писатель.
- Бахтин, М. М. (1979). *Эстетика словесного творчества*. Искусство.
- Брафман, О., & Бекстрем, Р. А. (2011). *Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров*. BestBusinessBooks.
- Бубер, М. (2024). *Я и Ты*. АСТ.
- Варшавский, А., & Поспелов, Д. (1984). *Оркестр играет без дирижера: размышления об эволюции некоторых технических систем и управлении ими*. Наука.
- Выготский, Л. С. (1983). История развития высших психических функций. В *Собрание сочинений: в 6 т.* (Т. 3, с. 5–328). Педагогика.
- Горячев, А., & Каптерев, А. (2025). *Стратегия личности: как планировать развитие в работе и жизни, опираясь на свои ценности*. МИФ.
- Ивахненко, Е. Н. (2020). Хрупкий мир: Через оптики простоты и сложности (ч. 1). *Образовательная политика*, 3(83), 10–19. <https://elibrary.ru/mttzup>
- Кон, А. (2023). *Парадокс мотивации: почему премии, оценки и похвала не работают и чем их заменить*. МИФ.
- Крамер, И., & Браун, Д. (2020). *Как управлять корпоративным племенем: прикладная антропология для топ-менеджера*. Альпина Паблишер.
- Лалу, Ф. (2016). *Открывая организации будущего*. МИФ.
- Леонтьев, А. Н. (1983). Деятельность. Сознание. Личность. В *Избранные психологические произведения: в 2 т.* (Т. 2, с. 94–231). Педагогика.
- Леонтьев, Д. А. (2018). Жизнь на волнах хаоса: уроки Пригожина и Талеба. В *Mobilis in mobili: личность в эпоху перемен* (с. 29–39). Издательский дом ЯСК.
- Логан, Д., Кинг, Дж., & Фишер-Райт, Х. (2017). *Лидер и племя: пять уровней корпоративной культуры*. МИФ.
- Мамардашвили, М. К. (1995). *Лекции о Прусте (психологическая топология пути)*. Ad Marginem.
- Мамардашвили, М. К. (1997). *Психологическая топология пути*. Азбука.
- Мелия, М. (2022). *Хочу – Могу – Надо: узнай себя и действуй!* Эксмо.
- Николаев, Д. Е. (2025). Человекоцентричность и потенциал человека: экзистенциальный ракурс. *Новые психологические исследования*, 5(2), 30–50. <https://elibrary.ru/nerzqg>
- Сартр, Ж.-П. (2020). *Бытие и ничто*. АСТ.
- Талеб, Н. Н. (2014). *Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса*. КоЛибри.
- Талеб, Н. Н. (2025). *Статистические последствия жирных хвостов: О новых вычислительных подходах к принятию решений*. КоЛибри.
- Фаликман, М. А. (2021). Принцип предсказывающего кодирования в современных когнитивных исследованиях. *Вопросы психологии*, 3, 3–23. <https://elibrary.ru/dfllua>
- Фуко, М. (1998). Забота о себе. В *История сексуальности* (Т. 3). Дух и Литера, Грунт, Рефл-бук.
- Фуко, М. (2006). Субъект и власть. В *Интеллектуалы и власть: избранные политические статьи* (Ч. 3, с. 161–190). Практис.
- Хайдеггер, М. (2003). *Бытие и время*. Фолио.
- Шаронов, А., & Дубовицкая, Е. (2024). *Устойчивое развитие: Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности*. МИФ.

## References

- Clark, A. (2016). *Surfing uncertainty: Prediction, action, and the embodied mind*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190217013.001.0001>
- Goodhart, C. A. E. (1975). *Money, information and uncertainty*. Macmillan.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Yale University Press.
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Knopf.
- Stark, D. (2009). *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press.  
<https://doi.org/10.1515/9781400831005>

## Radical Human-Centricity: Betting on the Power of Diversity as a Source of Organizational Transformations

**Dmitry E. NIKOLAEV**

PhD in Psychology, Expert, the Academy of Human Potential, Sberbank Corporate University (143581, Russian Federation, Moscow Obl., Anosino, Universitetskaya Str., 11), <https://orcid.org/0000-0002-3385-1640>, e-mail: [dnpsey2019@gmail.com](mailto:dnpsey2019@gmail.com)

**Alexander G. ASMOLOV**

PhD in Psychology; Academician, the Russian Academy of Education; Professor; the founder of the project, the School of Anthropology of the Future; Scientific Director, the Academy of Human Potential, Sberbank Corporate University (143581, Russian Federation, Moscow Obl., Anosino, Universitetskaya Str., 11), <https://orcid.org/0000-0002-2319-398X>, e-mail: [agas@mail.ru](mailto:agas@mail.ru)

**ABSTRACT** This paper presents the core tenets of the radical human-centricity concept, posited as a response to the systemic crisis of modern organizational management, where proclaimed human-centricity often results in the instrumentalization of the individual. Drawing on the traditions of cultural activity psychology, dialogical philosophy, existentialism, and post-structuralism, it deconstructs the prevailing reductionist models in management theory and practice: the “human-as-function” and the “human-as-bundle-of-skills”. In their stead, the work advances an ontology of the unfinished subject, whose being is a continuous process of meaning-making and becoming. Consequently, the organization ceases to be an external machine into which the person is inserted as a component; it transforms into a dialogical space, an environment for co-becoming. The paper substantiates the claim that the genuine source of organizational development, preadaptation, and antifragility lies in a methodology of diversity. Here, diversity is understood not merely as cognitive, but as existential-ontological and anthropological – that is, as the polyphony of human lifeworlds, value systems, and modes of being. The practical implementation of this paradigm necessitates a shift from a subject-object to a subject-subject (dialogic) logic of interaction, a transformation of the leader’s role, a transition from hierarchical structures to network heterarchies, and a rethinking of fundamental organizational processes. Radical human-centricity is a strategic imperative for organizational survival in conditions of complexity and uncertainty, precisely because human agency and irreducible diversity serve as the primary engine for innovation and renewal. The paper substantiates the cultural anthropology of organization as an independent paradigm for analyzing and designing organizational development.

**KEY WORDS** Radical human-centricity, diversity, agency, dialogue, preadaptation, becoming

**TO CITE** Nikolaev, D. E., & Asmolov, A. G. (2026). Radical Human-Centricity: Betting on the Power of Diversity as a Source of Organizational Transformation. *Educational Policy*, 24(1), 10–25.

© Nikolaev D. E., Asmolov A. G., 2026

Received: 13.02.2026

Accepted: 20.02.2026

Date of publication: 05.04.2026