

Николаев Д.Е.

Человекоцентричность и потенциал человека:  
экзистенциальный ракурс

Nikolaev D.E.

Human-Centricity and Human Potential:  
An Existential Perspective

Исследовательский центр «Аналитик», Екатеринбург, Россия

Человекоцентричность как стратегия организации социальных систем приобретает все большую значимость в бизнесе, образовании и общественной жизни, а также вызывает возрастающий интерес со стороны научного сообщества. Актуальность соответствующих исследований обусловлена необходимостью осмысления ключевых категорий концепции человекоцентричности в условиях антропологического поворота в социальной практике.

Целью данной работы является формулировка ключевых положений экзистенциального подхода к человекоцентричности и потенциалу человека.

Методы исследования – гносеологический и аксиологический анализ, сравнительно-аналитический метод, теоретическое моделирование, категориальный анализ, герменевтическая рефлексия.

Результаты исследования демонстрируют несостоятельность претензий к человекоцентричности со стороны отдельных исследователей и практиков, усматривающих в тренде на человекоцентричность игнорирование социальной реальности бытия. Обосновано, что человекоцентричной может считаться такая культура, которая способствует становлению человеческого в своих участниках, поддерживая индивидуальный процесс экзистенциального развития (восхождения к человеку возможному). Ключевым понятием здесь выступает потенциал человека, который определяется этим человеком возможным (тем, каким человеком каждый из нас может потенциально становиться). Понимаемые таким образом человекоцентричность и потенциал человека не поддаются количественной оценке. Само исследование данных феноменов, оказывающее влияние на культуру и ее участников, должно строиться в соответствии с принципами человекоцентричности. Именно поэтому для практического исследования человекоцентричности корпоративной культуры и потенциала человека целесообразно использование качественных методов.

Выводы. Обращение к экзистенциальной традиции позволяет исследователю оперировать нередуцированными, целостными

представлениями о человеке, его потенциале и человекоцентричности. Такие сложно понимаемые человекоцентричность и потенциал человека не противопоставляются частным, описанным исследователями в тех или иных парадигмальных координатах «центричностям» и потенциалам, а, напротив, придают им внутреннюю связанность, направленность и возможность развития. В человекоцентричной культуре частные потенциалы получают возможность реализоваться не как случайный набор ресурсов, способностей и навыков, а как целостное проявление человека.

*Ключевые слова:* человекоцентричность, потенциал человека, самодетерминация, антропологический поворот, корпоративная культура, развитие потенциала, экзистенциализм, образы человека

*Для цитирования:* Николаев, Д.Е. Человекоцентричность и потенциал человека: экзистенциальный ракурс // Новые психологические исследования. 2025. № 2. С. 30–50. DOI: 10.51217/npsyresearch\_2025\_05\_02\_02

## Введение

С периода становления на рубеже XIX–XX веков научного подхода к управлению организациями теория и практика менеджмента развивались нелинейно, зачастую демонстрируя противоречивые тенденции. Уже в 1930-х годах, с формированием доктрины человеческих отношений, одним из основоположников которой выступил Э. Мейо, было обосновано представление о том, что коммерческая организация является не только средством достижения экономических результатов, но и в равной мере сообществом людей, преследующих психологические цели, – например, удовлетворенность, самореализацию, чувство участия, чувство собственного достоинства, сотрудничество и надежду на лучшее будущее (Каверин, 1998). Тем не менее, несмотря на почти вековую историю гуманистических подходов, в управленческом мышлении по-прежнему сохраняется влияние идей, восходящих к дорефлексивному этапу менеджмента, – до появления первой научной теории управления Ф. Тейлора (Lereye, 2021). Согласно этим идеям, цель деятельности предприятия сводится исключительно к извлечению прибыли, а цель труда наемного работника – к обмену его сил и времени на деньги.

В условиях сосуществования этих разнонаправленных установок, как отмечает А.Г. Асмолов, в современном корпоративном ландшафте можно выделить три конкурирующие культурные ориентации: продуктоцентричную, клиентоцентричную и человекоцентричную (Асмолов, 2024). Идеи, лежащие в основе последней из них, получают все более широкое распространение не только в бизнесе, но и в

образовании, медицине, социальной политике и других сферах, ориентированных на взаимодействие с человеком. Вероятно, этот факт отражает начавшийся процесс глобальной трансформации в общественном мировоззрении – от инструментального отношения к человеку как к ресурсу – к признанию его внутренней ценности, уникальности и способности к самоопределению.

Однако при всей популярности идей человекоцентричности конкурирующие идеи не теряют своих позиций, а само содержание понятия остается предметом бурных дискуссий. В этом контексте представляется значимым обращение к подходам, способствующим синтезу частных представлений о человекоцентричности. Например, для интеграции разрозненных описаний этого феномена возможно использование идей, разработанных в экзистенциальной традиции, в рамках которой человекоцентричность понимается не как система материальной и нематериальной поддержки или внимание к психологическому комфорту сотрудников, а как признание человека носителем свободы, ответственности и субъектом смыслотворчества. В таком подходе ключевым понятием становится потенциал человека, описываемый не как набор задатков, способностей или компетенций, а как человек возможный (М.К. Мамардашвили). Целью данной работы является формулировка ключевых положений экзистенциального подхода к человекоцентричности и потенциалу человека.

### **Человекоцентричность vs. социоцентризм, или борьба с ветряными мельницами**

Исследование человекоцентричности можно начать «от противного», проанализировав основные претензии, предъявляемые к соответствующим идеям. Поскольку, как мы увидим, большинство возражений строится на достаточно примитивном, редуцированном понимании человека и обсуждаемого феномена, такой анализ поможет наметить возможные пути к более полному и целостному их описанию.

Некоторые исследователи называют сущность человекоцентричности – пристальное внимание к человеку – гипертрофированным, чреватым опасностью индивидуализмом. Более того, они прямо видят в тренде на человекоцентричность потенциальные риски нанесения невосполнимого ущерба человечеству (Анонс..., 2024). Если систематизировать предъявляемые претензии, в качестве основных угроз со стороны человекоцентричности на уровне общества в целом можно выделить:

- социальный эгоцентризм, провоцируемый чрезмерным вниманием к правам и свободам отдельного человека;
- асоциальность, отчуждение как следствие кризиса идентичности;
- дискриминацию людей по различным личностным, интеллектуальным качествам, уровню образования, доступу к современным технологиям (цифровой разрыв) и т.п.;
- игнорирование экологических проблем вследствие абсолютного приоритета человеческих потребностей.

На уровне отдельной организации к перечисленному можно добавить следующие ключевые угрозы:

- превалирование интересов сотрудников над интересами компании;
- рост индивидуализма, сложности командообразования;
- завышенные ожидания сотрудников в материальном, карьерном и иных планах;
- использование сотрудниками благожелательного отношения коллег и руководства для получения собственных выгод.

В качестве противовеса якобы скрывающемуся за завесой человекоцентричности индивидуализму предлагаются концепции, основанные на идеях социопентризма (Гам же).

Прежде всего, следует отметить, что подлинная *человекоцентричность не имеет никакого отношения к индивидуализму*, для которого характерны все перечисленные выше потенциальные угрозы. Отождествлять между собой эти две концепции исследователь может только в одном случае, – если он оперирует частным, ограниченным представлением о человеке. Однако, следует понимать, что в этом случае речь идет не об истинной, а о, соответственно, ограниченной человекоцентричности. Редукция человека до организма, индивида, личности или даже субъекта может привести только к соответствующим редуцированным, частым «центричностям», концентрирующимся на отдельных проявлениях человека, при этом оставляющих его самого за пределами своего внимания. Так, рассматривая человека как продукт конвергенции биологических и социальных факторов, классические науки о человеке рисуют образ замкнутой монады (Леонтьев, 2011b) – индивида, изначально побуждаемого исключительно эгоистическими мотивами, сдержанность которых можно только с помощью целенаправленного социального влияния. В этом случае обращение к социопентрическим практикам для уравновешивания индивидуализма может выглядеть разумным.

Однако такое представление о человеке по большому счету нехарактерно для современной науки. *Большинство подходов в рамках неклассической психологии рассматривают более сложный образ человека, сосредотачивая свое внимание на феноменах, которые не являются достоянием лишь того индивида, в чьем сознании мы их обнаруживаем, – смыслах, ценностях, идеях, образах, символах, нарративах и т.п.* (Там же). Соответствующее содержание находится в непрерывном процессе циркуляции, обмена, что связывает разных индивидов не только между собой, но и с общим культурным фондом человечества (Там же). Тем самым человек рассматривается не просто взаимодействующим с миром (в т.ч. миром социальным), он всецело вписан в мир, неразрывно связан с ним. Р. Мэй сформулировал это так: «Мир и человек всегда взаимосвязаны. Между миром и “я” и между “я” и миром происходит постоянный диалектический процесс; одно влияет на другое, и одно нельзя понять, если другое не принимается во внимание» (Мэй, 2020). О той же неразрывной связи человека и мира говорил В.П. Зинченко, отмечая, что внешний мир строится изнутри, об этом же писали С.Л. Рубинштейн, М.К. Мамардашвили, Н.А. Бернштейн, Ж. Пиаже, Дж. Келли, У. Матурана и др. В свою очередь, любые изменения в мире, производимые нами, приводят к трансформации нас самих. Так, Д.А. Леонтьев говорит об изменениях личности как об обязательном побочном результате изменения ею мира: «В процессе изменения мира невозможно самому не измениться. Многие пытаются это сделать – изменить что-то в мире, а самим не меняться, – но безнадежно. Мы всегда меняемся в процессе изменения мира – это некий побочный результат» (Леонтьев, 2023).

Характерная для социоцентризма убежденность в том, что человек формируется только социумом и биологией, современной психологией преимущественно не разделяется. Все активнее исследователями исследуются феномены преадаптации, содействия, субъектности, проактивности, автономии, агентности, самодетерминации и т.п. (Асмолов, 2018; Леонтьев, 2024; Брушлинский, 2003), преодолевающие представление о конвергенции двух факторов в формировании человека. Общим местом в работах многих неклассических исследователей стала убежденность в том, что биологические и социальные факторы не формируют личность, а лишь предоставляют материал для ее саморазвития, поэтому, говоря о формировании личности, исследователи в первую очередь говорят о саморазвитии (Лебедев, 2020, с. 71–72). И такие подходы опираются на фундаментальные исследования предшественников. Так, еще

В.М. Бехтерев считал, что под личностью следует понимать не просто психического индивида со всеми его особенностями, но индивида, представляющегося самостоятельным существом по отношению к условиям его жизни (Бехтерев, 1905, с. 6).

История культуры демонстрирует непрерывное стремление человека поставить под собственный контроль прежде неконтролируемые элементы процесса конструирования себя – от генетики до субъектности. На этом пути есть серьезные победы – от генетической терапии и широкого внедрения нейроимплантатов (например, кохлеарных) до экзистенциальной психотерапии. Д.А. Леонтьев пишет: «Преувеличение меры фатальности влияний среды, наследственности и других детерминирующих нашу жизнедеятельность факторов является, видимо, прямым следствием отсутствия знания и понимания того, как можно что-то менять в себе и своей жизни. Многим практическим психологам прекрасно известно, насколько далеко эти возможности выходят за рамки расхожих представлений, хотя добиться понимания этого трудно потому, что это именно возможности, реализация которых не гарантирована и зависит от очень многих факторов» (Леонтьев, 2011b, с. 20).

Конечно, признание субъектности и самодетерминации не означает игнорирования влияния на человека разнообразных внешних и внутренних факторов. На человека влияют и биология, и внешние стимулы, и внутренние импульсы, и социум. При всем этом человек может либо идти у этих факторов на поводу, либо выбрать путь рефлексии и саморегуляции. Говоря словами И. Канта, здесь главное не то, что делает из человека природа (добавим – и социум, и любые иные факторы), а то, что он сам делает из себя (Кант, 1999, с. 385). В. Франк подчеркивал, что, хотя человек не свободен от биологических, психологических или социологических условий, он свободен и всегда остается свободным занять определенную позицию относительно этих условий, изменить свое отношение к ним (Франк, 2000, с. 4).

Сведение человека исключительно к «человеку самодетерминированному», конечно, тоже является редукцией. Человекоцентричность как антропологический поворот в сфере корпоративной культуры предполагает принципиальную смену оптики применительно к представлению о человеке (Николаев, 2024a). *Основой его выступает незавершенный и принципиально незавершаемый образ человека, не предусматривающий возможности исчерпывающего описания его природы* (Асмолов и др., 2022; Смирнов, 2017). Иначе говоря, образ

человека во всей его сложности включает в себя представления о биологическом организме, индивиде, личности, субъекте, но не сводится ни к одному из них, ни к их сумме.

С позиций такого представления о человеке становится очевидной неадекватность как сведения человекоцентричности к индивидуализму (или сумме индивидуализма и социоцентризма), так и попыток компенсировать, уравновесить этот гипотетический индивидуализм при помощи социоцентрических практик. Человек – не «набор реакций», не «репертуар социальных ролей или сценариев», не «пучок потребностей, влечений и мотивов» и не «социальное животное» (Асмолов, 2011). Он использует автономные регуляторы активности (Ryan, Deci, 2017), совершая свободный выбор и тем самым создавая, конструируя себя. При этом он включен в общество и социально активен, он усваивает культуру социальной и экологической ответственности. Он вообще очень хорошо понимает, что свобода и ответственность связаны неразрывно (Николаев, 2024а). Понимание человекоцентричности, основанное на целостном представлении о человеке, выводит нас «по ту сторону» дихотомии индивидуализм – социоцентризм. В работах, посвященных человекоцентричной корпоративной культуре, прямо подчеркивается, что помимо индивидуальных достижений (свобода и независимость, физическое здоровье, материальный доход, наличие жизненной цели), человеку необходимы столь же значимые для его благополучия любовь и привязанность, а также личное участие в общественной жизни, включенность в социум (Lepeley, 2021).

Подразумевает ли при этом стратегия человекоцентричности возможность того, что отдельные люди окажутся асоциальны и недостаточно ответственны? Да, такое вполне возможно и, более того, неизбежно. Можно ли гарантировать предотвращение этих потенциальных угроз, обращаясь к социоцентризму? Нет, нельзя. Как свидетельствует история человечества, такой утопический социально-проектный подход не только не позволяет «выступивать» «правильных» членов общества, но также таит в себе многочисленные специфические опасности вплоть до системного, социально одобряемого истребления одних людей другими.

### **Человекоцентричность, потенциал и эволюция к человеку возможному**

Подобно обсуждавшимся выше критическим суждениям, различные хорошо фундированные подходы к человекоцентричности (от

международного стандарта ISO 27500:2016 до разнообразных научных концепций), к сожалению, также выводят на первый план те или иные частные аспекты исследуемого феномена – приоритет обеспечения здоровья, безопасности и благополучия людей; социальное партнерство; тотальное доверие; отказ от использования человека в качестве средства или ресурса; заботу о человеческом достоинстве, уважении и справедливости; способность решать проблемы и внедрять инновации и т.п. (Townsend, Romme, 2024; Штроо, 2015) Сосредотачиваясь на тех или иных гранях человекоцентричности, практики и исследователи тем самым формируют вполне определенный частный образ человека, оставляя вне поля своего внимания самого человека во всей его сложности.

Для того, чтобы сформулировать, каков сложностный, нередуцированный образ человека и, соответственно, что собой представляет подлинная человекоцентричность, следует обратиться к таким концепциям, которые разрушают привычные для науки образы человека, строившиеся на путях поиска готовой природы и заданной идеи (Смирнов, 2017), к таким концепциям, которые отказываются от поиска финалистской, конечной природы его существования и, напротив, делают акцент на понимании человека как незавершенного проекта эволюции (Асмолов и др., 2022). Иначе говоря, речь идет о подходах, где человек не редуцируется к каким-либо своим проявлениям. Хорошо разработанные концепции такого рода можно встретить в экзистенциализме и экзистенциальной психологии.

Традиция экзистенциализма предполагает, что существование человека предшествует сущности. Это значит, что человек, уже существуя, свою сущность создает, конструирует самостоятельно. Именно в этом заключается его свобода, на которую он «осужден» (Сартр, 2000). Человек рассматривается экзистенциалистами в первую очередь не как представитель животного мира, не как марионетка социальных сил, а как проект самого себя. Ж.П. Сартр формулирует так: «... человек – существо, которое устремлено к будущему и сознает, что оно проецирует себя в будущее. Человек – это прежде всего проект, который переживается субъективно, а не мох, не плесень и не цветная капуста. Ничто не существует до этого проекта, нет ничего на умопостигаемом небе, и человек станет таким, каков его проект бытия» (Сартр, 1989, с. 323). Человек управляет авторским «Я-проектом» на протяжении своего жизненного пути, выступая строителем собственной индивидуальности, причем самотворение становится непрекращающимся процессом, необходимым для достижения



жизненных целей и полноты реализации частных потенциалов (Шукина, 2018).

*Делая тот или иной экзистенциальный выбор, человек де-факто выбирает рамки, задающие вполне четкий, совершенно определенный спектр возможных вариантов дальнейшего конструирования самого себя.* Например, для того, чтобы выбрать между двумя вариантами – поддаваться внешним стимулам, внутренним импульсам, социальному давлению или, напротив, противостоять им, проявляя тем самым свою субъектность, – человек сначала должен сделать экзистенциальный выбор – поверить в существование человеческой свободы. В ином случае выбора у него нет; он, говоря словами В. Франкла, добровольно отрывается от свободы.

Поскольку мы постоянно делаем тот или иной выбор, человек никогда не предстает статичным, окончательным, законченным; он всегда находится в процессе самопостроения, «индивидуального эволюционного процесса». О запуске такого самопостроения писал К. Роджерс, рассуждая о «движении», которое он отмечал у своих клиентов в ходе терапии (Rogers, 1970). Он говорит, что человек в психотерапии приходит скорее к желанию стать неким процессом становления, а не конечным, завершенным «продуктом». Тут же можно вспомнить, например, идеи аутопоззиса У. Матураны и Ф. Варелы; топологию пути М.К. Мамардашвили, где человек есть усилие быть человеком (Мамардашвили, 1997, с. 119), и люди не рождаются биологическим способом, а становятся или не становятся людьми, только проходя определенный путь (Мамардашвили, 1995, с. 26); идеи А.Г. Асмолова об изменяющемся человеке в изменяющемся мире, проходящем через нескончаемую вереницу рождений как личности в процессе движения в системе социальных отношений (Асмолов, 2018; 2002; 2023); идеи Д.А. Леонтьева о том, что человек еще не произошел, а прямо сейчас происходит от обезьяны, причем происходит от нее в течение всей своей жизни с негарантированным результатом.

Исходя из такого представления о человеке, человекоцентричность не сводится и не может сводиться к учету потребностей работников, фасилитации их вовлеченности в деятельность компании или созданию условий для их самореализации или проявления креативности. Все перечисленное – не более чем частности. А.Г. Асмолов, Е.Д. Шехтер и А.М. Черноризов выделяют главное, отмечая, что важнейшим показателем человекоцентричности общества является индивидуальное пространство выбора, или широта возможностей членов того или иного общества (Асмолов и др., 2024). Обращение к экзистенциальным идеям позволяет эту мысль еще

более заострить. *Человекоцентричной может быть названа такая культура, которая способствует становлению человеческого в своих участниках, помогает им (участникам) «происходить» в рамках «индивидуального эволюционного процесса».* Это, например, корпоративная культура, которая создает условия для того, чтобы сотрудники организации формировали себя через выбор и смыслотворчество, проявляли свободу, ответственность и аутентичность.

Корпоративная культура коммерческого предприятия, конечно, не может иметь целью преобразование человечества. Поэтому она не ставит задачи запустить такой «эволюционный процесс» у случайного человека, не желающего этого. Она работает только с теми, кто уже идет по пути становления человеческого в себе. Иные люди, даже являющиеся хорошими профессионалами, не попадают в компанию благодаря нацеленной в том числе и на это системе рекрутинга. Не попадают в компанию и сотрудники, у которых индивидуальный путь эволюции не соответствует ценностным ориентирам организации, а если такие в силу какой-то случайности все-таки оказываются в компании, здоровая корпоративная культура их «мягко выталкивает» (Николаев, 2024b).

Соответственно, корпоративная культура в такой ситуации приобретает совершенно иное значение, отличное от привычного. Она более не нацелена на изменение, унификацию человека и его поведения, ее роль становится поддерживающей, фасилитирующей. В этой связи к человекоцентричной корпоративной культуре можно отнести слова Д. Коллинза, сказанные о системе вознаграждения в современных компаниях: «Цель здесь – не заставить вести себя правильно людей, которые не соответствуют своим должностям, а привлечь в команду людей, которые бы им соответствовали, и сделать так, чтобы они не уходили» (Коллинз, 2005, с. 75).

С обозначенных эволюционистских позиций мы можем сказать вслед за В. Франклом, что человек – не фактическое, а факультативное существо; он существует как собственная возможность (Франкл, 2017, с. 295). При этом человек эволюционирует не в человека вообще, а в конкретного человека: «Мы никогда не являемся людьми абстрактно, а являемся людьми так, как умеем быть людьми» (Мамардашвили, 1995, с. 502). Значит, вполне конкретны и возможности эволюции.

Такой возможный человек по сути определяет потенциал каждого из нас. Иными словами, *потенциал конкретного человека определяется тем, каким человеком он может потенциально становиться* (именно «становиться», а не «стать», поскольку «индивидуальный эволюционный

процесс» рассматривается как принципиально незавершаемый). Чем выше мой потенциал, тем дальше по условной «эволюционной лестнице» на пути к человеку я потенциально могу продвигаться, и тем больше у меня выбор возможных направлений. Реальный (но всегда промежуточный, никогда не окончательный) результат при этом, как отмечал тот же М.К. Мамардашвили, зависит во многом от моих собственных усилий.

Потенциальное как предмет исследования привлекает внимание представителей различных дисциплин, так или иначе изучающих человека, – от антропологии до экономики (Юдин, 2007; Овчарова и др., 2023). В психологии наиболее полные работы на эту тему подготовлены Д.А. Леонтьевым, через понятие личностного потенциала раскрывающим представление А.Г. Асмолова об изменяющейся личности в изменяющемся мире (Леонтьев, 2011а). Д.А. Леонтьевым был подробно описан потенциал саморегуляции (автор называет его личностным) в контексте возможного в человеке. Предлагаемый же в данной статье экзистенциальный подход описывает целостный потенциал человека в контексте возможного человека.

*Такое экзистенциальное описание потенциала следует рассматривать как основание, на котором разворачиваются и обретают направленность различные частные потенциалы – личностный, профессиональный, когнитивный, творческий, креативный, потребительский, предпринимательский и др. Эти потенциалы сами по себе не определяют путь индивидуальной эволюции ни в экзистенциальном, ни в биографическом смысле. Они лишь очерчивают репертуар возможных «компонент», технологий и оснований выбора для самоконструирования на пути к человеку возможному, выступая своеобразным «материалом» становления, тогда как экзистенциальный потенциал представляет собой способность выбирать, какому возможному человеку «дать ход».*

В этом смысле условный экзистенциальный потенциал не противопоставлен частным – он обеспечивает их внутреннюю связанность, направленность и возможность развития. Он задает координаты становления через отношение человека к свободе, неопределенности, себе самому и т.п. Сообщество, где каждый участник, реализуя свой потенциал (в т.ч. во взаимодействии с другими), совершает усилия на пути к своему уникальному возможному человеку, представляет собой человекоцентричное сообщество, «делающее ставку» на индивидуальную неповторимость своих членов, которые, в сотрудничестве дополняя друг друга, расширяют возможности всего объединения, что выступает залогом его

успешной трансформации в нестабильном и непредсказуемом мире (Асмолов и др., 2024). Именно в человекоцентричной культуре частные потенциалы получают возможность реализоваться не как случайный набор ресурсов, способностей и навыков, а как целостное проявление человека (сама же человекоцентричность в этом случае выступает основным содержанием того, что М.Н. Эпштейн называет гуманитарными технологиями, или искусством преобразования культуры (Эпштейн, 2008)). И наоборот – в сообществе, где подавляется свобода, исключается личный выбор и доминирует инструментальное отношение друг к другу, даже развитые частные потенциалы рискуют остаться невостребованными, редуцированными или бессмысленно используемыми.

### **Разрушить алгеброй гармонию?**

На первый взгляд, предложенные описания человекоцентричности и потенциала человека довольно легко могут быть операционализированы в практических целях. Например, при анализе степени человекоцентричности компании возможными ключевыми категориями анализа могут быть:

- свобода и автономия (свобода в принятии решений, выборе инструментов и подходов, гибкость в организации работы, возможность участвовать в стратегических решениях, уровень микроменеджмента, особенности постановки задач и контроля и т.п.);
- ответственность и вовлеченность (самостоятельность в выполнении задач, готовность брать ответственность за ошибки и риски, прозрачность и доверие, эмоциональная вовлеченность в работу, инициативность и участие в развитии компании, текучесть кадров и т.п.);
- аутентичность и психологическая безопасность (возможность быть собой, разнообразие и инклюзивность, свобода высказываний, отношение к ошибкам и рискам, взаимное доверие и т.п.);
- смысловторчество (отношение к миссии и целям компании, поддержка социальных инициатив и волонтерских проектов, готовность компании адаптироваться к запросам сотрудников на более осмысленную деятельность и т.п.).

Для каждой из категорий могут быть подобраны необходимые метрики, а также соответствующий методический инструментарий – тесты, опросы, интервью, HR-аналитика, анализ корпоративной структуры и т.п. Аналогичным образом можно разработать категории, метрики и инструментарий для практической оценки потенциала человека.

К сожалению, такая стратегия отчасти работает лишь при исследовании частных, редуцированных «центричностей» и потенциалов, но совершенно не годится при экзистенциальном взгляде на эти феномены. Проблема в том, что, как только мы начинаем операционализовывать привычным образом, мы теряем фокус внимания – забываем о человеке и начинаем оценивать что-то частное в нем. *Любая попытка количественно оценить человеческое существование несет в себе риск редукции живого человеческого опыта к набору показателей, что противоречит самой сути экзистенциализма.* Человекоцентричность и потенциал в этом случае превращаются в дополнительные КРІ. Представьте себе такие результаты исследования: чтобы достичь статуса человекоцентричного подразделения, отделу нужно в следующем квартале увеличить на 5% долю сотрудников, работающих удаленно, и на 11% – количество специалистов, подключающихся к проектам по собственной инициативе, вдобавок исключив в течение полугода увольнение сотрудников; а какому-то работнику, чтобы его потенциал был оценен как высокий, следует в 1,2 раза чаще проявлять креативность и, как минимум, на 50% снизить количество конфликтных ситуаций с его участием.

Почему такой подход – нонсенс? Во-первых, *человекоцентричность – это про свободу самоконструирования и никогда не заканчивающийся уникальный эволюционный путь*, а любая метрика упрощает и редуцирует человека, создавая иллюзию, что его можно измерить, да еще и по заранее определенным показателям. Во-вторых, *метрики объективируют человека, описывают его как ресурс или инструмент, тем самым уничтожая человекоцентричность.* В-третьих, *любое измерение здесь меняет, трансформирует человека.* А.Г. Асмолов отмечает: «Подобно тому, как неклассическая физика не устает напоминать мечтателям об объективных экспериментах, о том, что наблюдаемое и наблюдатель – две вещи неразрывные, неклассическая психология делает своим принципом осознанное вмешательство в жизнь. Для неклассической психологии мало заявить принцип неразрывности субъекта и объекта. Она превращает принцип конструирования жизни в исходный пункт своего исследования, а само исследование неизбежно рассматривает как проектирование феноменов. В этом смысле на знамени неклассической психологии может быть начертано: “Любой эксперимент – это формирующий эксперимент”» (Асмолов, 1999, с. 340). Понятно, что то же самое можно сказать не только об эксперименте, но и в целом о любом исследовании с участием «испытуемых». М.Н Эпштейн так говорит о получении любых знаний

о человеке: «*Человековедение неотделимо от человекотворчества. Субъект человековедения потому и не может быть полностью объективирован, что находится в процессе становления, и каждый акт самоописания есть и событие его самопостроения*» [курсив автора – Д.Н.] (Эшпштейн, 2008, с. 36). В этой связи исследование человекоцентричности само должно быть человекоцентричным, иначе оно может оказаться разрушительным для корпоративной культуры и людей. Вместо метрик и количественных методов целесообразно использовать качественные методы, поддерживающие, а не разрушающие субъектность человека, сконцентрированные на понимании, а не измерении, исследующие процесс, а не статическое состояние, – например, нарративный анализ личных историй сотрудников, экзистенциальные беседы, феноменологическое наблюдение с особым вниманием к практикам и ритуалам и т.п.

То же касается и практического исследования потенциала человека. С помощью глубинных интервью можно понять, как человек относится к собственному развитию и свободе; посредством нарративного анализа можно изучить истории человека о своем прошлом, настоящем и будущем; метод экзистенциальных дилемм позволяет оценить, как человек справляется с неопределенностью. При этом возможно исследовать, условно говоря, экстенсивную составляющую потенциала (то есть широту спектра потенциальных возможностей) при обсуждении диапазона возможных идентичностей, размаха интересов и поискового поведения, стратегий совладания с неопределенностью. Условную интенсивную составляющую, характеризующую, как далеко человек может продвинуться по тому или иному пути, можно изучать при обсуждении отношения к границам и нормам, анализируя способность к длительной концентрации и стремление к развитию, а также исследуя качественные особенности мотивации.

Естественно, само по себе использование качественных методов не гарантирует отсутствие редукции. Важно, как именно они применяются, – например, как выбирается рамка исследования, как интерпретируются данные, наконец, кто именно проводит исследование. Поскольку исследование не только позволяет описать культуру, но и трансформирует ее в процессе, важно, чтобы эти трансформации шли на пользу самой культуре и людям в ней.

## Заключение

Обращение к экзистенциальной традиции при рассмотрении феноменов человекоцентричности и потенциала человека предполагает отказ не только от упрощенного представления о человеке, но и в принципе от какого бы то ни было законченного, определенного представления о нем. Все, что можно сказать о человеке, – что он свободен в выборе, сам несет за него ответственность, а последовательность жизненных выборов задает контуры «индивидуального эволюционного процесса», уникального для каждого из нас.

Человекоцентричная культура фасилитирует свободный выбор, не диктуя человеку, кем он должен быть, а разворачивая перед ним пространство выбора возможного себя. Когда человек чувствует, что ему позволено быть собой, пробовать и ошибаться, он в ходе постепенно нащупываемого уникального пути восхождения к человеку возможному осмысленно реализует свой потенциал. При этом он столь же осмысленно развивает необходимые ему частные потенциалы. Напротив, если культура не предполагает принятия свободы и уникальности человека, он вынужден развиваться или стагнировать в соответствии с определенной системой шаблоном, приспособляясь, а не раскрывая свой потенциал. Такой путь может сопровождаться экзистенциальной тревогой, потерей смысла жизни, перфекционизмом, бегством от свободы и выученной беспомощностью.

Сосуществуя в сфере бизнеса с принципиально иными типами корпоративных культур, человекоцентричность стремительно становится конкурентным преимуществом на рынке труда. По-настоящему человекоцентричные компании не только обоснованно гордятся низкими показателями текучести кадров, но и тем, что профессионалы буквально выстраиваются в очередь, чтобы попасть на работу в компанию (Николаев, 2024b). Вполне вероятно, что такая конкуренция обострится и за пределами бизнеса – например, в образовании, медицине, общественной жизни.

## Литература

Анонс XV международной Грушинской социологической конференции // ВЦИОМ. 2024. URL: <https://wciom.ru/announcements-item/27-28-marta-2025-g-v-moskve-proidjot-xv-grushinskaja-sociologicheskaja-konferencija> (дата обращения 1 февраля 2025).

Асмолов, А.Г. (ред.). *Mobilis in mobili: личность в эпоху перемен*. М.: ИД ЯСК, 2018.

- Асмолов, А.Г. XXI век: психология в век психологии // Традиции и перспективы деятельностного подхода в психологии: школа А.Н. Леонтьева. М.: Смысл, 1999. С. 332–349.
- Асмолов, А.Г. Корпоративная культура: система подчинения или ключ к развитию каждого? // Образовательная политика. 2024. № 19(4). С. 8–12.
- Асмолов, А.Г. По ту сторону сознания. Методологические проблемы неклассической психологии. М.: Смысл, 2002.
- Асмолов, А.Г. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека. 6-е изд. М.: Смысл, 2023.
- Асмолов, А.Г. У порога неклассической релятивистской психологии // Сибирский психологический журнал. 2011. № 40. С. 24–39.
- Асмолов, А.Г., Шехтер, Е.Д., Черноризов, А.М. Антропологический поворот: восхождение к сложности // Человек как открытая целостность: Монография. Новосибирск: Академиздат, 2022. С. 33–53.
- Асмолов, А.Г., Шехтер, Е.Д., Черноризов, А.М. Совместная эволюция сообществ и их лидеров: восхождение к человекоцентричности // Вопросы психологии. 2024. Т. 70. № 5. С. 3–15.
- Бехтерев, В. Личность и условия ее развития и здоровья. СПб.: К.Л. Риккер, 1905.
- Брушлинский, А.В. Психология субъекта. М.: Институт психологии РАН, 2003.
- Каверин, С.Б. Мотивация труда. М.: Институт психологии РАН, 1998.
- Кант, И. Антропология с прагматической точки зрения. СПб.: Наука, 1999.
- Коллинз, Д. От хорошего к великому. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- Лебедев, А.Н. Саморазвитие личности и психология способностей // Способности и ментальные ресурсы человека в мире глобальных перемен. М.: Институт психологии РАН, 2020. С. 71–80.
- Леонтьев, Д.А. Введение: личностный потенциал как объект изучения // Личностный потенциал. Структура и диагностика. М.: Смысл, 2011а. С. 13–18.
- Леонтьев, Д.А. Изменение как вызов // Психологическая газета. 2023. URL: <https://psy.su/feed/11399/>\_(дата обращения 1 февраля 2025).
- Леонтьев, Д.А. Новые ориентиры понимания личности в психологии: от необходимого к возможному // Личностный потенциал. Структура и диагностика. М.: Смысл, 2011б. С. 19–42.
- Леонтьев, Д.А. От феномена самостоятельности к механизмам самодетерминации // Вопросы образования. 2024. № 1. С. 142–161.
- Мамардашвили, М.К. Лекции о Прусте (психологическая топология пути). М.: Ad Marginem, 1995.



- Мамардашвили, М.К. Психологическая топология пути. СПб.: Издательство русского христианского гуманитарного института, 1997.
- Мэй, Р. Мужество творить. СПб.: Питер, 2020.
- Николаев, Д.Е. Мотивация к поступку в пространстве человекоцентричности // Образовательная политика. 2024а. Т. 2. № 98. С. 22–33.
- Николаев, Д.Е. Четыре степени свободы: От мотивации персонала к вдохновлению соратников. М.: СберУниверситет, 2024б.
- Овчарова, Л.Н., Аникин, В.А., Сорокин, П.С. Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований. М.: ВЦИОМ, 2023.
- Сартр, Ж.П. Бытие и ничто: Опыт феноменологической онтологии. М.: Республика, 2000.
- Сартр, Ж.П. Экзистенциализм – это гуманизм // Сумерки богов. М.: Политиздат, 1989. С. 319–344.
- Смирнов, С.А. Антропологический поворот: его смысла и уроки // Философия и культура. 2017. № 2. С. 23–35.
- Франка, В. Воля к смыслу. М.: Апрель-Пресс, 2000.
- Франка, В. Доктор и душа: Логотерапия и экзистенциальный анализ. М.: Альпина нон-фикшн, 2017.
- Штроо, В.А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. 2015. Т. 6. № 3. С. 91–104.
- Щукина, М.А. Эвристичность субъектного подхода в психологических исследованиях саморазвития личности // Психологический журнал. 2018. Т. 39. № 2. С. 48–57.
- Эпштейн, М.Н. Конструктивный потенциал гуманитарных наук: могут ли они изменять то, что изучают? // Философские науки. 2008. № 12. С. 34–55.
- Юдин, Б.Г. Человеческий потенциал как критический ресурс России. М.: ИФРАН, 2007.
- Lepeley, M.T. The Human Centered Sustainable Quality Culture in Organizations // Human Centered Organizational Culture Global Dimensions. New York, NY: Routledge, 2021. P. 3–22.
- Rogers, C.R. On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin Company, 1970.
- Ryan, R., Deci, E. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York, NY: The Guilford Press, 2017.
- Townsend, M., Romme, A.G.L. The Emerging Concept of the Human-Centered Organization: A Review and Synthesis of the Literature // Humanistic Management Journal. 2024. No. 9. P. 53–74.

### Сведения об авторе

*Дмитрий Е. Николаев*, кандидат психологических наук, АНО Исследовательский центр «Аналитик», Екатеринбург, Россия; 620219, Россия, Екатеринбург, пр. Ленина, 38а; *dnpjy2019@gmail.com*

Nikolaev D.E.

### Human-Centricity and Human Potential: An Existential Perspective

*Research Centre "Analytic", Yekaterinburg, Russia*

Human-centricity as a strategy for organizing social systems is gaining increasing significance in business, education, and public life, as well as attracting growing interest from the academic community. The relevance of this line of research is determined by the need to comprehend the key categories of the concept of human-centricity in the context of the anthropological turn in social practice.

The purpose of this paper is to articulate the core ideas of the existential approach to human-centricity and human potential.

The methods employed include epistemological and axiological analysis, the comparative-analytical method, theoretical modeling, categorical analysis, and hermeneutic reflection.

The results of the study demonstrate the invalidity of certain criticisms of human-centricity by researchers and practitioners who view the trend as neglecting the social reality of human existence. It is substantiated that a culture may be considered human-centric if it supports the unfolding of the human dimension in its participants by nurturing the individual process of existential development (an ascent toward the possible human being). A key concept here is human potential, defined as the potential human being (the human being one may become). Understood in this way, neither human-centricity nor human potential can be adequately measured by quantitative means. The very act of studying these phenomena, which inevitably influences both culture and its participants, must be aligned with the principles of human-centricity. Accordingly, qualitative research methods are proposed as the most appropriate for examining the human-centric nature of corporate culture and human potential.

Conclusion. Turning to the existential tradition enables researchers to operate with non-reductionist, holistic representations of the human being and human potential, and the concept of human-centricity. Human-centricity and human potential, understood in this complex way, are not opposed to partial forms of 'centricity' and potential described in various paradigmatic frameworks, but instead provide them with internal coherence, orientation, and the possibility of development. In a human-centric culture, partial potentials are realized not as a random collection of resources, abilities, and skills, but as an integrated expression of the human being.

*Key words:* human-centricity, human potential, self-determination, anthropological turn, corporate culture, potential development, existentialism, images of the human being

*For citation:* Nikolaev, D.E. (2025). Human-Centricity and Human Potential: An Existential Perspective. *New Psychological Research*, No. 2, 30–50. DOI: 10.51217/npsyresearch\_2025\_05\_02\_02

## References

- Announcement of the XV International Grushin Sociological Conference.* (2024). VTsI-OM. Retrieved from <https://wciom.ru/announcements-item/27-28-marta-2025-g-v-moskve-proidjot-xv-grushinskaja-sociologicheskaja-konferencija>
- Asmolov, A.G. (1999). The 21st century: psychology in the century of psychology. In: *Traditions and prospects of the activity approach in psychology: A.N. Leontiev's school* (pp. 332–349). Moscow: Smysl.
- Asmolov, A.G. (2002). On the other side of consciousness. In: *Methodological problems of non-classical psychology*. Moscow: Smysl.
- Asmolov, A.G. (2011). At the threshold of non-classical relativistic psychology. *Sibirskii psikhologicheskii zhurnal*, 40, 24–39.
- Asmolov, A.G. (ed.). (2018). *Mobilis in mobili: personality in the era of change*. Moscow: ID YASK.
- Asmolov, A.G. (2023). *Psychology of personality. Cultural and historical understanding of human development*. 6th ed. Moscow: Smysl.
- Asmolov, A.G. (2024). Corporate culture: a system of subordination or the key to the development of each of us? *Obrazovatel'naya politika*, 19(4), 8–12.
- Asmolov, A.G., Shekhter, E.D., Chernorizov, A.M. (2022). Anthropological turn: ascent to complexity. In: *Man as an open integrity: Monograph* (pp. 33–53). Novosibirsk: Akademizdat.
- Asmolov, A.G., Shekhter, E.D., Chernorizov, A.M. (2024). Joint evolution of communities and their leaders: ascent to human-centeredness. *Voprosy psibologii*, 5(70), 3–15.
- Bekhterev, V. (1905). *Personality and conditions of its development and health*. St. Petersburg: K.L. Rikker.
- Brushlinskii, A.V. (2003). *Psychology of the subject*. Moscow: Institut psihologii RAN.
- Collins, J. (2005). *Good to Great*. St. Petersburg: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Epstein, M. (2008). Constructive Potential of the Humanities: Can They Change What Research? *Russian Journal of Philosophical Sciences*, 12, 34–55.
- Frankl, V. (2000). *The Will to Meaning*. Moscow: Aprel'-Press.
- Frankl, V. (2017). *The Doctor and the Soul: Logotherapy and Existential Analysis*. Moscow: Al'pina non-fikshn.

- Kant, I. (1999). *Anthropology from a pragmatic point of view*. St. Petersburg: Nauka.
- Kaverin, S.B. (1998). *Labor motivation*. Moscow: Institut psihologii RAN.
- Lebedev, A.N. (2020). Self-development of the individual and the psychology of abilities. In: *Abilities and mental resources of a person in the world of global changes* (pp. 71–80). Moscow: Institut psihologii RAN.
- Leontiev, D.A. (2011a). Introduction: personal potential as an object of study. In: *Personal potential. Structure and diagnostics* (pp. 13–18). Moscow: Smysl.
- Leontiev, D.A. (2011b). New Guidelines for Understanding Personality in Psychology: From the Necessary to the Possible. In: *Personal Potential. Structure and Diagnostics*. (pp. 19–42). Moscow: Smysl.
- Leontiev, D.A. (2023). Change as a challenge. *Psikhologicheskaya gazeta*. Retrieved from <https://psy.su/feed/11399/>
- Leontiev, D.A. (2024). From the phenomenon of independence to the mechanisms of self-determination. *Voprosy obrazovaniya*, 1, 142–161.
- Lepeley, M.T. (2021). The human centered sustainable quality culture in organizations. In *Human centered organizational culture: Global dimensions* (pp. 3–22). New York, NY: Routledge.
- Mamardashvili, M.K. (1995). *Lectures on Proust (Psychological Topology of the Path)*. Moscow: Ad Marginem.
- Mamardashvili, M.K. (1997). *Psychological Topology of the Path*. St. Petersburg.
- May, R. (2020). *The Courage to Create*. St. Petersburg: Piter.
- Nikolaev, D.E. (2024a). Motivation to the Act in the Space of Human-Centricity. *Obrazovatel'naya politika*, 2(98), 22–33.
- Nikolaev, D.E. (2024b). *Four Degrees of Freedom: From Staff Motivation to Inspiring Teammates*. Moscow: SberUniversitet.
- Ovcharova, L.N., Anikin, V.A., Sorokin, P.S. (2023). *Human Potential: Modern Interpretations and Research Results*. Moscow: VTsIOM.
- Rogers, C.R. (1970). *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ryan, R., Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, NY: The Guilford Press.
- Sartre, Z.P. (1989). Existentialism is a Humanism. In: *Twilight of the Gods* (pp. 319–344). Moscow: Politizdat.
- Sartre, Z.P. (2000). *Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology*. Moscow: Respublika.
- Shchukina, M.A. (2018). Heuristics of the subjective approach in psychological studies of personality self-development. *Psikhologicheskii zhurnal*, 2(39), 48–57.
- Shtroo, V.A. (2015). Human-centered approach and personnel management practice in Russian organizations. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 3(6), 91–104.

- Smirnov, S.A. (2017). Anthropological Turn: Its Meaning and Lessons. *Filosofiya i kul'tura*, 2, 23–35.
- Townsend, M., Romme, A.G.L. (2024). The Emerging Concept of the Human-Centered Organization: A Review and Synthesis of the Literature. *Humanistic Management Journal*, 9, 53–74.
- Yudin, B.G. (2007). *Human potential as a critical resource of Russia*. Moscow: IFRAN.

#### **Information about the author**

*Dmitry E. Nikolaev*, Ph.D (Psychology), ANO “Research Centre “Analytic”, Yekaterinburg, Russia; bld. 38a, Lenin Ave., Yekaterinburg, Russia, 620219; *dnp-sy2019@gmail.com*