

АТЛАС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Русская школа

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКИ
ПРИМЕНЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИРОВАННОГО ПОДХОДА В РОССИИ

Человекоцентричность

Соотнесение подходов



МОСКВА 2025

АТЛАС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ. РУССКАЯ ШКОЛА

Методологические основания,
инструменты и практики применения
человекоцентрированного подхода в России

Монография

Под общей редакцией Ким Е. В., Беляевой А. В.

Москва
Институт передовых исследований человека и общества
2025

УДК 005.7:101.1:316.4

ББК 87.7 + 60.54

Авторы:

О. Н. Амосова, А. Д. Арямова, К. В. Белова, А. В. Беляева, В. Л. Вайнера, С. В. Гальетова, Н. Ю. Гладких, Е. А. Денежникова, В. А. Дмитриева, О. В. Каверзина, А. И. Капалин, Е. В. Ким, Ю. А., Кудрина, Е. С. Мартынова, Н. П. Машкова, Е. А. Мостовая, Г. А. Нинилина, Е. А. Панферова, А. В. Пелячик, Е. Г. Пономарева, О. В. Саенкова, Е. В. Тейбаш, А. А. Федорова, М. С. Черных, Д. В. Шашило, А. И. Шульга

Рецензенты:

В. В. Колпачников, президент Общества человекоцентрированного подхода, к. психол. н., доцент;

М. А. Чумакова, руководитель Департамента психологии факультета социальных наук НИУ ВШЭ, к. психол. н.

Атлас человекоцентричности: русская школа. Методологические основания, инструменты и практики применения человекоцентрированного подхода в России. Монография / Под общ. ред. Е. В. Ким, А. В. Беляевой – Москва: Издательство Института передовых исследований человека и общества, 2025. – 104 с.: ил.

ISBN 978-5-6055326-0-6

Монография представляет собой комплексное исследование философских и социально-психологических основ человекоцентричной парадигмы в российском культурно-историческом контексте, которые могут быть обозначены как русская школа человекоцентричности. В работе представлены методологические основания подхода, а также практический опыт его применения в образовании, городской среде, некоммерческом и государственном секторах.

Особое внимание уделяется формированию культуры ответственного взаимодействия, включая вопросы личной трансформации лидера, развития необходимых и достаточных компетенций (конгрэнтности, эмпатического понимания, эмпатии, безусловного позитивного принятия) и операционализации духовно-нравственных ценностей Российской Федерации через практики раскрытия внутреннего потенциала личности.

Книга сочетает глубокий теоретический анализ с практическими рекомендациями, на основе примеров успешной реализации проектов, представленных лидерами Национальной социальной инициативы АСИ и лидерами социальных инициатив городов присутствия Госкорпорации «Росатом». Издание адресовано руководителям организаций государственного, частного и некоммерческого сектора, специалистам в области социального проектирования, исследователям и практикам человекоцентрированного подхода. Монография будет особенно полезна профессионалам в области образования и управления, а также всем, кто стремится к созданию устойчивых, синергетических и гуманных систем на основе развития человеческого капитала.

Издание подготовлено в партнерстве с Факультетом социальных наук НИУ ВШЭ, при поддержке Агентства стратегических инициатив и АНО «Энергия Развития» Госкорпорации «Росатом».

ISBN 978-5-6055326-0-6

© О. Н. Амосова, А. Д. Арямова, К. В. Белова, А. В. Беляева, В. Л. Вайнера, С. В. Гальетова, Н. Ю. Гладких, Е. А. Денежникова, В. А. Дмитриева, О. В. Каверзина, А. И. Капалин, Е. В. Ким, Ю. А., Кудрина, Е. С. Мартынова, Н. П. Машкова, Е. А. Мостовая, Г. А. Нинилина, Е. А. Панферова, А. В. Пелячик, Е. Г. Пономарева, О. В. Саенкова, Е. В. Тейбаш, А. А. Федорова, М. С. Черных, Д. В. Шашило, А. И. Шульга
2025

Содержание

Предисловие	5
Введение	7
Часть I. Теоретико-методологические основания человекоцентричности	9
Вайнер В. Л. Человек в центре системы координат социально-экономического развития	9
Ким Е. В., Беляева А. В. Русская школа человекоцентричности	14
Гладких Н. Ю. Сколько пользы мой проект приносит миру? Оценка социального воздействия (импакта) с позиции русской школы человекоцентричности	37
Часть II. Российские практики применения человекоцентричности	40
Капалин А. И. Единая технология проектирования решений по жизненным ситуациям Агентства стратегических инициатив и Госкорпорации «Росатом»	41
Атомные города: человекоцентричность в городских системах	46
Денежникова Е. А., Мостовая Е. А., Саенкова О. В, Белова К. В. Полярные Зори. «Свой в городе»: практика соавторства и суверенности в городской среде	46
Шашило Д. В., Шульга А. И., Каверзина О. В. Зеленогорск. Как волонтерство формирует человекоцентричную городскую среду	50
Кудрина Ю. А., Нинилина Г. А. Снежинск. Инклюзия как диалог: как «Бумеранг добра» меняет правила игры в социальной сфере	54
Лидерские проекты АСИ: практика применения человекоцентричности в социальной сфере	57
Мартынова Е. С. Суверенность в инклюзивной практике. Опыт инклюзивного проекта Everland в трудоустройстве человека с инвалидностью	57
Амосова О. Н. Пространство, где каждый обретает ценность. Эссе-рассуждение об опыте семейного инклюзивного пространства «Гнездо»	61
Федорова А. А. Мы – люди, пока в нас есть человечность. Как теория оживает в практике движения «Обнимаю сердцем»	64
Панферова Е. А. Человекоцентрическая иерархия. Проект «Современная профилактика» в работе с подростками	68
Тейбаш Е. В. Темнота, в которой рождается свет. Человекоцентричность и инклюзивные практики в музее «Сенсориум»	72
Черных М. С. Не клиент, не аудитория – а человек. Опыт проекта «Щедрый вторник»	76
Пономарева Е. Г., Дмитриева В. А. ЛИСАБА – пространство, где в центре всегда человек. Опыт центра когнитивного и сенсорно-поведенческого развития «ЛИСАБА»	79
Арямова А. Д. Человекоцентрированный подход как основа психологически ком- фортной школьной среды. Проект «Я есть» через призму человекоцентричности	83
Пелячик А. В. «Жить после» – восстановление суверенности и смысла через человекоцентрированную реабилитацию. Проект по посттравматической реабилитации детей и их близких БФ «1Помогает»	88
Машкова Н. П. Трансформация жизненных траекторий подростков. Человекоцентричность в практике социальной работы через программы благотворительного фонда «Открывая горизонты»	91
Гальетова С. В. Иерархия как основа формирования подростковой культурной среды. Опыт работы ГБУ «Мой семейный центр «Согласие»	95
Заключение	99

Предисловие

«Атлас человекоцентричности» – это первая попытка осмыслить и осветить новый подход к реализации общественной практики во всех ее существующих и потенциальных областях. Как отмечают авторы сборника, «Человекоцентричность – жизненная стратегия, основанная на мировоззренческой установке, в которой человек выступает исходной точкой отсчета... Человекоцентричность становится стратегическим вектором развития, провозглашенным лидерами современности во всем мире. В России, в частности, в Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 2018 года было обозначено направление развития страны по принципам человекоцентричности».

Важно отметить, что человекоцентричность (или человекоцентрированность) – это кардинальный поворот для России (как и всего мира), когда человек не только декларируется как «цель и мера всего», но действительно ставится, рассматривается, понимается и реализуется как Центр любой человеческой практики или отношений. Гораздо более привычным и типичным для организации общественного бытия является рассмотрение человека как средства, инструмента, материала и проч. для реализации экономических, политических, идеологических устремлений конкретных людей или общественных групп. Тогда человек становится объектом, материалом, средством для прямого или завуалированного использования и эксплуатации.

Новизна человекоцентрированного подхода – несмотря на великие гуманистические идеи на протяжении истории человечества – определяет сложность его реализации. Очень легко обмануться (и именно – обмануть себя) словами о человеке в центре (сотруднике, ученике, клиенте и т.п.), а на деле реализовывать привычную объектную методологию и практику использования человека как средства для достижения чьих-либо (владельцев и руководителей бизнеса, учителей, чиновников) интересов и устремлений. На этой почве бесславно погибли многие декларативно яркие инициативы и устремления (например, так называемый «личностно-ориентированный» и «индивидуальный» подходы в отечественном образовании 80-90-х годов прошлого века).

Чрезвычайно важным является то, что «в центре» оказываются все участники любого взаимодействия: не только сотрудники организации, но и ее руководители, не только потребители, но и поставщики услуг/сервиса, не только учащиеся, но и учителя, не только клиенты психологической службы, но и психологи/психотерапевты и так далее. Такая всесторонняя устремленность человекоцентрированной методологии и практики радикально отличает ее от получивших широкое распространение практик «клиент-центричности», по сути, сохраняющих и реализующих объектно-манипулятивное отношение к человеку.

Практика человекоцентричности требует следования своим принципам, компетентности и усилий всех включенных в ее реализацию людей. Она не проста в реализации. Но устремлена к полноценному бытию и функционированию всех ее участников, к актуализации в отношениях и в жизни как укреплению и развитию себя, к состояниям свободы и удовлетворенности, воодушевления, творчества и развития – как каждого конкретного человека, так и человеческих сообществ (семей, групп, организаций, общества в целом). «Подлинная человекоцентричность – это не совокупность методов или поведенческих стратегий, а глубинная переориентация сознания, основанная на философском осмыслиении человеческого достоинства, онтологической ответственности и системном развитии практических компетенций для межличностного взаимодействия. Только такой подход способен обеспечить человекоцентричную трансформацию общества и стать основой устойчивого и синергетического развития человечества» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»).

«Атлас человекоцентричности» наглядно показывает, что методология и практика человекоцентрированности / человекоцентричности имеет свои истоки как в отечественной гуманистической традиции (Н. А. Бердяев, Л. С. Выготский, Л. Н. Толстой, А. С. Макаренко, С. Л. Рубинштейн, М. К. Мамардашвили и др.), так и в зарубежных человекоцентрированных разработках (К. Роджерс, Э. Медоус). Именно этот взаимоусиливающий синтез, возникающий на перекрестье различных культур, порождает идеи, принципы, базовые условия, позволяющие этому подходу выйти за пределы психологической практики в широкий спектр социальных взаимодействий: образование, деловые отношения, медиацию конфликтов (личных, межгрупповых, политических), в повседневную жизнь (личные и семейные отношения). Хочется верить, что поворот к человекоцентричности является следующим шагом к распространению и внедрению человекоцентрированного подхода в общественную жизнь и практику, который приведет к ее развитию в сторону благополучия, продуктивности и счастья как конкретных людей, так и человеческих сообществ.

Я от души приветствую этот первый в России опыт теоретико-методологического осмыслиения адаптации человекоцентрированного подхода на русскоязычной почве и применения человекоцентричности ведущими практиками в социальной сфере – от лидерских проектов Агентства стратегических инициатив и победителей конкурса «Сильные идеи для нового времени» до городов присутствия Росатома.

ВЕНИАМИН КОЛПАЧНИКОВ
президент Общества человекоцентрированного подхода,
доцент, кандидат психологических наук.

Введение

В условиях, когда идея постановки человека в центр всех процессов становится государственной повесткой и стратегическим ориентиром бизнеса, возникает реальный шанс для человекоцентричной трансформации общества. Однако пока «человекоцентричность» сводится к переименованию технологий или декоративной упаковке клиент- и потребитель-центричных подходов, общество продолжает сталкиваться с глубинными вызовами: кризисом межличностных отношений, утратой ответственности и исчезновением смысла.

Настоящая человекоцентрическая трансформация возможна только тогда, когда мы возвращаемся к исходному смыслу слова «человек»: как писал Сергей Леонидович Рубинштейн, речь идет о возрождении «человеческого в человеке» – признании каждого участника социального взаимодействия суверенной личностью, обладающей внутренней творческой силой, способностью к саморазвитию и онтологической (бытийной) ответственностью за свою жизнь и вклад в систему – будь то семья, организация или государство.

Эта философская установка легла в основу Национальной социальной инициативы Агентства стратегических инициатив, где человекоцентричность провозглашена ключевым принципом развития социальной сферы. Здесь реализуется требование «ничего для нас без нас» – включение всех участников жизненных ситуаций в процесс их решения как субъектов, а не объектов изменений.

«Атлас человекоцентричности» – системный аналитический документ, объединяющий теоретико-методологические основания человекоцентричной парадигмы и опыт практического применения человекоцентрированного подхода в различных проектах в социальной сфере и государственном управлении.

В первой части «Атласа» представлен анализ отечественной философско-психологической традиции (Н. А. Бердяева, С. Л. Рубинштейна, А. С. Макаренко, Л. Н. Толстого, Л. С. Выготского, М. К. Мамардашвили) и адаптированных западных практик (К. Роджерс, Э. Медоус), с последующим синтезом в единую парадигму, которую можно обозначить как «русская школа человекоцентричности», применимую как в социальной, государственной сфере, так и в работе коммерческих организаций. В этой части также предложена модель соотнесения человекоцентричности с другими распространенными подходами и основания для интеграции человекоцентричности в теорию и практику реализации оценки социальных проектов и программ.

Вторая часть «Атласа» является собранием кейсов применения человекоцентричности. В ней представлены материалы внедрения Единой технологии проектирования решений по жизненным ситуациям Агентства стратегических инициатив и Госкорпорации «Росатом», рассмотрены проекты, разработанные в трех

атомных городах, в рамках образовательных программ «Территория Добра» и «Добрые Города», а также практики применения человекоцентричности в некоммерческом секторе, отобранные в рамках конкурса «Социальные услуги и человекоцентричность» АСИ и ТОП100 победителей Форума «Сильные идеи для нового времени». Каждый пример снабжен методологическим разбором, сделанным с точки зрения выявления уникального способа, созданного данным проектом для реализации принципов человекоцентричности, прописаны направляющие рекомендации для создания собственных технологий по воспроизведению принципов человекоцентричности в условиях других организаций.

«Атлас» показывает: человекоцентричность – это не набор сервисных инструментов, а глубинная переориентация сознания, позволяющая преодолеть дегуманизацию, раскрыть внутренний потенциал личности и создать культуру ответственного со-творчества. Это не просто теоретический документ, а практическое руководство для лидеров любого уровня, стремящихся к устойчивому и синергетическому развитию человека и общества.

Часть I

Теоретико-методологические основания человекацентричности

Человек в центре системы координат социально-экономического развития

ВАЙНЕР В. Л., директор Дивизиона развития сектора некоммерческих организаций Агентства стратегических инициатив

Мы находимся в непростой ситуации. На сегодняшний день можно констатировать, что большинство развитых стран пришли к масштабной реализации концепции клиентоцентричности. Вот уже несколько лет и в России реализуется масштабный федеральный проект «Государство для людей», где в качестве главного тезиса выдвинут следующий: «Клиентоцентричное государство – это решение проблем человека без его участия». Именно так, четко и прямолинейно, на титульном слайде стартовой страницы государственного проекта означена текущая управлеченческая позиция команды Правительства.

Развитие «Госуслуг» и других сервисов, призванных помочь человеку в различных жизненных ситуациях, начинает требовать детализации шагов и решений как от государства, так и от крупных корпораций. Во многих из них уже появляются центры и офисы по клиентоцентричности и человекоцентричности, с задачей улучшения клиентского пути и повышения эффективности деятельности. Но в центре внимания таких проектных офисов – «клиентская функция», а основной показатель – «удовлетворенность качеством и условиями предоставления услуги». То есть в фокусе внимания – показатели ситуативных, поверхностных эффектов, характеризующих саму деятельность, но не ее результаты – изменения в жизни людей или сообществ.

При этом, на уровне Национальной социальной инициативы Агентства стратегических инициатив (включая как стратегию, так и меры поддержки социальной сферы) во главу ставится уже человекацентричность: с обеспечением, с одной стороны, достоинства человека (например, в паллиативной помощи), а с другой – максимизация включения человека на всех этапах реализации программ и сервисов, от этапа разработки до непосредственной реализации и оценки эффективности – декларируя и внедряя принцип «ничего для нас без нас».

Встает вопрос на уровне системного перехода: как мы перейдем от клиента к человеку, от потребителя-иждивенца к человеку-созидателю? Ответ на этот вопрос можно даже рассматривать как «дизрапт», то есть инновацию, кардинально меняющую рынки, бизнес-модели и даже систему отношений между людьми, и в целом – между человеком и системными секторами, такими как государство, бизнес и общество, что делает подходы, основанные на клиентоцентричности, устаревшими и неконкурентоспособными.

Интересно, что человекоцентричность, как центральное понятие человекоцентрированного подхода (общей модели отношений), выросла как раз из клиентоцентрированной терапии – специальной модели терапевтических отношений. Несмотря на то, что и сегодня многие употребляют эти термины как синонимичные, они выражают радикально различные, вплоть до противоположных, позиции во взгляде на человека и человеческие отношения.

Эксперт Института передовых исследований человека и общества Е. В. Ким отмечает, что современная клиентоцентричность в сферах бизнеса и государственных сервисов является прямой наследницей клиентоцентрированной терапии – она ставит в центр «клиента», выстраивая все процессы вокруг него и его потребностей. Тем самым, с одной стороны, ослабляя того самого человека, которого называет «клиентом» – превращая его из дееспособного гражданина в пассивного потребителя услуг; а с другой стороны, выключая из цепочки взаимодействия всех тех, кто работает в этих сферах, расчеловечивая и превращая их лишь в «обслуживающий персонал».

На наш взгляд, необходимо создавать такой тип отношений, когда человек способен реализовывать целостно свой личностный потенциал и обеспечивать собственное развитие в каждый момент своей жизни, а не только тогда, когда это позволяет определенная «роль». Как писал профессор психологии Сергей Рубинштейн: «Человек не только находится в определенном отношении к миру, но и сам определяет это свое отношение, в чем и заключается сознательное самоопределение человека». В результате такого подхода, любое действие наполняется собственным смыслом и, как следствие, снижается эмоциональное выгорание и неудовлетворенность работой. А каждый человек, включенный в такую деятельность, становится проактивным участником, ищущим собственные инновационные решения – что делает его создателем инноваций, а экономику в целом – инновационной.

Именно эта проактивная позиция самоопределения и стала причиной, по которой ключевую и даже определяющую роль в развитии парадигмы человекоцентричности играют во всем мире некоммерческие организации (НКО). Партнерство Агентства стратегических инициатив (АСИ) с ведущими благотворительными фондами вывело человекоцентричность на уровень главного принципа Национальной социальной инициативы, в результате которого в АСИ, как проектном офисе Президента, была сформирована новая структура развития сектора НКО, включающая, в том числе, работу региональных сервисных уполномоченных и единую технологию проектирования решений по жизненным ситуациям.

В социальной сфере такое взаимодействие неизбежно ведет к укреплению социальных связей и развитию сообществ. При этом, социальный компонент усиливается и в сферах бизнеса, и информационных технологий, и государственного управления. Такое взаимопроникновение различных областей человеческой деятельности ведет к восстановлению ее целостности (в противовес индустриальному разделению труда), к возвращению «человеку его человечности». Некоммерческие организации поднимают на флаг уже упоминавшийся выше ключевой тезис такого возвращения «Ничего для нас без нас», задавая новый уровень требований к развитию социальной сферы, заодно создавая условия для повышения эффективности всех социально-экономических процессов развития устойчивости общества и страны.

Наиболее ярко и точно, практически как прямой монолог, достойный стать ключевым сообщением в ролике социальной рекламы любого общественного лидера и активного человека, эту позицию человека выразил Сергей Рубинштейн, описывая формирование направленности личности: «Все дело в том, что должно

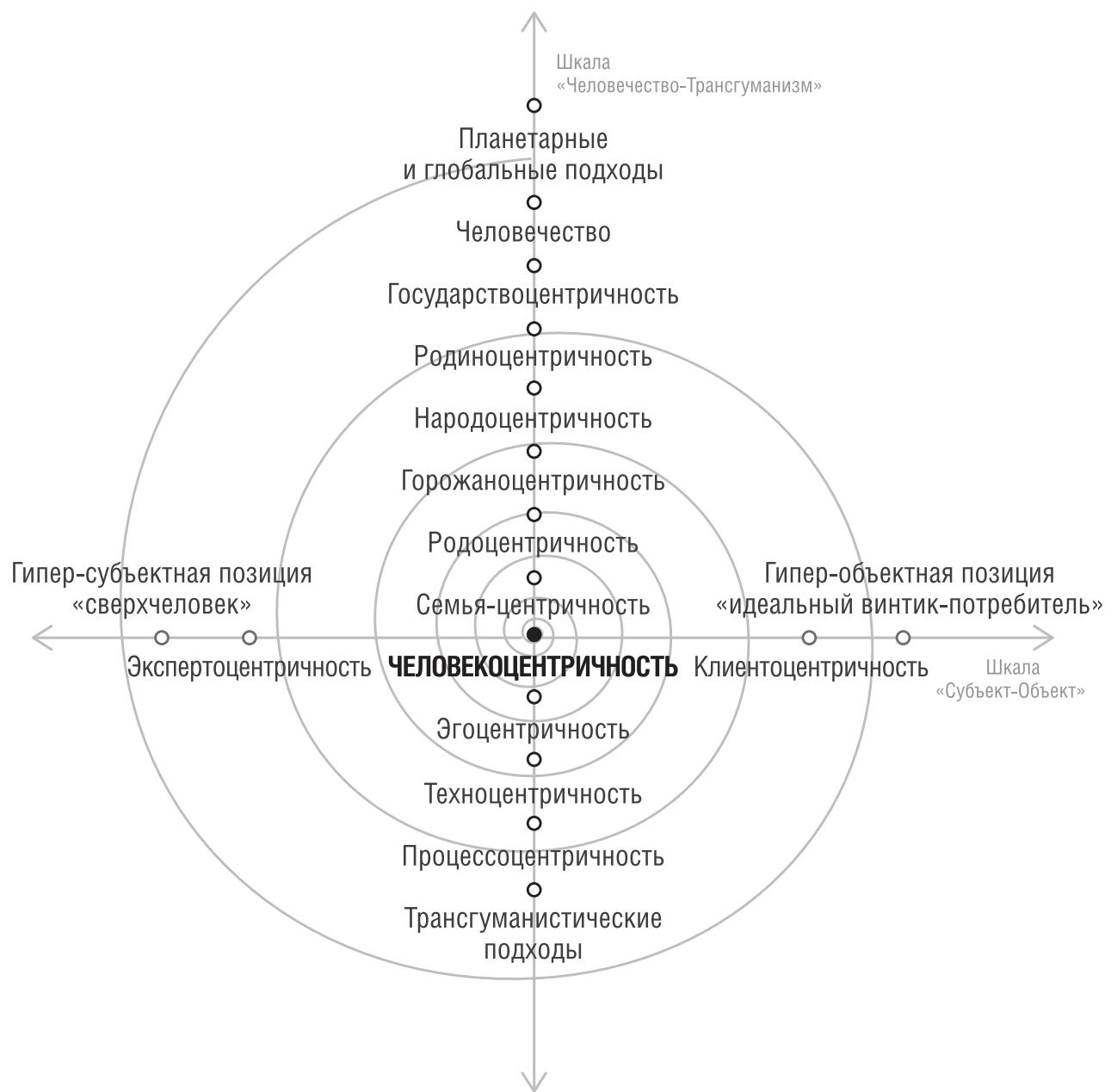


Рисунок 1. Модель соотнесения человекоцентричности с другими распространенными подходами

не потому становится значимой для меня целью, что мне этого непосредственно хочется, а я потому этого хочу – иногда всем своим существом, до самых сокровенных глубин его, – что я осознал общественную значимость этой цели и ее осуществление стало моим кровным, личным делом, к которому меня влечет иногда с силой, превосходящей силу элементарных, только личностных влечений».

Таким образом, создавая условия для осознания себя человеком, субъектом собственной жизни, а не элементом заданной извне системы со статичной ролью «клиент / потребитель / благополучатель», мы создаем условия для максимизации раскрытия потенциала человека. И логично, что начинается это масштабное изменение подхода от клиента к человеку именно в социальной сфере, в Национальной социальной инициативе.

Создавая условия для развития такого подхода, в 2025 году АСИ впервые провело отбор лидерских проектов с фокусом внимания именно к человекоцентричности. Экспертный совет АСИ выбрал 23 проекта для поддержки, а затем к работе над проектами добавились еще несколько проектов-победителей форума «Сильные идеи для нового времени» разных лет, партнеры и лидеры премии «Страну меняют люди».

Работа в течение года с сотнями проектов волонтерских движений, некоммерческих организаций и социальных предприятий, с корпоративными программами компаний и государственными, муниципальными концепциями и нормативными актами в регионах, помогла увидеть, в определенном смысле, «Модель соотношения Человекоцентричности и различных выборов другого центра».

Не претендуя на завершенность гипотезы, рассмотрим систему координат с двумя ключевыми шкалами в данном вопросе:

1. Шкала «Субъект-Объект», в которой раскрываются концепции экспертоцентричности и клиентоцентричности, и
2. Шкала «Человечество-Трансгуманизм»: от высшего начала человеческого существования до искусственного создания постчеловека.

При расположении первой шкалы по горизонтали (ось X), а второй по вертикали (ось Y), можно разместить на данных осях все основные понятия «центричности»: от человекоцентричности вправо – «клиентоцентричность» и далее по оси – к гипер-объектной позиции «идеального винтика» в системе потребления и подчинения, а влево – «экспертоцентричность» с направлением к гиперсубъектной позиции «сверхчеловека» (Рис. 1).

Если же рассмотреть движение по вертикальной шкале, то в данном случае можно расположить последовательно от человекоцентричности вверх, с усложнением социальной, временной, сущностной связности, следующие позиции: «семья-центричность», «родоцентричность», «горожаноцентричность», «народоцентричность», «родиноцентричность», «государствоцентричность», и далее человечество в целом, стремящееся к планетарному и глобальному смыслу. Условно вниз от центра «Человека» можно разместить позиции от «эгоцентричности» (как когнитивного искажения, запускающего механизмы развития ограничений понимания других точек зрения), и далее к встречающимся понятиям «техноцентричности», затем «процессоцентричности», где все меньше остается роли человеческого, с последующим стремлением к трансгуманистическим подходам, созданием искусственных существ, превосходящих человека.

Предложенная схема модели соотнесения человекоцентричности с другим распространенными подходами и позициями помогает увидеть, как многие из существующих подходов соприкасаются и соотносятся с исходной точкой формирования каждого из центров. Визуализация в форме спирали указывает также на связность всех позиций на рассмотренных шкалах, при допущении возможности

рассмотреть изображение в объеме (как конус с вершиной в точке пересечения осей), а также как точку входа в новое измерение роли Человека и человекоцентричности в понимании цивилизации.

В данном случае кажется уместным привести цитату Абрахама Маслоу: «Потребность в самоактуализации – таком „открытии своей идентичности, своего подлинного Я“, таком „полном, живом и бескорыстном переживании“ своего бытия, в ходе которого человек стремится раскрыть, актуализировать заложенные в нем возможности, быть тем, чем он может стать. Высшие, подлинно человеческие потребности проявляются в стремлении человека к высшим „бытийным“ ценностям – добру, истине, совершенству, красоте».

Подводя итог, можно сказать, что «Атлас человекоцентричности», который вы сейчас читаете, с описанием методологических основ, приведенными кейсами и эссе от лидеров позитивных изменений со всей страны, с фокусировкой на тех элементах, которые могут стать артефактами нового качества жизни – где в центре всегда Человек – формирует и ваши новые установки, представления, отношение и, возможно, сценарии жизни, меняющие мир, страну, жизнь. Подумаем об этом вместе.

Список источников

1. Маслоу, А. (2010). Мотивация и личность. Питер.
2. Рубинштейн, С. Л. (2024). Бытие и сознание. Питер.
3. Официальный сайт федерального проекта «Государство для людей». <https://Государстводлялюдей.рф>
4. Информационный сайт о программе «Национальная социальная инициатива». <https://asi.ru/social/nsi/>

Русская школа человекоцентричности

КИМ Е. В., директор Центра развития человекоцентрированного подхода
Института передовых исследований человека и общества, эксперт Департамента
психологии НИУ ВШЭ
БЕЛЯЕВА А. В., руководитель Лаборатории исследования творчества Института
передовых исследований человека и общества, секретарь совета Общества
человекоцентрированного подхода

Современное общество находится на пороге возможной человекоцентричной трансформации, обусловленной появлением и развитием ряда ключевых факторов:

1. Человекоцентричность как видение лидеров настоящего времени

Человекоцентричность становится стратегическим вектором развития, провозглашенным лидерами современности во всем мире. В России, в частности, в Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию 2018 года было обозначено направление развития страны по принципам человекоцентричности. При этом важно подчеркнуть, что человекоцентричность, независимо от того, из какой западной концепции этот термин был переведен на русский язык (например, «Person-centered approach» (Карл Роджерс), «Human Centered Design» или еще несколько других направлений, переведенных одним и тем же словом), – в культурно-историческом контексте русскоязычного пространства является несводимым к прямому переводу или «калькированию».

В отличие от терминов, заимствованных без адаптации (например, «клиент-центрированный подход»), понятие «человекоцентричность» опирается на лексему «человек», глубоко укорененную в философской, педагогической и психологической традиции русской культуры. Данная концепция представляет собой не импорт идеи, а органичное продолжение философских разработок Н. А. Бердяева, С. Л. Рубинштейна, А. С. Макаренко, Л. Н. Толстого, Л. С. Выготского, М. К. Мамардашвили и других мыслителей, которые в разные периоды исследовали природу человека.

Сразу отметим, что «Атлас» разработан с учетом лингвокультурной специфики русскоязычного мышления при реализации человекоцентричных практик в различных сферах жизнедеятельности.

2. Развитие ресурсов и технологий

Наблюдается значительный рост доступных ресурсов и технологий, способных обеспечить их эффективное использование. Еще в 1930 году Хосе Ортега-и-Гассет в работе «Восстание масс» отмечал беспрецедентный рост уровня жизни и расширение жизненных возможностей человека, характеризуя их как нечто, приближающееся к фантастическому. Следует предположить, что возможности, доступные современному человеку спустя почти столетие, превосходят даже самые смелые прогнозы того времени.

3. Нарастающий кризис общества потребления

Все более очевидным становится текущий кризис общества потребления, проявляющийся – с точки зрения человекоцентричности – в дегуманизации социальных взаимодействий. Происходит вытеснение подлинных человеческих отношений посредством широкого распространения рыночных конструктов. Люди взаимодействуют друг с другом через посредников – организации, цифровые платформы,

нормативные документы и иные структурированные формы, игнорируя при этом личностную составляющую этих взаимодействий. В результате человек, стоящий за обеспечением процесса оказания услуги, становится невидимым: не виден работник организации, не виден разработчик сайта, не виден чиновник, обеспечивающий работу государственного аппарата. Такое опосредованное взаимодействие приводит к кризису самоидентификации личности, что, в свою очередь, негативно сказывается на качестве жизни [Овсянников, 2011; Ковалев, 2020; Радаев, 2022].

Человекоцентричность: определение и принципы

Человекоцентричность – это парадигма социального взаимодействия, основанная на признании субъектности, ответственности и презумпции здоровья каждого участника системы. Она предполагает глубинную переориентацию сознания с позиций жесткого контроля к мировоззренческой установке, в которой человек выступает исходной точкой отсчета.

При этом важно подчеркнуть, что человекоцентричность не может быть реализована в условиях, когда внимание сосредоточено лишь на одной группе участников взаимодействия (например, на клиенте, потребителе, сотруднике или студенте), при игнорировании остальных. Подобные подходы, ориентированные на отдельную категорию лиц, следует рассматривать как клиент- или потребитель-центричные, что принципиально противоречит фундаментальным положениям человекоцентричности и сопряжено с рисками дегуманизации.

Принципы человекоцентрированного подхода

Человекоцентричность предполагает постановку в центр каждого человека как уникальной суверенной личности. Вследствие этого, каждое взаимодействие в обществе приобретает уникальный и неповторимый характер. Реализация такого подхода возможна при условии соблюдения следующих базовых принципов, подробному анализу которых будет посвящена отдельная глава далее:

- 1) Суверенность;
- 2) Ответственность;
- 3) Иерархия;
- 4) Компетентность во взаимодействии.

Способность учитывать суверенность и ответственность дает возможность выстраивать взаимоотношения с другими людьми, осознавая свою и чужую субъектность, реализуя собственный потенциал и выстраивая свою деятельность на уважении к другому человеку и способности относиться к другому как к себе.

На практике это выражается в высоких нравственных требованиях к участникам коллектива: если другой человек признается мной равным мне, то все требования, предъявляемые к нему, должны быть в равной мере применимы и ко мне, и наоборот. Ведь единственное, в чем люди равны между собой – это в их человеческой природе, в том, что все мы люди.

В остальном же мы все различны. И для того, чтобы эти различия способствовали конструктивному взаимодействию, а не препятствовали ему, необходимо понимание принципа иерархии. Принцип иерархии способствует преодолению изоляции отдельных структур и обеспечивает осознание каждым участником своей вписанности в более широкие социальные и организационные процессы – будь то коллектив, семья, жилой микрорайон или вся страна.

Компетентность во взаимодействии понимается как способность взаимодействовать в условиях различий, не полагаясь на эмпатию, конгруэнтность или уважение со стороны других, а опираясь на собственные ресурсы и умения. Это способность взаимодействовать с различиями в любой ситуации.

Необходимые и достаточные компетенции человекоцентрированного подхода

1. Конгруэнтность – умение осознанно, ответственно и непротиворечиво выражать себя в отношениях с другими, сохраняя согласованность внутреннего мира и внешнего поведения.

2. Эмпатическое понимание – умение понять опыт другого человека в полноте его суждений и намерений и отразить его с учетом суверенности, то есть, не сводя его слова к собственным интерпретациям.

3. Эмпатия – умение полно соприсутствовать, при сохранении собственного мнения и позиции, рядом с другим человеком в ситуациях, требующих от него личностного роста, преодоления трудности или принятия решения.

4. Безусловное позитивное принятие – это умение отложить оценочные суждения и ответственно принимать любую жизненную ситуацию, включая угрозы и вызовы, как возможность личностного роста, при этом сохраняя уважение к собственной и чужой субъектности и проявляя благодарность как осознанный акт признания ценности опыта, независимо от его эмоциональной окраски.

Данные компетенции представляют собой комплексные умения, алгоритмизированные в рамках практического применения. Их освоение предполагает не только теоретическое изучение, но и интеграцию в реальные контексты межличностного взаимодействия. Благодаря работе ведущего практика человекацентрированного подхода в России А. Н. Тишовой, была разработана и адаптирована методика обучения указанным компетенциям с учетом лингвокультурной специфики русскоязычного сознания, а также особенностей мировоззрения и картины мира носителей русского языка.

Роль лидера в человекоцентричной трансформации

Инициировать и реализовать человекоцентричную трансформацию способен лидер любого уровня. Под лидером в человекоцентрированном подходе понимается человек, обладающий видением и имеющий последователей.

Это может быть как структурный руководитель (руководитель отдела, директор образовательной организации, руководитель НКО и т.п.), так и неформальный лидер – признанный специалист, проактивный студент, инициативный член сообщества.

Лидер, способный устанавливать и поддерживать отношения со всеми участниками процесса, признавая каждого – включая себя – не просто как элемент системы, а как человека, выступает катализатором перехода к человекоцентричным отношениям в группе, организации или сообществе.

Выбор инструментов для решения задачи в конкретной ситуации определяется множеством контекстуальных факторов. Человекоцентричность предоставляет возможность генерировать уникальные решения, поскольку они формируются на основе полного спектра данных, анализ которых возможен только при проактивном субъектном участии человека.

Рекомендации по реализации

Ключевым условием инициации человекоцентрированной трансформации является личная трансформация лидера, предполагающая рефлексивное изменение собственного поведения и качества межличностных отношений. Иными словами, запуск человекоцентрированной трансформации – необходимо начинать с себя. Данный тезис является устоявшимся положением в педагогической практике: поведение детей формируется не столько под воздействием вербальных установок взрослых, сколько под влиянием их реальных действий – поведенческих образцов.

Распространяя данное положение на другие сферы деятельности, можно с очевидностью констатировать, что устойчивые изменения формируются не декларациями или риторическими установками, а реальными действиями и поведенческими практиками субъектов социального взаимодействия, то есть конкретных людей, совершающих конкретные дела.

Таким образом, первым шагом лидера человекоцентричной трансформации должна стать личная трансформация, результатом которой становится изменение качества отношений с самим собой и теми, с кем он вступает во взаимодействие.

Важно подчеркнуть, что человекоцентричность не только не предполагает превращения каждого руководителя в психолога, готового к бесконечному выслушиванию и прощению, но и напротив, защищает от манипулятивного поведения со стороны подчиненных или клиентов. Более того, цель человекоцентричной трансформации – не увеличение потребности в психологической помощи, а гармонизация межличностных отношений, что, в свою очередь, снижает уровень психологического напряжения в коллективе.

Вступая во взаимодействие, необходимо выстраивать реальные отношения. Необходимыми и достаточными инструментами для компетентного взаимодействия являются четыре уже названные ранее компетенции человекоцентрированного подхода (конгруэнтность, эмпатическое понимание, эмпатия и безусловное позитивное принятие). При этом использование иных, уже освоенных лидером методов, не исключается. Однако следует учитывать, что такие инструменты, как манипуляция и доминирование, несмотря на краткосрочную эффективность, в долгосрочной перспективе ведут к дисфункциональным отношениям и зависимости.

Соотнося свои действия с принципами суверенности, ответственности, иерархии и компетентности и удерживая себя в парадигме отношения к другому как к самому себе, человек способен начать взаимодействовать с другими не как с ресурсами, звеньями цепи или препятствиями на пути к достижению цели, какой бы высокой она ни была. Человек способен относиться к другому – как к человеку, такому же, как он сам.

Подлинная человекоцентричность – это не совокупность методов или поведенческих стратегий, а глубинная переориентация сознания, основанная на философском осмыслиении человеческого достоинства, онтологической ответственности и системном развитии практических компетенций для межличностного взаимодействия. Только такой подход способен обеспечить человекоцентричную трансформацию общества и стать основой устойчивого и синергетического развития человечества.

Следующая часть данной статьи посвящена более глубинному академическому анализу тех принципов и компетенций, которые кратко были представлены ранее.

Философия и практика русской школы человекоцентричности

*Человекоцентрированный подход в мире и в России:
решение вопроса идентификации подхода*

Первое, что необходимо принять во внимание, говоря о человекоцентричности – это осознание того, что говорить мы будем на русском языке. Игнорирование этого очевидного факта ведет к путанице и утере значимых смысловых компонентов подхода, поскольку термин «человекоцентричность», будучи, с одной стороны, переводом и компиляцией нескольких подходов, и с другой, что гораздо важнее, пройдя перевод и попав на почву российской культуры, преобразуется в согласованности со смыслом слова человек, которое выступает переводом и для слова *person*, и для слова *human*.

В. А. Штроо, профессор департамента психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», лично встречавшийся с Эрнестом Медоусом, одним из создателей человекоцентрированного подхода в США, в своей статье 2016 года ставит вопрос о сложностях идентификации подхода, называемого человекоцентрированным. Он выделяет «классический» Person-centered approach (человекоцентрированный подход) – теоретические и методологические разработки, основанные на исследованиях одного из самых влиятельных американских психологов XX века – Карла Роджерса и его коллеги Эрнеста Медоуса; Person-centered метод – статистический метод анализа латентных профилей; и Person centering psychology – человекоцентрическая психология труда [Штроо, 2016].

Сегодня к этой группе добавились *human centered design* и *human centricity*. *Human centered design* – человекоцентрический дизайн, по сути своей являющийся скорее расширенной версией клиент-центрического подхода, фокусирующейся исключительно на потребностях пользователя, где «человекоцентричность означает создание условий, которые способствуют улучшению качества жизни, удовлетворению потребностей пользователей и созданию более значимого взаимодействия между людьми и системами» [Тян, 2024, с.25]. *A human centricity* – его разновидность в вопросах работы над созданием искусственного интеллекта [Sigfrids et al., 2023].

Некоторые представители этих подходов выступают за их дифференциацию, доказывают собственное право называться истинно «человекоцентрическими». Однако в самом понятии «человекоцентрированный подход» заложен уникальный стратегический потенциал, который появляется именно на русском языке и позволяет соединить все эти довольно различные направления под одной «крышей».

На данный момент, в рамках действительности русского языка, уже существует многогранный и многофункциональный подход, называемый человекоцентрическим или человекоцентрированным, предлагающий разнообразные инструменты для решения практических задач. Это, в свою очередь, уже является не проблемой, а решением, поскольку центрирование на человеке, осуществляющее различные практиками, в разных сферах и с разным видением, дает в результате не столько поле для конкуренции за право называться высоким званием «специалист в человекоцентрированном подходе», сколько широкий выбор инструментов, применимых в различных ситуациях, и высококлассных специалистов, готовых работать вместе.

Подобный синергетический подход возможен именно благодаря культурно-историческому контексту, в рамках которого получает свое развитие человекоцентрированный подход в России.

В данной статье мы предлагаем первым шагом вспомнить о той философско-методологической основе, которая служит почвой для восприятия и преоб-

разования всех вышеперечисленных подходов. Такой почвой становятся работы русских мыслителей мирового уровня: Бердяева и Мамардашвили в философии, Рубинштейна и Выготского в психологии, Макаренко и Сухомлинского в педагогике и организации труда.

В свое время в статье «О личности и обществе» Антон Семенович Макаренко писал: «И хотя в нашей Конституции нигде не стоит слово «любовь», но за всю историю людей в ней впервые реально поставлено слово «Человек»» [Макаренко, 1986, с. 15]. И это факт нашей с вами истории и культуры.

Философско-культурная почва для становления человекацентрированного подхода

Мы со школьной скамьи знаем, что «человек – это звучит гордо». Это, как и многие другие предпосылки в нашей с вами культуры и истории, стало плодородной почвой для развития человекацентрированного подхода. Само словосочетание «человек в центре» звучит настолько привлекательно и интуитивно понятно, что даже не проводя никаких параллелей с философской или научной мыслью, русскоязычный человек предполагает наличие некого собственного представления о том, что это значит и как это можно реализовать на практике.

Давайте же обратимся к тем, кто своей жизнью и работой ставил человека в центр своей деятельности.

Николай Александрович Бердяев:

свобода духа и высшее человеческое достоинство

В своих работах Николай Бердяев называет свою мысль «ориентированной антропоцентрично» и многое формулирует для утверждения человека в качестве творца собственной жизни, творческой природы человеческого [Бердяев, 2008, с. 287].

Основной философской проблемой он называет проблему объективации – расчеловечивания, основанного на отказе от свободы как ответственности. В своей работе «Русская идея» он указывает на то, что человека не может подменить ни «культ холодной справедливости» [Бердяев, 2008, с. 121]., ни «утилитарное обоснование морали», ни «охрана жизни и благополучия», которые могут «противоречить достоинству жизни» [Бердяев, 2008, с. 174-175].

Он рассматривает два пути развития человечества, каждый из которых он называет квазиреальностью. Первый – путь, по которому пошла западная культура, и который привел к «фетишизму вещей», служению вещам, и, как результат в настоящее время – к победе культуры потребления. Второй путь – социалистическая идея «идеального коллектива» – тоже является квазиреальностью, поскольку «коллектив» – это абстракция, которая игнорирует каждого отдельного человека, являющегося носителем идеи коллектива. В исторической перспективе мы видим, что Бердяев, по сути, предсказывает культурно-политический кризис, который разворачивается в мире сегодня [Бердяев, 2008].

Итак, оба эти пути ведут к расчеловечиванию, объективации человека. Решением проблемы является становление человека, способного осознавать свою свободу и творческую сущность.

И в то же время, неверная интерпретация свободы, как эгоцентризма, как самообожествления (смешение с идеями Ницше о сверхчеловеке), ведет к роковым последствиям пустой псевдосвободы, в которой сострадательность и человечность превращаются в бесчеловечность и жестокость. На примере Родиона Раскольникова мы отчетливо видим, как самые светлые и добрые движения души извращаются, становясь губительными и разрушительными и для окружающих, и для самого человека, отказавшегося от человечности и поставившего в центр человекобога.

Свобода, как понимает ее Бердяев, это суверенность и ответственность, реализуемые самой человеческой жизнью. То есть это не то, что можно принять или от чего можно отказаться, это онтологический – бытийственный компонент человеческой жизни.

Эта мысль остается непонятой многими мыслителями и практиками и по сей день, и тем не менее, будучи сформулированной на русском языке, она выявляет саму суть жизни нашего народа. Работы Николая Бердяева являются значимой составляющей философско-культурной почвы человекоцентрированного подхода.

Антон Семенович Макаренко: воспитание человека

В статье «Максим Горький в моей жизни» Антон Макаренко пишет о своих первых шагах в формировании нового подхода к образованию и воспитанию в послереволюционной России, когда преподаватели были настолько опьянены видевшимися им перспективами, что в этом опьянении многое напутали [Макаренко, 1987]. Свою же ситуацию он описывает как «счастливую», что может показаться парадоксом, ведь он взял на себя колонию правонарушителей, разграбленные дома и необходимость добывать самые базовые вещи для выживания всех воспитанников и работников колонии. Именно высокую трудность своей задачи Макаренко называет счастливой, поскольку «путать было некогда» [Макаренко, 1987, с. 439]. И в отсутствии готовых «научных» решений, он обращается к своим представлениям о человеке. В том числе и к творчеству Максима Горького, в котором выявляет для себя особый горьковский оптимизм, под которым понимает способность видеть «красоту и силу» в каждом человеке – то, что в работах Карла Роджерса получило название тенденции к актуализации.

Работы Макаренко в первую очередь привлекательны для нас тем, что приемы и средства, многие из которых сейчас применяются в бизнесе и образовании (тимбилдинг, обучение служением), и главное – те принципы, на основе которых они сформированы, выведены не из теории, а из личного опыта успешной работы в высоко агрессивной среде.

Например, обоснованная им концепция воспитательного коллектива и неэффективности любого метода при ограничении видения парой «ученик – учитель» и игнорировании остальных систем, частями которых они являются, представляет из себя реализацию на практике принципа иерархии, сформулированного в современном человекоцентрированном подходе [Тишова, 2018]. Утверждение Макаренко «чем шире коллектив, перспективы которого являются для человека перспективами личными, тем человек красивее и выше» ярко иллюстрирует понимание этого принципа человекоцентрированного подхода.

Сергей Леонидович Рубинштейн: человек – отправная точка всей системы координат

Судьба первых – своей жизнью прокладывать путь, зачастую оставаясь непонятыми большинством. Такова судьба и Сергея Леонидовича Рубинштейна, который в 20–30 годы XX века своей работой в психологии и педагогике отстаивал фокус на «человеческом в человеке». Его труды, утверждая этику как ответ на вопрос: что такое человек, и заявляя человека «объективно существующей отправной точкой всей системы координат» понимания мира [Рубинштейн, 2003, с. 348], выводят нас на высокораввенственное осознание того, что «оценка поступков осуществляется с точки зрения того, возвышают или унижают они человека, но не в смысле его гордости, а в смысле достоинства, ценности морального уровня его жизни для других людей» [Рубинштейн, 2003, с. 364].

Сам смысл жизни каждого человека Рубинштейн определяет через соотношение содержания его жизни с другими людьми, а смерть, как невозможность более ничего дать другим людям, и, следовательно, осознание конечности собственной жизни есть катализатор срочности исполнения собственного обязательства. Это он называет «ответственностью и серьезным отношением к жизни» и это определяет как этическую норму.

Оказавший огромное влияние на отечественную и мировую психологию, разработавший «парадигму философской антропологии и онтологии, позволившую поставить проблему Человека в Мире, и человека представить как онтологическую реальность» [Абульханова, 2001, с. 7], Сергей Леонидович Рубинштейн безусловно входит в число создателей философско-культурного контекста, необходимого для формирования человекоцентрированного подхода не как системы ценностей, но как системы принципов и компетенций, основываясь на которых, мы способны создать общество, где каждый может видеть «богатство собственной жизни» и тем укреплять себя в своей способности «живь полной жизнью в данных условиях» [Рубинштейн, 2003, с. 365].

Этот список деятелей философии, науки и культуры, можно расширить, рассматривая с точки зрения человекацентрированного подхода творчество Льва Николаевича Толстого и Федора Михайловича Достоевского, работы Льва Семеновича Выготского, Мераба Константиновича Мамардашвили и Владимира Петровича Зинченко и других выдающихся ученых и мыслителей. Подробно вопрос о синтезе различных частных представлений и концепций о человекоцентричности, например, разобран в статьях В. А. Штроо [Штроо, 2016] и Д. Е. Николаева [Николаев, 2025]. Мы полагаем также, что это достойное поле для дальнейшего, более глубокого исследования. А пока предлагаем посмотреть на те «семена», которые упали на эту почву и более подробно рассмотреть те подходы, которые были переведены, как «человекоцентрированные» на русский язык, и те концепции, которые они собой формируют.

Человек в центре: подходы и концепции

Клиент-центричность: от истоков к современности

Впервые понятие клиент-центричности было введено и разработано американским ученым Карлом Роджерсом в 1940-1950-х годах при разработке клиент-центрированной терапии (Client-centered therapy). Карл Роджерс осуществил фундаментальный парадигмальный сдвиг в психологии, сместив фокус взаимодействия от эксперта-центрированной модели, основанной на предпосылке «эксперт знает лучше», к клиент-центрированной модели, предполагающей в терапевтическом процессе установку «лучше знает клиент». Среди ключевых последователей данного направления можно выделить Юджина Джендлина, разработавшего фокусинг – терапию телесной осознанности через работу с метафорой, и Натали Роджерс – дочь Карла, продолжившую его работу в разработке инструментов творческой экспрессии.

К концу жизни Роджерс осознал ограниченность психотерапевтической практики и постарался вывести созданную им модель за ее пределы [Тишова, 2018]. В 1980-х годах он впервые вводит понятие человекоцентрированного подхода (Person-Centered Approach) для применения в педагогике, бизнесе и сфере ми-ротворчества. Эту идею также разрабатывал Эрнест Медоус, один из ближайших соратников Роджерса. Он операционализировал теоретические концепты, разработанные Роджерсом, для практического применения и создал систему обучения человекоцентричному взаимодействию в организациях [Медоус, 2012, 2014;

Штроо, 2014]. Эту систему адаптировала и доработала с учетом мышления на русском языке Алла Николаевна Тишова, ведущий российский специалист в области применения человекоцентрированного подхода в социальной сфере.

Переименование подхода из «клиент-центрированного» в «человекоцентрированный» наметило переход на новый концептуальный уровень. Однако широкомасштабная трансформация парадигмы человеческих отношений, которая должна была последовать за этим переименованием, так и не была реализована. Несмотря на прикладываемые усилия последователей Медоуса и Тишовой в России и США, многие исследователи и практики продолжают воспринимать подход как «клиент-центрированный», с той лишь модификацией, что представление о клиенте расширяется до представления о человеке, то есть в клиентский профиль включается более широкий спектр чувств, потребностей, желаний, возможностей, психологических особенностей индивида, апеллируя к его «человечности».

Такая интерпретация человекоцентричности порождает сразу две, на первый взгляд незаметные, но критические в перспективе, методологические проблемы.

Первая проблема: редукция понятия «человек» исключительно к категории «клиента». В других сферах применения этого подхода этот термин трансформируется в «студента», «сотрудника», «покупателя», «пациента» и т.д. При этом и студент, и сотрудник воспринимаются как «внутренние клиенты», что воспроизводит квазиреальность по Бердяеву, только вместо «фетишизма вещи» возникает «фетишизм клиента». В долгосрочной перспективе это ведет к дезадаптивным изменениям в психической сфере клиента, включая нарушение ценностных ориентаций и искажение восприятия социальных норм. Иными словами, наступает расчеловечивание, дегуманизация человека, низводящая его до уровня «всегда-клиента».

Вторая проблема: игнорирование того факта, что в клиентских отношениях человеком является также и другая сторона – терапевт, преподаватель, руководитель, продавец, врач и т.д. В долгосрочной перспективе это ведет ко все нарастающей требовательности клиента и эмоциональному и физическому выгоранию специалистов, которые оказывают ему услуги. Иными словами, наступает расчеловечивание, дегуманизация специалиста.

Сторонники клиент-центричности предполагают снятие этих проблем за счет ролевой сменяемости клиент-специалист. То есть, в определенном контексте индивид выступает в роли клиента, вокруг чувств, потребностей, желаний и интересов которого все строится, а другой человек обеспечивает для этого все условия, помещая его в центр взаимодействия; затем происходит смена ролей, и теперь тот, кто до этого обеспечивал условия для другого, выступает в роли клиента и требует центрации на себе.

Такая концептуализация закрепляет восприятие взаимодействия на уровне клиент-центрированного подхода, препятствуя переходу на уровень человеческих отношений. Подобная позиция не только редуцирует одну из сторон взаимодействия, но и демобилизует человека как дееспособного субъекта отношений, ограничивая многообразие человеческого взаимодействия комфортной ролью клиента, тем самым дегуманизируя обе стороны взаимодействия [Ким, 2025].

Тем не менее, именно эта модель получила широкое распространение в современном мире в силу победы рыночных, а значит – клиентских отношений. Одной из ветвей развития клиент-центрированного подхода стала сформированная в 1980-х годах в США методология человекацентрированного проектирования (дизайна) (Human-centered design).

Поставив пользователя в центр процесса разработки продуктов, услуг и систем, данная методология основывает свою деятельность на фундаментальном принципе, согласно которому конечные решения должны соответствовать реальным потребностям, возможностям и ограничениям пользователя. На современном

этапе развития методология представляет собой хорошо структурированную систему принципов, методов, инструментов и технологий, обладающую четко сформулированными научными обоснованиями.

Активное применение данной методологии различными компаниями, ориентированными на потребителя, способствует укреплению принципов клиент-центричности и успешному формированию и развитию общества потребления.

Еще одним направлением, в котором получил дальнейшее развитие клиент-центрированный подход, является менеджмент. В парадигме управления организацией роль клиента отводится сотруднику, который, с одной стороны, рассматривается как ресурс обеспечения эффективности бизнеса, а с другой – как объект, помещаемый в условия, способствующие реализации профессионального потенциала. В результате происходит смещение фокуса в сторону выявления ожиданий сотрудников в отношении руководства. Как отмечают различные исследователи, «в этой связи представляет интерес то, какими хотят видеть и чего ждут от руководителей подчиненные» [Иванова, 2024, с. 248], предполагая, что способность повысить доверенность сотрудника результатами своей профессиональной деятельности находится в зоне ответственности руководителя.

Это ведет к перевороту организационной иерархии и слому вертикали управления, то есть де-факто ставит руководителя в зависимость от подчиненных, что, в свою очередь, ведет к дестабилизации управленческой структуры.

Такой сценарий сопряжен, с одной стороны, с высоким риском профессионального выгорания руководителей, а с другой – провоцирует менее сильных руководителей к конформизму, что, по понятным причинам, снижает эффективность управленческой деятельности. Для сотрудников же подобный подход может привести к отказу от ответственности за собственную профессиональную жизнь и осознания собственной суверенности.

Стоит добавить, что то, что обозначается общим термином «человекоцентричный», а по сути представляет собой расширенную форму «клиент-центричности», на современном этапе не имеет четко сформулированной методологической базы в области менеджмента. Реализуемые интервенции базируются либо на адаптации принципов человекоцентрированного проектирования (Human-centered design), либо на искаженном понимании человекоцентрированного подхода в работах Карла Роджерса и Эрнеста Медоуса [Калашникова, 2025].

Человекоцентричность: тенденция к актуализации и полное функционирование

На что же тогда опираться в понимании человекоцентрированного подхода?

На осознание того, что любая технология – это инструмент в руках человека. Не абстрактного человека, зафиксированного определением того или иного подхода, а конкретного человека в конкретной ситуации, не зависимо от того, является ли он клиентом, производителем, менеджером, исследователем или просто сторонним наблюдателем.

Такое понимание не требует отказа от методик и технологий. Их использование возможно без ущерба для человечности при условии реализации человеком базовых, уже упоминавшихся ранее, принципов человекоцентрированного подхода: суверенности, ответственности, компетентности в динамической иерархии.

Стратегический потенциал человекоцентрированного подхода заключается, в первую очередь, в том, что он не продуцирует индивидуальные концепции о бытии, а концептуализирует онтологию, операционализируя ее в реальных жизненных ситуациях через применение конкретных компетенций и принципов человекоцентрированного подхода.

Эти компетенции и принципы будут рассмотрены в третьей и четвертой главах этой статьи. Мы предлагаем читателю не просто изучить их в качестве абстрактных идей, а соотнести с действительностью собственной жизни.

Но прежде рассмотрим одно из центральных понятий в теории человекоцентрированного подхода – тенденцию к актуализации. Этот термин был введен в научный дискурс Карлом Роджерсом, при этом эта концепция, пусть и другими словами, была также сформулирована в работах Сергея Леонидовича Рубинштейна и Антона Семеновича Макаренко.

Тенденция к актуализации является ключевым мотивом развития в человеческой жизни. Это естественное стремление человека к развитию и реализации своих способностей. Эта тенденция присуща человеку с рождения и направлена на то, чтобы способствовать его росту и раскрывать заложенный в нем потенциал. Важно, что это движение носит целостный характер: оно охватывает все стороны личности и направлено на полное функционирование человека [Роджерс, 2016].

Однако, в процессе взросления, накопления опыта и развития самосознания у человека формируется то, что Роджерс назвал я-концепций. Она представляет собой упорядоченную и целостную систему восприятий – как о самом себе, так и о своих отношениях с другими людьми и различными аспектами жизни. Сюда же входят и ценности, связанные с этими представлениями [Rogers, 1959]. По сути, я-концепция – это внутренний образ «Я», психологический автопортрет, который человек создает сам и который отражает его осознанное восприятие собственной личности.

Формирование я-концепции, в свою очередь, порождает другую внутреннюю силу – тенденцию к самоактуализации. Она функционирует подобно тенденции к актуализации, но ориентирована уже не на весь жизненный опыт личности, а только на ту часть опыта, которая соответствует образу «Я», закрепленному в я-концепции. В результате, если между реальным, глубинным (организмическим) опытом человека и его я-концепцией возникает несоответствие, между этими двумя тенденциями – общей актуализацией и самоактуализацией – начинается внутренний конфликт: они начинают «тянуть» личность в разные стороны [Колпачников, 2018].

Так, например, сегодня, когда человек имеет серьезный риск быть полностью поглощенным материальным миром, человек «манипулирующий» или «потребляющий» человек [Борисова, 2019] не просто не достигает своей подлинной сущности – он, по сути, оказывается в противоречии с ней, живя в соответствии с внешними стимулами, а не внутренними потребностями. Рубинштейн говорит об этом так: «Человек, отчужденный от природы, от жизни Вселенной, от игры ее стихийных сил, не способный соотнести себя с ними, не способный перед лицом этих сил найти свое место и утвердить свое человеческое достоинство, – это маленький человек» [Рубинштейн, 2003, с. 400].

Но даже в таких условиях тенденция к актуализации продолжает действовать – она по-прежнему стремится к раскрытию внутреннего потенциала личности и развитию организма. Этот процесс оказывается искаженным из-за внутреннего конфликта, с которым человек сталкивается на пути к самореализации. В результате этого искажения страдает и конечный результат: чем сильнее несогласие между реальным жизненным опытом и образом «Я» (я-концепцией), тем выше риск неудовлетворенности, а в более серьезных случаях – развития невротических или даже психотических состояний (в зависимости от степени этого несоответствия). Такое несоответствие мешает человеку жить полноценно и свободно, ограничивая его способность к спонтанному и гармоничному функционированию [Ким, 2024].

В результате противоборства этих двух тенденций возникает новое направление, идущее по некоей срединной траектории между ними. И поскольку часть этих процессов протекает за пределами сознательного восприятия, такое движение человек может воспринимать как случайное или непонятное. Тем не менее, даже если он не осознает этих внутренних механизмов, они все равно подчиняются общей созидающей тенденции к актуализации, на которой базируется теория человекоцентрированного подхода.

Эта же созидающая направленность ясно прочитывается в текстах Антона Семеновича Макаренко, в его утверждении красоты и силы каждого человека. И потому фундаментальный этико-педагогический принцип А. С. Макаренко определяется следующим образом: «как можно больше уважения к человеку, как можно больше требовательности к нему» [Курпяков, 2017, с. 106].

Сергей Леонидович Рубинштейн говорит о главенстве созидающей силы в человеке, формулируя смысл этики как требование «не закрывать глаза на все трудности, тяготы, беды и передряги жизни, а открыть глаза человеку на богатство его душевного содержания, на все, что он может мобилизовать, чтобы устоять, чтобы внутренне справиться с теми трудностями, которые еще не удалось устранить в процессе борьбы за достойную жизнь» [Рубинштейн, 2003, с. 365].

Еще более кратко об этом можно сказать словами Мераба Константиновича Мамардашвили: «Человек есть усилие быть человеком».

Именно это усилие и есть то, что мы называем полным функционированием [Rogers, 1959]. Такой человек не стремится к статичному состоянию «идеального счастья», а живет процессуально – в потоке жизни, это «не состояние ослабления влечения, уменьшения напряженности и не гомеостаз», это осознание свободы, где свобода понимается не как свобода от всего, недетерминированность вообще, а как свобода по отношению к конкретным условиям, наличному бытию, данной ситуации [Рубинштейн, 2003]. И как результат этого осознания характеристикиами полно функционирующего человека являются осознание ответственности за свою жизнь и постоянное стремление к творческому развитию и раскрытию собственного потенциала.

И поскольку мы уже в некоторой степени приступили к разговору о тех принципах, осознание которых открывает возможность человекоцентричной трансформации общества, давайте рассмотрим их более подробно.

Принципы и компетенции человекоцентрированного подхода

Принципы человекоцентрированного подхода

Принципы, на которых базируется человекоцентрированный подход, применимы к любой ситуации человеческого взаимодействия – следовательно, мы рассматриваем взаимодействие в любой группе. Более того, они не являются уникальной принадлежностью именно этого подхода. Они были выведены и сформулированы Эрнестом Медоусом и Аллой Тишовой из многолетнего опыта практического применения человекоцентрированного подхода в работе организаций [Медоус, 2012, 2014; Meadows, 2014; Тишова, 2018; Колпачников, Тишова, 2016].

В той или иной форме эти же принципы сформулированы многими великими философами и учеными на протяжении истории. Например, вот что пишет Марк Аврелий в «Размышлениях»: «Никто не может помешать тебе жить согласно разуму природы твоей» [Аврелий, 2021, с. 90]. И это то, как работает осознание суверенности.

Суверенность

Одним из ключевых принципов человекоцентрированного подхода является признание суверенности личности. Это означает, что причина любого поступка человека – даже того, что совершается бессознательно или под влиянием внешних обстоятельств – находится внутри человека. Личность остается первоисточником своих действий, восприятий и решений.

Большинство людей теоретически признают суверенность, однако на практике мы наблюдаем систематическое расхождение между декларируемой суверенностью и реальными паттернами поведения. Практически все люди в той или иной степени проявляют стремление к изменению других и, следовательно, к отказу от суверенности. Это стремление может проявляться в форме прямого влияния, манипуляции или выражения эмоционального недовольства по поводу чужого поведения. Оно актуализируется как в контексте случайных социальных взаимодействий, так и в наиболее значимых межличностных отношениях – с родителями, детьми, супругами.

Особую остроту проблема приобретает в ситуациях, когда поведение другого человека воспринимается как отклоняющееся от внутренних нормативных установок: моральных, этических или ценностных.

Другая сторона той же проблемы – когда человек интерпретирует собственные действия, эмоции и установки как следствие внешнего воздействия. Распространенные когнитивные формулировки: «Я делаю это, потому что приказал начальник» или «Как я могу не злиться, если он постоянно меня оскорбляет?» – свидетельствуют о тенденции к экстернализации локуса контроля – переносу ответственности за собственное поведение и внутреннее состояние на внешние обстоятельства и других людей.

Таким образом, несмотря на признание суверенности личности как онтологического принципа, в повседневной практике наблюдается постоянный отказ человека от собственной суверенности. Это указывает на глубокий парадокс современного самосознания: человек, провозглашаемый свободным и ответственным, регулярно ведет себя как пассивный объект внешних влияний, что ставит под вопрос степень реализации им собственной суверенности в реальных жизненных контекстах, а это ведет к росту психологического неблагополучия, вплоть до психических расстройств.

Суверенность как онтологическое свойство человеческого бытия – существует и является неотчуждаемой, даже в условиях значимого внешнего влияния. Подвергаясь воздействию социальных, культурных, межличностных и других факторов, поведение человека всегда опосредуется его внутренней структурой – проходит его собственный внутренний фильтр. Человек воспринимает мир, в котором живет, не просто таким, какой он есть «на самом деле», а строит его в своем сознании на основе личного опыта. Этот внутренний мир формируется через призму усвоенных культурных норм, ценностей и собственных интерпретаций – то есть это субъективная картина реальности, построенная на основе «присвоенного» и осмысленного человеком опыта, полученного в контакте с объективной действительностью [Колпачников, 2001, с. 48].

Внешние стимулы – будь то прямые требования, ожидания окружающих или социальные нормы – выступают не как детерминанты поведения, а как интерпретируемые раздражители, проходящие через субъективный фильтр личности. Именно человек решает, каким образом реагировать на данное воздействие.

Осознание этой внутренней самопричинности – ключевой фактор психологического созревания. Оно способствует формированию внутреннего локуса контроля, при котором человек принимает 100% ответственности за свои поступки,

эмоциональные состояния и жизненный путь. Такое принятие ответственности, в свою очередь, снижает потребность в попытках изменения других, поскольку утрачивается иллюзия, что благополучие или внутренняя гармония зависят от поведения другого субъекта.

Признание суверенности как своей, так и партнера по взаимодействию, ложится в основу человекоцентричной трансформации и становится фундаментом построения зрелых, аутентичных отношений в обществе. Оно предполагает отказ от позиции «жертвы» внешних обстоятельств и перестановку акцента: со «что со мной сделали» на «как я отвечаю на происходящее». В таком контексте различия между людьми перестают восприниматься как угроза или конфликтный потенциал и трансформируются в уникальный ресурс взаимодополнения.

Таким образом, взаимодействие, выстроенное на основе признания суверенности, создает условия для психологической безопасности, в которой каждый участник может проявлять свою уникальность, раскрывать индивидуальные способности и вносить вклад в достижение общей цели. Подобная среда способствует переосмыслению ответственности не как бремени, а как акта субъектности – проявления внутренней силы, способности быть источником своих решений и действий. Это, в свою очередь, закладывает основу для полного функционирования здоровой и ответственной личности.

Ответственность

В процессе межличностного взаимодействия часто наблюдается дисфункциональное отношение к ответственности: участники либо стремятся избежать ее, «перекладывая» на других субъектов или на внешние обстоятельства, либо, напротив, оценивают собственную ответственность как чрезмерную, выходящую за границы своих обязательств. В ряде случаев ответственность путается с чувством вины или используется как инструмент морального давления, что искажает ее подлинную природу как проявления свободы человека, реализующейся в субъектности и личностной силе.

Однако ответственность – это не внешнее обязательство, а внутренняя позиция, связанная с осознанием себя активным источником своих действий, решений и их последствий. Ответственность – существует неизбежно как последствие всех принятых и непринятых человеком решений. Признание этого факта способствует актуализации собственного потенциала и становится катализатором личностного роста. В таком контексте человек начинает добровольно «искать» ответственность на себя, что проявляется в расширении зон влияния и открытости новому опыту, более трудным задачам, непривычному взаимодействию. Это способствует формированию сообщества, в котором каждый участник выступает как субъект действия. Такие сообщества можно охарактеризовать как сообщества сильных лидеров, где лидерство не является должностью, а выражается в способности быть инициатором, видеть свою ответственность и уметь взаимодействовать с ответственностью другого.

В человекоцентрированном подходе лидер определяется как человек, у которого есть видение и последователи. При этом важно проводить различие между подлинным лидером и смежными, но качественно иными позициями:

- Карьерист – действует без собственного видения, ориентирован на извлечение личной выгоды (статус, прибыль, признание), мобилизует последователей через внешнюю привлекательность, а не содержательную вовлеченность;
- Лидер «сырых идей» – обладает замыслом, но не способен к самостоятельной реализации; полагается на манипулятивные или зависимые стра-

тегии вовлечения других, что свидетельствует о недостатке внутренней автономии;

- «Одинокий лидер» – имеет зрелое видение и личностную силу, но не вступает во взаимодействие с другими; в отсутствие последователей его лидерство остается нереализованным, поскольку лидерство является отношением, а не внутренним состоянием.

Лидер, согласно человекоцентрированной парадигме, осознает свою ответственность перед сообществом за реализацию своего видения, воплощающего тот внутренний потенциал, который он сформулировал как лучшее, что в нем есть для мира. Воплощение видения осуществляется не ради власти или контроля, а как акт служения, способствующий раскрытию потенциала других.

Взаимодействие лидера и последователей, построенное на признании ответственности каждым участником, создает условия для:

- формулирования последователями собственного смысла деятельности, который лежит в основе внутренней мотивации;
- профилактики профессионального выгорания, поскольку действия совершаются с учетом иерархии приоритетов, а не из ощущения собственного бессилия перед обстоятельствами;
- возникновения синергетического эффекта, когда совместный результат превосходит сумму индивидуальных вкладов;
- достижения результатов, превосходящих изначальные ожидания.

Кроме того, осознание ответственности как базового принципа взаимодействия является фундаментом для формирования компетентности в иерархии – концепции, разработанной Аллой Николаевной Тишовой в рамках применения человекоцентрированного подхода в бизнес-среде [Колпачников, Тишова, 2016]. Компетентность в иерархии основана не на формальном признании власти, а на признании ответственности, экспертизы и способности субъекта лидировать в определенной области, что обеспечивает гибкость, устойчивость и развитие организационной системы.

Иерархия

Любая человеческая деятельность – будь то предпринимательская инициатива, образовательная практика или гражданская активность – по своей природе является встроенной в систему и не может существовать изолированно от более широких социальных, экологических, культурных и экономических контекстов. Теоретически эта взаимозависимость признается как очевидный факт, однако в практике принятия решений и организации деятельности она зачастую игнорируется. Преобладает парадигма локальной рациональности, при которой действия субъектов координируются преимущественно с учетом собственных интересов и краткосрочных или долгосрочных выгод, в первую очередь – экономических. В результате системные связи и взаимозависимости оказываются неучтенными в процессе планирования и реализации, что приводит к различным последствиям, таким как:

- разрушение экологии;
- деформация социальных связей в образовательной среде (в частности, между преподавателями и студентами);
- депопуляция территорий, не подпадающих под логику экономической эффективности;
- утрата смысловых оснований созидательной деятельности;
- дегуманизация социальных институтов.

Эти феномены являются следствием системного нигилизма – отказа от признания собственной встроенности в многоуровневые иерархии: от семьи до народа, нации, экосистемы и глобального социума.

При этом индивид и группа, действуя автономно и игнорируя свою системную принадлежность, нарушают иерархию ценностей и приоритетов, замещая нравственные, экзистенциальные и экологические ориентиры конъюнктурными и потребительскими установками системы мирового рынка. Это ведет к фрагментации личности, потере смысла и снижению устойчивости как отдельных субъектов, так и социальных систем в целом. Личность подменяется иллюзией некоей усредненной коллективной идентичности, в которой якобы есть место каждому, но фактически не существует никто, так как это – новая квазиреальность, возникшая как результат технологизации современного общества.

Однако иерархичность как принцип организации живых и социальных систем объективно существует. Она не является артефактом власти или подавления, а отражает естественную упорядоченность взаимодействий, в которой каждый элемент занимает определенное место и выполняет соответствующую функцию. Осознание того, в какую систему вносит вклад субъект, какова его роль в более широком контексте, является необходимым условием для формирования системного мышления и ответственного взаимодействия. Без такого осознания невозможно достичь подлинной ясности в целях, мотивах и последствиях собственной деятельности.

Взаимодействие, выстроенное на признании иерархии, способствует:

- развитию способности видеть системные связи и свое место в них;
- формированию устойчивых, синергетических отношений между участниками;
- усилению как индивидуальной, так и коллективной агентности;
- повышению устойчивости и адаптивности группы за счет согласованности действий на разных уровнях.

Возникает закономерный вопрос: если такой подход столь эффективен, почему он не стал доминирующим в современной практике? Ответ заключается в том, что, хотя принципы системного и иерархического мышления эффективны, их реализация требует высокой степени компетентности во взаимоотношениях – способности субъекта осознанно, аутентично и ответственно вступать в связь с другими, признавая как свою, так и чужую суверенность.

Человекоцентрированный подход включает не только теоретическую модель, но и практический курс развития ключевых компетенций: эмпатического слушания, конгруэнтности, эмпатии и безусловного позитивного принятия. Эти компетенции являются необходимыми и достаточными для построения компетентного взаимодействия, основанного на признании суверенности, ответственности и иерархии.

Компетентность

Итак, человекоцентрическая трансформация общества – это не просто смена теоретической парадигмы, а глубокое трансформационное движение, требующее развития внутренней зрелости, рефлексивности и готовности к диалогу с системой, а не борьбы против нее.

Без способности к самостоятельному построению и поддержанию взаимодействия, основанного на осознании суверенности, ответственности и иерархии, указанные принципы рисуют превратиться в декларативные лозунги. Они сводятся к внешним требованиям, предъявляемым к другим, а не реализуются как внутренняя позиция каждого участника в конкретных обстоятельствах. Подлинная реализация этих принципов возможна только через компетентность в отношениях.

Что же понимается под компетентностью в отношениях? В контексте межличностного взаимодействия компетентность определяется как интегративное качество, включающее четыре составляющие:

- хочу;
- могу;
- знаю, как;
- делаю.

То есть для компетентности необходимо: иметь мотивацию сделать что-то; быть способным это сделать; понимать, как эту способность именно я могу осуществить в текущих обстоятельствах; и реализовать задуманное.

Возникает закономерный вопрос: «Если человек технически способен к определенному действию, но не проявляет желания его осуществлять, нужно ли считать его некомпетентным в отношениях?»

Ответ – да, именно так: в условиях, где компетентность рассматривается как характеристика не изолированного субъекта, а участника взаимодействия, отсутствие мотивации является равнозначным барьером – таким же, как и отсутствие навыка. Поскольку компетентность в отношениях проявляется именно в процессе взаимодействия, ее нельзя редуцировать к совокупности знаний или технических умений. Нежелание вступать в контакт, даже при наличии квалификации, нарушает целостность компетентности в отношениях.

Часто возникает вопрос: «Как отличить действительно компетентного человека от ловкого манипулятора, использующего, например, техники НЛП или риторические приемы для создания иллюзии глубокого взаимодействия?»

Отвечая на этот вопрос, примем во внимание следующие два аспекта.

1. Оценка компетентности невозможна вне контекста взаимодействия и требует экспертного суждения

Попытки формализовать оценку компетентности в отношениях с помощью тестов, анкет или других стандартизованных инструментов оказываются неэффективными. Это связано с тем, что компетентность в межличностном взаимодействии – процессуальное и контекстуальное явление, не поддающееся механической фиксации. Как показано в статье «Человекоцентричность и потенциал человека: экзистенциальный ракурс», попытки трансформировать экзистенциальные качества в измеримые показатели приводят к их деградации и утрате сути [Николаев, 2025].

Важно подчеркнуть: оценить компетентность может только субъект, обладающий более высоким уровнем этой же компетентности. Это следует из природы качественной оценки в гуманистической психологии – она осуществляется в поле взаимодействия и основана на прямом опыте сопричастности.

2. Объективным индикатором компетентности могут выступать устойчивые результаты деятельности, достигнутые в условиях реального взаимодействия

Поскольку принципы человекоцентрированного подхода были сформулированы на основе эмпирических данных, полученных в «полевых» условиях, очевидно, что эта компетентность – в той или иной степени – формируется у некоторых индивидов в результате длительной практики межличностного взаимодействия и на основе определенной внутренней склонности. Такие люди, как правило, обладают многолетним профессиональным опытом в областях, требующих непосредственного контакта с другими людьми (например, образование, психология, управление, социальная работа).

Они проявляют высокий уровень внутренней мотивации, осознанного участия в коллективном процессе и удовлетворенности от собственного вклада в общее дело. При этом они зачастую являются признанными лидерами и ведут свою деятельность в рамках устойчивых и слаженных групп, характеризующихся низкой текучестью кадров.

Таким образом, компетентность в межличностном взаимодействии – это не набор техник, а целостная позиция субъекта, включающая волевое, когнитивное, эмоциональное и поведенческое измерения. Ее невозможно формализовать, так как при овладении компетентностью каждый субъект превращает ее в собственный уникальный инструмент взаимодействия, неузнаваемый извне непрофессиональным взглядом.

Следующая глава будет посвящена знакомству с компетенциями, необходимыми и достаточными для компетентности в отношениях. Овладение ими в значительной степени основывается на практическом применении и интеграции изученных умений в реальных контекстах межличностного взаимодействия.

Для формирования базовых элементов каждой из ключевых компетенций требуется не менее 12 часов контактной практики, а дальнейшее их закрепление и развитие требует нескольких месяцев регулярного и интенсивного использования в профессиональной или личной деятельности.

Таким образом, целью данной статьи не является обучение, что невозможно исключительно через теоретический материал. Это скорее теоретико-аналитический взгляд на суть данных компетенций, их функциональную роль в межличностном взаимодействии и потенциальные эффекты, которые они могут вызывать как на уровне отдельного субъекта, так и на уровне группы.

Компетенции человекоцентрированного подхода

Значимым вкладом Эрнеста Медоуса в развитие человекоцентрированного подхода является разработка структурированного алгоритма применения умений, необходимых и достаточных для компетентного взаимодействия независимо от внешних условий или контекста. Медоус модифицирует исходные установки, сформулированные Карлом Роджерсом на основе опыта психотерапевтической работы, расширяя их применение за рамки традиционных помогающих отношений.

Медоус разрабатывает человекоцентрированный подход, который может быть реализован вне модели, где один участник заранее предполагает роль помощника, а другой – получателя помощи. В такой ситуации ключевым условием успешного применения умений становится осознание субъектом того, что он использует эти инструменты в своих целях, то есть в рамках собственной самореализации [Штроо, 2016]. Это не означает, что действия субъекта могут причинить вред другим или что последствия будут незаметны. Напротив, умения экологичны для другого, и при наличии участников, обладающих компетентностью в межличностном взаимодействии, общая атмосфера группы склоняется к более здоровому, конструктивному и продуктивному состоянию.

Важно подчеркнуть, что речь идет не о внедрении определенных ценностей или безусловных требований, а об осознанном использовании компетенций в качестве инструментов для взаимодействия с другими людьми. Такой подход предполагает ответственное отношение к собственному поведению и способности влиять на социальную среду через осознанные действия.

Благодаря исследованиям и практической деятельности выдающегося специалиста в области человекоцентрированного подхода, Аллы Николаевны Тишовой,

которая адаптировала и интерпретировала эти умения с учетом особенностей русской культурной среды и языкового контекста, сегодня существует возможность обучения и развития данных навыков в различных профессиональных и образовательных сферах на русском языке.

Указанные компетенции позволяют человеку, способному и готовому применять эти умения, создавать человекоцентрированную среду вне зависимости от обстоятельств.

Переходя к описанию компетенций, еще раз напомним, что целью данной статьи является знакомство с теоретико-методологической базой человекоцентрированного подхода, а не обучение компетенциям. Так как они являются сложными интегративными умениями, требующими не только обучения знаниям, но и длительной практики, рефлексии и сопровождения. Их освоение предполагает прохождение обучающей траектории как в роли ученика, так и в роли практикующего специалиста.

Конгруэнтность

Конгруэнтность – умение осознанно, ответственно и непротиворечиво выражать себя в отношениях с другими, сохраняя согласованность внутреннего мира и внешнего поведения.

Конгруэнтность в рамках человекоцентрированного подхода представляет собой манифестацию человеком собственной субъектности со стопроцентной ответственностью за свои переживания, мысли и действия.

Многие современные подходы, использующие понятие конгруэнтности, ограничиваются лишь реактивным самовыражением своих чувств и мыслей без признания полной ответственности за ситуацию. Такая реактивная псевдоконгруэнтность часто ориентирована на получение поддержки, понимания или помощи от окружающих, то есть манипулятивна по своей сути. Однако поведение других людей в значительной степени зависит от мотивов их участия в данном взаимодействии. В условиях терапевтических групп, строящихся на ценности психологической безопасности, такое проявление себя может иметь конструктивный смысл как первый шаг на пути к самопознанию. Однако такая практика не может служить универсальным инструментом в реальных жизненных ситуациях, где безответственное проявление своих реакций обычно ведет к неудовлетворительным результатам во взаимодействии.

В человекоцентрированном подходе конгруэнтность не сводится лишь к вербализации эмоций или состояний, а предполагает готовность нести 100% ответственности за свои реакции и осознание своей субъектности в любой ситуации. Конгруэнтность – важное умение, позволяющее восстановить психологическую устойчивость в случае ее потери и способствовать активному проявлению личности. Конгруэнтность является основой для всех остальных компетенций.

Конгруэнтность реализуется через манифестацию сформулированного выражения себя: «я утверждаю», «я планирую», «я отказываюсь» и т. д. Особое внимание уделяется тому, что конгруэнтность в человекоцентрированном подходе включает не только невербальные формы выражения (мимику, позу и др.), но и вербализацию своего опыта, то есть использование языка. При этом она отличается от я-сообщения тем, что выходит за рамки переформулирования высказывания в определенную форму. Например, фраза «я очень злюсь, что ты игнорируешь наши проблемы» не является конгруэнтностью, а представляет собой подмену конгруэнтности я-сообщением, где ответственность за испытываемые эмоции человек возлагает на другого, игнорируя собственную суверенность.

Конгруэнтность, напротив, подразумевает осознание себя источником собственных чувств и состояний, а также способность к проактивному взаимодействию с другими людьми, основанному на внутренней устойчивости и ответственности.

Эмпатическое понимание

Эмпатическое понимание – умение понять опыт другого человека в полноте его суждений и намерений и отразить его с учетом суверенности, то есть, не сводя его слова к собственным интерпретациям.

Для большинства помогающих профессий понимание и эмпатия являются часто используемыми инструментами, таким образом, эмпатическое понимание зачастую является самым простым для научения из четырех умений человекоцентрированного подхода. Но, несмотря на кажущуюся простоту, это умение также имеет свои особенности и требования.

Итак, эмпатическое понимание – это умение понять человека здесь и сейчас. Это умение признать суверенность человека, способность вкладывать в слова свои – а не наши – трактовки, мысли, логику, понятия, жизненный опыт, чувства.

Использование эмпатического понимания в различных сферах взаимодействия способствует значительному улучшению качества межличностных отношений. В рабочей среде оно способствует повышению уровня доверия и снижению конфликтности. В семейной динамике эмпатическое слушание способствует формированию атмосферы поддержки, снижению напряженности и усилинию эмоциональной близости между членами семьи. У коллег эмпатическое слушание способствует возникновению ощущения принятия, что, в свою очередь, стимулирует мотивацию к совместной работе.

Таким образом, эмпатическое понимание выступает как ключевой фактор в построении эффективных и гармоничных межличностных связей, способствуя не только улучшению коммуникации, но и повышению общей удовлетворенности участников взаимодействия.

Эмпатия

Эмпатия – умение полно соприсутствовать, при сохранении собственного мнения и позиции, рядом с другим человеком в ситуациях, требующих от него личностного роста, преодоления трудности или принятия решения.

Эмпатия в контексте человекоцентрированного подхода представляет собой не проявление сочувствия или понимания, а специфическое умение, играющее ключевую роль при реализации подхода за пределами традиционных помогающих профессий. Важно подчеркнуть, что, как и все умения, составляющие ядро этого подхода, эмпатия применяется субъектом в первую очередь в целях собственного полного функционирования.

Однако уникальность этой компетенции, с точки зрения применения человекоцентрированного подхода, состоит в том, что условия для реализации этого умения лежат во внешнем взаимодействии – а именно, в намерении другого человека меняться. Эмпатия становится релевантной в ситуациях, когда партнер по взаимодействию находится в состоянии стремления к развитию, обучению или преодолению трудной ситуации. В этом смысле она выступает как катализатор процесса принятия решения другим человеком, способствуя становлению его конгруэнтности и осознанности.

Данное умение может быть определено как конгруэнтное следование. В организационной среде оно способствует созданию условий, благоприятных для формирования инициативности, ответственности и профессионального роста сотрудников.

Систематическое применение эмпатии в группе способствует формированию среды, стимулирующей полное функционирование ее участников. В масштабах команды или организации это транслируется в повышение общей зрелости участников и, как следствие, рост эффективности как на индивидуальном, так и на коллективном уровне.

Безусловное позитивное принятие

Безусловное позитивное принятие – это умение отложить оценочные суждения и ответственно принимать любую жизненную ситуацию, включая угрозы и вызовы, как возможность личностного роста, при этом сохраняя уважение к собственной и чужой субъектности и проявляя благодарность как осознанный акт признания ценности опыта независимо от его эмоциональной окраски.

Самое сильное умение человекоцентрированного подхода, оно же приносит наиболее значимые личностные результаты, поскольку позволяет взаимодействовать с тем, что человек воспринимает как угрозу, давая ему способность «работать с этой угрозой, снова двигаясь, с ощущением силы и свободы» [Штроо, 2016]. И в то же время самое трудное для понимания, усвоения и становления.

Это умение позволяет успешно проходить конфликты, создавая уникальные способы решения конфликтных ситуаций, «максимальным образом отвечающие интересам каждого из участников конфликта и организации в целом» [Колпачников, Тишова, 2016].

Представленный анализ свидетельствует о том, что подлинная человекоцентричность представляет собой не совокупность методик, инструментальных процедур или поведенческих стратегий, а фундаментальную переориентацию сознания. Ее основание составляет глубокое философское осмысление человеческого достоинства, онтологической ответственности и суверенности личности как первоисточника своих действий и решений. Сущность подхода выходит за рамки утилитарного улучшения сервисных взаимодействий или имитации западных моделей; она органично вырастает из богатой русскоязычной культурно-философской и педагогической традиции – трудов Н. А. Бердяева, С. Л. Рубинштейна, А. С. Макаренко, М. К. Мамардашвили и других мыслителей, для которых человек всегда был исходной точкой отсчета.

Реализация человекоцентрированного подхода возможна лишь при условии системного развития четырех необходимых и достаточных компетенций: конгруэнтности, эмпатического понимания, эмпатии и безусловного позитивного принятия. Эти сложные интегративные умения формируются не на уровне теоретического знания, а через длительную практику, рефлексию и сопровождение в обучающей траектории.

При этом ключевым условием запуска устойчивой трансформации является принцип «начинать с себя». Изменения в системе порождаются не декларативными установками, а поведенческими практиками конкретных субъектов социального взаимодействия. Лидер в данном контексте – это не носитель власти, а катализатор изменений, чья собственная внутренняя работа и зрелость становятся основой для раскрытия потенциала других.

Опираясь на данную теоретическую базу, далее в «Атласе» представлена серия практических кейсов, демонстрирующих реализацию принципов человекоцентричности в различных сферах – образовании, городской среде, некоммерческом и государственном секторах. Эти примеры иллюстрируют, как теория воплощается в жизнь, способствуя формированию культуры ответственного взаимодействия и актуализации внутреннего потенциала каждого участника системы.

Список источников

1. Абульханова-Славская К. А. Время личности и время жизни / К. А. Абульханова-Славская, Т. Н. Березина. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2001. – 159 с.
2. Аврелий М. Наедине с собой. Размышления / Издательство АСТ – Москва – 2021.
3. Бердяев Н. А. О назначении человека / Рипол Классик, 2013.
4. Бердяев Н. А. Русская идея / Санкт-Петербург Издательский Дом «Азбука-классика», 2008.
5. Борисова Н. В. Цифровое общество в контексте творчества С.Л. Рубинштейна / Цифровое общество в культурно-исторической парадигме. – 2019. – С. 118–123.
6. Борисова Н. В. Сергей Леонидович Рубинштейн на рубеже тысячелетий // Психологический журнал. – 2019 – № 4 – С. 107–115.
7. Выготский Л. С. Мысление и речь. Психологические исследования. Государственное социально-экономическое издание. М. – 1934. – 324 с.
8. Джендлин Ю. Фокусирование. Новый психотерапевтический метод работы с переживаниями. М.: Класс, 2000. – 448 с.
9. Зинченко В. П. Мирсы сознания и структура сознания // Вопросы психологии. – 1991. – № 2. – С. 15–35.
10. Иванова О. В., Маленова А. Ю. Представления сотрудников с разным управленческим статусом о личности успешного руководителя в человекоцентрической организации // Вестник удмуртского университета – 2024 – 3(34) – С. 246–257
11. Калашникова И. В. Человекоцентрическая парадигма управления: макро- и микроуровень // Humanities, social-economic and social sciences – 2025 – №3 – С.147–155
12. Ким Е. В. Человек самоопределяющийся : отношения «я» и «тела» как практика экологии жизни // Человек: Образ и сущность. Гуманитарные аспекты. Москва: ИНИОН РАН. – 2023. – № 4 (56). – С. 144–159.
13. Ким Е. В., Колпачников В.В. «Имплицитное определение себя» как гипотеза : теоретические предпосылки и эмпирическое обоснование // Мир психологии. Научно-методический журнал. – 2024. – № 3. – С. 31–43.
14. Ким Е. В., Беляева А. В. Соотнесение личностных конструктов «роль» и «определение себя» в контексте теории полного функционирования человека // Психологическое консультирование онлайн. Научно-практический журнал. – 2025 (в печати).
15. Ковалев Э. Ю. Кризис идентичности современного человека: в поиске смысла жизни в условиях информационной цивилизации // Вестник МГПУ, серия «Философские науки», 2020, №4 (36), 102–112. <https://doi.org/10.25688/2078-9238.2020.36.4.13>
16. Колпачников В. В. Соотношение тенденций к актуализации и к самоактуализации в человекоцентрированном подходе // Мир психологии. – 2018. – Т. 3. – №95. – С. 104–113.
17. Колпачников В. В. Субъективный образ мира: сущность, назначение, развитие, структура, функционирование // Психологические проблемы развития и существования человека в современном мире. – Екатеринбург: ЕГПУ. – 2001. – С. 38–56.
18. Колпачников В. В. Типичные трудности при овладении человекоцентрированным подходом // Вестник Московского государственного областного университета. – 2016. № 4. – С. 32–39.
19. Колпачников В. В., Тишова А. Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. – №. 3. – С. 38–49.
20. Курпяков Н.В. Педагогические взгляды и идеи А. С. Макаренко и их актуаль-

- ность в современной образовательной системе// Педагогика, психология и образование: от теории к практике. / Сборник научных трудов по итогам международной научнопрактической конференции – № 4. – г. Ростов-на-Дону – 2017.
21. Макаренко А. С. Педагогические сочинения: В 8-ми т. Т. 7 М., «Педагогика», 1986.
22. Макаренко А. С. Собрание сочинений в четырех томах Москва Издательство «Правда» 1987.
23. Мамардашвили М. К. О философии// Вопросы философии. – 1991. – № 5. – С. 3–25.
24. Мамардашвили М. К. Классический и неклассический подходы к анализу сознания // Московский психотерапевтический журнал. – 2009. – № 2. – С. 8–26.
25. Медоус Э. Стратегическое будущее человека-центрированного подхода // Журнал практического психолога. – 2012. – № 1. – С. 44–45.
26. Медоус Э. Человекоцентрированный подход в работе с организациями // Организационная психология. – 2014. – № 2. – С. 46–52.
27. Николаев Д. Е. Человекоцентричность и потенциал человека: экзистенциальный ракурс // Новые психологические исследования. 2025. № 2. С. 30–50.
28. Овсянников А. А. Общества потребления: системность и тотальность кризиса // Народонаселение. 2011. № 2 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschestva-potrebleniya-sistemnost-i-totalnost-krizisa> (дата обращения: 31.07.2025).
29. Радаев В. В. Кризис в современном преподавании: что именно пошло не так? // Социологические исследования. 2022. № 6. С. 114–124. DOI 10.31857/S013216250019853-1.
30. Роджерс К. Р. Путь бытия / К.Р. Роджерс. – Москва : Институт консультативной психологии и консалтинга, 2019. – 284 с.
31. Роджерс К. Р. Теория терапии, личности и межличностных отношений, разработанная в рамках клиент-центрированной психотерапии // Ежегодник по консультативной психологии, коучингу и консалтингу. – Москва : ФПК Институт. – 2016. – С. 130–199.
32. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. Человек и мир. – Издательство: Питер, 2003. – 512 с.
33. Тишова А. Н. Встречи с Медоусом : [аудиозапись]. – Екатеринбург, 2018. – Личный архив А. Н. Тишовой.
34. Тян Я. В., Рожков И. В. Сущность и реализация человекоцентричной стратегии маркетинга // Практический маркетинг. – № 12 (330). – 2024. – С. 25–28.
35. Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. – № 3. – С. 91–104.
36. Штроо В. А., Колпачников В. В. Человеко-центрированный подход в работе с организациями // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – № 2. – С. 79–87.
37. Meadows E. Person-centered Approach in Organizational Relationships // Organizational Psychology. – 2014. – Т. 4. – № 2. – С. 46–52.
38. Rogers C. R. et al. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework. – New York : McGraw-Hill, 1959. – Т. 3. – С. 184–256.
39. Rogers C. R. A way of being. – Houghton Mifflin Harcourt, 1995a.
40. Rogers C. R. Carl Rogers on personal power. – Delacorte, 1977.
41. Sigfrids A., Leikas J., Salo-Pöntinen H., Koskimies E. Human-centricty in AI governance: A systemic approach (DOI: 10.3389/frai.2023.976887) – 2023.

Сколько пользы мой проект приносит миру? Оценка социального воздействия (импакта) с позиции русской школы человекоцентричности

*Н. Ю. Гладких, директор Института передовых исследований человека и общества,
к. психол. наук*

Любая технология или подход, внедрение которых предполагает достижение определенных изменений, неизбежно ставит вопрос о том, как могут быть оценены эти изменения. И если для ряда задач для ответа на этот вопрос достаточно линейки, термометра или другого измерительного прибора, в ситуации внедрения социальной технологии этот вопрос, как правило, требует вдумчивого размышления и специально организованной процедуры – проведения оценки социального проекта или программы. Уже больше половины столетия существует сообщество специалистов, а в ряде стран – отдельная профессия – тех, кто занимается реализацией оценки проектов и программ, используя в своей работе как общенакальные подходы и методы, так и «оценочную методологию», разрабатываемую внутри этой профессиональной области деятельности.

Наблюдая за развитием сферы оценки проектов и программ на протяжении последнего десятилетия, можно отметить общий тренд постановки более глубоких и сложных задач, связанных не только с общими вопросами соответствия достигнутых результатов запланированным, но и построения сложных причинно-следственных связей между реализованными мероприятиями и изменениями, возникшими в жизни целевых аудиторий, сообществ, в которые они включены, территории их проживания и т.п. Такой путь, который в какой-то мере можно назвать эволюционным, способствует появлению или заимствованию новых понятий (например, «импакт» или «импактвошинг»), а также в целом – усложнению взглядов и подходов к феномену оценки (например, появление многомерной или холистической оценки).

Одним из таких эволюционных вызовов можно назвать внедрение в оценку человекоцентрированного подхода. В данной статье мы предпримем попытку первого приближения к теме того, как может происходить интеграция основных положений русской школы человекоцентричности в теорию и практику оценки проектов и программ, как сферы профессиональной деятельности. Не претендуя на глубокое аналитическое изложение, мы представим экспертный взгляд на возможности такого слияния и взаимного обогащения.

В рамках концепции человекоцентричности, развиваемой в России (Е. В. Ким, А. В. Беляева, А. Н. Тишова и др.) и опирающейся на философские идеи Н. А. Бердяева, С. Л. Рубинштейна, А. С. Макаренко, Л. С. Выготского, М. К. Мамардашвили и других исследователей, человек понимается как активный творец собственной жизни, носитель свободы и ответственности. Человекоцентричность трактуется как мировоззренческая установка, в которой человек является не «средством достижения целей», а исходной точкой и смысловым центром любой деятельности. Ключевые принципы русской школы человекоцентричности – суверенность, ответственность, иерархия и компетентность во взаимодействии – определяют не только личностную, но и организационную зрелость компании или проектной команды.

Все это создает определенный задел для новой парадигмы или фокуса оценки – с учетом человекоцентричности. На наш взгляд, развитие этой темы может

происходить в трех возможных плоскостях: оценка проектов, внедряющих принципы человекоцентричности; оценка, построенная на принципах человекоцентричности; оценка человекоцентричности проекта. Рассмотрим подробнее каждое из этих направлений.

1. Оценка проектов, направленных на внедрение либо развитие практик человекоцентричности

Первый подход связан с анализом проектов, которые ставят своей целью развитие или внедрение человекоцентричных практик. Примером может служить трансформация образовательной среды в Департаменте психологии НИУ ВШЭ, где внедрение принципов человекоцентричности привело к росту ответственности студентов и преподавателей, формированию культуры взаимодействия, а также к устойчивым изменениям в организационной культуре. В таких случаях результат оценивается, в какой-то степени – традиционно, через оценку достигнутых изменений на различных уровнях – индивидуальном, коллективном, организационном и т.п. Здесь может быть также применен метод построения «теории изменений» – описания последовательной цепочки результатов, от уровня непосредственных результатов (к примеру, чему и сколько участников были по факту обучены) до уровня социального воздействия – к каким изменениям это привело, как в жизни самих участников, так и их сообществ (семья, студенческая группа, факультет, университет и т.п.). Особенность оценки в данном случае будет состоять в том, что если мы говорим о некотором, в какой-то мере – инвариантном, списке качеств (навыков), может быть разработана универсальная «теория изменений», которая, в свою очередь, может выступить базовой матрицей для оценки всех проектов, предполагающих развитие либо внедрение человекоцентричных практик. На основании разработанной «теории изменений», может быть, в свою очередь, разработан вариативный алгоритм для разработки модели оценки проекта – например, с учетом созданного для такого направления «универсального оценочного профиля». При этом, при наличии достаточного объема данных, оценка результатов вполне может быть проведена с помощью математических инструментов выявления причинно-следственных связей – например, посредством Causal ML [см. Lopes N. C., Cavique L., 2023].

2. Оценка, основанная на принципах человекоцентричности

Второе возможное направление интеграции парадигмы русской школы человекоцентричности в теорию и практику оценки проектов и программ – рассмотрение этой парадигмы в качестве одной из тех, которыми руководствуется и на которые опирается специалист по оценке. В этом месте любой специалист по оценке может возмутиться: «У нас-то в профессии точно все построено на принципах человекоцентричности». Действительно, в связи с тем, что при внедрении оценки в сферу социального проектирования и так пришлось совершить большой сдвиг от распространенного понимания ее как осуществляющей карательную функцию («садись, два»), человекоцентричность в ее широком определении нашла благодатную почву в современном понимании задач, принципов и методов работы специалиста по оценке. В данном же случае мы говорим о тех основополагающих идеях и принципах, которые разрабатываются в рамках русской школы человекоцентричности. И речь здесь не столько о некоем «национальном явлении», сколько о том, что в рамках именно этого подхода человекоцентричность рассматривается как основа для глубоких преобразований процессов и систем в сторону главенства роли и значения каждого человека. Человеком является и сам специалист по оценке, как бы странно это ни звучало с онтологической точки зрения. И оценива-

ет тогда он, получается, и себя в этой оценке. А этот ракурс выглядит уже гораздо интереснее... И это только один из вопросов, которые, как нам кажется, могут обогатить практику оценки, предлагая новые ориентиры и грани в реализации процедур оценки. Здесь мы не пойдем дальше и ограничим этот пункт только фиксацией еще одного возможного для взаимного обогащения этих двух предметных областей направления.

3. Оценка степени человекоцентричности проекта

Третье направление связано с возможной разработкой критериев и процедур для оценки компонента человекоцентричности как характеристики самого проекта. В самом общем виде, такая оценка может включать анализ степени реализации принципов суверенности, ответственности, иерархичности во взаимодействиях участников проекта и др. – тех качеств и компетенций, которые включены в понятие человекоцентричного взаимодействия, в контексте русской школы человекоцентричности. Безусловно, разработка таких критериев и их методологическое наполнение – отдельная большая задача, которая требует вовлечения как специалистов в области человекоцентричности, так и специалистов по оценке. Хотя последнее, впрочем, относится ко всем трем обозначенным направлениям.

Подводя итог сказанному выше, можно сказать, что русская школа человекоцентричности задает новую оптику для области оценки проектов и программ. Интеграция человекоцентрированного подхода в методологию М&Е открывает перспективы для создания новых подходов и инструментов оценки, основанных на признании субъектности каждого участника, а также создает предпосылки для нового уровня осмыслиения социального воздействия.

Список источников

1. Lopes N. C., Cavique L., Causal machine learning in social impact assessment, IGI Global, 2023
2. Авраменко, Е., Вайнер, В., Гладких, Н., & Смекалин, И. (2024). Оценка проектов развития территорий: кейс Фонда целевого капитала «Наш Норильск». *Позитивные изменения*, 3(4), 78–91.
3. Сидлина, Л., & Гладких, Н. (2022). «Дайте мне инструмент, и я переверну землю»: возможности диджитализации методов в оценке социального воздействия. *Позитивные изменения*, 2(1), 10–15.
4. Смекалин, И. (2022). Из точки А в точку Б проверенным маршрутом: теория изменений как инструмент планирования и оценки импакта. *Позитивные изменения*, 2(3), 46–55.

ЧАСТЬ II. Российские практики применения человекацентричности

Данный раздел представляет собой сборник кейсов применения человекацентрированного подхода в различных сферах общественной жизни России. В центре внимания – проекты лидеров государственного управления, некоммерческого сектора и городов Росатома, которые на собственном опыте реализуют принципы суверенности, ответственности, иерархии и компетентности во взаимодействии.

Каждая история представлена от первого лица – авторами и руководителями инициатив, осмысливающими свою практику через призму человекацентрированного подхода. Это позволяет увидеть не только внешние результаты, но и внутреннюю трансформацию лидера, ставшего катализатором изменений. От проектов по реабилитации семей, столкнувшихся с кризисными ситуациями, до инициатив по вовлечению горожан в создание городской среды – все примеры демонстрируют, как глубинная переориентация сознания способна трансформировать системные практики.

Дополнением к личным нарративам служат «Методические комментарии» экспертов, в которых каждая практика анализируется с точки зрения теории: выявляются реализованные принципы и компетенции, раскрывается уникальный способ достижения результата и формулируются направления для тиражирования. Раздел призван стать мостиком между теорией и практикой, показывая, что подлинная человекацентричность – это не абстракция, а воспроизводимая модель устойчивых, синергетических изменений.

Единая технология проектирования решений по жизненным ситуациям Агентства стратегических инициатив и Госкорпорации «Росатом»

Капалин А. И., директор программ Дивизиона развития сектора некоммерческих организаций Агентства стратегических инициатив

В настоящее время в российской системе государственного управления прослеживается тенденция к переориентации с собственных внутренних процессов и потребностей на удовлетворенность и удобство взаимодействия гражданина с государством в рамках их жизненных ситуаций. Такой подход предполагает признание как граждан, так и сотрудников государственных органов и организаций в качестве субъектов, вовлеченных в решение жизненных ситуаций на уровне государства.

Активное развитие механизмов обратной связи и работа с жизненными ситуациями свидетельствуют о признании человека как полноправного участника процесса, а не просто потребителя услуг. Данный сдвиг нашел нормативное закрепление в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», что означает готовность к переходу от клиент-центричного к человекоцентричному подходу. Одной из национальных целей развития Российской Федерации закреплена реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.

Федеральные и региональные органы власти активно работают над улучшением качества жизни граждан и повышением уровня доверия к государству. Это достигается через новые подходы во взаимодействии, включая человекоцентричный подход, технологии бережливого производства, сервис-дизайна, направленные на улучшение процессов, услуг и сервисов при прохождении конкретных жизненных ситуаций. В рамках работы Института региональных сервисных уполномоченных (Национальная социальная инициатива) в 2024 году Агентством стратегических инициатив (АСИ) совместно с Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» разработан проект Единой технологии проектирования решений по жизненным ситуациям, которая может быть рекомендована в регионах как единый инструмент оптимизации существующих и разработки новых процессов в рамках жизненных ситуаций на основе человекоцентричного подхода.

Единая технология – метод разработки и оптимизации решений, продуктов, сервисов и услуг, ориентированный на человека, основанный на понимании потребностей и жизненного контекста, который включает как того, кто получает, так и того, кто предоставляет эти услуги и сервисы. Единая технология разработана с учетом опыта реализации НСИ Агентства и проекта «Эффективный регион» Росатома и базируется на двух ключевых подходах работы: сервис-дизайн (АСИ) и бережливое производство (Росатом).

Современные подходы к государственному и муниципальному управлению диктуют необходимость перехода к новым моделям взаимодействия государства и человека. Человекоцентричный подход в наибольшей степени отражает ожидания общества и требования граждан от действий власти. В сферу государственного управления человекоцентричность пришла из бизнеса и, несмотря на отсутствие на сегодняшний день общепринятого определения человекоцен-

тричности на государственном уровне, многие органы и организации используют ее принципы в своей работе. АСИ применяет принцип человекоцентричности в реализации Национальной социальной инициативы, делая акцент на потребностях и интересах человека при улучшении качества социальных услуг и сервисов в различных сферах жизни. Госкорпорация «Росатом» использует в своей работе «Индекс человекоцентричности компаний» – исследование, проводимое по методологии оценки человекоцентричности организаций. Методика разработана Росатомом в партнерстве с НИУ ВШЭ и основана на признанных стандартах формирования ESG-отчетности компаний. В трактовке Росатома человекоцентричность – это следующий этап в развитии концепции клиент-центричности, когда сотрудник становится «внутренним» клиентом и партнером для компании, и построение взаимовыгодных долгосрочных отношений является важным для обеих сторон.

Единая технология, в которой применены элементы как бережливого производства, так и сервис-дизайна, позволяет проектировать наилучшие решения для людей, находящихся в различных жизненных ситуациях, что способнонести значимый вклад в решение задач национального уровня, так как объединяет в себе следующие элементы:

- наилучшие оптимизированные инструменты передовых технологий государственного управления;
- лучшие практики проектного и процессного управления;
- рекомендации по применению передовых аналитических и социологических инструментов, в том числе, в целях оценки эффективности разработанных решений.

Основными принципами, на которых построена Единая технология являются:

- человекоцентричность (учет мнения и потребностей человека при проектировании решений);
- этичность (принятие людей и ситуаций такими, какие они есть, учет индивидуальных убеждений человека, проявление чуткости и внимательности к особенностям каждого);
- эффективность (оценка эффектов от внедрения решения путем проведения стартового и последующих замеров);
- гибкость (в зависимости от задач могут применяться отдельные инструменты Единой технологии);
- универсальность (применимость как для оптимизации существующих процессов, так и для проектирования новых);
- баланс интересов (Единая технология содержит инструменты учета интересов всех заинтересованных сторон при проектировании решений).

Важно подчеркнуть, что эти принципы не могут быть реализованы односторонне. Они распространяются на всех участников процесса без исключения: как на государственных служащих, участвующих в проектировании решений, так и на граждан, получающих услуги. Подлинная человекоцентричность невозможна, если внимание сосредоточено лишь на одной группе, будь то «эксперт» или «клиент», при игнорировании остальных.

Главная цель Единой технологии – систематизация и институционализация подхода к проектированию решений, ориентированных на жизненные ситуации граждан. Это означает:

- отказ от фрагментарных инициатив в пользу сквозных сценариев;
- учет специфики реального опыта и ожиданий;
- разработку и внедрение решений, которые можно тиражировать, но при этом адаптировать.

Методология не предлагает универсальный рецепт на все случаи жизни. Вместо этого она задает принципы, процессы и инструменты, позволяющие команде находить оптимальные решения в конкретной ситуации.

Единая технология состоит из пяти последовательных основных этапов. В фокусе внимания на каждом этапе: анализ и оптимизация процессов; работа с эмоциональным восприятием ситуации; изучение всех позиций заинтересованных лиц и поиск системного решения.

Этапы работы включают:

- выбор жизненной ситуации: изучение потребностей граждан и принятие решения о включении ситуации в реестр;
- диагностика: исследование текущего состояния и выявление зон оптимизации;
- разработка решений: генерация идей и формирование планов мероприятий;
- оптимизация: мониторинг исполнения дорожной карты и оценка результатов.

Методология базируется на интердисциплинарном подходе и объединяет шесть ключевых теоретико-практических направлений, каждое из которых обогащает общий инструментарий и обеспечивает гибкость применения технологии:

1. Lean-менеджмент

Lean-подход позволяет сосредоточиться на создании ценности для конечного потребителя – гражданина, и исключает действия, не приносящие ценности. Применение lean в методологии выражается в следующем:

- фиксация «голоса клиента»;
- постоянное улучшение;
- визуализация потока;
- устранение ненужных бюрократических процедур.

2. Сервис-дизайн

Сервис-дизайн – дисциплина, ориентированная на проектирование услуг и систем через призму опыта пользователя. В методологии это выражается в применении эмпатии, карты клиентского пути, концепции pain points (точек боли) и дизайн-решений, устраняющих барьеры на пути клиента.

3. Процессное мышление

Процессы – скелет любой жизненной ситуации. Методология предлагает картировать, визуализировать и совершенствовать процессы по принципу:

- вход – преобразование – выход;
- назначение владельца процесса;
- фиксация показателей эффективности (KPI);
- настройка последовательности действий.

4. Проектное управление (PMBOK, Agile)

Используется структура проектного цикла, роли (руководитель, стейкхолдеры), этапность (инициация, планирование, реализация, завершение), управление рисками и ограничениями (время, бюджет, ресурсы). Agile-подход интегрирован в виде спринтов, гибкой адаптации решений и обратной связи.

5. Методология ТРИЗ и советская школа НОТ

Инженерное мышление, ориентированное на решение противоречий, системный анализ и выявление скрытых ресурсов. Используется для нахождения нестандартных решений и переосмысливания текущих практик.

6. Человекоцентричный подход

Ключевой акцент – не на услуге, а на каждом человеке, принимающем участие в процессе проектирования решения ситуации. Это означает признание субъективного опыта, стресса, мотивации, ограничений и целей каждого участника. Методология исходит из допущения, что любое решение должно быть удобным, понятным и эмпатичным.

Ключевой вызов сегодня – разобщенность, отказ видеть целостность, и как результат – отказ от человечности, отсутствие способности увидеть человека в клиенте, в госслужащем, в сотруднике и т.д. От того, насколько мы способны сделать систему человекоцентричной, то есть настроенной на потребности каждого человека как части российского общества и на оказание быстрой и эффективной помощи в решении разных жизненных ситуаций, зависит качество жизни – значимый показатель эффективности социальной политики, социальных программ, сервисов, инициатив и проектов.

Одним из инструментов Единой технологии является Матрица баланса заинтересованных лиц, вовлеченных в жизненную ситуацию.

Ключевые заинтересованные лица Точки взаимодействия		На сколько влияет? (шкала от -3 до +3)	Заинтересованное лицо – 1	Заинтересованное лицо – 2	Заинтересованное лицо – 3	Заинтересованное лицо – 4	Заинтересованное лицо – п
Заинтересованное лицо	Результат, на который ориентировано Заинтересованное лицо в рамках ЖС (главная задача)		Заинтересованное лицо – 1	Заинтересованное лицо – 2	Заинтересованное лицо – 3	Заинтересованное лицо – 4	Заинтересованное лицо – п
Заинтересованное лицо – 1			■				
Заинтересованное лицо – 2				■			
Заинтересованное лицо – 3					■		
Заинтересованное лицо – 4						■	
Заинтересованное лицо – п							■

■ Конфликт интересов (сито: объективный/субъективный) ■ Совпадение интересов

Конфликт первого уровня: Он (Заинтересованное лицо) хочет (Потребность), но (Барьер-обстоятельства)

Конфликт интересов второго уровня: Он (Заинтересованное лицо) хочет (Потребность 1), но (Заинтересованное лицо 2) хочет (противоречащая Потребность 2)

Рисунок 1. Шаблон Единой технологии «Баланс интересов»

Заинтересованные лица – это любые лица или группы лиц, которые заинтересованы в решении жизненной ситуации и могут влиять на нее. К ним относятся:

- внутренние заинтересованные лица: сотрудники, руководители;
- внешние заинтересованные лица: клиенты, поставщики, конкуренты, государственные органы.

Почему важен баланс интересов? Разные интересы ведут к возникновению конфликтов, которые хоть и являются неотъемлемой частью продуктивного взаимодействия в рамках человекацентричного подхода, могут существенно затруднить достижение поставленной цели. Баланс интересов помогает разрешить их с минимальными затратами для всех участников.

Учет всех интересов позволяет формировать такую стратегию, которая удовлетворит потребности всех ключевых сторон. Моделью баланса интересов в Единой технологии служит Матрица, учитывающая не только конфликты, но и совпаде-

ния интересов. Участие сотрудников в проектировании процессов, прозрачность и сильное социальное партнерство обеспечивает баланс интересов.

Деятельность Регионального сервисного уполномоченного АСИ является одной из форм участия субъекта Российской Федерации в реализации государственной политики по улучшению качества жизни в регионе с применением технологии человекоцентричного проектирования. Целью деятельности команды Регионального сервисного уполномоченного является обеспечение повышения удовлетворенности жителей субъекта Российской Федерации социальными услугами.

Агентство стратегических инициатив передает Единую технологию экспертам социальной сферы в субъектах Российской Федерации, обеспечивая условия для локального проектирования и адаптации сервисов с фокусом на повышение качества жизни. Ключевой целью является интеграция всей активности по внедрению человекоцентричности в деятельность органов власти, а также ее максимальной «связки» с иными процессами, направленными на повышение качества жизни в регионах с участниками других федеральных проектов и инициатив, поскольку объединение ключевых подходов методологий проектирования и оптимизации процессов позволит сформировать стратегическое видение человекоцентричного подхода в государственном управлении на всех уровнях вертикали власти в стране и внедрить единый принцип работы в системе управления регионами.

Методический комментарий: «Ответственность и со-творчество в государственных процессах»

Иновационность «Единой технологии проектирования решений по жизненным ситуациям» заключается не только в создании нового набора эффективных инструментов, но и в осознанном синтезе различных методологий проектного управления вокруг единого ядра: признания человека как суверенной личности на всех этапах взаимодействия между гражданином и государством.

«Единая технология» является эволюционным переходом от клиент- или потребитель-центричного взгляда к построению всех процессов в государстве вокруг человека, распространяя внимание на всех заинтересованных лицах: и на гражданина, и на госслужащего, и на представителя организации, вовлеченной в жизненную ситуацию. Это соответствует фундаментальному положению человекоцентричной парадигмы: человекоцентричность невозможна, если одна группа становится «невидимой». Матрица баланса интересов служит не просто аналитическим инструментом, а практическим воплощением этого принципа, обеспечивая включение каждого в пространство со-творчества.

Второй реализованный в «Единой технологии» принцип – это ответственность. Он проявляется в структуре процесса: каждый этап (от выбора жизненной ситуации до оптимизации) требует ответственного участия команды. Ответственность распределена: за качество решения, за его внедрение, за обратную связь. Это противодействует позиции «исполнителя», переводя участников из пассивного состояния в активную роль субъектов изменений.

Третий важный элемент – компетентность во взаимодействии, которая достигается через мультидисциплинарность. Множество различных подходов (Lean-менеджмент, сервис-дизайн, ТРИЗ, проектное управление, бережливое производство и др.) предоставляют участникам разнообразные ресурсы для действия в условиях различий и сложности. Участники учатся не полагаться на единственный метод, а гибко подбирать инструменты, опираясь на контекст и учитывая отношения.

Таким образом, «Единая технология» демонстрирует пример успешного внедрения принципов человекоцентричности в государственном управлении в России.

Атомные города: человекоцентричность в городских системах

Полярные Зори. «Свой в городе»: практика соавторства и суверенности в городской среде

Денежникова Е. А., смм-менеджер ЦПП «Семья», куратор старшего звена «Онлайн-школы №1»

Мостовая Е. А., директор АНО «Мы вместе», руководитель ЦПП «Семья», соорганизатор Фестиваля мастеров в г. Полярные Зори.

Саенкова О. В., начальник отдела культуры, спорта и молодежной политики администрации г. Полярные Зори, директор АНО «Культурный центр «АФРИКАНДА-АРТ»

Белова К. В., создатель бренда «Вкусные Зори», соорганизатор Фестиваля мастеров в г. Полярные Зори

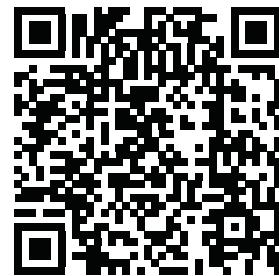
Визитка проекта «Свой в городе»

Организация: Команда города Полярные Зори

Цель проекта: Создать мастерскую «Свой в городе» – центр поддержки мастеров, вовлечения уязвимых групп и развития городского бренда.

Краткое описание: Проект «Свой в городе» (Полярные Зори) объединяет жителей, мастеров и учреждения вокруг соавторства и поддержки. Через мастерские, ярмарки, конкурсы и общие пространства все становятся творцами городской жизни – без иерархии, на равных.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)



Два года назад в городе Полярные Зори Ксения Белова и Евгения Мостовая заметили, что местным предпринимателям не хватает поддержки – как психологической, так и информационной. Из этой идеи родился цикл встреч, воркшопов и семинаров, где участники могли делиться опытом, получать знания от приглашенных спикеров, психологов, коучей и, главное, – поверить в себя и начать собственное дело.

Постепенно стало ясно: в городе много мастеров, есть стремление создавать, но не хватает территории – общего места для совместной работы и развития. Так появилась идея объединить мастеров на одной площадке, где можно было бы не только творить, но и взаимодействовать, получать поддержку и реализовывать свои проекты. Эта инициатива стала основой проекта «Свой в городе», направленного на создание среды, в которой каждый человек – от администратора до школьника – становится соавтором городской жизни, а не исполнителем чужой идеи.

Проект как пространство соавторства

«Свой в городе» объединяет жителей, мастеров, волонтеров, учреждения культуры и бизнеса. Каждый участник проекта сам формирует образ родного города – через творчество, ремесло, рассказы и совместные дела. Мы убеждены, что такой подход создает атмосферу сопричастности и уважения к труду каждого.

Мастерские

Сначала проект начинался с образовательных форматов – тренингов, семинаров, воркшопов, где участники вместе решали конкретные задачи и искали пути их

реализации. Многие из тех, кто раньше только мечтал о собственном деле, начали создавать свой продукт – броши, свечи, брелоки, чай, пряники, кружки, подарочные боксы от разных мастеров.

Затем появились мастерские – серия встреч, направленных на совместное творчество и обмен опытом между самыми разными участниками. Мы отказались от привычной структуры «ведущий – аудитория» и построили работу на групповой активности, требующей вклада от каждого. Важно, что в этих встречах участвовали и специалисты учреждений, и волонтеры, и горожане, которые раньше никогда не считали себя авторами собственной жизни.

Команда проекта сумела выстроить отношения, где каждый проявлял инициативу и творчество, вносил посильный вклад в общее дело. Так изменилась привычная парадигма – дистанция между организаторами и участниками исчезла, появились новые форматы взаимодействия.

Мы провели более пяти официальных ярмарок мастеров, наладили сотрудничество с творцами из других городов Мурманской области, представили свои изделия на федеральном проекте «Творцы Росатома», нашли помещение и сейчас заключаем муниципальную преференцию.

Ответственность за все это разделена между участниками: кто-то занимается организацией, кто-то – ремонтом, кто-то – производством. Это сообщество объединяет идея взаимной поддержки, саморазвития и общей пользы для города.

Конкурс «Сказки Полярных Зорь»

Мы создали проект, в котором пригласили каждого жителя написать собственную сказку о городе: о людях, событиях, символах, мечтах. В итоге появились десятки авторских трогательных, остроумных и глубоких историй. Каждая сказка – это личный взгляд, проявление внутренней свободы и ответственности автора.

Мы, организаторы конкурса, помогали дорабатывать тексты, иллюстрировать, печатать. Дети писали вместе с родителями, учителя – с учениками, бабушки и девушки – с внуками. Важным стало не «лучшее произведение», а факт совместного творчества и признания вклада каждого.

После конкурса авторы сами читали сказки на городской встрече. И в этот момент исчезла привычная граница между «участниками» и «публикой»: все стали частью общего дела.

Сувенирная точка

Практическая реализация человекоцентричности подразумевает признание человеческого достоинства вне зависимости от роли, которую выполняет человек. В проекте «Сувенирная точка» важную роль сыграли и те, кто обычно остается за кадром: администраторы, продавцы, технические специалисты. Мы предложили им стать кураторами сувенирной точки, где представлены работы местных мастеров. Они сами оформляли экспозицию, выбирали товары, общались с покупателями. «Невидимые» сотрудники стали лицом проекта, получили возможность проявить себя и быть замеченными.

Внутренняя мотивация вместо внешнего контроля

В проектах, которые направлены на создание живого сообщества и установление реальных взаимоотношений между всеми участниками, особенно остро встает вопрос, как оценивать результаты и отчитываться о них. Как определить, что мы движемся в правильном направлении? В чем посчитать результат? В своих проектах мы отказались от формальных отчетов и KPI. Вместо этого организовали регулярные встречи для рефлексии – обсуждали, что получилось, что вдохновило, что

хотелось бы изменить. Люди приходят на эти встречи, поскольку осознают улучшение и усиление проекта как свой собственный интерес. И именно эта внутренняя мотивация стала главным источником устойчивости проекта.

Человек – центр городской жизни

Опыт проекта «Свой в городе» показывает, что человекоцентрированный подход не требует особых ресурсов, лишь способности увидеть в каждом – и в себе, и в другом – человека. И тогда каждый знает, что жизнь города – дело его рук, он сам становится инициатором перемен. Проект «Свой в городе» показывает, как принципы человекоцентрированного подхода могут трансформировать и городскую среду, и отношения между жителями города.

Методический комментарий: «Оценка эффективности деятельности»

Отказ от доминирования формальных оценок и KPI в пользу компетентного взаимодействия как основы оценки

Команда проекта «Свой в городе» отказалась от практики принятия ключевых решений, включая оценку эффективности проектов и участников, исключительно на основе формализованных показателей, таких как KPI или стандартизованные метрики. Вместо этого оценка осуществляется через процесс компетентного взаимодействия, происходящего в контексте реальных отношений между участниками сообщества, непосредственно вовлеченными в совместную деятельность.

Данный сдвиг обусловлен фундаментальными принципами человекоцентрированного подхода – признанием суверенности, ответственности и субъектности каждого участника. Формальные системы оценки, по своей природе редукционистские, сводят человека к роли элемента системы, подлежащего измерению и контролю. Это противоречит онтологическому статусу личности как источника собственных действий и решений. Более того, такие системы часто генерируют поведенческие стратегии, направленные на достижение показателей, а не на решение самих жизненных ситуаций, что приводит к дезадаптивным последствиям и выхолащиванию смысла деятельности.

Альтернативная модель, основанная на взаимодействии и реализуемая в Полярных Зорях, обеспечивает ряд значимых преимуществ.

1. Снижение страха перед ошибкой и создание условий для эксперимента.

Система KPI, как правило, связывает результат с внешней санкцией (поощрением или наказанием), что порождает страх несоответствия и стимулирует консерватизм. В условиях же компетентного взаимодействия признается экзистенциальная аксиома: «не ошибается только тот, кто ничего не делает». Ошибка рассматривается не как провал, а как часть процесса обучения и роста. Сообщество, участвующее в совместной деятельности, способно на основе полного спектра данных – наблюдений, диалогов, совместных переживаний – дать многомерную, контекстуально-обусловленную обратную связь, которая направлена на развитие, а не на осуждение.

2. Повышение качества и достоверности оценки за счет глубины контекстного понимания.

Участники, работающие «рука об руку», обладают доступом к информации, недоступной формальным системам мониторинга: они видят мотивацию, усилия,

контекст возникновения трудностей, адаптивные стратегии друг друга. Это позволяет давать оценку, которая отражает не просто количественный результат, а качество вклада, уровень проявленной ответственности, способность к преодолению вызовов и развитию компетенций. Такая оценка является более справедливой, точной и значимой для самого участника.

3. Формирование культуры внутренней мотивации и сопричастности.

Когда оценка происходит внутри сообщества, она становится не чем-то внешним, навязанным сверху, а органическим элементом совместного дела. Это усиливает чувство сопричастности и ответственности за общее дело. Люди стремятся к высокой оценке со стороны коллег не ради формального балла, а потому что ценят свое место и желают быть признанными в коллективе. Это формирует мощный источник устойчивой внутренней мотивации, который не зависит от внешнего контроля.

Таким образом, система оценки становится не административным инструментом, а пространством для личностного и профессионального роста всех участников.

Зеленогорск. Как волонтерство формирует человекоцентричную городскую среду

Шашило Д. В., председатель Совета депутатов ЗАТО г. Зеленогорск

Шульга А. И., директор МБУ «МЦ», депутат Совета депутатов ЗАТО г. Зеленогорск

Каверзина О. В., заведующая отделом обслуживания МБУ «Библиотека»,

председатель Общественной палаты г. Зеленогорска

Визитка проекта «Зеленогорск – столица добровольчества Красноярского края»

Организация: ЗАТО г. Зеленогорск, инициаторы: Шашило Дмитрий Вячеславович, Шульга Анастасия Ивановна, Каверзина Олеся Валерьевна

Цель проекта: Создать устойчивую и эффективно функционирующую систему поддержки и развития добровольческой деятельности в городе Зеленогорске, направленную на объединение жителей, повышение социальной активности и взаимопомощи, а также формирование позитивного имиджа добровольчества через организацию образовательных, информационных и мотивационных мероприятий, развитие партнерств между общественными организациями, органами власти и бизнесом.

Краткое описание: Ежегодно в Зеленогорске увеличивается количество волонтеров, социальных проектов, но сообщества действуют разрозненно. Проект направлен на создание и укрепление в городе единой экосистемы развития добровольчества, НКО, социального предпринимательства. Это позволит повысить уровень социальной активности населения.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)

Чтобы поверить в добро, надо начать делать его.

Лев Николаевич Толстой

Зеленогорск – город неравнодушных людей. Каждый день и каждый час мы доказываем это своими поступками, проектами, добрыми делами. Жители стремятся активно участвовать в общественной жизни, проявляют инициативу и вносят значимый вклад в улучшение своего города. Так, в 2024 году в реализации социальных проектов приняли непосредственное участие 9823 зеленогорцев, что составляет 18,7% от общего числа жителей атомного города. В добровольческую деятельность ежегодно вовлекаются новые альтруисты: на «Добро.рф» количество зарегистрированных волонтеров в 2024 году увеличилось на 70%, организаторов – на 250%, добрых дел – на 260%. И это не просто цифры, а вполне конкретные добрые дела, благодаря которым жизнь в городе становится лучше. Предлагаем перейти от статистики к примерам и практикам, благодаря которым на территории формируется своя особенная культура добра, экосистема человекоцентричности, способная объединить инфраструктуру, социальные практики и технологии, ориентированные на потребности и благополучие каждого жителя атомного города. Здесь же мы расскажем о тех новых инструментах, благодаря которым действующие практики станут еще эффективнее.

В зеленогорском доброделании все – и взрослые, и дети. Начнем, пожалуй, со Школы социального проектирования (ШСП) – муниципальной сетевой межведомственной практики, признанной лучшей на территориях городов присутствия Гос-



корпорации «Росатом». Реализует практику Центр образования «Перспектива». Сегодня ШСП – это более 2000 участников проектных команд и 5000 жителей-партнеров, более 400 реализованных социальных проектов и более 1000 соглашений с партнерами-наставниками. За семь лет существования практики сформирован системный подход в развитии и поддержке детских и молодежных инициатив. Молодые люди учатся жить и созидать в родном городе, реализовывать собственные замыслы в городской среде в партнерстве с лидерами реального сектора экономики и общественности. Юные зеленогорцы в возрасте до 17 лет презентуют свои идеи на городском форуме, находят там партнеров и самую настоящую «народную» поддержку, участвуют со своими проектами в разных грантовых конкурсах, получают финансирование, реализуют их и презентуют результаты в рамках муниципального фестиваля-галереи «Город своими руками». Школьники традиционно получают ресурсную поддержку со стороны градообразующего предприятия АО «ПО ЭХЗ», представителей малого и среднего предпринимательства, в рамках грантового конкурса Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко, регионального инфраструктурного проекта «Территория Красноярский край» и других.

Так тысячи зеленогорских ребят учатся жить и созидать в родном городе, получают реальные знания для изменения жизни вокруг с помощью инструментов инициативного бюджетирования. Практика зеленогорской Школы социального проектирования объединяет образовательные и социальные цели, строится на принципах человекоцентричности и способствует формированию комфортной, безопасной и привлекательной городской среды с учетом потребностей, интересов детей и подростков.

Если говорить о взрослых, то в Зеленогорске чаще становятся волонтерами именно люди в возрасте 40+ и старшее поколение. Они бесстрашно помогают другим, приоритизируя работу на общее дело: им хочется быть полезными, они готовы делиться накопленным опытом и знаниями – так они видят свое служение людям и городу.

Специальная военная операция объединила в большинстве своем зеленогорцев старшего возраста. Сейчас это шесть сильных волонтерских сообществ, численность которых регулярно растет. Они плетут маскировочные сети, шьют изделия специального назначения, изготавливают блиндажные свечи, сухие души и сухие пайки, собирают, сортируют и отправляют гуманитарную помощь.

Взрослые альтруисты активно продвигают идеи добровольческого добрососедства. Четвертый год в Зеленогорске реализуется Народная программа городских изменений «Радиус доверия» при поддержке Топливной компании «ТВЭЛ», и четвертый год жители многоквартирных домов предлагают свои инициативы, меняющие город к лучшему. Проекты разные: от благоустройства двора до создания центра креативных индустрий, но все они совершенно точно направлены на развитие города в целом и сообществ в частности.

В Зеленогорске добровольческое добрососедство не завершается реализацией проекта, а дальше живет и проявляется в самых разных формах: помощь соседей одиноко проживающим пожилым людям с покупками или походом к врачу, поддержка семей с маленькими детьми или семей погибших участников СВО, организация совместных дворовых праздников, субботников. Такие формы взаимодействия способствуют не только максимально быстрому решению бытовых проблем, но и укрепляют чувство доверия и взаимной ответственности. Нужен ли этот вид добровольчества жителям? Практика показывает, что да: количество социальных инициатив ежегодно растет, проектные команды объединяются в ТОСы, принимают участие в региональных программах по инициативному бюджетированию,

включаются в решение важных для города вопросов. Все меньше становится жителей, которым «должны», и все больше тех, кто готов объединяться и работать на развитие города.

Командой Общественной палаты города Зеленогорска разработана программа признания активных жителей – лидеров социальных изменений. Это не просто стимулирование и мотивация, это полноценная экосистема поддержки новых проектировщиков, готовых менять жизнь вокруг себя к лучшему. Человекоцентричность в данном случае подчеркивается тем фактом, что лидеров на участие в программе выдвигают сами жители: собирают команду поддержки, помогают лидеру поверить в себя и в свои силы. Принцип программы – «сильных делать сильнее». Именно поэтому для участников запланированы образовательные модули о проектировании, о мастерстве публичного выступления, о продвижении себя и своей инициативы как бренда территории. В перспективе именно эти социальные архитекторы усилят сообщество амбассадоров города, смогут вместе с большой муниципальной командой работать на развитие территории и привлечение в атомный город не только дополнительного финансирования, но и новых жителей.

В 2024 году Зеленогорск стал финалистом международной премии #МЫВМЕСТЕ в номинации «Территория», а в 2025 году – самой результативной территорией в региональном этапе премии: из 23 победителей, 5 – это зеленогорцы. Это еще раз доказывает, что город живет и развивается благодаря сильным инициативам неравнодушных людей.

И еще несколько добрых дел, которые уже происходят или планируются в нашем городе в скором времени: команда атомного города стала участником образовательной программы «Добрые города»; смоделирована работа Добро.Центра на базе Молодежного центра как единой образовательной, диалоговой, ресурсной площадки для активных жителей города; по решению Совета депутатов в 2026 году появится нагрудный знак «Волонтер Зеленогорска».

В декабре 2025 года в Зеленогорске появится первый Гуманитарный склад «Во благо» – как площадка для системного сбора, хранения и выдачи адресной помощи, а также вовлечения жителей Зеленогорска, Заозерного и села Рыбное в регулярную поддержку нуждающимся. Склад – не только про материальную поддержку, но и про сознательное отношение к благотворительности как ценности современного общества. Работа на складе объединит волонтеров разных возрастов, что поможет развивать систему волонтерского наставничества. Важно и то, что команда уже нашла поддержку вовне и будет работать в тесном сотрудничестве с Красноярским отделением Российского Красного Креста.

Волонтерство в Зеленогорске Красноярского края не только решает конкретные проблемы, но и формирует у жителей чувство причастности к развитию города. Это способствует укреплению гражданского общества и развитию местного самоуправления, так как люди становятся не пассивными потребителями городской инфраструктуры, а ее активными творцами. Кроме того, волонтерские проекты часто реализуются в сотрудничестве с органами власти и бизнесом, что увеличивает эффективность и масштаб позитивных изменений. Таким образом, волонтерство в Зеленогорске – не просто помочь и добрые дела, а основа человекоцентричного развития города.

Методический комментарий: «Степень человекоцентричности»

Лидерство как показатель «степени человекоцентричности» сообщества

Опыт Зеленогорска позволяет нам указать на важный методологический инструмент при оценке «степени человекоцентричности» в сообществе – для этого значимым фактором будет количество признанных лидеров, обладающих сформулированным видением и последователями. В отличие от традиционных подходов, где лидерство ассоциируется исключительно с формальными должностями, в человекоцентричном сообществе оно проявляется как дееспособность самого сообщества. На примере Зеленогорска – это способность жителей выдвигать, поддерживать и самостоятельно реализовывать инициативы.

Этот процесс носит двунаправленный характер. С одной стороны, администрация Зеленогорска, руководствуясь видением «сильных делать сильнее», создает условия для раскрытия потенциала активных граждан: запускает программы признания, обеспечивает ресурсную и образовательную поддержку. С другой стороны, лидеры выдвигаются самими жителями через народные инициативы, проекты добрососедства и участие в конкурсах. Такая система подтверждает принцип динамической иерархии: власть и общество не противостоят друг другу, а взаимодополняются, признавая суверенность и ответственность каждого участника.

Это позволяет переходить от разовых акций к устойчивым изменениям, которые демонстрируют рост числа инициатив, волонтеров и победителей конкурсов – это не просто статистика, а следствие глубинной человекоцентричной трансформации. Чем больше людей в сообществе способны сформулировать и реализовать свое видение в рамках единой системы, тем выше его «степень человекоцентричности». Зеленогорск подтверждает своим опытом: настоящая устойчивость рождается там, где каждый чувствует себя созидателем, а лидерство становится нормой, а не исключением.

Снежинск. Инклюзия как диалог: как «Бумеранг добра» меняет правила игры в социальной сфере

Кудрина Ю. А., куратор направления терапевтических видов спорта СГОО «Бумеранг добра», сотрудник Добро.Центра города Снежинска
Нинилина Г. А., специалист по социальной реабилитации подростков СГОО «Бумеранг добра», руководитель волонтерского направления

Визитка проекта «СВОим помогаем»

Организация: Снежинская городская общественная организация помощи людям, находящимся в трудной жизненной ситуации, людям с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам, а также членам их семей «Бумеранг добра».

Цель проекта: Реабилитация, социализация и организация трудовой занятости людей с ОВЗ и/или инвалидностью на базе инклюзивных производственных мастерских.

Краткое описание: Интеграционные мастерские «Территория равных возможностей» – это единственная площадка в городе, где люди с инвалидностью могут работать, заниматься творчеством и ремеслом с педагогами и волонтерами. Трудовая деятельность способствует социальной интеграции людей с инвалидностью в общество.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)



Снежинск. Здесь, в дальнем городском переулке, происходят тихие чудеса. Они начинаются со швейной машинки, типографского станка, деревянного бруска и многих других мелочей. Здесь, в интеграционных мастерских «Территория равных возможностей» разрушают, пожалуй, самый устойчивый стереотип о том, что люди с инвалидностью – это объекты для опеки. Здесь они становятся Авторами, Гражданами, Волонтерами – нужными себе и обществу людьми.

Я пришла сюда для того, чтобы понять, чем их подход к делу отличается от десятков добрых инициатив других людей. И нашла ответ не в методичках, а в глазах 24-летнего Олега, который с гордостью показал мне партию браслетов «выживания» и 3D-изделий для участников СВО, созданных здесь же, в его типографии «Одной левой». «Это наши – бумеранговские», – говорит он. И в его голосе нет и тени уничижения. У Олега врожденное заболевание – ДЦП, в результате которого есть сложности с правой рукой и правой ногой. Отсюда и название типографии – «Одной левой». Ведь добрые дела можно делать и одной левой рукой. Его речь слегка затруднена, но его позиция – кристально ясна: он не тот, кому требуется помочь. Он – тот, кто во многом помогает другим сам.

Цепочка превращений: от «благополучателя» к «созидателю»

Модель «Бумеранга добра» – это четко выверенный социальный лифт, базирующийся на принципах человекоцентричности.

Первый шаг: интеграционные мастерские «Территория равных возможностей». Здесь создается базис. Молодые люди с ментальными особенностями и нарушениями опорно-двигательного аппарата не просто «заняты трудом». Они производят реальный, конкурентоспособный продукт. Изделия типографии, изделия из дерева, сувенирная текстильная продукция – все это продается на городских ярмарках и далеко за пределами города.

«Мы с самого начала отказались от идеи «сделать вид», – объясняет председатель СГОО «Бумеранг добра» Анна Анатольевна Широкова. – Если человек делает деревянную лошадку, она должна быть рыночно конкурентоспособной. Мы формируем не просто навык, а профессиональную идентичность. Так, Антон – не инвалид, который делает что-то из дерева, он – ремесленник, творец».

Второй шаг: инклюзивное волонтерство. Это ключевой переломный момент. Выпускники мастерских, окрепшие и поверившие в себя, примеряют на себя волонтерские доспехи. И уже в новом качестве, в новом социальном статусе, помогают восстанавливать городской дендросад, участвуют в экомаршах, готовят душевые подарки ветеранам.

В тот момент, когда люди с особенностями развития помогают другим, они понимают, что у них есть не только права, но и обязанности – вкладывать свой ресурс в общее дело.

Третий шаг: гражданская идентичность. Проекты «Особая Забота» и «СВОим помогаем» вывели наших ребят на новый социальный уровень. Изготовленные их руками сухие души, маскировочные сети, подушки для госпиталей, связанные с любовью носки и собранные гуманитарные посылки – это не просто благотворительность. Это мощнейший акт гражданского самоопределения.

«Наши ребята изготавлили и передали фронту более тонны гуманитарной помощи за 9 месяцев 2025 года, – говорит руководитель волонтерского направления Галина Александровна Нинилина. – Они видят сводки новостей и знают: их труд реально спасает жизни. Они впервые чувствуют себя не на обочине жизни, а в ее сердце. Они – надежный тыл. И это мироощущение меняет их кардинально».

Финальный шаг: сопровождаемое трудоустройство. Логическое продолжение предыдущих шагов – выход на открытый рынок труда. «Бумеранг добра» не бросает своих подопечных на полпути, а сопровождает их, выступая гарантом и тыотором для настороженных работодателей. Более того, «Бумеранг добра» и сам является работодателем для ребят. На данный момент в рамках партнерства с градообразующим предприятием ФГУП «РФЯЦ-ВНИИТФ им. акад. Е.И. Забабахина» за счет квотируемых рабочих мест трудоустроено 11 ребят с различными особенностями здоровья. Они работают на должностях по различным направлениям: это и фотографы, и администраторы, и уборщики помещений, и дворники, и озеленители.

Социальный эффект: разрушая стены молчания
Эффект от этой работы имеет волновой характер.

На микроуровне: меняется человек. От изолированного, часто инфантильного «пациента» до уверенного в себе, финансово независимого профессионала и гражданина.

На мезоуровне: меняется городская среда. Снежинцы все чаще видят людей с инвалидностью не в качестве просителей, а в роли активных добрососедей и надежных партнеров.

На макроуровне: меняется сам подход к социальной политике. «Бумеранг добра» на практике доказывает, что эффективная социальная интеграция – это не дорогостоящая «обуза» для государства, а инвестиция в человеческий капитал, которая возвращается умноженной социальной стабильностью и экономической активностью.

Вывод: новая парадигма, где помочь стала сотрудничеством
«Бумеранг добра» – это и успешная НКО, и, одновременно, живая лаборатория по созданию новой социальной реальности. Реальности, в которой решение социаль-

ных проблем осуществляется не через вертикаль «сверху вниз», а через горизонтальное сотрудничество; где уважение к суверенности человека, вера в его ответственность и включение в широкий общественный контекст дают поразительные по эффективности результаты.

«Бумеранг добра» не «адаптирует» людей с инвалидностью к жизни в обществе. Он меняет само общество, позволяя ему увидеть в каждом особенном человеке – дееспособного гражданина, достойного уважения и партнерства. В этом заключается тихое чудо.

Благодаря совместным образовательным программам ГК «Росатом» и Ассоциации Добро.рф «Добрые города» и «Территория добра 2025» у «Бумеранга добра» появилась возможность делиться своим опытом с другими городами. На базе СГОО «Бумеранга добра» в рамках программы развития гражданской активности в городе Снежинске будет сформирован Модельный центр инклюзии. Этот шаг позволит НКО делиться своим опытом, практиками и разработками в области человекоцентричности в работе с людьми с ОВЗ и инвалидностью, чтобы мы вместе продолжили менять социальную сферу к лучшему.

Методический комментарий: «Самоопределение в парадигме человекоцентричности»

Переопределение собственной идентичности – как изменение смысла жизни

Опыт проекта «Бумеранг добра» в Снежинске демонстрирует важнейший аспект человекоцентричной трансформации: переопределение собственной идентичности как изменение смысла жизни. Ключевым инструментом здесь выступает язык как средство формирования человека и инструмент его взаимодействия с окружающей реальностью. Язык становится не просто средством общения, а мощным ресурсом внутренних изменений: смена формулировки с «я – инвалид» на «я – ремесленник», с «я нуждаюсь» на «я помогаю», кардинально меняет онтологический статус человека.

Это переопределение – не игра слов, а акт присвоения суверенности. Такое самоопределение формирует глубинный смысл, который становится точкой опоры для дальнейшего движения. Формулируя новое определение себя, человек формирует новый язык, входит в новые роли и наполняет их новыми смыслами. А вместе с этим он расширяет и собственный «ареал» ответственности. Когда Олег называет свою типографию «Одной левой», он не отрицает свои особенности, а с юмором превращает их в символ силы и достоинства. И теперь это его задача и ответственность – нести и проявлять эту силу и достоинство в каждом действии и продукте его типографии.

Именно в этом суть человекоцентричной трансформации: изменение начинается не с внешнего вмешательства, а с определения внутреннего потенциала и способности человека реализовать его в имеющихся условиях.

Лидерские проекты АСИ: практика применения человекоцентричности в социальной сфере

Суверенность в инклюзивной практике. Опыт инклюзивного проекта Everland в трудоустройстве человека с инвалидностью

Мартинова Е. С., генеральный директор ООО «Эверлэнд»

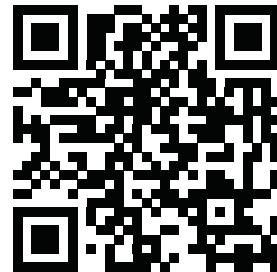
Визитка проекта «Everland»

Организация: ООО «Эверлэнд»

Цель проекта: Создание возможностей работы для людей с инвалидностью

Краткое описание: Социальная предпринимательская организация работает с 2016 года. Она создает возможности работы для людей с инвалидностью. Дает экспертизу бизнесу по развитию инклюзии в компании и трудоустройстве соискателей с нарушениями здоровья. Свыше 800 людей с инвалидностью получили работу в проекте и компаниях-партнерах.

Масштаб действия проекта: Международный



Во взаимодействии с людьми с инвалидностью очень остро проявляется современная тенденция взаимодействовать не с человеком, а с ролью или функцией. Диагноз или техническое средство реабилитации зачастую заслоняют личность. Человек, с одной стороны, оказывается невидимым, воспринимается не как индивид со своими решениями, характером и опытом, а как объект внимания, забыты или жалости, а с другой – не имея другого опыта, сам человек отказывает себе в дееспособности.

Такой подход ведет к расчеловечиванию: исчезает возможность реального взаимодействия, ответственность подменяется «благодетельством», а достоинство сводится к «благополучению».

Но если мы ставим во главу угла не процессы, а человека, то становится очевидным, что каждый участник процесса – прежде всего человек, обладающий уверенностью. Это не объект воздействия, а источник собственных решений, носитель внутренней силы и творческого начала.

Чаще всего суверенность в жизни людей с инвалидностью воспринимается ограниченной: они становятся объектами чужих решений, их участие в деятельности подменяют формальными ролями.

Everland – инклюзивный социально-предпринимательский проект, где работают люди с инвалидностью и без, – предлагает другой путь. В нашей компании осознание суверенности каждого участника является основой повседневной работы.

Рассмотрим, как суверенность проявляется в разных аспектах деятельности Everland: от организации труда и корпоративной культуры до коммуникации.

1. Отказ от формального отношения к включению в работу людей с инвалидностью.

В Everland участие человека не сконструировано искусственно, чтобы трудоустроить людей с инвалидностью «для галочки», а органично вплетено в общую рабо-

ту, результат которой ценен и востребован бизнесом и обществом. Мы создаем среду, в которой участие людей с инвалидностью не сводится к роли «благополучателей», а создает возможность и необходимость выступать проактивно, реализуя свою субъектность и собственный потенциал: быть авторами и кураторами проектов, вести команды специалистов с инвалидностью, обучать новичков, распределять задачи, отвечать за результат. Здесь признается способность человека с инвалидностью быть профессионалом, который формирует продукт и принимает решения.

2. Настоящие дела – настоящий результат

В корпоративной культуре – ДНК команды Everland – поддерживается увлеченность своим делом и амбициозность.

- Для нас важна реальная польза и ценность того, что мы делаем – для бизнеса, партнеров и общества. Мы не беремся за проекты, в положительный эффект которых не верим.
- В основе взаимодействия участников любого проекта – честная обратная связь.
- Условием для любого участника является готовность учиться новому, развиваться, быть ответственным.
- Мы не сдаемся при наличии трудностей, мы адаптируемся к новым вызовам. Все это невозможно без осознания себя активным участником процесса.

3. Результат является ответственностью каждого участника

Все продукты Everland создаются с учетом принципа суверенности: внутри наших проектов деятельность всех участников направлена в том числе на осознание того, что человек, вне зависимости от его возможностей, несет ответственность как за результаты своей работы, так и за свою жизнь.

И мы работаем на расширение этих возможностей для людей с инвалидностью. Примеры таких проектов:

- Платформа цифровой грамотности для незрячих детей, разработанная совместно с Билайн при поддержке Альянса по защите детей в цифровой среде, позволяет незрячему пользователю обучиться самостоятельной работе с компьютером и смартфоном вместо того, чтобы полагаться на чью-то помощь.
- Федеральная социальная программа «Эстафета успешности» (разработана нами совместно с компанией «Магнит» при поддержке проекта АСИ «Открыто для всех»), в рамках которой спикеры с инвалидностью делятся успешным опытом трудоустройства, мотивируют молодых людей с инвалидностью к самостоятельности, обретению устойчивости.

4. Мы работаем на общую цель

Особое внимание в Everland уделяется внутренней мотивации. Если в клиент-центричной модели человек действует ради соответствия внешнему контролю, то для нас важен личный смысл. Участники проекта включаются в работу, потому что осознают ее значимость: от их усилий зависит доступность цифровых сервисов для незрячих пользователей, эффективность программ трудоустройства или мотивационных проектов для таких же людей с инвалидностью, как и они. Когда человек чувствует себя частью общего дела, а не «винтиком», он берет на себя ответственность не из страха потерять работу, а из понимания собственной роли и того, смысла, который он создает своей деятельностью.

5. Внимание к языку – как часть внутренней культуры

Не менее значимо, что человекоцентричность в Everland поддерживается на уровне языка. Наша команда создала словарь по инклюзивной коммуникации. Его главное правило: прежде всего – человек, а уже затем – диагноз. Например, «человек с инвалидностью», а не «инвалид», «человек с онкологическим заболеванием», а не «онкобольной».

Это небольшое смещение акцента имеет для нас глубокое значение: оно через речь возвращает понимание субъектности человека, чья личность не сводится к диагнозу. Словарь стал частью нашей внутренней культуры и инструментом для внешних партнеров.

В компании Everland принцип суверенности воплощается в живом человеческом взаимодействии. Здесь мы всегда помним: человек является источником собственных решений и автором своих поступков. Здесь формируется язык, который не дает забыть, что диагноз не определяет личность. Everland собственной деятельностью доказывает, что человекоцентричность – это не абстрактная философская установка, а практическая основа устойчивого сообщества, в котором каждый имеет возможность быть собой и вносить свой уникальный вклад.

Методический комментарий: «Компетентное лидерство»

Компетентное лидерство: открытость опыту и умение лидеров работать с последователями

Для функционирования организации в соответствии с принципами человекоцентричности необходимо, чтобы данные принципы были органически интегрированы в ее организационную культуру. Такая интеграция является результатом целенаправленной и системной деятельности лидеров, способных выявлять и формировать приоритеты, релевантные специфике конкретной организации, а также транслировать их в повседневную практику.

Рассмотрим данный процесс на примере организации Everland. Помимо уже обозначенных в аналитических материалах факторов таких как отказ от формализма в пользу реализации социально значимых проектов, внимание к языку взаимодействия и требование непрерывного личностного и профессионального развития каждого участника в процессе совместной деятельности – можно выделить ряд дополнительных ключевых элементов, составляющих основу культурного кода Everland.

1. Компетентность в открытости новому опыту

Лидеры Everland принимают участие только в тех инициативах, в которые они искренне верят и которые соответствуют их ценностным установкам. При этом успех проекта изначально не гарантируется: вопрос о достижимости поставленных целей, эффективности распределения ресурсов и способности команды выстроить продуктивное взаимодействие остается открытым и требует напряженной рефлексивной и практической работы всех участников. Такой подход контрастирует с формальной деятельностью, где результат может быть декларирован как успешный независимо от содержательного вклада. В данном случае готовность работать в условиях неопределенности и доверять процессу становления является проявлением высокой культурной зрелости и профессиональной ответственности.

2. Принцип «отношения к другому как к себе»

Организационная культура Everland строится на глубоком уважении к каждому участнику, что выражается в последовательном отказе от снисходительности, па-

тернализма и дискриминации по любым признакам. В результате формируется модель взаимодействия, при которой каждый участник несет полную ответственность не только за свою зону работы, но и за общий результат, что способствует формированию чувства сопричастности и коллективного достояния.

3. Лидерство как процесс становления других

Осознание своей роли, значимости и ответственности у участников проекта не возникает спонтанно. Оно формируется в ходе целенаправленной, зачастую не выявляемой и недостаточно оцененной работы лидеров. Эти лидеры обладают способностью одновременно видеть проект в его системной целостности – в его связи с социальным, городским и национальным контекстом – и при этом быть вовлеченными в прямое сопровождение, развитие и включение других людей. Их деятельность направлена на создание условий для раскрытия потенциала каждого, что делает лидерство инструментом коллективного роста и устойчивого развития.

Таким образом, культура Everland представляет собой сложившуюся экосистему ценностей, практик и отношений, в которой человекоцентричность реализуется как живой, динамичный и требующий постоянного труда принцип организационного бытия.

**Пространство, где каждый обретает ценность.
Эссе-рассуждение об опыте семейного
инклюзивного пространства «Гнездо»**

Амосова О. Н., генеральный директор АНО ЦСА «Гнездо»

Визитка проекта «Инклюзивное пространство „Гнездо“»

Организация: АНО ЦСА «ГНЕЗДО»

Цель проекта: Миссия – объединение разных людей для развития среды, где счастлив каждый!

Краткое описание: Гнездо – уникальное пространство, где сочетаются семейные ценности, творчество, инклюзия, экология и современность. Формируем культурную и экологичную среду, развиваем инклюзию в городе и сельской местности.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)



Подлинная человекоцентричность – это глубинная переориентация сознания, основанная на философском осмыслиении человеческого достоинства, онтологической ответственности и системном развитии практических компетенций для межличностного взаимодействия.

Человекоцентричность, понимаемая именно так, находит свое живое и трепетное воплощение в проекте семейного инклюзивного пространства «Гнездо». Здесь философия уважения к человеку становится тканью ежедневной жизни, превращая пространство в уникальный организм, где каждый осознает не только свое место и место другого участника, но и свою ценность, и ценность другого.

Как ответить на вопрос «кто такой человек»? Утилитарный ответ – сумма диагнозов, ограничений или производительности. Но на этот вопрос мы, создатели «Гнезда», отвечаем совсем иначе. Человек, в первую очередь, – это личность, обладающая достоинством, внутренним миром, потребностью в творчестве и сотворчестве, потребностью признать другого и быть признанным. Мы реализуем этот подход через деятельность: гончарное дело, живопись, театр. Все это не просто терапия или занятость. Это язык, на котором человек, вне зависимости от своих особенностей, может взаимодействовать с миром.

Созданный своими руками горшок или сыгранная на сцене роль – это акт самоутверждения, голос, говорящий: «Я есть, я могу, я чувствую, я готов быть таким, какой я есть, с другими – такими, какие они есть». Лидеры проекта «Гнездо» определяют саму деятельность как пространство раскрытия той самой «красоты и силы человека», о которой пишет Антон Семенович Макаренко.

Мы создаем систему мотиваций, построенную не на внешнем контроле, а на пробуждении внутреннего огня. Сотрудники «Гнезда» – и педагоги, и психологи, и мастера – являются наставниками и ставят перед собой задачу: разглядеть интерес к интересу в глазах подопечного, создать условия, чтобы она разгорелась.

Мы отказались от роли «дающих знания» в пользу роли «со-творцов». Когда молодой человек с ментальными особенностями видит, как из бесформенного комка глины под его руками рождается ваза, он испытывает не удовлетворение от выполненного плана, а глубокую, подлинную радость творца. Эта радость – и есть мощнейший внутренний двигатель, который куда эффективнее любых внешних стимулов. Работа с мотивацией становится искусством создания «ситуаций успеха» для каждого.

Благодаря этому участники проекта – и ребята с инвалидностью, и волонтеры, и педагоги – чувствуют себя не «винтиками» в механизме, а живыми клетками единого организма, частью общего дела. Это чувство причастности целенаправленно

культивируется. Его создают все, но в первую очередь – лидеры проекта и кураторы мастерских – через практики совместности. Совместная выпечка хлеба в пекарне, который потом подают в общем ресторанчике; спектакль, рожденный общими усилиями в театральной студии; сувениры из переработанных материалов, украшающие пространство – все это зримые воплощения общего труда. Здесь нет чужой работы; есть наше общее дело, результат которого принадлежит всем и каждому. Это превращает «Гнездо» из бизнеса в сообщество, в настоящую семью, где ценят вклад каждого. Со стороны какой-то вклад может показаться слишком малым, недостаточным. Но поскольку каждый вкладывает свое лучшее, поскольку мы работаем все вместе – мы, участники сообщества, знаем истинную цену каждого вклада.

Мы на собственном опыте работы по созданию инклюзивного семейного пространства «Гнездо» доказываем: человекоцентрическая трансформация общества начинается не с масштабных программ, а с изменения качества человеческих отношений в конкретном, локальном пространстве.

Это та самая «счастливая трудность», о которой говорил Макаренко, требующая от нас не методик, а мужества видеть в другом, прежде всего, человека. И именно такой подход, как показывает практика «Гнезда», способен стать основой устойчивого и синергетического развития, где сила общества измеряется не его эффективностью, а его человечностью.

Методический комментарий: «Совместная деятельность»

*Совместный труд должен стать основой
для создания реального сообщества*

Напомним, что реализация принципов человекоцентричности в организации невозможна как формальное внедрение методик или декларирование ценностей. Она возможна лишь тогда, когда эти принципы становятся органической частью организационной культуры. При этом культура – не абстрактная конструкция, а живой результат совместного созидания всех участников системы, их взаимодействий, установок и повседневных практик. Следовательно, эффективное влияние на культуру возможно только через создание внутри организации реально действующего сообщества.

Ключевая роль в формировании такого сообщества принадлежит лидерам. Именно они выступают катализаторами, создающими условия для перехода от формальных ролевых отношений к подлинному со-творчеству. Важно помнить, что лидер далеко не всегда руководитель, а тот – кто имеет видение и последователей. На примере проекта «Гнездо» становится очевидным, что лидеры использовали фундаментальный метод: синтез теории и практики через реальную совместную деятельность. Это не имитация взаимодействия, а вовлечение участников в содержательные процессы – выпечка хлеба, создание спектакля, – которые требуют одновременного проявления профессиональных навыков и личностного вклада.

При этом важно понимать, что такой подход исключает жесткое разделение на «работу» и «отношения». Традиционная парадигма предполагает, что либо приоритет отдается результату («главное – выполнить задачу, отношения не важны»), либо, напротив, ставится во главу угла эмоциональный климат («главное – чтобы всем было комфортно, результат вторичен»). Иллюзия, что необходимо выбрать что-то одно и сосредоточится на этом мешает осознанию многомерности способностей человека. Человекоцентрическая модель отказывается от этой дилеммы.

В ней отношения становятся не побочным эффектом, а одним из ключевых результатов деятельности. Подлинная компетентность во взаимодействии проявляется в способности одновременно достигать поставленных целей и развивать качество отношений.

Этот путь требует от лидеров высокой осознанности и большого системного труда, основанного на внутренней трансформации самого лидера. Однако он не является утопией. Его возможность доказана практикой: пространство «Гнездо» стало примером создания подлинного семейного сообщества, где труд и забота о человеке не противопоставляются, а выступают как единый процесс раскрытия человеческого потенциала.

Мы – люди, пока в нас есть человечность. Как теория оживает в практике движения «Обнимаю сердцем»

Федорова А. А., автор и руководитель инклюзивного волонтерского движения «Обнимаю сердцем»

Визитка движения «Обнимаю сердцем»

Организация: АНО содействия поддержки людей с инвалидностью «Обнимаю сердцем», руководитель Анна Федорова

Цель проекта: Создаем культуру естественной инклюзии, делимся своими практиками. Мы разные, и в этом сила. Мы равные, и в этом выбор. малые шаги – большие перемены

Краткое описание: Решаем комплексно вызовы через проектное управление, доверие и экспертизу людей с ОВЗ. Социализация: участие в событиях, инклюзивные концерты и показы. Просветительство: уроки толерантности в СОШ «Виртуальная экскурсия в мир особенных людей».

Поддержка семей – «Дневники». Масштабирование: филиалы и методики.

Масштаб действия проекта: Федеральный



В статье «Русская школа человекацентричности» есть слова, которые я вижу как концептуальную основу нашей деятельности. Они звучат так: «Человекоцентричность – жизненная стратегия, основанная на мировоззренческой установке, в которой человек выступает исходной точкой отсчета», «она не может быть реализована, когда внимание сосредоточено лишь на одной группе участников», «такие подходы <...> сопряжены с рисками дегуманизации».

Еще одна мысль из этой же статьи, которая стала для нас осознанием и ориентиром: «в опосредованных системами взаимодействиях «человек <...> становится невидимым: не виден работник организации, не виден разработчик сайта, не виден чиновник» – «происходит вытеснение подлинных человеческих отношений». Эти строки – про нас и для нас.

В современном мире цифровой гиперсвязанности, где внешние стимулы, алгоритмы и стандарты поведения все чаще формируют наше восприятие реальности, мы порой забываем о самой главной связи – человеческой. Внешние триггеры владеют нашими умами: мы живем, как говорят блогеры, мы одеваемся, как велят бренды. Мы перестаем видеть различия между заботой о себе и эгоцентризмом, потребностью быть в ресурсе и потребительством, желанием оградить себя от токсичных людей и равнодушием, доходящим до цинизма. Именно во внимании к людям, простом прикосновении, разговоре по душам может рождаться глубинная перемена. Осознание. Начинают проступать, как через слой краски, понятия «зов сердца», «по велению души», «человечность» – не как модные формулировки, а как реальные состояния, наполненные смыслом и достоинством.

Движение «Обнимаю сердцем» родилось как порыв души, но стало образом жизни, где нет «нас» или «их», где инклюзия – естественна, а особенности – нормальны. Как ни крути, мы все с особенностями. Да, государство предпринимает значительные усилия, чтобы инклюзия стала реальностью, однако реализуется в нашей стране инклюзия лишь тогда, когда каждый отдельный человек примет эту идею на уровне личной ответственности и будет осознанно воплощать ее в практике повседневного взаимодействия.

В движении «Обнимаю сердцем» мы не проводим границ между «благодетелями» и «благополучателями» – такие категории противоречат самой сути человеко-

центричности. Все участники выступают как проактивные субъекты совместной деятельности, взаимно дополняющие и усиливающие друг друга. В основе нашего взаимодействия лежит взаимное доверие, требующее внимательности и бережности, так как именно доверие становится фундаментом подлинных аутентичных отношений, в которых каждый видит и признает в другом человека.

За три года работы мы на своем опыте убедились, что – даже живя далеко от Центра и не располагая большими бюджетами – системные преобразования возможны, если начинать с себя и делать реальные шаги. В статье «Русская школа человекоцентричности» это сформулировано так: устойчивые изменения рождаются не декларациями, а повседневными «поведенческими практиками <...> конкретных людей».

В наших проектах много «невидимых» людей: администраторы, технические специалисты, редакторы, волонтеры, партнеры – все те, кого обычно не замечают на переднем плане. Когда мы проводим уроки толерантности и «виртуальные экскурсии» в школах, за кадром остается команда, создавшая сценарий, видео. Все эти люди точно не «ресурс» – а полноправные участники человеческого взаимодействия.

Это один из важнейших принципов человекоцентрированного подхода: «видеть человека, а не роль». Именно на этом основании мы строим даже крупные партнерства – с FESCO, издательским домом «Питер», «Движением первых» и другими организациями. Важно, что это не только формальные договоренности между организациями, это – встреча людей, их мотиваций, ценностей и доверия.

Говоря о четырех принципах человекоцентричного подхода – суверенности, ответственности, иерархии и компетентности во взаимодействии – мы реализуем их так:

- Суверенность: когда родитель пишет в «Дневниках» свой опыт без цензуры и снисхождения, он восстанавливает свою субъектность и возвращает себе право говорить и быть услышанным. «Чудо исцеления через слово» – для нас не метафора, а реальный феномен, опыт десятков авторов, чей голос стал слышимым для себя, и для общества.
- Ответственность: в нашем подходе отсутствует позиция ожидания – «пусть кто-то сделает». Мы отказываемся от позиции просителей и принимаем собственную ответственности за создание изменений. Мы осознаем, что государство и общество – это не внешние инстанции, а мы сами. Эта ответственность реализуется через конкретные действия: от организации творческих мастерских и инклюзивных концертов до разработки и тиражирования методик как масштабируемых практик, направленных на системное включение и признание каждого.
- Иерархия: принцип иерархии мы реализуем как осознанную включенность в более широкий контекст. Когда школьники в 10 городах смотрят урок и затем встречают людей с ОВЗ у себя в сообществе, частная история трансформируется в общую задачу – задачу школы, города, региона. Это проявление динамической иерархии, где локальные действия становятся частью системного движения.
- Компетентность во взаимодействии: для нас это способность выстраивать диалог различий без манипуляций и доминирования. Несмотря на отсутствие жесткой организационной структуры, в нашем сообществе устойчиво реализуются 8 направлений деятельности по принципам проектного управления, где лидерство определяется экспертизой, ответственностью и вовлеченностью участников конкретного проекта. Такая компетентность позволяет эффективно взаимодействовать в условиях неопределенности и разнообразия, сохраняя целостность и направление движения.

Люди приходят в сообщество по разным мотивам, но я искренне убеждена: неважно, возникает ли вовлечение как спонтанный порыв души, как потребность

в самовыражении и одобрении или как осознанное системное действие – каждый из этих импульсов – это искренний отклик сердца.

Со временем каждый волонтер уходит от внешней мотивации и начинает включаться не «по приказу доброты», а потому что разделяет смысл: «здесь нет места жалости, только уважение, партнерство, дружба, желание ВМЕСТЕ созидать». Это удерживает волонтеров и партнеров на длинной дистанции лучше любых КPI.

Мы исходим из того, что взаимоподдержка – это не социальная конструкция, а базовая, изначальная характеристика человеческого бытия, заложенная в коде личности. Наш проект родился в Якутии, где выживание в суровой природе и социальной изоляции изначально предполагало взаимопомощь как неотъемлемое условие существования. Так жили наши предки, так устроено наше настоящее. Эта традиция – не просто культурный феномен, а проявление естественной иерархии, в которой человек включен в более широкий контекст сообщества. В этом суть подлинной человекоцентричности – не формальное волонтерство за часы в волонтерской книжке, а восстановление этой первичной связи, где каждый видит в другом человека, такого же, как и он сам.

Мы создаем пространства совместности, в которых личный вклад каждого участника становится видимым, значимым и признанным. Пилотный проект «Легенды страны ОС» – будущий инклюзивный кемпинг – является наглядной реализацией этого принципа: подросток на коляске ищет клад у реки; незрячий гость «видит» Якутию через звуки и запахи; одинокая мама высыпается впервые за долгое время, пока ее ребенок участвует в адаптивном квесте. Эти истории – не про благотворительность, а про обмен энергией, смелостью и доверием. Именно так философские утверждения «каждый – человек» и горьковское «человек – это звучит гордо» трансформируются из абстрактных идей в практику повседневной жизни.

Вспоминается разговор с одной мамой, ее дочь с синдромом Дауна участвовала в модном инклюзивном показе: «Я была в ужасе, нам сделают замечание – Вера на сцене сделала все не так, как учили на репетиции. Но реакция была обратной: «Вау, как естественно и красиво... Молодец, Вера, проявила самостоятельность!» Я вдруг начала осознавать, что нет понятия «норма» или «не норма». Проект дает ощущение полноты жизни для родителей и детей, показывает, что на самом деле все равны, абсолютно все. У проекта «Обнимаю сердцем» есть своя Душа, Путь, словами простыми не выразишь, он стирает границы».

Масштаб и результаты становятся следствием отношения, а не их целью. За три года нам удалось выстроить экосистему проектов органично – без жестких планов, дедлайнов и формальных дорожных карт. Мы сами удивились, когда переложили на деловой язык, что мы, оказывается, решаем системные вызовы, предлагаая комплексный подход. Его основу составляют пять направлений:

- Социализация людей с ОВЗ: вовлечение в мероприятия, творчество и проактивные практики, раскрывающие их субъектность.
- Просветительская работа: уроки толерантности в школах + видеопроект «Виртуальная экскурсия в мир особенных людей», экскурсии, СМИ-проекты.
- Поддержка семей: проект «Дневники. Реальные истории мам и пап особенных детей», ставший первым в России сборником, в котором личный опыт превращается в ресурс силы, подтверждающий: человек сильнее обстоятельств.
- Экономическая интеграция: пилотные проекты, такие как магазин «Оса» и инклюзивная турбаза, создают условия для реальной занятости и участия в экономической жизни.
- Масштабируемые модели: развитие филиалов в регионах и тиражирование методик как устойчивых практик.

В цифрах наше движение это:

- 1000+ волонтеров («Ангелов добра»), 20+ ТВ-передач.
- 150+ мероприятий (кулинарные мастер-классы, мотивационные семинары, концерты).
- 1000+ школьников на уроках толерантности в 10 городах страны.
- 40+ авторов в сборнике «Дневники» из 14 регионов
- Масштабирование инклюзивных модных показов: 60 моделей и 15 брендов на международном форуме «Больше чем бизнес» в июне 2025.

Но главное – не цифры, а качественное изменение сознания: каждый участник перестает ощущать себя «винтиком» в системе и начинает чувствовать себя созиателем общего смысла. Мы учимся друг у друга. Человечности. Принятию. Доверию.

Человекоцентричность для нас – не модное слово и не «расширенная клиент-центричность», а умение видеть в каждом участнике процесса человека с достоинством и голосом. Мы – люди, когда в нас есть человечность. И когда мы обнимаем сердцем – теория перестает быть текстом и становится образом жизни.

Методический комментарий: «Компетентность в иерархии»

Вписанность в иерархию как онтологическая основа человекоцентричности

Представленный опыт движения «Обнимаю сердцем» раскрывает один из глубинных аспектов человекоцентрированного подхода – вписанность в иерархию как осознание себя частью более широкого сообщества. Этот принцип не сводится к формальной структуре или распределению ролей, а указывает на фундаментальное бытийное состояние личности: признание своей связи с другими людьми, понимание своего места в социальном целом и ответственность за свой вклад в общее дело. Такое восприятие противопоставляется индивидуализму, редукции человека к роли или позиции «потребителя услуг», что характерно для клиент-центричных моделей.

Ключевой опорой для такого понимания является тезис о том, что человекоцентричность – не социальная конструкция, а базовая, изначальная характеристика человеческого бытия, заложенная в самом коде личности. Это подтверждается историческим и культурным контекстом Якутии, где выживание в экстремальных условиях изначально предполагало взаимопомощь как необходимое условие существования. Данная традиция – не просто культурный феномен, а проявление естественной, динамической иерархии, в которой каждый участник признается суверенной личностью, одновременно включенной в более широкий контекст семьи, рода, сообщества и региона.

В проекте эта иерархия реализуется не через доминирование, а через осознанную включенность: частные истории превращаются в общие задачи, локальные действия становятся частью системного движения. Школьники, участвуя в уроках толерантности, перестают быть пассивными наблюдателями и входят в иерархию как ответственные субъекты изменений. Это демонстрирует переход от внешней мотивации к внутреннему осознанию смысла и значимости собственного участия.

Таким образом, подлинная человекоцентричность проявляется не в формальных акциях, а в восстановлении первичной связи между людьми – там, где каждый видит в другом человека, такого же, как и он сам. Именно это онтологическое равенство (единственное в нашей человеческой жизни) становится основой для построения аутентичных, доверительных отношений и устойчивых социальных преобразований.

Человекоцентрическая иерархия. Проект «Современная профилактика» в работе с подростками

Панферова Е. А., директор АНО «Наука и образование»

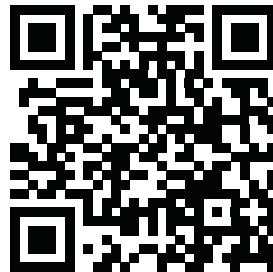
Визитка проекта «Современная профилактика»

Организация: АНО «Наука и образование»

Цель проекта: Снижение рисков употребления психоактивных веществ (ПАВ) в подростковой среде

Краткое описание: Цикл интерактивных научно-практических семинаров «Современная профилактика», наглядно объясняющий вред от употребления психоактивных веществ, повышает уровень критического мышления и помогает снизить на 23% высокие риски первых проб алкоголя, сигарет и наркотиков у детей и подростков.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)



Наш проект по профилактике зависимостей от психоактивных веществ у подростков «Современная профилактика» реализуется в соответствии с принципами человекацентрированного подхода.

Мы осознанно отказываемся от практик, сводящих подростка к пассивному объекту информационного воздействия или поведенческой коррекции. Такие подходы, ориентированные на одностороннюю передачу знаний, противоречат сути человекацентричности и сводят деятельность лишь к внешнему выполнению процедуры «для галочки». Вместо этого мы создаем пространство, в котором подросток признается субъектом своего развития – мыслящим со-творцом образовательного процесса.

Поэтому на наших встречах ведущий не читает лекцию, ведь его роль не сводится к функции предоставления информации. Он обладает четкой профессиональной позицией: задает культуру взаимодействия, поддерживает темп, структурирует смыслы и уточняет факты. Однако его ключевая задача – пригласить подростков к диалогу, сделать их создателями гипотез и «объяснятелями» происходящего.

Таким образом, взаимодействие строится не как вертикаль «носитель знаний – получатель», а как осмыщенное сотрудничество, в котором каждый участник действует как ответственный субъект.

Мы намеренно не даем готовых определений. Например, не выдаем «официальное» определение зависимости. Вместо этого мы создаем условия для совместного конструирования смысла, приглашая участников к диалогу и рефлексии. В процессе обсуждения соотносим понятия: зависимость и потребность, зависимость и вредная привычка, фокусируясь на личном опыте и интерпретациях подростков. Каждый раз формулировка получается немного другой. Потому что это не «наша» формулировка, сделанная специально для них, не навязанная извне, а «наша» формулировка, выработанная совместно – конкретными участниками и конкретными ведущими, которые на равных являлись субъектами в этом процессе.

Такой подход соответствует принципу суверенности, закрепленному в статье «Русская школа человекацентричности»: каждый участник признается источником собственного знания и смысла. И каждый раз мы убеждаемся в эффективности подхода – именно в этом акте субъектности, в проявлении внутренней ответственности за формирование понимания, возникает устойчивое освоение материала. Потому что человек лучше помнит то, к чему приложил ум и руки.

Причем руки – в буквальном смысле. В той же статье «Русская школа человекоцентричности» подчеркивается, что человекоцентричность предполагает не передачу информации, а создание пространства, в котором раскрывается тенденция к актуализации – естественная способность личности к росту, целостности и саморазвитию. Мы усиливаем этот процесс через физическое включение: мы часто зовем подростков на сцену проводить научные эксперименты и демонстрации.

- Как алкоголь влияет на белок крови?
- Почему табачный дым делает дыхание тяжелым?
- Как меняется реакция сосудов под воздействием алкоголя и табака?
- Что происходит с нейронными связями?

Когда подросток сам переливает жидкость, включает таймер, держит в руках модель сердца – его пассивное состояние «я слышал» переходит в активную позицию «я знаю». Это способствует формированию внутренней аргументации отказа – не имитации поведения по внешнему предписанию, а осознанному выбору, основанному на личном опыте. А это – ключевой индикатор компетентности во взаимодействии: когда человек хочет, может, знает «как» и делает это – своими руками, своим умом, своим решением.

Иерархия при этом не исчезает. Она человекоцентрична – не как проявление власти или доминирования, а как осознанная вписанность каждого участника в более широкий образовательный и социальный контекст взаимодействия, где различия в ролях не отменяют равенства в человеческом достоинстве. Ведущий принимает на себя ответственность за поддержание структуры процесса, научной достоверности, целостности образовательного пространства. Он обеспечивает сохранение диалога уважительным, удерживает участников от конфронтации.

Мы не отвергаем ни одного высказанного мнения, даже если с точки зрения научных фактов оно является ошибочным. Любое высказывание мы рассматриваем как проявление внутреннего опыта и попытку смыслового освоения реальности. Вместо оценки или коррекции мы используем формулировку: «Спасибо за интересную мысль. Давайте вместе проверим ее работоспособность». Такой ответ демонстрирует безусловное позитивное принятие, эмпатическое понимание и удерживает ведущего в состоянии конгруэнтности. Он не скрывает своей экспертизы, но и не противопоставляет ее личности подростка.

Как мы отвечаем на вопрос «кто такой человек»? Мы считаем, что любое определение может выяснить лишь одну из многочисленных граней. Человек – это генератор смыслов, желаний и действий. Даже если он подросток, даже если его опыт противоречив.

Мы работаем с внутренней мотивацией, основанной на признании суверенности подростка как субъекта собственного развития. Наш подход исключает практики внешнего контроля: запугивание, нравоучения и директивные установки. Вместо них мы используем открытые вопросы, способствующие рефлексии: «Что вы об этом думаете?», «Как лучше поступить в этой ситуации?», «Что делать, если друзья начинают на тебя давить и у тебя всего несколько секунд, чтобы принять решение и дать ответ?». Эти вопросы не предполагают единственно верного ответа, но создают пространство для проявления личной позиции. И тогда – ответы звучат вслух. Они звучат от самих подростков, от одноклассников и поэтому более значимы для них же. Они становятся личными ориентирами.

Чтобы действие стало не импульсом, а осознанным решением, мы дробим процесс принятия решения на этапы:

1. Восприятие факта;
2. Рефлексия личного опыта;
3. Коллективное обсуждение;

4. Формулирование вывода;
5. Пример из жизни;
6. Создание собственного правила.

Участник уходит не с «правильным» лозунгом, а с коротким личным алгоритмом, который может при необходимости повторить.

В статье «Русская школа человекоцентричности» говорится о признании ценности каждого, о включенности «невидимых», о переходе от контроля к поддержке и со-творчеству. Ведущий – фасилитатор, а не надсмотрщик. Не говорит, что делать, а предлагает интересные, наглядные и понятные форматы работы. Участники становятся авторами смысла, а не потребителями контента.

Что дает такой подход? Он возвращает подростку субъектность. Там, где его часто воспитывают приказом, страхом или нудными проповедями, мы предлагаем смысл, вовлеченность и общий вклад. Обычно на таких мероприятиях от него ждут правильных ответов, а мы поддерживаем сложные вопросы. И как результат почти после каждого занятия мы слышим: «Приходите к нам еще!». В школе уже давно перемена, а нас обступили со всех сторон и спрашивают о том, что боялись спросить у учителей и родителей.

Зачем мы это делаем? Цель нашей профилактики – не информирование, а человекоцентрическая трансформация: мы стремимся к тому, чтобы первый отказ от употребления психоактивных веществ стал результатом внутреннего решения, а не следствием страха или внешнего давления. Мы помогаем подросткам понять, как работают тело и психика, чем различаются привычка, потребность и зависимость, и как сохранить или построить отношения, говоря «нет». Как отстаивать свои границы и уважать чужие, как взаимодействовать по-человечески.

В нашем случае человекоцентрическая иерархия – это сочетание ясных ролей и уважения к субъектности каждого, научная точность на человеческом языке. Ведущий – главный, не потому что он «выше», а потому что он ведет, он лидер, который берет на себя ответственность. Ответственность за создание условий для креативного взаимодействия и совместного конструирования смысла. В такой рамке знания не давят, а прорастают.

И у подростков появляется главное: свое «почему» и собственное «как». С этими «почему» и «как» они выходят за дверь и принимают осознанные решения уже без нас. А это и есть цель нашей профилактики.

Методический комментарий: «Динамическая иерархия»

Создание собственного смысла как основа динамической иерархии

Проект «Современная профилактика» демонстрирует эффективную реализацию принципа динамической иерархии, основанной не на контроле, а на формировании привлекательного образа деятельности, в которую участник стремится включиться добровольно. Ключевым механизмом является создание собственного смысла каждым участником. Проект отказывается от передачи готовых знаний, предлагая вместо этого совместное конструирование смыслов и понятий. Через диалог, рефлексию и личный опыт подростки становятся авторами своих определений, что усиливает внутреннюю мотивацию и устойчивость изменений. Смысл рождается не сверху, а изнутри, что делает его личным ориентиром.

Командой проекта выявлены конкретные шаги, которые помогают человекоцентрической трансформации.

1. Замена лекций на диалог.

Использование открытых вопросов («Что вы об этом думаете?», «Как бы вы поступили?») вместо директив.

2. Физическое включение.

Участники напрямую взаимодействуют с материалом, переводя знание из пассивного в активное состояние.

3. Работа с различиями.

Принятие любого высказывания с последующей проверкой: «Спасибо за мысль. Давайте вместе проверим ее работоспособность».

Этот формат выходит за рамки образовательных практик и применим к широкому спектру социальных задач – от планирования совместной деятельности до анализа результатов. Его универсальность подтверждается аналогичными подходами в других сообществах, например, в проектах города Полярные Зори. Эти примеры свидетельствуют: такие инструменты не являются уникальной технологией, а отражают общечеловеческие «лучшие практики» – естественные формы взаимодействия, возникающие из самой сути человеческого со-творчества, когда люди признаются субъектами своей жизни, а не исполнителями чужих решений.

Темнота, в которой рождается свет. Человекоцентричность и инклюзивные практики в музее «Сенсориум»

Тейбаш Е. В., владелица музея «Сенсориум»

Визитка музея «Сенсориум»

Организация: ИП Тейбаш Дмитрий Анатольевич

Цель проекта: Создание высокогуманного инклюзивного общества

Краткое описание: Пространство музея находится на Старом Арбате. В нем есть пять пространств, погруженных в полную темноту.

В этих пространствах 14 незрячих гидов проводят интерактивные экскурсии для всех желающих от пяти лет.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)



Нас часто спрашивают, почему мы – бизнесмены – стали делать социальный проект вместе с людьми с инвалидностью. Самые популярные предположения заключаются в том, что мы получили большой грант или что за всем этим кроется боль личной истории. На самом деле, все куда проще – доверие.

Мы решили сделать социальную инвестицию и создать мир, в котором мы все живем счастливой, полной жизнью. А быть счастливым – это когда быть дисциплинированным, делать дело и вставать по утрам раньше других хочется искренне и без будильника. Это возможно благодаря принятию и вере в то, что мы все идеальны в своей неидеальности и все очень важны.

Когда мы заходим с бурлящего Старого Арбата в мир музея «Сенсориум» и видим заполненное, оживленное фойе, мы испытываем реальное наслаждение. Тут одновременно можно увидеть детей и родителей, незрячих гидов музея и их друзей на колясках, собак-поводырей, гостей кафе. Администраторы с улыбками разводят потоки людей. Одни идут на экскурсию, и в их глазах предвкушение. Навстречу им выходит другая группа посетителей, они выходят с экскурсии, у них задумчивые и счастливые глаза. В глубине музея слышны аплодисменты, которыми благодарят гида за час темноты. А в фойе нас встречают друзья и коллеги из партнерских компаний.

Это именно такой мир, в котором мы хотим жить, и мы создаем его вместе с командой, в которой половина участников – слепые люди. Музей занимает высокие позиции в различных рейтингах, а программы подойдут любому человеку старше 5 лет. Все они сделаны очень качественно. И еще – гости всегда отмечают красоту и уют пространства музея. Почему я об этом пишу? Потому что я вижу в этом силу и искусство, способность не искать причин для халатности в создании своего лучшего, реализацию моего убеждения: если ты готов что-то дать миру, пропитай это любовью.

Человекоцентричность, основанная на тех принципах, которые мы внедряем и коих придерживаемся в своем сообществе.

Когда мы выбираем жить и действовать ради человека, дарить любовь, которая наполняет жизнь смыслом, – это большая ответственность, глубинная работа над собой, уважение к своему и чужому ресурсу со стороны общества, компании, сотрудника, клиента, каждого человека.

Чем большей осознанностью мы обладаем, тем проще нам балансировать в системе жизни, по принципам равной ценности, обоюдной ответственности, взаимного уважения и процветания.

Человекоцентричность – это исцеленность. Способность видеть единую суть под разными формами. Это постигается личной глубиной, наполненностью и на-

выком пребывать с собой наедине. Ведь познавая себя, мы познаем каждого. Эмоциональная открытость, доверие, принятие, сочувствие и причастность – все то, что делает человек, который решил быть бережным к себе и принять себя без остатка и претензии. Такой человек выходит в мир создавать сообщества, компании и платформы совсем иного качества. Счастье этого уровня – это положительно влиять на уровень счастья других. На первый взгляд звучит просто, однако дарить благо – это искусство, иначе мы не задавались бы тем огромным количеством вопросов, в решение которых мы вкладываем столько сил и души.

В недавнем рассуждении с нашим деловым партнером мы выявили, что когда тебе есть что дать и ты хочешь делиться с миром любовью, канал не так уж и важен. Я видела дворников, которые делают для мира больше добра, чем люди, входящие в списки самых влиятельных людей. И, по мне, ключ тут кроется именно в инклюзивности. Если я принял себя неидеальным и смог такого себя полюбить всей душой, тогда я чувствую то же самое и по отношению к внешнему миру. Тогда незрячий или любой другой человек – такой же человек, обладающий талантами, страхами и глубиной. И, когда внутренние формальности отпадают, можно увидеть то, что скрыто от глаз, и превратить это в ресурс.

Я знаю много проектов, которые со стороны выглядят вдохновляющими, но на деле строятся на ложных предпосылках. В таких командах хлипкая устойчивость отношений до поры до времени держится на «психологических договорах». Реальных отношений, строящихся на реальных условиях жизни – нет. Вместо реальных отношений или игнорирование значимых потребностей всех участников проекта, или же наоборот покупка лояльности сотрудников при отсутствии у них собственного смысла. Такой подход ведет к крушению иллюзий и отношений.

В «Сенсориуме» мы совмещаем устойчивую бизнес-модель и вовлеченное участие, которое свойственно проектам, созданным вокруг людей. Это возможно только в формате человекоцентричности, когда сформулированный смысл каждого участника так же важен, как и закрытие индивидуальных потребностей. И постепенно мы видим, как все, во что мы верим, обретает четкие формы.

Когда в центре человек – это всегда большой риск. Доверие, вопреки привычному контролю, с целью расширить собственное представление о мире через опыт открытого взаимодействия с миром другого человека. Когда гость «Сенсориума» заходит в идеальную темноту интерактивного пространства музея, светом, который будет вести его через опыт восприятия себя настоящего, будет голос слепого человека. Человека, который станет вашей опорой и силой, пока вы не обретете силу и свет внутри себя. По сути, мы создали мощный психологический и терапевтический процесс, в котором в очень показательной форме сравняли ценность каждого участника нашего общества.

Чтобы стать простым и счастливым человеком, надо увидеть Бога и в себе, и во всех вокруг.

Один наш коллега говорит: «В инклюзии непонятно, кто, кому помогает». И мы в команде «Сенсориума» очень с этим согласны. Те процессы, которые происходят в команде, с партнерами и гостями нашего проекта, невозможно переоценить. Как сказал другой наш друг и партнер: «Вы больше, чем музей, вы формируете общественное мнение о людях с инвалидностью как о равных, сильных, а главное – нужных». И мы увидели в себе масштаб, который встраивается в любые системы.

Летом 2025 года мы с командой музея и единомышленниками сделали два проекта под названием «Сила в каждом» и вышли за границы музея. Инклюзивный фотопроект объединил паралимпийцев, социальных предпринимателей, чиновников и представителей бизнеса, чтобы показать, что нет ограничений для красоты и силы человеческого притяжения. Мы сделали это, чтобы убрать представ-

ления о совместимости по какому-либо признаку, кроме единственного: человеку важен человек. После этого мы шагнули дальше и сделали на форуме «Больше, чем бизнес» модный показ, который доказал, что праздник, стиль, красота – также доступны всем без исключения. Даже больше, он доказал, что если мы никого не исключаем, то вся жизнь превращается в праздник.

За почти 3 года существования проект сделал коллаборации с топовыми дизайнерами, художниками и компаниями. Что нас, таких разных, могло связать, кроме желания вместе дать людям больше? В фойе нашего музея размещались выставки Сергея Андрияки, ЦСО Дианы Гурцкой, мы проводили программы для людей всех нозологий и делали это с любовью для каждого, к нам подключались волонтеры, которые просто хотели быть частью чего-то большего.

Мы оформили наши внутренние стандарты таким образом, чтобы гости с обычным здоровьем чувствовали себя комфортно, знали, что кто-то заботится о них; мы своей работой стремимся снизить уровень смущения при соприкосновении с особенностями нашей команды. И при этом мы создаем для каждого посетителя необходимость задуматься о том, как важно прийти вовремя и быть бережными ко времени и усилиям других людей, к экспозиции и к пространству музея.

Человекоцентричность – это не про хрупкость, это про мудрость, целостность и силу, которая есть внутри каждого. Тогда каждое взаимодействие делает нас счастливее, честнее, ближе, а суматоху, конкуренцию и скорость, в которой часто нет необходимости, можно поменять на размеренное, уверенное решение совместных задач, в которых много смысла и позитивного влияния не только на одного человека, а на весь мир.

И если отпустить все страхи и перестроиться на волну созидания, то мы увидим, что мир просит человека встать в центр своей жизни, распаковать свою максимальную силу любви и обрести иную ценность для мира. Мир готов заменить нашу суету ума искусственным интеллектом для решения многих задач, мир готов заменить нас машинами в тяжелом производстве и повторяющихся алгоритмах. Все потому, что большую ценность мир видит в том, что мы можем дать не головой, не руками, а сердцем. Сердце же раскрывается в глубине самого себя. Машины не генерят любовь, а это то, что так нужно на этой стадии развития планете, государствам, природе и поколениям новых людей, которым жить после нас.

Мы делаем «Сенсориум» точкой соединения ритмов всех органов чувств, с целью создать другое, более глубокое, объемное, чистое восприятие жизни. Путь, в котором доверие другому человеку равно новому уровню доверия себе. И самое ценное – это навык, попав в пространство полной темноты – находить свет внутри себя. Это позволяет нам любить, а не искать способ что-то получить. И от этого мы всегда получим в бесчисленные разы больше.

Методический комментарий: «Видение и лидерство»

Видение лидеров как движущая сила человекоцентричной трансформации

Проект музея «Сенсориум» представляет собой яркий пример того, как подлинное лидерское видение, основанное на внутренней ответственности и независимости от внешних условий, становится мощным инструментом социальной трансформации. У создателей проекта нет вопроса: «Кто будет это делать?». Вместо него есть убежденность: это их дело, и они его делают.

Эта позиция не является следствием наивного оптимизма или избытка материальных ресурсов. Она вырастает из глубокого принятия онтологической ответ-

ственности за свою жизнь и за возможность влиять на мир. Именно эта ответственность позволяет преодолевать любые препятствия, превращая трудности в материал для созидания.

Ключевой особенностью такого подхода является отказ зависеть от внешних условий: гранты или внешнее одобрение являются лишь обстоятельствами действия, а не условиями его осуществления. Опора, таким образом, строится не на внешних стимулах, а на внутреннем призвании – создать мир, в котором каждый человек реализует свое предназначение.

Такая независимость формирует масштаб видения: оно не ограничено рамками одного музея или города, а распространяется на общество в целом. Видение «Сенсориума» – это не просто культурный проект, а альтернативная модель общества, построенная на доверии и личной ответственности каждого. Это мечта о воплощении принципа динамической иерархии: лидерство проявляется там, где есть готовность взять на себя ответственность и вести за собой, независимо от формальной роли.

Таким образом, успех «Сенсориума» объясняется не уникальными условиями, а качеством внутренней позиции его создателей – их опорой на собственное видение. Этот опыт подтверждает, что человекоцентрическая трансформация начинается с решения отдельно взятого человека жить ради собственного смысла, а не в зависимости от обстоятельств. Это решение становится основой для создания устойчивых, инклюзивных сообществ, способных менять общественное мнение и формировать новую культуру человеческих отношений.

**Не клиент, не аудитория – а человек.
Опыт проекта «Щедрый вторник»**

Черных М. С., координатор «Щедрого вторника», БФ «Культура благотворительности»

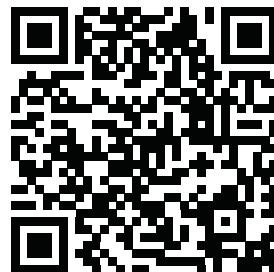
Визитка проекта «Щедрый вторник»

Организация: Фонд «Культура благотворительности»

Цель проекта: Наша цель – вовлекать новых участников в благотворительность. Для этого мы объединяем множество сообществ, НКО, бизнес, государственные учреждения.

Краткое описание: #ЩедрыйВторник – день, когда тысячи людей объединяются, чтобы делать добро. С 2016 года к движению присоединились более 4 600 партнеров из 260 городов. Его поддерживают актеры, музыканты, политики, а также тысячи коммерческих и некоммерческих организаций.

Масштаб действия проекта: Федеральный



Рассказ про #ЩедрыйВторник – это в первую очередь рассказ про людей, которые перестают быть наблюдателями и становятся авторами перемен. Механика движения проста и сильна: каждый может запустить свою небольшую кампанию, вслух рассказать, как и почему помогает, вдохновить соседей, коллег и партнеров. Делать все это в своем масштабе, своим голосом и своим кругом. Это «новая власть» в действии, когда участие не зависит от должности, а совместные действия сильнее любых регламентов, где «клиенты» и «аудитории» превращаются в соучастников процесса, а коллaborации между НКО, бизнесом, государством, медиа и сообществами дают реальный эффект. Это вдохновляет и дает энергию масштабному движению в России уже на протяжении десяти лет.

В статье «Русская школа человекоцентричности» есть тезис, который отражает принципы #ЩедрогоВторника: «Человекоцентричность предполагает постановку в центр каждого человека как уникальной суверенной личности». Из этого вытекает и требование ставить высокую планку для себя и других: если я признаю другого равным, требования ко мне такие же, как и к нему. И это точка сборки не роль-роль, а человек-человек.

У меня большой опыт работы в агентствах, B2B проектах, где может показаться, что прибыль – наша цель. Но это не так. Мы живем в переломный момент не-простого перехода от прошлых принципов к новым, и это проявляется во многих сферах. Происходящие перемены уже буквально отражаются в лексике, например, в «Аппетитном маркетинге» слово «клиент» не употребляют даже во внутренних документах. И тем, кто привык работать с «клиентами» требуется усилие, чтобы научить себя видеть мир по-новому, осознавать, что, когда мы работаем с бизнесом, с государственными структурами – мы работаем с людьми.

Человекоцентричность во многом про уважение, право на ошибку, возможность измениться и сделать что-то сверх ожиданий. Про значимость различий и способность быть с разными и быть собой одновременно. Нам всем бывает больно, с чем-то мы можем не справиться. Нам всем в чем-то нужна помощь – и каждый может помочь кому-то. Этот «круговорот поддержки» делает системы устойчивыми. Благодаря этому круговороту, в рамках #ЩедрогоВторника мы придумываем и реализуем самые разнообразные акции, а это, в свою очередь, дает движению возможность жить очень полной жизнью. #ЩедрыйВторник десять лет

идет через кризисы и внешние перемены, и для нас это явный признак того, что людям это действительно нужно.

Наша идея проста: каждый имеет право попробовать сделать свое дело – вместе со всеми. Не ждать идеальных условий, просто что-то сделать, включиться в работу и радоваться этому.

Вот примеры акций, проходящих в рамках #ЩедроВторника.

Недели признаний

В преддверии #ЩедроВторника участники пишут на табличках о том, кому и как они помогают, фотографируются и выкладывают фотографии в социальные сети, делая доброе дело видимым и заразительным. В мой первый #ЩедрыйВторник в Impact Hub Moscow я взяла такую табличку и тоже рассказала о том, кому и как я помогаю. Этот жест стал для меня моментом проявленности – невидимое внутреннее превратилось в материальное. Видимость рождает ответственность, а ответственность – следующие шаги. Из молчаливого большинства мы превращаемся в сообщество людей, которые делают свое лучшее.

Щедрая улица

#ЩедрыйВторник держится на разнообразии. Можно почти все, что является честным ответом на имеющийся в обществе вызов. И это собственный человеческий ответ, а не формальный шаблон или мероприятие для галочки.

Мое любимое – это уличные форматы. Во время «Щедрой улицы» в одном месте собираются люди, которые ведут экскурсии, организуют концерты, проводят поэтические слэмы, играют «стенка на стенку» – и традиционно процент с продаж, которые происходят на этом празднике жизни, идет на благотворительность. Малые действия складываются в большой рисунок. Кому-то это кажется игрой, незначительным развлечением, но для меня – это инфраструктура участия каждого в большом общем деле.

Зажги по-доброму

Эта история про свет и про встречу. Вместе с НКО и бизнесом жители выходят на площади, чтобы зажечь огни на елках и праздничную иллюминацию. Предприниматели и партнеры берут на себя расходы на установку и оформление, НКО привносят социальный смысл, определяют, кому будет адресована материальная поддержка, а горожане становятся свидетелями и участниками момента. В малых городах эта акция превращается в настоящий праздник. Сам жест «зажигания» становится символом – стартом декабрьских добрых дел. «Зажги по-доброму» символ того, что праздник можно создавать вместе и эта светлая история принадлежит всем участникам.

Такие проекты и акции возможны только, если в основе не контроль и власть, сосредоточенные в руках одного человека, а ответственное взаимодействие всех, кто взялся за дело. И это на самом деле очень непростая задача. Прозрачные правила участия, быстрый выход на взаимодействие между заведениями, бизнесом, государством и фондами, «право попробовать самим» вместо бесконечных согласований и жестких требований к макету. Организация здесь – это вопрос человеческих отношений: кто способен объединить соседей, бары, гидов, музыкантов и НКО на один день? Тот, кто способен – и есть лидер. Это не должность, а связующая ткань отношений. Не контроль, а вдохновение. Когда ты даешь себе право работать с теми, кто только пробует свои силы в новом деле – у тебя появляются новые соавторы.

Три принципа, обозначенные в теории русской школы человекоцентричности, в #ЩедромВторнике являются практикой:

- Суверенность: любое участие добровольно: тот, кто готов делать – делает.

- Ответственность: заявил о своем намерении, сделал видимым – делай дальше, держи слово, доводи до конца.
- Иерархия как вписанность в разные системы: уличный формат вписан в городскую среду, ресторан взаимодействует с посетителями и окрестными жителями, а каждая акция – реализует цели сообщества. И вместе мы обра- зуем общую экосистему.

Существуют технологии, правила, традиции, но смысл всему этому задают люди. Мы работаем на то, чтобы у нас были соавторы, потому что соавторы сильнее исполнителей.

Русская школа человекоцентричности дает язык и оптику, а #ЩедрыйВторник предоставляет площадку для совместного создания и живой ритм уже десять лет звучащий для тех, кто готов делать общее дело. Теория оживает в практике, когда мы меняем точку отсчета с процессов – на человека; с потребления – на участие; с «для них» – на «мы вместе». Устойчивые изменения рождаются не декларациями, а конкретными действиями конкретных людей.

Методический комментарий: «Опора на различия»

Опора на различия и открытость к опыту как основа динамической иерархии

В проекте «Щедрый вторник» ключевым принципом является открытость к разнообразию взаимодействия, различий участников, а не стремление к их унификации или ограничению форматов включения. В отличие от моделей, где участие строго регламентировано и предполагает единственный «правильный» способ действия, «Щедрый вторник» создает пространство, в котором каждый может стать автором своей инициативы – своим голосом, в своем масштабе, через свои связи. Эта открытость опыта проявляется не только во внешних обстоятельствах, но и в признании множественности внутренних мотиваций, ресурсов и способов самовыражения.

Центральной особенностью проекта является позиция лидера, который видит своих последователей как суворенных субъектов и заинтересован в их активном, лично значимом участии. Лидерство здесь не связано с должностью или контролем, а выступает как способность вдохновить, сорганизовать разных акторов, создать условия для их включения в общий процесс. Именно такая иерархическая диспозиция позволяет участникам перестать быть «клиентами» или «аудиторией» и становиться со-творцами. Каждый, кто заявляет о своем намерении и делает его видимым, берет на себя ответственность и становится лидером в своем локальном контексте.

Важно, что лидеры «Щедрого вторника» не остаются в позиции единоличных организаторов, а становятся последователями новых инициатив, тем самым реализуют динамическую природу иерархии в рамках своей работы.

**ЛИСАБА – пространство, где в центре всегда человек.
Опыт центра когнитивного и сенсорно-поведенческого
развития «ЛИСАБА»**

Пономарева Е. Г., руководитель центра «ЛИСАБА», олигофренопедагог
Дмитриева В. А., ведущий специалист центра «ЛИСАБА», психолог, дефектолог

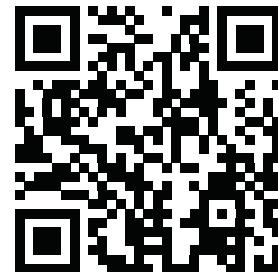
Визитка проекта «ЛИСАБА»

Организация: ООО «Научный межотраслевой центр»

Цель проекта: Проект «ЛИСАБА» стремится изменить отношение общества, системы поддержки и специалистов к детям с особенностями развития: от восприятия через диагноз и ограничения – к восприятию через потенциал, личность и возможности. Он меняет саму культуру взаимодействия: между специалистами, родителями и детьми – на основе эмпатии, принятия и уважения к индивидуальности каждого человека.

Краткое описание: Дети с особенностями сталкиваются с отказами и формальным подходом, родители остаются один на один со своей болью. Мы видим не диагноз, а личность, строим работу на человекоцентричности и эмпатии. В результате ребенок раскрывает потенциал, семья чувствует поддержку, общество учится уважению и доверию.

Масштаб действия проекта: Федеральный



Центр когнитивного и сенсорно-поведенческого развития «ЛИСАБА» изначально строился на идее «Человеку нужен человек». Именно с этой установкой руководство взаимодействует с сотрудниками; администраторы и специалисты – с семьями; коллеги – друг с другом.

Появление центра «ЛИСАБА» – это личная история, которая помогла по-новому взглянуть на современные вызовы общества.

Когда моему сыну было всего два года и семь месяцев, ему поставили диагнозы: аутизм, умственная отсталость, общее недоразвитие речи первого уровня. Ребенок почти не говорил и порой, казалось, и не понимает речь. Это был момент, когда привычный мир рушится. Ты понимаешь: впереди длинный путь, где каждое слово, каждый шаг – через усилие, через поиск, через боль отказов. И путь этот – в никуда. Нам не открывали двери. Специалисты не брали, говорили: «Слишком сложно». И только в четыре года и семь месяцев, после бесконечных скитаний и мотаний по разным специалистам, мой ребенок впервые сказал: «Мама, дай чай». Казалось бы – такая простая просьба. Но для меня это было чудо.

Именно так родился наш центр «ЛИСАБА». Не из теории, не из проекта «на бумаге», а из жизни. Из личной борьбы за право ребенка говорить, развиваться, быть услышанным. Наш центр – это не просто организация. Это место, где каждый ребенок и каждая семья чувствуют: они не одни. Здесь важен не диагноз, не трудность, а сам человек – со своим характером, внутренней силой, потенциалом. Именно в этом и заключается наша миссия – создавать пространство, где каждый может реализовать себя как личность.

В привычных системах поддержки ребенок с особенностями часто воспринимается через формулировку в медицинской карте. В центре «ЛИСАБА» все иначе. Для нас ребенок – это прежде всего человек, со своими желаниями, способностями, интересами.

Мы видим не «проблемы», а возможности. Даже самое маленькое достижение становится шагом к самостоятельности и уверенности. Один мальчик долго не говорил, но на занятии впервые произнес слово, играя на сенсорной платформе. Для семьи это был праздник, для нас – подтверждение: подход работает.

В рамках нашей работы мы открыто придерживаемся принципа суверенности:

- каждый ребенок самостоятельно принимает маленькие, но собственные решения в ходе занятий, в игровой деятельности, в коммуникативном процессе;
- каждый родитель может открыто выразить свои мысли, поделиться «своей болью», трудностями, которые он преодолевает в решении задачи развития ребенка, без осуждения со стороны команды центра и получить поддержку со стороны коллектива центра «ЛИСАБА» – как эмоциональную, так и практическую;
- специалисты центра вносят свои идеи и предложения об организации процесса работы и взаимодействия в коллективе, которые воплощаются в жизнь.

Основа работы центра «ЛИСАБА» – эмпатическое понимание и безусловное позитивное принятие. В статье «Русская школа человекоцентричности» сказано: «Эмпатическое понимание – это умение понять человека здесь и сейчас». Мы никогда не оставляем родителей «за дверью». Они не просто приводят ребенка, а становятся активными участниками процесса. При этом, каждый специалист, начиная работать с семьей, принимает их такими, какие они есть – со своими особенностями, жизненными принципами и приоритетами.

Мы делимся знаниями, обучаем не только ребенка, но и родителей, показываем, как продолжать начатую в центре работу – дома, какие упражнения и игры будут наиболее актуальны для ребенка сейчас, а какие помогут для дальнейшего развития его потенциала.

Команда центра также реализует на практике принцип динамической иерархии.

Дети становятся примером для взрослых.

В процессе занятий дети часто придумывают свои варианты игр с оборудованием, которые специалисты адаптируют и используют в своей деятельности.

Так, одна из наших воспитанниц, которая испытывала трудности в развитии мелкой моторики – с трудом брала мелкие предметы, завязывала шнурки, рисовала – после курса занятий самостоятельно показала маме, как можно завязывать шнурки по-другому. С тех пор в их семье делают именно так.

А мальчик, который проходил курс занятий с психологом, сказал маме, которая рассказывала о трудностях на работе: «Работа же с тобой не всегда, пошли гулять в парк, там солнышко светит». Его лидерство позволило маме переоценить свои приоритеты в моменте, и они с сыном провели прекрасный день в парке.

Родители становятся амбассадорами нашей деятельности.

Многие семьи, которые занимаются в нашем центре, делятся опытом с другими семьями, часто к нам приходят именно через «сарафанное радио». При этом родители не боятся говорить о тех трудностях, которые они преодолели и преодолевают на пути развития своего ребенка. Потому что этот труд – это часть нашего пути.

Педагоги становятся авторами образовательных программ.

Наши специалисты – это не просто коллектив педагогов, это сообщество, где каждый важен, у каждого своя роль и своя сила. У каждого специалиста есть собственная зона экспертизы, с учетом которой для каждого ребенка составляются программа развития и индивидуальный маршрут занятий, исходя из его особен-

ностей и потребностей. Многие дидактические пособия, оборудование, методические материалы созданы руками специалистов центра.

В нашей работе мы активно пользуемся богатством русского языка и внимательно относимся к словам. Важно, как мы называем детей и их трудности. Для нас это не «инвалиды» и не «проблемные дети». Для нас – это «ребенок, который учится говорить», «мальчик, который тренирует свои шаги», «девочка, которая пробует писать». Это маленький сдвиг в языке, но огромный сдвиг в отношениях – переход с фокусировки на ограничениях к фокусу на возможностях и успехах. А умение экологично выражать свои эмоции и чувства, при этом неся полную ответственность за свои реакции, действия и поступки в любой ситуации, позволяет каждому члену команды эффективно решать рабочие задачи.

В нашем центре мы создаем условия для того, чтобы каждый участник этой работы мог раскрыть свой потенциал: ребенок становится источником собственной силы, родители – союзниками, а специалисты – проводниками. Это не просто работа, это миссия: помогать каждому ребенку и каждому родителю раскрыться и быть услышанным.

ЛИСАБА – это не про одноразовую помощь. Это про долгосрочную миссию. Мы показываем обществу, что развитие возможно всегда, что дети с особенностями могут и должны быть частью будущего. И каждая наша победа – это вклад в то, чтобы в нашей стране было больше понимания, больше поддержки и больше уважения человека к человеку.

Методический комментарий: «Формирование лидерского видения как основа динамической иерархии»

Для качественной реализации динамической иерархии у каждого лидера должно быть сформулировано видение, вписанное в деятельность организации

Качественная реализация принципа динамической иерархии, являющейся одним из базовых компонентов человекоцентрированного подхода, невозможна без наличия у каждого лидера сформулированного видения, органично вписанного в контекст деятельности организации. В отличие от жесткой иерархии, основанной на формальных полномочиях, динамическая иерархия опирается на признание ответственности, экспертизы и способности конкретного субъекта задавать направление в определенной ситуации. Именно наличие внутреннего видения становится критерием подлинного лидерства, вне зависимости от структурной должности.

Организация ЛИСАБА служит ярким примером успешной реализации данного принципа. Ее устойчивое функционирование и достижение значимых результатов в реабилитации детей с нарушениями развития обусловлены тем, что лидерство в ней не концентрируется в одной точке, а распределено среди тех, кто обладает собственным видением и готов взять на себя ответственность за его воплощение. Центральным видением организации является утверждение «человеку нужен человек», которое воплощается в создании уникальной системы методов и технологий, их практическом применении в образовательной деятельности и оказании помощи в случаях, когда традиционные подходы оказываются бессильны. Успех организации в одних и тех же объективных условиях, где другие терпят фиаско, обусловлен именно этим онтологическим сдвигом – переходом от исполнительской позиции к позиции субъекта, выступающего автором своей жизни.

Такая модель позволяет лидерству проявляться на всех уровнях: от руководителя, формулирующего стратегию развития организации, до ребенка, инициирующего прогулку. Каждый акт инициативы, осознанно вписанный в общее дело, усиливает как самого участника, так и всю систему. Это радикально отличается от роли «исполнителя» чужих идей, при которой личный потенциал остается невостребованным, а организация теряет гибкость и адаптивность.

Дополнительно важно отметить, что:

- Видение обеспечивает устойчивость в условиях неопределенности. Оно выступает внутренним ориентиром, позволяющим принимать решения в сложных ситуациях, когда внешние инструкции отсутствуют или противоречивы.
- Формулирование видения – это акт самореализации и повышения компетентности. Процесс осмысления и вербализации своего видения способствует личностному росту лидера и делает его вклад более осознанным и эффективным.
- Наличие множества видений создает синергию. Когда несколько лидеров с разными, но взаимодополняющими видениями работают в рамках одной миссии, это порождает инновационные решения и предотвращает догматизм, свойственный моновидению привычному в системах с жесткой иерархией.

**Человекоцентрированный подход как основа
психологически комфортной школьной среды.
Проект «Я есть» через призму человекоцентричности**

Арямова А.Д., создатель проекта «Я есть», председатель управляющего совета

Визитка проекта «Я есть»

Организация: АНО Центр психологического благополучия ребенка «Я Есть!»

Цель проекта: Создание системы психологического сопровождения школьников, которая необходима для формирования психологической зрелости, снижения рисков девиантного поведения, повышения уровня ментального здоровья и жизнестойкости детей. Реализация программы в школах страны позволит принципиально повысить уровень психологической грамотности населения.



Краткое описание: Проект «Я Есть» делает шаг к психологически грамотному обществу, начиная со школьной парты. Программа учит детей понимать эмоции, управлять ими и выстраивать отношения на основе доверия и принятия.

Масштаб действия проекта: Международный

Проект «Я есть» реализует комплексную программу для государственных школ, которая направлена на формирование психологически безопасной и развивающей среды. Наша цель – воспитание счастливых людей через системное развитие социально-эмоционального интеллекта.

Так как школа – живой организм, где благополучие ребенка напрямую зависит от эмоционального климата, создаваемого взрослыми, то мы работаем одновременно со всеми участниками образовательного процесса: учениками, педагогами и родителями. Для того, чтобы создать по-настоящему безопасную, поддерживающую среду, необходимо в центр поставить каждого человека как уникальную, уверенную личность, что является основополагающим принципом человекоцентрированного подхода.

А. С. Макаренко утверждал «чем шире коллектив, перспективы которого являются для человека перспективами личными, тем человек красивее и выше». В проекте «Я есть» этот принцип реализуется не декларативно, а через выстраивание конкретных связей и общих целей внутри школьного сообщества, создавая на практике тот самый «широкий коллектив».

Для ребенка занятия по программе помогают ему увидеть себя не изолированным индивидом, а частью класса, школы, семьи. Через развитие эмпатии, навыков коммуникации и решения конфликтов он учится видеть прямую связь между своим личным благополучием («мне спокойно и хорошо») и благополучием окружающих («когда в классе все дружат и поддерживают друг друга, учиться веселее и легче»). Свою личную цель – «быть счастливым и уверенным» – он начинает реализовывать через созидание безопасной и поддерживающей атмосферы для всех. Таким образом, перспектива коллектива (благополучный психологический климат) становится его личной перспективой.

Для учителей и родителей проект целенаправленно выстраивает единое воспитательное пространство – тот самый «широкий коллектив»: педагоги + дети + родители. Когда взрослые участники и родители, благодаря обучению и еженедельным рекомендациям, начинают говорить с ребенком на одном языке уваже-

ния, принятия личных границ и эмоций, они начинают собственный путь к достижению профессиональных педагогических и родительских целей, включающих успеваемость, дисциплину, гармонию в семье, не с помощью борьбы с ребенком, а благодаря сотрудничеству с ним. Личную перспективу – успех класса и счастье ребенка – родители и педагоги соединяют с перспективой всего школьного сообщества.

Через такую организацию работы проект «Я Есть» делает стратегию Макаренко современной и практико-ориентированной. Лидеры проекта понимают иерархию не как вертикаль подчинения, а динамически – как сеть взаимного влияния и поддержки, где личный рост каждого участника напрямую зависит от его вклада в общую, разделяемую всеми цель психологического благополучия и развития каждого.

«Ключевое условие запуска человекоцентрированной трансформации – необходимо начинать с себя» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»). В нашем случае все начинается с педагогов. Программа на сегодняшний день стартала в классах начальной школы, где функцию лидера и наставника берет на себя учитель. Именно от его фигуры, от того, как он может увлечь и повести учеников за собой, зависит эффективность образовательной программы. Поэтому команда нашего проекта занимается и обучением педагогов. На тренингах для педагогов предусмотрены различные упражнения и игры, которые способствуют формированию компетенций, в первую очередь, у педагогов (умение строить доверительные отношения, социально-эмоциональный интеллект). Тренинги построены с привлечением опыта и мотивации самого педагога, а значит, приобретенные умения учителя смогут использовать не только в работе, но и в личной жизни.

Умение выстраивать доверительные отношения и развитый эмоциональный интеллект делают их общение с коллегами, близкими и детьми более теплым, уважительным и продуктивным, снижают уровень стресса и конфликтов, помогают сохранять внутреннее равновесие. Для учеников это становится естественным и постоянным примером того, как можно строить здоровые отношения и справляться с трудностями. Таким образом, «устойчивые изменения формируются не декларациями или риторическими установками, а реальными действиями и поведенческими практиками субъектов социального взаимодействия, то есть – конкретных людей, совершающих конкретные дела» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»).

Это полностью соответствует профессиональному стандарту, который требует от педагога «ставить воспитательные цели, способствующие развитию учеников, независимо от их происхождения, способностей и характера, постоянно искать педагогические пути их достижения». В парадигме человекоцентричности это реализуется через фигуру лидера, который «осознает свою ответственность перед сообществом за реализацию своего видения, воплощающего тот внутренний потенциал, который он сформулировал как лучшее, что в нем есть для мира. Воплощение видения осуществляется не ради власти или контроля, а как акт служения, способствующий раскрытию потенциала других» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»).

«Только когда существует иерархия, когда я воспринимаю другого как более знающего и более понимающего, я могу доверить себя его руководству», – это высказывание В. А. Штроо справедливо применимо и к детскому коллективу, где ребенку важно видеть в учителе лидера, человека, который знает, куда вести и как поддержать. Однако при этом педагог не подавляет личность ребенка, а создает пространство уважения и диалога. Здесь проявляется диалектическое единство: педагог сохраняет лидерскую позицию и одновременно строит отношения, в ко-

торых есть место для мнения, выбора и ошибки любого участника образовательного процесса, в том числе и ребенка.

В человекоцентрированном подходе иерархичность «не является артефактом власти или подавления, а отражает естественную упорядоченность взаимодействий, в которой каждый элемент занимает определенное место и выполняет соответствующую функцию» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»). Проект «Я Есть» учит детей не слепому подчинению, а именно такому, осознанному и уважительному взаимодействию с этой естественной упорядоченностью. Ученики учатся видеть в учителе не просто «контролера», а носителя определенной роли и функции – проводника в мир знаний, организатора, старшего наставника. Они понимают, что его требования связаны не с личным произволом, а с выполнением этой общей, важной для всех задачи. Одновременно они учатся осознавать и собственную роль, и собственные задачи в системе «класс» – быть ответственным учеником, надежным другом, активным участником общей работы. Через это понимание и развивается ключевая способность – осознанно, аутентично и ответственно вступать в связь с другими, признавая как свою, так и чужую суверенность. Ребенок не ломает себя, подчиняясь, и не бунтует против системы. Вместо этого он находит в себе силу занять в ней свое достойное место, уважая при этом место и роль другого – будь то одноклассник или взрослый. Так иерархия превращается из потенциального источника конфликта в основу для предсказуемого, безопасного и продуктивного сотрудничества.

Безопасная среда не возникает сама по себе – она строится на фундаменте уважения к личности. Именно поэтому вторым краеугольным камнем подхода в проекте «Я Есть» является суверенность. Через умение определять чувства, эмоции окружающих и понимание того, что за ними стоят личные потребности, мировоззрение и самоопределение другого человека, лидеры проекта реализуют следующий принцип человекоцентрированного подхода – суверенность: «Это означает, что причина любого поступка человека – даже того, что совершается бессознательно или под влиянием внешних обстоятельств – находится внутри человека. Личность остается первоисточником своих действий, восприятий и решений» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»). На практике проект создает эту безопасность, формируя у детей практические умения, которые защищают их достоинство: посредством развития навыков эмоциональной саморегуляции, умения социально приемлемо выражать чувства и эмоции, адекватно реагировать на критику и провокации.

Признание суверенности как своей, так и партнера по взаимодействию предполагает отказ от позиции жертвы внешних обстоятельств и перестановку акцента со «что со мной сделали» на «как я отвечаю на происходящее». В классе, где каждый так взаимодействует, различия между детьми перестают быть поводом для травли и становятся ресурсом для взаимного обогащения.

Неразрывно с суверенностью связана ответственность – как внутренняя опора. «Однако ответственность – это не внешнее обязательство, а внутренняя позиция, связанная с осознанием себя активным источником своих действий, решений и их последствий». В проекте ответственность воспитывается как ключевой навык для жизни в комфортном сообществе. Умение предвидеть последствия своих действий, признавать и исправлять ошибки, извиняться – это не просто «хорошие манеры». Это инструменты, которые позволяют ребенку не разрушать среду вокруг себя, а поддерживать и восстанавливать ее. Так формируется понимание, что его личные действия напрямую влияют на общую атмосферу доверия и уважения в классе. Эта работа направлена на раскрытие той самой «созидательной силы», о которой говорил Рубинштейн, – способности человека опереться на внутренние ресурсы, чтобы справляться с трудностями, не причиняя вреда себе и другим.

Чтобы безопасная среда стала реальностью, а не лозунгом, нужны конкретные навыки. Проект «Я Есть» развивает необходимые для этого компетенции через практику, воссоздает опыт выстраивания уникальных отношений не только на занятиях по программе «Я Есть», но и в неформальном общении в школе, дома, на улице. Для закрепления этого опыта родители получают регулярные рекомендации, которые помогают им поддерживать и развивать эти навыки в повседневной жизни, создавая тем самым единое психологически безопасное пространство для ребенка везде, где он находится. Программа выстроена так, что ребенок учится быть автором своих действий и отношений. Он не получает готовые ответы, а в ходе практики самостоятельно формирует, «проявляет» и присваивает те умения, которые необходимы ему для эффективного и благополучного взаимодействия с миром. Это в полной мере соответствует ключевому принципу программы – «Активное участие» – и является практической реализацией человекоцентрированного подхода, где личный опыт и инициатива ребенка становятся главным двигателем его развития.

На занятиях ученики учатся взаимодействовать с учетом другого и понимать принцип разделенной ответственности: «Я могу предложить, но другой может отказать, потому что ему так сейчас нужно». Это снижает уровень недопонимания и скрытых обид – главных источников напряжения в коллективе.

Когда дети учатся слушать других, они начинают видеть за странным поступком одноклассника – его боль, за грубостью – растерянность. Это умение является главным антидотом против травли и социального отчуждения.

В проекте мы формируем культуру, где ошибка – не клеймо, а возможность для роста. В такой среде исчезает страх быть осмеянным, а значит, дети могут спокойно учиться, творить и развиваться.

Проект «Я Есть» представляет собой целостную экосистему воспитания, где человекоцентричность воплощена в живой практике ежедневных отношений. Мы создаем не курс по психологии для младших школьников, а социальную реальность – среду, где ценность каждого человека является фундаментальным принципом. Через осознанное развитие компетенций для взаимодействия лидеры проекта обучают детей, педагогов и родителей практическому языку для построения уважительного диалога. В результате школа перестает быть лишь местом передачи знаний, а становится прообразом здорового общества – общим домом, где счастье и безопасность каждого участника сегодня являются самой надежной инвестицией в гармоничное и ответственное будущее всего нашего общества. Проект «Я Есть» наглядно доказывает, что воспитание счастливого человека – это не утопия, а достижимая цель, которая начинается с готовности каждого взрослого стать автором этих изменений, начав с себя.

Методический комментарий: «Видение и ответственность»

*Начинать с себя – реализовывать ответственность
за собственное видение – первый шаг
к человекоцентричной трансформации*

Проект «Я есть» демонстрирует системную реализацию ключевого принципа человекоцентрированного подхода: устойчивые изменения начинаются с личностной трансформации лидера. В данном случае инициаторы проекта не просто пропагандируют идеи, а сами становятся живым воплощением тех принципов и компетенций, которым обучают педагогов и родителей. Эта позиция – начинать с себя – формирует прочную цепочку преемственности: авторы проекта => педагоги =>

дети. Каждое звено этой цепи усваивает и проявляет принципы и компетенции через собственный опыт, что обеспечивает подлинность и устойчивость изменений.

Важной особенностью проекта является внедрение культуры, в которой индивидуальное лучшее не противоречит коллективному интересу, а служит его основой. Когда педагог, пройдя тренинги по развитию социально-эмоционального интеллекта, начинает строить доверительные отношения в классе, он не жертвует собой ради системы. Наоборот, реализуя свою потребность в гармонии и профессиональном росте, он одновременно создает развивающую среду для учеников. Это иллюстрирует динамическую иерархию: лидерство учителя основано не на власти, а на способности вписать свой личный потенциал в общую цель – психологическое благополучие школьного сообщества.

Этот подход позволяет избежать разрыва между теорией и практикой. Развивающая среда возникает не из деклараций, а из поведенческих практик конкретных людей, что позволяет четче увидеть человекоцентричность не как теоретическую абстракцию, а как воспроизводимую практическую модель.

**«Жить после» – восстановление суверенности и смысла
через человекоцентрированную реабилитацию.
Проект по посттравматической реабилитации детей
и их близких БФ «1Помогает»**

*Пелячик А. В., психолог, преподаватель психологии, автор программы
реабилитации «Жить после»*

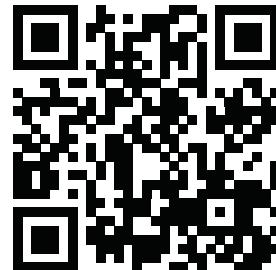
Визитка проекта «Жить после»

Организация: Благотворительный фонд «1Помогает»

Цель проекта: Оказание профессиональной психологической помощи детям и их близким, проживающим в зоне СВО и приграничных территориях

Краткое описание: Комплексная психологическая помощь: выездные смены для семей и по реабилитации и обучению психологов ДНР; обучение психологов ЛДНР по работе с травмой совместно РУДН; оборудование кабинетов восстановления для детей на базе государственных центров новых и сопровождение специалистов

Масштаб действия проекта: Федеральный



*Хорошо быть ученым, поэтом, воином, законодателем
и проч., но худо не быть при этом человеком.
Белинский В. Г.*

Благотворительный фонд «1помогает» разработал и реализовал программу реабилитации семей, пострадавших в зоне СВО. Среди участников проекта люди, потерявшие дом, получившие физические ранения, пережившие утрату близких. Очевидно, что даже просто проживание в зоне боевых действий повлияет на психическое состояние любого человека. Кроме того, очень велика вероятность, что роль свидетеля станет травматичной. «Эмоциональное потрясение мы назвали самым важным моментом. Страшное возбуждение, возникающее в момент несчастного случая, обычно настолько велико, что вызывает стойкое психическое изменение», – пишет психолог Герман Оппенгейм.

Психологическая травма – событие, которое воспринимается человеком как угроза его существованию; событие, которое нарушает его нормальную жизнедеятельность, становится для него потрясением и переживанием особого рода. Последствия для психики очень индивидуальны и зависят, в первую очередь, от возраста, изначального состояния (ресурсности), а также от силы и продолжительности воздействия стрессогенного фактора. Играет свою роль и то, в какой мере пострадавшему была обеспечена поддержка в кризисный период: были ли с ним рядом близкие, или ему пришлось проживать все события самостоятельно.

Главным признаком того, что событие оставило травматические последствия, является то, что с переживаниями на фоне произошедшего события невозможно справиться самостоятельно, а само событие вызывает шок и состояние беспомощности. Если ресурсов недостаточно, и человек сам характеризует стрессовое событие как травматичное, то возникает посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР). При этом меняется и мировоззрение человека: локус контроля становится внешним, человек снимает с себя ответственность за свою жизнь и начинает считать себя «жертвой» обстоятельств.

Первоочередная задача программы реабилитации заключается в возвращении человеку ответственности за свою судьбу. Чрезвычайно важно почувствовать и принять свою историю, принять свое «вчера». А в «сегодня» – быть активным, деятельным, способным принимать решения и нести за них ответственность.

Для достижения этой задачи наша команда применяет различные методики: десенсибилизация травматического опыта; развитие гибкости и умения находить новые, эффективные стратегии поведения в сложных жизненных ситуациях; обучение накоплению и рациональному использованию энергетических ресурсов. И самое главное – мы ищем и создаем новые смыслы, чтобы обеспечивать активность, энтузиазм, оптимизм, сохранять и развивать здоровье.

Виктор Франкл говорил: «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».

В своей работе мы опираемся на человекоцентрированный подход, в его ключевом принципе – признании человеческой суверенности. Наша работа направлена на восстановление способности участников наших программ присваивать собственный опыт, в том числе и тяжелый травмирующий опыт, осознавая и реализуя таким образом собственную суверенность, авторство собственной жизни, не игнорируя внешние обстоятельства, а напротив – включая их и научаясь обходиться с ними наиболее конструктивно. Благодаря такой работе то, что могло бы стать разрушительным, ослабляющим не только для отдельных членов, но и для всего нашего общества, превращается в условия становления людей более сильных, обладающих уникальным опытом преодоления серьезных испытаний, за счет принятия стопроцентной ответственности за свои поступки.

Методический комментарий: «Суверенность – онтологическая основа»

Суверенность как единственная опора в условиях отсутствия ресурсов

Проект «Жить после» раскрывает фундаментальное положение человекоцентрированного подхода: в экстремальных, травматических ситуациях, при отсутствии внешних и внутренних ресурсов, все методики и техники становятся малодейственными. В этот момент невозможно полагаться на внешние инструменты или системы поддержки – остается только сам человек, его онтологическая данность, его суверенность.

В условиях ПТСР, когда локус контроля смещается наружу и человек воспринимает себя как жертву обстоятельств, любые попытки внешнего воздействия (даже самые гуманные) могут быть восприняты как давление или отторжение. Именно здесь проявляется глубинная сила подхода: единственной возможной опорой становится внутренний потенциал личности – ее способность к самоопределению и авторству собственной жизни.

Ключевая задача проекта – не устраниить симптомы, а восстановить связь человека с этой изначальной суверенностью, помочь ему присвоить ответственность за свою жизнь. Это означает не требование «быть сильным», а создание условий, в которых человек может постепенно осознать: «Я живу свою жизнь, и пока я жив, я определяю, как я буду жить дальше». Этот акт признания своей суверенности – первый шаг к трансформации. Он позволяет перейти от пассивного переживания страдания к активному конструированию смысла.

Генерация нового смысла как поиск и создание новых целей, мотиваций и ценностей – ключевой механизм для перехода от выживания к полноценной жизни.

Эта возможность реализуется за счет того, что суверенность – это не социальный конструкт, а онтологическая данность: пока человек жив, он сохраняет способность быть автором своей жизни.

**Трансформация жизненных траекторий подростков.
Человекоцентричность в практике социальной работы
через программы благотворительного фонда
«Открывая горизонты»**

Машкова Н. П., программный директор БФ «Открывая горизонты»

Визитка группы проектов БФ «Открывая горизонты»

Организация: БФ «Открывая горизонты»

Цель группы проектов: Наша миссия -- способствовать благополучию общества, помогая подросткам справиться с трудностями, оказывая им поддержку в сложных ситуациях, создавая возможности для роста и развития, раскрывая потенциал и помогая им вырасти успешными и счастливыми взрослыми.

Краткое описание: Мы помогаем подросткам и молодым взрослым, которые остались без семьи или попали в трудную жизненную ситуацию, определиться с будущим: осознанно выбирать профессию; обрести поддержку; подготовиться к самостоятельной жизни; найти работу – трудоустраиваем, организуем стажировки и профессиональные пробы.

Масштаб действия проекта: Федеральный



Фонд «Открывая горизонты» в своей миссии и практической деятельности воплощает человекоцентричность в работе с подростками, находящимися в трудной жизненной ситуации и имеющими опыт сиротства, способствуя их личностному и профессиональному самоопределению. Наши программы – «Твоя траектория», «У тебя получится!», «Устраивайся» и другие – представляют собой системную работу по человекоцентричной трансформации жизненного пространства подростков из наиболее уязвимых категорий.

От клиент-центричности к человекоцентричности:

смена парадигмы в работе с уязвимыми группами

Программы Фонда изначально выстроены на преодолении ловушки «клиент-центричности». Подросток здесь не «клиент», ожидающий услуги, а активный субъект, соучастник процесса изменения своей жизни. Например, программа «У тебя получится!» для девушек с низкими стартовыми возможностями фокусируется не на «решении их проблем», а на развитии навыков целеполагания, планирования и достижения целей.

Это смещение акцента с дефицитов на потенциал и ответственность является краеугольным камнем человекоцентричности. Программы Фонда помогают подросткам осознать и взять обязательства как перед самими собой, так и перед обществом, частью которого они являются.

Суверенность

Принцип суверенности утверждает, что причина любого поступка человека находится внутри него самого, личность является первоисточником своих действий и решений. Подростки из интернатных учреждений или неблагополучных семей часто воспитываются в среде, где старшие люди, ответственные за воспитание этих подростков, систематически игнорируют их суверенность, и тем самым вращают в своих подопечных отказ от собственной субъектности, ответственности за свою жизнь.

Программы Фонда, такие как «Твоя траектория», построены на интерактивных методах – профориентационных играх, тренингах, квестах. Эти форматы создают уникальную среду, где подросток вынужден принимать собственные решения в условиях неопределенности и нести за них ответственность в сообществе, где другие, более опытные и взрослые участники, готовы его поддержать и обеспечить ему необходимую безопасность. Это практическая тренировка суверенности, переход от позиции «со мной что-то делают» к позиции «я решаю и действую».

Ответственность

Программа трудоустройства «Устраивайся» – яркий пример операционализации принципа ответственности. Молодые люди проходят путь от составления резюме и прохождения собеседования до адаптации на рабочем месте. Фонд обеспечивает поддержку (тьюторы, психологи, юристы), ставит задачи – прийти на собеседование, выполнить рабочие задания. Ответственность за их исполнение – лежит на самом подростке, никто не выполнит их за него. Своей работой участники нашего проекта формируют условия для проявления внутренней силы каждого, что ведет к личностному росту и, как следствие, к формированию сообщества сильных лидеров.

Иерархия

Принцип иерархии в человекоцентрикованном подходе – это осознание своей вписанности в более широкие социальные системы. Подростки с опытом сиротства часто находятся в ощущении социальной изоляции, не осознавая и не видя того, каким образом они являются частью нашего общества. Программы Фонда целенаправленно выстраивают мосты между ними и другими представителями общества, привлекают внимание к тому, как сами ребята могут встраиваться в общество и вносить свой посильный вклад. Выездные мероприятия на предприятия, встречи с представителями профессий, партнерства с бизнесом и НКО – все это позволяет подростку увидеть свое потенциальное место в профессиональной и социальной иерархии, понять системные связи.

В полном соответствии со словами А. С. Макаренко, Фонд расширяет представление подростков о своем коллективе, как обо всем обществе и помогает подростку определиться со своим местом в этом коллективе.

Компетентность во взаимодействии

Человекоцентрическая трансформация невозможна без развития конкретных компетенций у всех участников процесса. Методы работы Фонда (тренинги, индивидуальное сопровождение, работа с родителями и волонтерами) направлены на развитие именно тех компетенций, которые необходимы для выстраивания здоровых взаимоотношений.

- Эмпатическое понимание – необходимое умение для наших специалистов, так как для индивидуального подхода к каждому подростку, для учета его «зоны ближайшего развития» кураторы и тьюторы стремятся наиболее полно понять своих подопечных.
- Эмпатия как «конгруэнтное следование» является наиболее действенным инструментом для осуществления реальной поддержки подростка в моменты принятия важных решений (выбор профессии, поиск работы), когда он демонстрирует готовность к изменениям и когда работающий с ним специалист усиливает подростка в его стремлении принять решение и удержать его в осознании того, что все решения подросток принимает сам.

Примеры результатов человекоцентричной трансформации

- Преодоление гендерных стереотипов: программа «У тебя получится!» для девушек целенаправленно борется с внутренней установкой «недостойности», характерной для выпускниц интернатных учреждений. Через встречи с успешными женщинами-ролевыми моделями и развитие жизнестойкости программа способствует осознанию своей ценности и суверенного права на реализацию собственного потенциала.
- Создание экосистемы поддержки: Фонд не работает с подростком изолированно. Вовлечение родителей, сотрудников учреждений, волонтеров, работодателей создает целостную человекоцентричную экосистему. Это отражает принцип иерархии и системности, когда трансформация одного элемента возможна только в контексте трансформации всей системы.

Практики Фонда «Открывая горизонты» являются живым и эффективным воплощением принципов русской школы человекоцентричности. Отказавшись от упрощенной, клиент-центричной модели, Фонд выстраивает свою работу на уважении к суверенности подростка, развитии его ответственности, интеграции в широкий социальный контекст и целенаправленном формировании компетенций человекоцентричного взаимодействия у всех участников процесса.

Программы Фонда не просто дают знания о профессиях или помогают найти работу; они помогают подростку из уязвимой категории поверить в себя, осознать свою силу, ценность и, вместе с этим, ответственность. И, осознав это, начать строить свою жизнь из этой сильной позиции. Именно такой подход способен обеспечить устойчивую человекоцентричную трансформацию общества, становясь основой для раскрытия потенциала каждого человека и гармоничного развития страны в целом.

**Методический комментарий:
«Человекоцентричность = системность»**

*Для изменения одного элемента необходимо
целостное изменение всей системы*

Когда мы говорим о необходимости начинать с себя – может показаться, что достаточно единичного изменения, чтобы запустить человекоцентричную трансформацию и изменить систему. Однако это всегда двунаправленный и диалектический процесс. Обратная сторона этой работы как раз и раскрывается в проектах фонда «Открывая горизонты»: подросток в трудной жизненной ситуации – не изолированный объект помощи, а симптом системного дисбаланса. Авторы программы осознают, что любое изменение возможно лишь при условии трансформации всей системы, в которую включены подросток, специалисты, учреждения и общество в целом.

Этот системный взгляд требует отказа от клиент-центричности, которая сводит помощь к передаче услуг. Вместо этого реализуется подлинная человекоцентричность, где каждый участник – будь то психолог, педагог или сотрудник фонда – начинает с себя. Они признают свою включенность в проблему и свою ответственность за ее решение. Изменение одного элемента (например, развитие суверенности у подростка) становится возможным только тогда, когда другие элементы системы также меняются: форматы взаимодействия, культура учреждений, установки специалистов.

Таким образом, Фонд создает экосистему, в которой трудный подросток перестает быть «проблемой», а становится полноправным участником изменений общества.

Иерархия как основа формирования подростковой культурной среды. Опыт работы ГБУ «Мой семейный центр «Согласие»

Гальетова С. В., медиатор в специализированной сфере ГБУ «Мой семейный центр «Согласие», педагог, практик человекоцентрированного подхода

Визитка проекта «Культурная среда»

Организация: ГБУ «Мой семейный центр «Согласие»

Цель проекта: Формирование культурной среды подростков, участники которой способны к коллективному созиданию с опорой на различия.

Краткое описание: «Культурная среда» решает дефицит осмысленного взаимодействия и ценностного ориентирования у подростков в условиях цифровой перегрузки. Мы наполняем смыслом значимые понятия, опираясь на различия, создаем лучшее вместе. В результате – рост рефлексивности, навыков диалога, ответственности и первые совместные продукты.

Масштаб действия проекта: Локальный (город/регион)



Современное общество переживает кризис традиционных иерархий. Особенно остро он проявляется в отношениях между взрослыми и подростками. Раньше иерархия была жесткой: взрослый – авторитет, подросток – объект воспитания. Сегодня подростки отказываются слушать, взрослые теряют уверенность в своей роли, диалог заменяется манипуляцией, игнорированием или давлением. Но проблема не в том, что иерархия исчезла – проблема в том, что она перестала быть осмысленной.

Как же выстроить отношения, в которых взрослый умеет быть лидером, а подросток – признается полноценным субъектом? Как сохранить иерархию, не превращая ее в диктатуру, и при этом не раствориться в хаосе равноправия без ответственности? В нашем проекте «Культурная среда», реализованном в Государственном бюджетном учреждении города Москвы «Мой семейный центр «Согласие», мы применяем человекоцентрированный подход, где «лидер, способный устанавливать и поддерживать отношения со всеми участниками процесса, признавая каждого – включая себя – не просто как элемент системы, а как человека, выступает катализатором перехода к человекоцентричным отношениям в группе, организации или сообществе» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»).

Именно такой лидер – не начальник, не контролер, а проводник смысла – становится ключевой фигурой в восстановлении здоровой иерархии.

В данном эссе мы раскрываем понятие иерархии как структуры ответственности и смысла, которая является одной из основ человекоцентричного подхода. Наш проект для подростков «Культурная среда» направлен на *создание необходимости творить вместе лучшее из того, что есть у каждого*.

Здесь не получится просто «отсидеть» занятие и дать в конце свою обратную связь – точно так же, как невозможно отвести занятие, игнорируя участников как живых людей с их желаниями, сомнениями и инициативами.

Ведущий проекта осознает себя лидером – человеком, не обладающим монополией на истину, с одной стороны, и при этом имеющим ясное, сформулированное видение. Осознание своего видения как путеводной нити помогает принимать решения, даже в сложных ситуациях – опираясь не на эмоциональную реакцию,

а на смысл. Ведущий также учитывает, что его последователями являются не только подростки, пришедшие на занятия, но и их родители, вовлеченные в чат, и команда коллег, привносящая свой вклад в эту работу.

Как это может выглядеть на практике? Давайте рассмотрим это на примере одной из множества ситуаций, произошедших на занятиях.

Ведущая предлагает зарисовать на плакате героев фильма, который группа смотрит вместе, чтобы ввести в курс дела Аню – участницу, пропустившую прошлую занятие. Двое подростков (Антон и Леша) игнорируют это предложение и начинают рисовать на доске что-то свое.

Вместо того чтобы пресечь их деятельность, ведущая, используя умение контруэнтности, проявляет смысл происходящего, исходя из своего видения.

– Я предлагаю ввести Аню в курс дела с помощью рисунков на плакате. Лера рисует, Миша вспоминает. Антон и Леша, какой ваш вклад в наше общее дело?

– Мне это неинтересно, – отвечает Антон, отвлекаясь от своего рисунка на доске.

Ведущая включает высказывание подростка в свое понимание ситуации:

– Тебе не интересно, ты начинаешь заниматься своим делом, к тебе присоединяется Леша, и вот вы уже делаете что-то интересное вам отдельно от нас.

– Ну, я Лешу не звал, он сам пришел...

– Я здесь для того, чтобы вместе с вами создавать лучшее. Тебя, как человека, который умеет понять – что интересно, а что неинтересно – я прошу привнести в наше дело что-нибудь интересное. Возьмешься?

– Ну, я могу рассказать Ане, что мне было интересно на прошлом занятии.

Подобные ситуации – не досадное недоразумение, а возможность, потому что они создают шанс для всех участников – сохраняя различия, оставаться вместе. И работа ведущего в том, чтобы осознание этого шанса стало необходимостью для всех участников.

Трудность подхода заключается в том, что здесь невозможно действовать по единообразному алгоритму. Ведь «выбор инструментов для решения задачи в конкретной ситуации определяется множеством контекстуальных факторов» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»). Однако «человекоцентричность предоставляет возможность генерировать уникальные решения, поскольку они формируются на основе полного спектра данных, анализ которых возможен только при проактивном субъектном участии человека» (там же). Такие творческие решения возможны, когда ведущий понимает свою главную задачу не в проведении программы, а в реализации своего видения, которое может включать и инициативы участников.

Как в ситуации, приведенной нами выше, ведущий не подавляет инициативу, а содействует подросткам в поиске своего способа участия в общем деле, применяя компетенции человекоцентрированного подхода, признавая субъектность каждого. Именно «способность учитывать суверенность и ответственность дает возможность выстраивать взаимоотношения с другими людьми, осознавая свою и чужую субъектность, реализуя собственный потенциал и выстраивая свою деятельность, основываясь на уважении к другому человеку и способности относиться к другому как к себе» (там же). Благодаря реализации такого взаимодействия, для подростка подобные ситуации – это больше не теоретический вопрос о том, кто он и какие у него сильные стороны. Это реальный момент *самоопределения*.

Задача ведущего – усиливать каждого участника в проявлении его лучшего, и он готов следовать за ними в этом. Поэтому перед каждым этапом ведущий озвучивает свой смысл – например, «сонастроиться». И, имея собственный вариант, предлагает ребятам вносить свои идеи, провести свою игру или упражнение.

Так, на четвертом занятии подростки уже сами придумывают способ сонастройки и проводят игры. Возможность лидировать, а не только следовать, не сразу осознается подростками, но со временем они берут на себя эту ответственность и начинают действительно творить вместе.

Маркером успешной реализации коллективного творчества стала *удовлетворенность* каждого участника созданным совместно занятием. Это не просто эмоциональный комфорт – это глубокое переживание *сопричастности*.

Важно отметить, что взрослый приглашает ребят к лидерству внутри своего видения. Как в примере с Антоном и Лешей: Антон проявил инициативу, которая на первый взгляд противоречила видению ведущей. Но с помощью взрослого он нашел способ лидировать, оставаясь вместе с группой. Это и есть сохранение иерархии – не как вертикали власти, а как *динамики смысла*, который, конечно, задает определенную рамку, но внутри этой рамки возможна свобода.

Таким образом, в нашей работе мы убедились в том, что «взаимодействие лидера и последователей, построенное на признании ответственности каждым участником, создает условия для:

- формулирования последователями собственного смысла деятельности, который лежит в основе внутренней мотивации;
- возникновения синергетического эффекта, когда совместный результат превосходит сумму индивидуальных вкладов» (из статьи «Русская школа человекоцентричности»).

В результате нашей работы подростки учатся сохранять индивидуальность, не ломая общее, а привнося свое. Они осознают свою компетентность в определенных областях и, обучая других, вплетают эти навыки в ткань общего дела. Они становятся активными создателями совместного процесса, учатся договариваться, слышать, предлагать – и результаты такой деятельности превосходят ожидания.

Наш проект «Культурная среда» – это не просто кружок или досуговая активность. Это лаборатория восстановления отношений между взрослыми и подростками. В эпоху кризиса авторитетов и размывания границ наш проект предлагает рабочую модель – человекоцентричную, гибкую, живую. Модель, где иерархия не подавляет, а помогает объединяться разным людям в реализации смыслов. И в этом – наш главный вклад в решение одной из острых проблем современного общества: как взрослому рядом с подростком оставаться собой, не изменяя себе, но и не требуя измениться ему, как быть его другом и наставником, как лидировать, признавая ценность каждого шага, сделанного вместе, во взаимодействии. Как быть человеком, столкнувшись с которым, подростку необходимо создавать собственный смысл.

Методический комментарий: «Проактивное следование»

Лидерство как диалектика ведения и следования в динамической иерархии

Проект «Культурная среда» раскрывает один из ключевых механизмов реализации человекоцентрированного подхода – способность человека гибко удерживаться в динамической иерархии через постоянную диалектику между лидерством и следованием. Успех проекта определяется не столько программой или методиками, сколько способностью ведущей быть одновременно проводником собственного видения и проактивным последователем конструктивного лидерства участников.

В ситуации, когда подростки (Антон и Леша) отклоняются от предложенной задачи, ведущая не блокирует их действия, а использует момент как возможность

для ответственного взаимодействия. Она признает их суверенность, конгруэнтно формулирует суть происходящего и проверяет готовность к сотрудничеству: «Возьметесь ли создавать свое лучшее вместе с нами?». Этот вопрос не является уступкой, а представляет собой акт признания ответственности – как со стороны ведущей, так и со стороны участников.

Следующий важный переход: ведущая помогает Антону найти точку пересечения его интереса с общим смыслом, тем самым интегрируя его инициативу в существующую иерархию. Когда он предлагает рассказать Ане о прошлом занятии, ведущая переключается в позицию последователя: она слушает, усиливает его голос, делает его вклад видимым и значимым. Таким образом, она сохраняет свою лидерскую линию, не подавляя инициативы, а обогащая ею собственное лидерство.

Эта способность быть одновременно и лидером, и последователем распространяется и на более широкие контексты. Ведущая осознает себя частью общей системы: она следует за своими руководителями, коллегами, учителями, чье влияние формирует ее компетентность. Это позволяет ей действовать не изолированно, а как часть единой системы, работающей на укрепление личностных смыслов и развитие ответственности.

Именно такая многомерная вписанность обеспечивает жизнеспособность проекта. Иерархия здесь – не вертикаль власти, а структура смысла, где каждый может временно возглавить процесс, если его вклад соответствует общей цели. Подростки учатся не просто следовать, а создавать вместе, сохраняя индивидуальность и беря на себя ответственность. Так формируется культура сопричастности, в которой синергия рождается не вопреки различиям, а благодаря им.

Заключение

В ходе анализа теоретико-методологических основ человекоцентрированного подхода и практических кейсов, представленных в настоящем «Атласе человекоцентричности», становится очевидным, что его суть выходит за рамки простого переосмыслиния практик взаимодействия. Речь идет о глубокой парадигмальной трансформации – фундаментальном сдвиге мировоззрения, который опирается на богатую философско-культурную почву русскоязычного контекста. Ключевые идеи Н. А. Бердяева, С. Л. Рубинштейна, А. С. Макаренко, Л. Н. Толстого, М. К. Мамарашвили и других мыслителей формируют онтологическую основу подхода, в которой человек выступает не как объект воздействия, инструмент или средство для достижения чужих целей, а как субъект собственной жизни, обладающий изначальной суверенностью, безусловной ответственностью и внутренней творческой силой, направленной на актуализацию своего потенциала.

Эти принципы позволяют преодолеть редукцию человека к категории «клиента», характерную для распространенных интерпретаций человекоцентричности, и избежать дезадаптивных последствий. Подходы, основанные на «клиентской» интерпретации, будучи производными от рыночной логики, неизбежно ведут к дегуманизации, расчеловечиванию и эмоциональному выгоранию как самих участников процессов (специалистов, руководителей), так и тех, кому эти процессы адресованы (пациентов, сотрудников, граждан)

Подлинный потенциал человекоцентрированного подхода реализуется не через формальное применение методик или поведенческие стратегии, а через глубинную переориентацию сознания и развитие конкретных компетенций – конгруэнтности, эмпатического понимания, эмпатии и безусловного позитивного принятия. Эти компетенции являются необходимыми и достаточными для построения здорового и аутентичного взаимодействия, где каждый участник признается равноправным участником, а не пассивным элементом системы.

Такой подход не требует отказа от технологий, но утверждает их как нейтральные средства в руках человека, осознающего свою ответственность и суверенность. В этом заключается стратегическая ценность подхода для трансформации образования, управления, психологии, здравоохранения, городского планирования и всех сфер социального взаимодействия.

Особую роль в адаптации и развитии человекоцентрированного подхода в российском контексте сыграла Алла Николаевна Тишова, сумевшая глубоко переосмыслить западные теоретические разработки, интегрировав их не только с отечественной философской и педагогической традицией, но и с особенностями мышления и языковой картины мира носителей русского языка. Ее вклад заключается в создании прикладной системы, основанной на компетентности в дина-

мической иерархии, что позволило транслировать принципы подхода в практические инструменты для менеджмента, образовательных технологий и социальной работы. Благодаря ее деятельности человекоцентрированный подход в России эволюционировал из терапевтической модели в универсальную парадигму человекоцентричного взаимодействия, ориентированную на раскрытие потенциала личности в любых системах. Таким образом, «русская школа человекоцентричности» представляет собой органичное продолжение и синтез лучших гуманистических традиций, адаптированных к реалиям современного российского общества.

Настоящая монография представляет собой комплексное исследование, которое систематизирует и осмыслияет человекоцентричность как парадигму развития – в ее российском культурно-историческом проявлении. Исследование начинается с четкого различия между клиент-центричностью и подлинной человекоцентричностью. Первая, даже в самых благих намерениях, сохраняет рыночную логику, где человек рассматривается как потребитель, вокруг которого строятся сервисы. Вторая же провозглашает человека исходной точкой отсчета, субъектом, источником своих действий и решений. Это фундаментальный сдвиг от позиции контроля к позиции доверия, от экспертоцентризма к синergии.

На основе анализа и синтеза работ классиков русской философии, психологии и педагогики, а также адаптации зарубежных практик, в работе сформулирована модель «русской школы человекоцентричности». Ее основу составляют четыре ключевых принципа: суверенность, ответственность, иерархия и компетентность во взаимодействии. Для операционализации этих принципов предложены четыре необходимые и достаточные компетенции: конгруэнтность, эмпатическое понимание, эмпатия и безусловное позитивное принятие. Эти компетенции не являются набором техник, а представляют собой сложные интегративные умения, которые развиваются через длительную практику, рефлексию и сопровождение.

Практическая часть «Атласа» служит подтверждением теоретических положений. Через анализ реальных кейсов лидерских проектов АСИ, некоммерческих организаций и городов присутствия Росатома продемонстрировано, как эти принципы и компетенции воплощаются в жизнь. От создания инклюзивного музея «Сенсориум», где незрячие люди становятся гидами и опорой для видящих, до внедрения «Единой технологии проектирования решений по жизненным ситуациям» в государственном управлении, все примеры показывают, что устойчивые изменения рождаются не декларациями, а поведенческими практиками конкретных людей, начавших с себя.

Анализ методических комментариев, сопровождающих каждый кейс в «Атласе», позволяет выделить общие закономерности и глубинные механизмы, лежащие в основе успешной реализации человекоцентрированного подхода. Эти комментарии служат не просто анализом отдельных проектов, а раскрывают универсальные принципы человекоцентричной трансформации, которые выходят за рамки конкретных контекстов.

Центральным элементом всех представленных практик является лидерство как движущая сила изменений. В каждой истории лидер определяется не по должности, а по наличию сформулированного видения и способности привлекать последователей. Ключевой особенностью такого лидерства является его проактивный характер: лидеры начинают с себя, берут на себя ответственность за создание желаемого будущего и действуют вопреки внешним обстоятельствам, будь то отсутствие грантов или системная инерция. Это через действительность проявляет тезис о том, что устойчивые изменения рождаются не декларациями, а поведенческими практиками конкретных людей.

Второй фундаментальный механизм – это динамическая иерархия, которая

проявляется как осознанная «вписанность» каждого участника в более широкий социальный контекст. Иерархия как структура смыслов и ответственности, где различия в ролях (учитель-ученик, специалист-клиент) не отменяют равенства в человеческом достоинстве. Успешные проекты демонстрируют диалектику между ведением и следованием: лидер приглашает других к ответственному лидерству в своей сфере экспертизы, тем самым создавая сообщество сильных лидеров, а не исполнителей.

Третьим фактором, объединяющим многие кейсы, является отказ от формальных, редукционистских систем оценки в пользу компетентного взаимодействия. Практика показывает, что истинную эффективность невозможно измерить через КПИ; она проявляется в качестве отношений, внутренней мотивации участников и их чувстве сопричастности. Оценка становится органической частью процесса, основанной на доверии, рефлексии и многомерной обратной связи внутри сообщества.

Наконец, все кейсы подчеркивают, что подлинная человекоцентрическая трансформация требует целостного изменения всей системы. Изменение одного элемента (например, подростка) требует одновременной трансформации всей экосистемы – педагогов, родителей, учреждений. Человекоцентричность оказывается не набором методик для работы с «объектами помощи», а стратегией создания целостной, живой среды, где каждый признается суверенной личностью, способной к самоопределению и творчеству.

Научная значимость данного исследования многогранна и выходит за рамки одной дисциплины. Во-первых, монография вносит существенный вклад в развитие социальной философии и психологии, предлагая не просто импорт западных концепций, а создавая оригинальную теоретическую конструкцию – русскую школу человекоцентричности. Этот термин обозначает не этнический или национальный феномен, а уникальный синтез, возникающий на пересечении отечественной гуманистической традиции и адаптированных западных разработок. Это позволяет говорить о формировании нового академического направления, которое может стать предметом дальнейших исследований в области философии человека, онтологии личности и этики.

Во-вторых, работа имеет значение для методологии социальных наук, в частности, для теории и практики оценки социального воздействия. Многими авторами поднимается вопрос о том, как оценивать проекты, основанные на принципах человекоцентричности, когда традиционные КПИ и метрики оказываются неадекватными. Предложенная трехплоскостная модель оценки (оценка проектов по внедрению человекоцентричности, оценка, построенная на принципах человекоцентричности, и оценка степени человекоцентричности проекта) открывает новые горизонты для разработки качественных и холистических методов оценки, учитывающих не только количественные результаты, но и качество отношений, уровень раскрытия потенциала участников и степень их сопричастности.

В-третьих, «Атлас» служит важным мостом между теорией и практикой. Он демонстрирует, как философские и психологические концепции могут быть трансформированы в воспроизводимые модели изменений. Анализ кейсов показывает, что принципы человекоцентричности применимы в самых разных контекстах – от реабилитации семей после травмы до проектирования городской среды и трудоустройства людей с инвалидностью. Таким образом, монография предлагает не утопическую идею, а практическую, системную методологию для решения актуальных социальных проблем.

Рекомендации и перспективы

На основании проведенного анализа можно сформулировать ряд конкретных рекомендаций для различных секторов.

1. Для лидеров и руководителей: начинать с себя

Человекоцентрическая трансформация невозможна, если она не начинается с личной трансформации лидера. Необходимо систематически развивать четыре ключевые компетенции через обучение, практику и групповую рефлексию. Лидер должен перестать быть источником всех решений и стать катализатором, создающим условия для проявления субъектности и ответственности всех участников.

2. Для системы образования: интегрировать принципы и компетенции человекацентрированного подхода в программы обучения

Как при подготовке специалистов по психологии, педагогике, менеджменту и государственному управлению, так и при обучении тех, с кем они работают. Опыт международной программы «Я есть» показывает, что работу по формированию эмоциональной и психологической компетентности необходимо начинать с младших классов.

3. Для государства и бизнеса: признать, что переход от клиентоцентричности к человекоцентричности – это стратегическая необходимость, а не маркетинговый тренд

Государственные программы целесообразно реорганизовать вокруг жизненных ситуаций граждан с полным вовлечением всех заинтересованных сторон («Единая технология»). Корпорациям рекомендуется отказаться от концепции сотрудников как «внутренних клиентов» и формировать организационную культуру на принципах суворенности, ответственности и компетентного взаимодействия.

4. Для научного сообщества: инициировать дальнейшие исследования в следующих направлениях:

- Разработка стандартизованных, но не редуктивных инструментов для диагностики уровня развития компетенций человекацентрированного подхода у отдельных лиц и команд.
- Изучение долгосрочных эффектов внедрения человекоцентричности на организационную эффективность, инновационность и устойчивость бизнеса и сообществ.
- Исследование влияния человекацентрических практик на повышение устойчивости у населения в условиях системных кризисов.

Стратегический потенциал развития русской школы человекоцентричности чрезвычайно широк. В перспективе она может стать основой для формирования новой культуры общественных отношений, где диалог, доверие и со-творчество вытесняют манипуляцию, контроль и конфронтацию. Это не очередная синтетическая теория, а онтологически выведенное из жизни практическое руководство для создания устойчивых, синергетических и по-настоящему гуманных систем. Такой подход способен обеспечить устойчивую синергию в многообразии, опираясь на различия как ресурс развития, в том числе, и на международном уровне, и стать основой гармоничного и синергетического прогресса человечества в XXI веке.

АТЛАС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

АТЛАС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Научное издание

*Амосова Ольга Николаевна
Арямова Анна Дмитриевна
Белова Ксения Владимировна
Беляева Ася Викторовна
Вайнер Владимир Леонидович
Гальетова Светослава Валерьевна
Гладких Наталья Юрьевна
Денежникова Екатерина Александровна
Дмитриева Вера Алексеевна
Каверзина Олеся Валерьевна
Капалин Андрей Иванович
Ким Елена Владимировна
Кудрина Юлия Андреевна
Мартынова Елена Сергеевна
Машкова Наталья Павловна
Мостовая Евгения Александровна
Нинилина Галина Александровна
Панферова Елена Александровна
Пелячик Анастасия Владиславовна
Пономарева Екатерина Геннадьевна
Саенкова Ольга Владимировна
Тейбаш Екатерина Валерьевна
Федорова Анна Александровна
Черных Мария Сергеевна
Шашило Дмитрий Вячеславич
Шульга Анастасия Ивановна*

**АТЛАС ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ.
РУССКАЯ ШКОЛА**

Методологические основания,
инструменты и практики применения
человекоцентрированного подхода в России

Монография

Издательство Института передовых исследований
человека и общества
E-mail: director@impactfactory.ru

Подписано в печать 24.11.2025.

Тираж 300 экз.

ISBN 978-5-6055326-0-6



9 785605 532606 >

