

Агентность и нарративная креативность как инструменты трансформационного перехода

Павел Сорокин

Ведущий научный сотрудник, заведующий лабораторией исследований человеческого потенциала и образования, psorokin@hse.ru

Институт образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
101000, Москва, Потаповский пер., 16, стр. 10

Аннотация

В условиях череды разного рода глобальных кризисов фронтиром для научных дискуссий становится тема трансформационных переходов масштабных социально-экономических систем к новой модели развития. Растет потребность в субъектах, способных эффективно управлять подобными всеобъемлющими радикальными преобразованиями, с фокусом на инновациях. Вопросы наращивания человеческой агентности трансформационного типа (ТА) всегда были предметом повышенной актуальности. Тем не менее, градус востребованности этой компетенции резко увеличился в современном мире высокой турбулентности, изменчивости и неустойчивости, на фоне сложного характера получающих распространение моделей развития «Индустрии 4.0 и 5.0», а также исчерпания

потенциала тех управленческих инструментов, которые были действенными в прежних, относительно стабильных контекстах.

В статье изучаются возможности формирования и масштабирования ТА, предлагаются методы работы с этим сложным, трудноуловимым феноменом для обеспечения успешного развития. Опираясь на ряд концепций (включая собственную разработку) и практические кейсы, автор раскрывает «черный ящик» ТА, вносит ясность в процессы правильного формирования редких, преобразующих способностей. В представленных выводах раскрываются источники обновляющего потенциала для управленческих систем, обретение которого позволит разным организациям успешно адаптироваться к усложняющемуся потоку перемен.

Ключевые слова: трансформационная агентность; инновации; трансформационные переходы; динамические способности; компании-единороги; масштабирование агентности; нарративная теория

Цитирование: Sorokin P. (2025) Agency and Narrative Creativity as Tools in Transformative Transitions. *Foresight and STI Governance*, 19(3), pp. 86–97. <https://doi.org/10.17323/fstig.2025.27980>

Agency and Narrative Creativity as Tools in Transformative Transitions

Pavel Sorokin

Leading Research Fellow and Head, Laboratory for Human Capital and Education Research, psorokin@hse.ru

Institute of Education, National Research University Higher School of Economics,
11, Myasnitskaya str., Moscow 101000, Russian Federation

Abstract

In the context of various global crises following one another, transformational transitions of major socioeconomic systems to new development models are becoming a frontier of scientific discussions. There is growing need for actors capable of efficiently managing such comprehensive radical transformations focused on innovation. Building up human agency of the transformational type (TA) has always been a very relevant issue, but the demand for this competence has dramatically increased in today's highly turbulent, variable, and unstable world against the background of the increased adoption of the inherently complex Industry 4.0. and 5.0 development models, and the exhausted potential

of management tools which have been effectively applied in previous, relatively stable contexts. This paper explores the possibilities for developing and scaling up TA and proposes approaches to working with this complex and elusive phenomenon to facilitate successful development. On the basis of various concepts (including a personally developed one) and case studies, the author opens up the TA “black box”, bringing clarity to the process of the proper development of rare, transformational abilities. The conclusions reveal the sources of management systems' renewal potential, which will help organizations successfully adapt to the increasingly complex flow of change.

Keywords: transformative agency; innovation; transformational transitions; dynamic capabilities; unicorn companies; agency scaling; narrative theory

Citation: Sorokin P. (2025) Agency and Narrative Creativity as Tools in Transformative Transitions. *Foresight and STI Governance*, 19(3), pp. 86–97. <https://doi.org/10.17323/fstig.2025.27980>

Современный контекст характеризуется непрерывной серией накладывающихся друг на друга кризисов разной природы, образующих продолжительный пермакризис. Сложившиеся управленческие модели не способны предложить адекватные ответы на такое положение дел (Behl et al., 2023). Чтобы коренным образом изменить ситуацию, требуются, в том числе, реформы в системе образования. От заложенной в нее модели зависит, какие представления о динамике происходящих процессов сформируются у будущих специалистов, в какой степени будут развиты способности к распознаванию и решению сложных проблем. Задача формирования подобных компетенций все еще представляется проблематичной для высшей школы, во многом из-за укоренившегося доминантного убеждения, что для любой проблемы имеются готовые решения (Rappleye et al., 2024). Считается, что, какими бы сложными ни были вызовы, на них можно отвечать существующими инструментами, включая повышение качества образования. В целом современная образовательная система заточена под обучение функционированию в устойчивых контекстах, но не адаптации к быстроменяющимся, беспрецедентным условиям. Она отличается крайней ригидностью и невосприимчивостью к альтернативным инструментам и стратегиям. В то же время растет массив исследований, в которых выдвигаются конструктивные идеи по обновлению парадигмы обучения под соответствие задачам развития востребованных компетенций (Machado de Oliveira, 2021). Особый интерес представляет направление исследований, посвященных формированию и масштабированию трансформационной агентности (ТА), которые мы детально рассмотрим ниже. Однако прежде следует определить место этой концепции в более широком понятии «агентности» как таковой.

В целом под агентностью (*agency*) понимается способность совершать действия или вмешательства, производящие определенный эффект¹. Выделяют два уровня агентности. Первый уровень — «базовый» («улучшающая» агентность — УА) подразумевает действия по поддержке и оптимизации сложившихся институциональных структур. Второй уровень (ТА) отличается высоким преобразующим потенциалом, так как предполагает выход за рамки «улучшений существующего», осуществление радикальных структурных трансформаций на уровне систем и процессов (Udehn, 2002). К ключевым принципам ТА относятся: субъектность, ответственный выбор (OECD, 2018), нестандартная логика генерирования новизны (Virkkunen, 2006). Переосмысливаются фундаментальные взгляды на потенциал человеческого развития, управленческие подходы, основанные на метафорах «экосистем» и «отношений». Акценты смещаются на политическую волю и проактивность. Необходимо отметить противоречивую при-

роду и двойственность эффектов, производимых ТА. Она подрывает прежние режимы функционирования социально-экономических и технологических систем (СЭТС), бросает вызов статусу-кво, но вместе с тем выглядит действенным и безальтернативным драйвером обновления и адаптации этих систем в условиях пермакризиса (Stetsenko, 2019).

Отсюда вытекают новые ожидания, возлагаемые на систему образования: формирование особенного типа человеческого капитала — носителей компетенции ТА (Carayannis et al., 2024; Golovianko et al., 2023), способных инициировать и поддерживать многомерные, сложные трансформации, перевода СЭТС на более устойчивые основы (Markard et al., 2012). Для таких всеобъемлющих преобразований обойтись ограниченным числом носителей ТА невозможно — следовательно, возникает потребность в поиске наиболее действенных способов ее масштабирования. Актуальность задачи формирования ТА обусловлена еще и тем, что результатом преобразования СЭТС под влиянием ТА становится обретение ими таких качеств, как высокая адаптивная устойчивость к сложным, турбулентным условиям, обновляющаяся база ресурсов, обеспечивающих конкурентоспособность (McKelvey, 2010; Brown et al., 2025; Fletcher, Benveniste, 2025; Bromley, 2021).

В целом система образования на данном этапе пока не реагирует на подобный «заказ», который, впрочем, эффективно обеспечивается корпоративным сектором и, в последнее время, отдельными университетами и экспериментальными лабораториями (Grillitsch et al., 2023; Ozmen et al., 2023; Ma et al., 2022).² Однако таких усилий недостаточно для того, чтобы сформировать необходимую массу носителей ТА, способных обеспечить масштабные трансформационные переходы (на уровне отраслей, регионов, рынков). И хотя эта тема обсуждается уже давно (Emirbayer, Mische, 1998), существующая литература не дает ясного ответа на вопрос о том, можно ли масштабировать ТА на системном уровне, и если да, то как (Fligstein, McAdam, 2012).

Таким образом, цель настоящей статьи в том, чтобы представить возможную теоретическую базу для формирования и масштабирования ТА, показать примеры ее проявления на практике. Концептуальную основу нашего исследования составляет синтез теорий: неоструктуризации (собственная разработка автора) (Sorokin, Mironenko, 2025; Сорокин, 2023), нарративов (Fletcher, Benveniste, 2022), сложных адаптивных систем (CAC) (McKelvey, 2010), управления переходами (Notermans et al., 2022), а также теоретической интерпретации компаний-единогоров как концентраторов ТА. Разбор двух корпоративных кейсов позволит вскрыть «черный ящик» механизмов, от которых зависит масштабирование ТА внутри крупных компаний с долгой историей становления и развития.

¹ Oxford Dictionary, 2012. https://www.oed.com/dictionary/business_n?tl=true, дата обращения 05.07.2025.

² Пример — европейская инициатива «Science Education for Action and Engagement towards Sustainability» (SEAS), реализованная совместно с образовательными системами Австрии, Бельгии, Эстонии, Италии, Норвегии и Швеции в 2019–2022 гг. (Erstad et al., 2025).

Обзор литературы

Эволюция образовательной системы

Современная система образования создавалась в условиях общества «модернистского» типа, для которого характерны жесткое следование однажды установленным правилам, ставка на специальные знания (Beetham, 1987). Дизайн такой системы исходит из предположения об определенной степени устойчивости и предсказуемости среды. С середины XX века высшее образование не просто воспроизводило, но формировало глобальную социальную реальность (Schofer et al., 2021; Meyer, 2010). Транслировались идеи прогресса, рациональности, принципиальной познаваемости мира. За ними стоял образ четко заданного пути к достижению высокого качества жизни. Предполагалось, что продвижение по этой «колее» обеспечивают готовые решения, организующие жизнь на государственном, корпоративном или индивидуальном уровнях. Массовизация высшего образования позволила разным социальным группам стать частью единой культуры с универсальными «правильными» стандартами.

Согласно теории человеческого капитала, ключевым фактором, ускоряющим экономическое развитие, является именно «правильное» образование, соответствующее актуальным и прогнозируемым запросам со стороны рынка труда (Becker, 1962; Schultz, 1960; Meyer, 1977). Школа «нового институционализма» ставит под сомнение «объективную рационалистскую» логику, которая прививается системой образования, указывая на формирующиеся таким образом неверные представления о функционировании реальных организаций. Подчеркивается, что более значимую роль играют культурные и структурные аспекты. Например, условием выживания и процветания оказывается не следование стратегии «максимизации выгод», а достижение легитимности путем опоры на нарративы о превосходстве определенных технологий или организационных практик. Следовательно, возникающие организации (компании и др.) стремятся подражать институтам, ранее добившимся такой легитимности (DiMaggio, Powell, 1983).

На протяжении 1950–2000-х гг. наблюдался относительно устойчивый прогресс как в экономическом, так и в социокультурном измерениях, что укоренило убежденность в положительном влиянии сложившихся образовательных подходов на общественный прогресс (Schofer et al., 2021; Psacharopoulos, Patrinos, 2018). Университеты генерировали новые знания, разрабатывали управленческие инструменты. Приоритет отдавался формированию логических способностей, умений анализировать информацию в ситуации одного правильного ответа и высокой предсказуемости системы (Meyer, 1977).

Развитие сектора услуг с 1970-х гг. обусловило растущий интерес исследователей и практиков к формированию «мягких навыков», в основе которых лежит совершенствование межличностной коммуникации. При этом предполагалось ограничиваться транслированием существующих смыслов, не создавая новые. Иными

словами, работа с подобными способностями исходила из «воспроизводящей» логики (а не из «трансформационной»). Соответствующим образом с 1960-х гг. выстраивались международные инициативы по оценке качества образования на всех уровнях, включая TIMMS, PIRLS, PISA, PIACC и др.

Однако в 21 веке контекст резко изменился. Исчерпали свой потенциал прежние структурные факторы роста (расширение рынков, удешевление технологий, снятие барьеров в международной торговле, образовательной мобильности и др.). В литературе обсуждаются существенные изменения в логике развития СЭТС под влиянием непрестанных масштабных внешних воздействий и внутренних процессов, вследствие чего снижается их структурная устойчивость. На это указывают, например, теории «полей стратегического действия» (Fligstein, McAdam, 2012), «морфогенетического общества» (Archer, 2013), а также разрабатываемая автором настоящей статьи концепция «неоструктуризации» (Сорокин, 2023), описывающая условия, при которых СЭТС не просто быстро меняются, но становятся принципиально зависимыми от человеческой агентности (в широком смысле). Наряду с угрозами для СЭТС возрастает потенциал для проявления ТА (индивидуальной и коллективной), способной преобразовать их в новое качество. В разных сферах деятельности все чаще стали возникать вопросы к системе образования — насколько она может генерировать человеческий капитал, способный эффективно работать в условиях возрастающей сложности и неопределенности. Возник тезис о «дефиците ТА» (OECD, 2018; UNDP, 2024). Запрос на формирование этой компетенции особенно артикулирован на уровне университетских образовательных программ. Однако возникают сложности даже с операционализацией понятия ТА, не говоря уже о способах его формирования. В последнее десятилетие дискуссии по теме разных типов человеческой агентности — УА и ТА — разделились на два неравных «лагеря». Рассмотрим каждый из них подробнее.

«Улучшающая агентность» (УА)

Первое, более распространенное направление исследований сосредоточено вокруг проявлений и эффектов агентности под влиянием доминантных факторов, не зависящих от воли и усилий индивида. Они могут иметь как внешнее (культура, технологические и макрополитические системы), так и внутреннее происхождение (поведенческие, ментально-когнитивные аспекты). Здесь доминирует реляционный подход³, описывающий УА как агентность, «помещенную в контекст», находящуюся под влиянием социокультурных взаимодействий и динамики (Stetsenko, 2019). Подобная логика вписывается в распространенное представление о важнейшем достижении системы образования последних десятилетий — фокусе на обучении и развитии человека, встроенного в социальные контексты и практики. Считается, что толчком к преодолению

³ Также определяется как «ситуативный», «контекстуальный», «распределенный» и «экологический» (Stetsenko, 2019).

кризисов и освоению более сложных моделей развития является правильная постановка стимулов «извне». Как следствие, ожидается «срабатывание» более продуктивных алгоритмов мышления и поведения, например, дивергентного мышления (Fletcher, Benveniste, 2025). Эти разработки исходят из сложной природы человека, его разных монодисциплинарных ракурсов (*homo economicus*, *homo politicus*, *homo soveticus* и т. п.). Предполагается, что реакцию личности на внешние условия можно предсказать исходя из контекста, в котором она находится, а также понимания ее ментально-когнитивных шаблонов. Большинство таких концепций следуют «структурной логике».

Было бы неправильным утверждать, что данная группа подходов игнорирует человеческую агентность (в широком смысле) как ресурс для реализации масштабных структурных преобразований, но отводит ей вторичную роль по отношению к условиям (то есть ставит в статус УА). Стимулированию индивидуальной инициативы, изобретательности и креативности также придается значение, но лишь с прицелом на воспроизведение и оптимизацию существующих контекстов, вместо их радикального преобразования. Например, говорится о необходимости формировать способность выстраивать индивидуальную образовательную траекторию, но с привязкой к существующей иерархии. Возможности создания новых, более сложных шаблонов действий или структур — не рассматриваются. В исследованиях стратегического менеджмента фигурируют такие концепции, как «инновационное поведение», «трансформационное лидерство» и др. При этом они акцентируются на инициативности индивида только в поддержке сложившихся рамок. О создании подлинных инноваций, меняющих структуры, здесь говорить не приходится (Brown et al., 2025; McKelvey, 2010).

В последние годы широко дискутируется понятие «предпринимательская экосистема», обозначающее совокупность многих факторов, «гарантирующих» желательный динамизм (Munoz et al., 2022). Однако в контексте трансформационных переходов формирование структурных основ не является достаточным условием для появления новых предприятий и рынков. Навыки УА хорошо работают только в ситуации полноты информации и стабильности/предсказуемости среды. В новых реалиях инкрементальные улучшения могут оказаться бесплодными, поскольку не отвечают связанным с ними вызовам. Важную роль начинает играть индивидуальная ТА — инструмент переформатирования существующих структур и выстраивания новых, более гибких и адаптивных. Примером ее воплощения является концепция «предпринимательских рывков» (Sternad, Modritscher, 2022). Речь идет о воздействиях на структуру организации, совершающихся в «переходной фазе», где проявляются трудно предсказуемые «триггерные моменты» и сильные трансформационные эффекты (Coad et al., 2021). Поведенческие проявления, которые в большинстве исследований выступают основными индикаторами агентности, отражают скорее намерение, чем практическое преобразующее действие. В таких условиях не приходится говорить о

трансформации сообщества, процессов и т.п. Единственным результатом становится изменение позиций агента в сложившейся структуре (Сорокин, Редько, 2024). Существует разрыв между массовыми программами, развивающими УА, включая курсы креативности, и «нишевыми», ориентированными на ТА (программы стратегического менеджмента или MBA) (Fletcher, Benveniste, 2025; Sorokin, Chernenko, 2022). Вместе с тем, для программ обоих типов зафиксирован кризис инструментов как измерения агентности, так и ее формирования (Kim, 2016; Henriksen et al., 2019). Недостаточно осмысленным остается и «гносеологический разрыв»: несмотря на актуальные данные о трансформирующем потенциале человеческой агентности по отношению к СЭТС, возможности для его развития все еще мало изучены. Кроме того, несмотря на декларирование важности ТА, фактически основным объектом измерения остается УА (Reeve et al., 2020).

Трансформационная агентность

Второй «лагерь» дискуссий и инструментальных разработок по теме агентности, относящийся к ТА, меньше по объему, но столь же дифференцирован. ТА понимается как сложный феномен, сущность которого контрастирует с доминирующими представлениями об агентности как способности «действовать в существующих рамках, исходя из сложившихся иерархий, и поддерживать их» (УА). В центре внимания оказывается потенциал личности, позволяющий не просто внести вклад в качественную трансформацию отрасли, компании, проекта и т. п., но стать двигателем создания новых или изменения существующих социальных структур, с опорой на внутренний созидательный потенциал (Haan, Rotmans, 2018). Единого термина для обозначения таких способностей не существует, отчасти потому, что они носят динамический характер и проявляются в ситуации неравновесия. К этому кластеру относятся и современные интерпретации культурно-исторической теории (Stetsenko, 2020), концепция «агентной вовлеченности» (Klemenčič, 2023) и другие разработки (Сорокин, 2023). Наиболее проработанная часть исследований проблем ТА фокусируется на вопросах предпринимательства и организационных изменений, например, в рамках перехода к новому технологическому укладу (Haan, Rotmans, 2018). Предлагаются новые трактовки предпринимательских экосистем (Muñoz et al., 2022), закономерностей стратегического менеджмента (Brown et al., 2025) и больших технологических переходов (Haan, Rotmans, 2018) с акцентом на системообразующую роль ТА.

Учитывая недостаточную представленность темы ТА, в данной статье мы стремимся восполнить этот пробел и обозначить способы ее поддержки. Далее будет рассмотрена возможная теоретическая база для формирования и (что особенно важно) масштабирования ТА.

Методики развития ТА уже начали появляться, но преимущественно за пределами образовательного сектора и пока имеют «нишевой» характер. В целом, во всем мире для систем массового образования измерение ТА остается одной из важнейших нерешенных задач. Инструментом развития рассматриваемой компе-

тенции можно было бы считать программы обучения предпринимательству в университетах, но в этом сегменте отсутствуют разработки, которые доказали бы свою результативность (Сорокин, Редько, 2024). Даже на уровне ведущих вузов мира отсутствует консенсус в отношении того, какие именно навыки должны являться результатом обучения предпринимательству, не говоря уже о том, как их измерять (Sorokin, Chernenko, 2022). Накоплена база знаний об индивидуальных характеристиках и организационном климате, определяющих эффективность программ. Однако критерии успеха, как правило, не выходят за рамки формирования предпринимательских намерений и защиты учебного проекта, тогда как о запуске нового предприятия речи не идет (Nabi et al., 2017). В научных исследованиях и в образовательной практике отсутствует реальное понимание того, какие инструменты позволяют формировать успешных предпринимателей (Sorokin, Chernenko, 2022). Развитие ТА часто рассматривается исключительно как средство борьбы с «жесткими», дискриминирующими структурами (Klees, 2016). Не учитывается ее потенциал для поддержки и адаптации к меняющимся условиям таких основополагающих структур, как школа, семья, корпорации, институты развития и др.

В трансформационной парадигме реальность воспринимается как объект постоянных преобразований, осуществляемых агентами, вовлеченными в социальные практики. Проявляется феномен коэволюции — агенты меняют мир и меняются сами в этом процессе. Иными словами, они не просто реагируют на происходящее, но проактивно действуют в совместном создании как мира, так и самих себя за пределами «данности» настоящего. ТА отводится центральная роль в общей социально-исторической динамике (Stetsenko, 2019).

На первый взгляд, многие из зародившихся в последние годы педагогических подходов, форматов и практик могут иметь высокий потенциал для формирования ТА. Среди них — методология гибкого обучения (agile teaching and learning methodology, ATLM), практики наставничества, развития предпринимательского мышления и др. Однако их теоретическая база, равно как и фактическая эффективность, остаются недостаточно изученными. В частности, педагогические решения, направленные на развитие ТА, обсуждаются в отрыве от новейших трендов социально-экономических изменений, включая проблематику трансформационных переходов.

Одним из наиболее продвинутых подходов к образованию считается конструктивизм, исходящий из идеи о том, что обучающиеся должны создать новую структуру собственных представлений или усовершенствовать существующую, проецируя ее на реальные жизненные ситуации (Snowman, Biehler, 2005). Предполагается усвоение «внутри» тех представлений и практик действия, которые выработаны вовне, поскольку «реальные» ситуации предполагают относительно устойчивый контекст, через призму которого обучающийся

воспринимает окружающую реальность и собственный потенциал (Корешникова, Сорокин, 2024). Речь не идет о выработке ТА как нового способа действия или интерпретации реальности. С этой точки зрения, термин «конструктивизм» неточно описывает рассматриваемый феномен: конструируемый образ реальности не является объективно новым, а представляет собой продукт, созданный по образцу, заданному образовательной средой. Чтобы преодолеть ограничения подобного подхода, предложена альтернативная, «неоконструктивистская» образовательная парадигма, предполагающая, что контекст может обладать высокой степенью неопределенности и не иметь единого «правильного» ответа или способа действия для решения стоящих задач. Такой подход видится ключевым инструментом поддержки ТА, однако конкретные механизмы ее формирования остаются нераскрытыми (Корешникова, Сорокин, 2024).

Недостаточно проработан и вопрос о том, как могут измениться задачи и возможности сферы образования на фоне развития технологий ИИ. Имеющиеся данные позволяют предположить, что инструменты ИИ способны выступать, с одной стороны, инструментом расширения возможностей проявления ТА, а с другой — фактором, ее заменяющим или даже полностью вытесняющим (Fletcher, Benveniste, 2025). Например, по данным экспертного опроса университета Элона (Elon University), 44% опрошенных отметили, что ожидают скорее негативные (чем положительные) эффекты развития ИИ для «способности к самостоятельному действию», 30% указали аналогичное влияние на «креативность и инновационное мышление», 50% — на «способность и желание глубоко думать над сложными концепциями» (Anderson, Rainie, 2025).

ТА становится решающим фактором, определяющим выбор и реализацию конкретных форм развития в ситуации трансформационных переходов, характеризующихся одновременно высокой структурной волатильностью и многообразием открывающихся возможностей. Наиболее полное представление о концепции «трансформационного перехода» изложено в работах исследователей Университета Эразма Роттердамского (Erasmus University) (Rotmans et al., 2001; Haan, Rotmans, 2018). Она описывает долгосрочный, нелинейный процесс комплексных преобразований СЭТС в технологическом, экономическом, экологическом и социальном измерениях при переходе от старой парадигмы к новой, более устойчивой и адаптивной (Rotmans et al., 2001). Для успешного «перехода» необходимы три условия: инновационные практики на локальном уровне; изменения в «режиме»⁴ взаимодействия внутри системы; более широкие изменения внешнего ландшафта, стимулирующие эволюцию (Grin et al., 2010). Это процесс структурного противостояния между «нишами» (локальные, зачастую периферийные сети акторов и модели взаимодействия) и «режимами» (доминирующие сети игроков, занимающих «центральные» позиции в системе, и

⁴ Режим — доминирующие «правила игры» в рамках «равновесной», устойчивой системы регулирования взаимодействий между акторами.

практикуемые ими модели взаимодействия) (Avelino et al., 2019; Loorbach et al., 2017). Однако ТА не детерминирована со стороны «ниш» или «режима» (Avelino, Wittmayer, 2016; Haan, Rotmans, 2018; Fisher, Newig, 2016). На примере энергетической отрасли показана несостоятельность подхода, когда акторы рассматриваются исключительно как «нишевые субъекты». Пространство возможных стратегий существенно шире.

Для описания структурных условий, при которых ТА становится решающим фактором преобразований, предлагается концепция «пространства перехода» — пространственно-временного состояния, в котором структурные детерминанты со стороны «режима» значительно ослаблены, а вариативность возможных форм реализации ТА крайне высока (Bosman, 2022). В прежних переходах (от аграрной экономики к промышленной, а от нее — к экономике знаний) прослеживается целевое состояние системы, достижение которого считается успешно совершенным «переходом». Важная особенность актуальной фазы трансформационного перехода состоит в том, что подобный статус системы можно назвать «устойчивым» лишь относительно. Неравномерно, но повсеместно растущий запрос на ТА не только в структурах разного масштаба в экономической сфере (корпорации, отрасли или экономика в целом), но и во многих других областях (Сорокин и др., 2025) заставляет пересмотреть саму идею «устойчивости».

Подводя итоги обзора литературы, можно заключить, что задача УА ограничивается поддержкой и улучшением действующих структур, а ТА предназначена для радикальных преобразований и создания новых контекстов. Оптимальным видится сочетание их лучших и ценных характеристик. Речь идет о комбинировании сложившихся структурных форм⁵ с новыми способами действия, сообществами и институтами, основанными на индивидуальной агентности и формируемых ею «полях» (Сорокин, Фрумин, 2022).

Роль нарративов в масштабировании ТА

Прорывом в понимании возможностей масштабирования ТА видится новая публикация (Fletcher, Benveniste, 2025), представляющая результаты уникального исследования, которое инициировал военный сектор США в 2021 г. для поиска причин низкой результативности формирования стратегов и агентов перемен. Ее авторы — Ангус Флетчер (Angus Fletcher) и Майк Бенвенисте (Mike Benveniste) — разработали новый метод обучения креативности, опираясь на нарративную теорию⁶.

Под нарративной креативностью понимается когнитивная способность выстраивать и реализовывать на практике видение мира и своего места в нем. Данный подход «лежит в стороне» от принципов социальной науки и практики образования, исходящих из представ-

лений о мире как детерминированном, устойчивом и лишь изредка подверженном «случайным» флуктуациям.⁷ Вместо абстрактных образов и сравнений на принципах «случайности» и «логики», ключевыми инструментами здесь выступают реальные истории и события, в которых работают лучшие практики совершенствования реальности, а сложные проблемы решаются с опорой на ТА. Другими словами, объектом оперирования становятся не обобщенные «данные», а «события».

Авторы делают акцент на невозможности «компенсировать» нарративные способности человека за счет технологий. В логических операциях, генерации абстрактного или случайного контента ИИ уже превосходит человека, тем не менее, практических эффектов в виде «изменений к лучшему» в соразмерном масштабе это не приносит. Более того, исключительная опора на принципы логики и случайности значительно ограничивает потенциал к созданию полезных «сильных» инноваций, а для обладателей соответствующих умений, прошедших через систему формального образования (носителей УА), возрастает риск быть «замещенными» со стороны ИИ. В реальности большинство образовательных инициатив, включая практики развития креативности в формальном и неформальном секторе, фокусируются исключительно на обучении логике, не уделяя внимания когнитивным способностям, связанным с «нарративной креативностью». Именно формирующее воздействие системы образования, построенное на принципах меритократизма и связанной с ним необходимости оценивания через логические тесты, видится причиной резкого снижения творческих способностей уже в школе (Fletcher, Benveniste, 2025).

В качестве альтернативы предлагается фокусироваться на успешных паттернах действий, определяемых волей и способностями конкретных акторов. Основой «подлинно креативных» действий становятся сам автор нарратива, его побудительные мотивы и стратегии, преобразующие ситуацию. Здесь важен механизм интерпретации и конструирования реальности, придающий смысл практическому улучшению мира и способствующий проявлению ТА. Именно в формировании этой ключевой естественной способности создавать новизну современная система образования сталкивается с существенными трудностями (Fletcher, Benveniste, 2025). Предлагаемая авторами модель может рассматриваться как недостающий элемент, позволяющий увязать верхнеуровневые полидисциплинарные разработки в области социальной теории, экономики, менеджмента и психологии с реальностью образовательной практики.

Концепция «нарративной креативности» позволяет сделать возможной практическую реализацию ранее высказанных идей неоконструктивизма. В соответствии с ними учебная ситуация должна обладать следующими

⁵ Включая те компоненты, которые являются витально значимыми для того или иного общества. Например, в российском экспертном дискурсе часто фигурируют такие понятия, как «цивилизационные основы» или «традиционные ценности».

⁶ Согласно нарративной концепции, выделяются конструктивные и деструктивные формы нарративов. Успешность динамичных субъектов (индивидов и коллективов любого масштаба) в реализации прорывных инноваций и значимых изменений объясняется способностью конструировать созидательные нарративы (Varfolomeeva, 2021).

⁷ В отличие, например, от таких концепций, как «креативность», «метакомпетенции», «универсальные компетенции», «компетенции 4к».

характеристиками: динамичностью, высокой неопределенностью, отсутствием однозначного правильного ответа или способа действия, необходимостью самостоятельного определения проблем и постановки целей, вариативностью стратегий.

Компании-единороги как концентраторы ТА

В качестве иллюстративного, весьма перспективного поля реализации ТА и одновременно ее формирования можно привести компании-единороги, отличающиеся сверхвысокой динамикой наращивания капитализации. Чтобы обрести стоимость 1 млрд долл. и выше, другим игрокам требуются десятилетия, единорогам же удается достичь этой планки в первые 10 лет жизни. Единороги демонстрируют сверхгибкость в периоды сбоев СЭТС (Kuckertz et al., 2020; Rodrigues, de Noronha, 2021). В подобном феномене ключевую роль играет ТА, присущая подавляющему большинству основателей такого типа компаний. В последние годы фиксируется экспоненциальный рост числа единорогов. На момент появления термина «единороги» в 2013 г., в мире насчитывалось всего 38 игроков, отвечающих установленным критериям, а 10 лет спустя их популяция достигла 2600 (Dealroom, 2023). Несмотря на стремительное расширение численности, они все еще остаются относительно уникальным явлением: например, в Европе только один из 100 стартапов достигает подобного статуса (Testa et al., 2022). Динамика прироста единорогов существенно ускорилась после COVID-19: только в 2021 г. было создано 472 новых субъекта. Единороги играют решающую роль в продвижении инноваций и обеспечении экономического динамизма (Testa et al., 2022; Shahid, 2023). Их концентрация стала основным показателем в глобальных рейтингах инноваций (WIPO, 2023). Стартапам-единорогам присущи черты систем, успешно переживающих трансформационные процессы. В настоящее время в мире насчитывается 2615 таких компаний, 90% из которых находятся всего в 15 странах. На США и Китай приходится 54% и 12.42% от общего числа компаний-единорогов соответственно. Наибольшая их концентрация отмечается в таких отраслях, как финтех (517 единорогов), здравоохранение (433) и транспорт (234).

Илья Стребулаев (2025 г.)⁸ исследовал компетентностный бэкграунд основателей более чем 1000 единорогов. Они обладают образованием топ-уровня, чаще всего получаемым в университетах Стэнфорда, Гарварда и МИТ, а вероятность встретить среди них обладателя докторской степени — в шесть раз выше, чем в средне-статистической выборке жителей США. Большинство основателей выпускаются из американских университетов (80%), за ними следуют Тель-Авивский университет (Израиль), Университет Ватерлоо (Бельгия) и Технион (Израиль).⁹ Типичный создатель единорога обладает еще и дополнительным портфелем постуниверситетских знаний. Предпосылками для сильной позиции ТА

выступает скорее разнообразие приобретенного опыта, чем «структурные преимущества» в их привычном понимании. Стремительная динамика прироста компаний-единорогов сформировала устойчивый, созидательный нарратив и ролевую модель для потенциальных последователей. Глобальная предпринимательская техносреда создала новую смысловую «игру» для всех, кто решится на новаторское действие в логике архетипа героя-предпринимателя, который, используя передовые технологии, преобразует жизненный уклад в нестандартной логике. Сложившийся нарратив подхватывают носители потенциала ТА, как следствие — возникают стимулы к дальнейшему росту числа таких компаний. Примечательно, что подобная динамика реализуется не столько «благодаря», сколько «вопреки» общим, в целом достаточно негативным трендам в развитии экономики и рынков в последние годы. Это может рассматриваться как иллюстрация отмеченных во вводной части процессов неструктуризации.

Кейсы ТА в компаниях с нарративным подходом

Более полное понимание природы трансформационных процессов и роли в них ТА открывают кейсы компаний с богатым бэкграундом и разными типами нарративов. Они высвечивают скрытые инструменты масштабирования ТА в корпоративной среде и проявляются в экзогенном и эндогенном форматах работы с трансформационными переходами.

Мы рассматриваем две корпорации, которые реализовывали трансформационные переходы под руководством выдающихся топ-менеджеров 20-го века — General Electric (Джек Уэлч (Jack Welch)) и Intel (Эндрю Гроув (Andrew Grove)), которые, несомненно, были носителями ТА. В первом случае переход инициирован «изнутри», в «закрытом» режиме; во втором — пришел «извне» и потребовал беспрецедентных мер реагирования. Трансформационным переходам сопутствует уникальный феномен, который меняет укоренившиеся представления о природе проактивности и реактивности. Этот парадокс проявился в рассматриваемых кейсах. В случае General Electric внешний контекст оставался относительно стабильным, поэтому переход на новые уровни развития стимулировался искусственно и проактивно, внутри самой компании. В свою очередь Intel пришлось работать с переходом реактивно, так как внешние угрозы вынуждали к подобной стратегии.

Вопреки упрощающим представлениям, «проактивность» не во всех случаях выигрышная стратегия, тогда как «реактивность» в определенных контекстах — единственно правильный путь. Обычно принято рассуждать о проактивности как о чем-то по определению «позитивном», тогда как «реактивность» трактуется скорее в негативном ключе. Однако подобное разделение в ситуации трансформационного перехода утрачивает актуальность: на быстрые и непредсказуемые

⁸ <https://endeavor.org/stories/unicorn-founder-pathways/>, дата обращения 04.06.2025.

⁹ <https://news.crunchbase.com/edtech/unicorn-founder-myth-education-matters-strebulaev-stanford/>, дата обращения 04.06.2025.

изменения приходится реагировать все чаще, усиливая ответные трансформационные меры. Таким образом, в управлении сложными системами «реактивность» может выступать не менее важным качеством, чем «проактивность».

Фактор времени в нашем исследовании играет значимую роль в раскрытии процессов масштабирования ТА. С момента ухода со сцены указанных топ-менеджеров прошли десятилетия — достаточный временной период, чтобы оценить, в какой степени и в каком направлении развивались посеянные ими семена для развития ТА и насколько их преемникам удалось (или не удалось) масштабировать эту компетенцию и приумножить достижения на последующих временных этапах.

Между кейсами прослеживаются значительные различия с точки зрения управленческого стиля, выбора нарративов и итогов трансформационного перехода. Вместе с тем, их объединяют два фактора: опора на принципы САС (компании действовали в условиях высокого напряжения, сохраняя при этом функциональность) и работа с нарративами. Ключевым условием обеспечения самоорганизации в восходящей динамике является сочетание нарративов разной природы: «поддерживающих» (укрепляющих длинную волю и стимулирующих адаптационное напряжение, необходимое в контексте переходов) и «бросающих экзистенциальный вызов».

В кейсе GE мы опираемся на статью (McKelvey, 2010), где раскрываются механизмы и результаты трансформационного управления. За 20 лет правления Уэлча рыночная капитализация компании увеличилась в 40 раз (Sirisha, Dutta, 2002; Hartman, 2003). Столь впечатляющая динамика во многом стала возможной благодаря использованию принципов САС, введению «управления адаптивными напряжениями»¹⁰, осуществляющемуся по распределенному принципу¹¹ вместо традиционного нисходящего «управления по целям», и определенных нарративов. Однако, как показывает время, на длинной дистанции после смены руководства такой подход перестает работать вследствие «привязанности» к своему инициатору, которому не удалось масштабировать ТА даже в ближайшем окружении. После того как Уэлч покинул свой пост в 2001 г., динамика GE постепенно изменилась с восходящей на нисходящую, и не так давно компания прекратила существование, распавшись на несколько посредственных субъектов. Трансформационную агентность, присущую лидеру, не смог перенять никто, несмотря на все старания. Одной из ключевых причин недостижения желаемого эффекта видится несбалансированный портфель использовавшихся нарративов, выражающийся в доминировании тех, которые можно охарактеризовать как «суровые», «бросающие экзистенциальный вызов». Наличие единственного «поддерживающего» нарратива в виде солидного финансового вознаграждения за успешные экспериментальные проекты по разработке инноваций

не могло спасти ситуацию. Для успешного трансформационного перехода требуется тонкое понимание разных его граней, буквально на уровне «полутоннов». В контексте свертурбулентного и эмерджентного процесса, по определению не может быть четкой стратегии, что, впрочем, не отменяет требований к наличию общего видения, однако у GE оно было слишком абстрактным. В процессе разработки инноваций сотрудникам приходилось вести поиск идей в условиях максимальной неопределенности, отсутствия каких-либо ориентиров и ключевого, бросающего вызов нарратива — «Будь первым или вторым, либо — уходи!». С авторами бесплодных проектов оперативно расставались, как и с менеджерами, не способными увольнять «проигравших».

Модель трансформационного перехода GE состояла из следующих компонентов: искусственно созданного адаптивного напряжения, многообразия компетенций персонала, максимальной свободы действий, бросающих вызов нарративов, стимулирующих выходить за пределы возможного, и щедрое финансовое вознаграждение (за успешно разработанные инновации). Однако, не будучи достаточно компенсированной «поддерживающими» нарративами, эта модель подрывала потенциал для масштабирования ТА. Считалось, что сотрудники, находясь в ситуации, близкой к экзистенциально рискованной, должны самостоятельно осваивать парадоксальное мышление, обучая друг друга (Slater, 2001), в расчете на то, что коэволюция сама произведет необходимый образовательный эффект. Но опыт других проектов показывает, что это не работает. Таким образом, в контексте кейса GE условия для масштабирования ТА оказались неподходящими, а восходящая динамика развития компании оставалась привязанной к усилиям только одного носителя этого типа агентности. Конструкция функционировала до тех пор, пока топ-менеджер (носитель ТА) оставался на «сцене». С его уходом факторы, обеспечивавшие этот процесс, сошли на нет, корпорация постепенно деградировала и в итоге распалась.

В кейсе Intel информационной базой служит книга Эндрю Гроува (Grove, 1999), которому удалось совершить успешный трансформационный переход, во многом благодаря уникальному климату, сформированному правильной комбинацией нарративов разной природы. Как носитель ТА, Гроув превратил сложный процесс управления переходом в «несложный метод», подкрепленный преобразующей историей, которая выражалась в следующей логике. Большинство стратегически переломных моментов (пермакризисов) возникают в результате десятикратного изменения внешних контекстуальных сил. Столкновение с подобным вызовом обескураживает, «парализует» интеллектуальную энергию. Люди теряют силу духа, не могут справиться с задачей. «Выжить» можно, только обладая сверхскоростью по сравнению с конкурентами в одном, правильно выбранном направлении. В это время необходимо, чтобы

¹⁰ Понятие «адаптивное напряжение» описывает разрыв между текущим положением и желаемым будущим для индивида или организации, выявление которого побуждает к формированию стратегий, становится стимулом для обмена знаниями и фундаментальных внутренних трансформаций в ответ на меняющийся контекст (Moroz, Gamble, 2010).

¹¹ Принцип заключается в отсутствии единого центра принятия решений и распределении управленческих полномочий между разными членами организации (McKelvey, 2010).

Табл. 1. Ключевые нарративы в представленных кейсах

GE	Intel
• «Будь первым или вторым, либо — уходи!» • «Смотрим на то, на что не хочется смотреть» (лицом к реальности) • «Стратегия — не длительный план действий» • «Отказываемся от наработанных компетенций и осваиваем новое» • «Успешные инновации приносят большие деньги» • «Не ждем четких инструкций» • «Учимся друг у друга»	• «Найти свой путь в незнакомой труднопроходимой местности, где нет правил» • «Совершаем переход как “долину смертной тени” с четким видением того, что нас ждет на противоположном краю» • «Складываем все яйца в одну корзину, но бережем корзину» • «Движение в прежнем направлении закрывает новые возможности» • «Слушаем “Кассандр” — людей с переднего края перемен» • «Разрушаем стены между Кассандрами и руководством»
Источник: составлено автором.	

сотрудники оказывали максимальную поддержку друг другу на всех уровнях, обеспечить максимально благоприятную атмосферу для обмена мнениями, привлечь специалистов по управлению переходами. Создание и поддержание такого климата требует большого энтузиазма, времени, усилий и других факторов. Действия «сверху вниз» и «снизу-вверх» в условиях перехода требуют одинаково интенсивного проявления, что в ином контексте было бы невозможным. Несмотря на то, что Intel обладала стартовым потенциалом в виде сильной корпоративной культуры и соответствующей ресурсной базы, она смогла совершить трансформационный переход только благодаря факторам, освоенным непосредственно в процессе перехода. Преодолевая сложный экзистенциальный кризис, компания «переизобрела» себя. Только в логике «переизобретения», подразумевающей максимальную адаптивную растяжку когнитивных и ментальных сил, персонал осваивает ТА и в последующих циклах умело масштабирует этот редкий тип агентности.

В табл. 1 приведены некоторые нарративы, определившие дальнейший вектор эволюции рассмотренных компаний.

Подводя итоги, подчеркнем, что успешная реализация сложных, долгосрочных проектов подразумевает сочетание нарративов разной природы. Помимо «поддерживающих» и «бросающих вызов», есть еще третий, не менее важный тип нарративов, побуждающих создавать адаптивное напряжение в благоприятном внутреннем и внешнем контекстах, когда установлена положительная динамика развития, а угрозы впадения в инертность и изменения темпов отсутствуют. Они могут стать предметом дальнейших исследований, что обогатит понимание роли нарративов разной природы в успешном прохождении трансформационных переходов и масштабировании ТА.

Заключение

Непрекращающаяся цепочка кризисов разной природы ставит вопрос о трансформационном переходе систем, организаций, секторов и т.п. к новой модели развития в статус фронта научных дискуссий и ключевого практического вызова. Литература по социологии, экономике, менеджменту, психологии, образованию и технологиям с разных сторон рассматривает движущие силы изменений. При этом недостаточно изученной остается человеческая агентность трансформационного уровня

(ТА), которая поставлена в центр внимания настоящей работы. ТА означает редкую и остро востребованную способность радикально преобразовывать социально-экономические и другие системы, потерявшие восходящую динамику развития, создавать инновации. Большая ответственность за формирование и масштабирование ТА возлагается на систему образования. При этом последняя продолжает воспроизводить скорее «улучшающую» агентность (заточенную под поддержку и модернизацию действующих институциональных структур), что наблюдается во всех странах. Подобные методы неплохо работали во времена относительной стабильности и низкого темпа перемен. Однако для современного контекста высокой турбулентности, изменчивости и неустойчивости требуется новая логика освоения того, «с чем не сталкивались раньше». На фоне повышенной сложности новых «глобальных» задач, включая переход к новейшим экономическим укладам (Индустрия 4.0. и 5.0) цифровизацию производственных процессов, становятся очевидными исчерпание потенциала большинства действующих, «традиционных» инструментов, их недостаточность для ответа на возникающие вызовы.

Определенный вклад в понимание природы ТА и методов ее формирования вносят корпоративный сектор и отдельные университеты, которые в последние годы активно экспериментировали в этом направлении и добились существенных успехов. Достигнутые ими результаты дают понимание, что гибкое сочетание характеристик УА и ТА позволяет разрабатывать новые способы решения масштабных задач, совершать успешные трансформационные переходы, осваивать более сложные модели развития.

В статье проанализирована тема агентности в контексте разных временных этапов системы образования, изучены возможные подходы к развитию и масштабированию ТА, с учетом возможностей ИИ и нарративной теории. На конкретных примерах компаний, которые развивались носителями ТА, проиллюстрированы неявные характеристики данного типа агентности, выявлены возможные пути ее формирования. Они иллюстрируют ключевые теоретические постулаты, систематизирующие и интегрирующие современные разработки в области теорий открытых систем (Naan, Rotmans, 2018) с идеями социальной теории (концепция неоструктуриации) и с прикладными разработками из психологии и образования, напри-

мер с теорией нарративной креативности (Fletcher, Benveniste, 2025). Проведенный анализ показал, что умелое применение нарративного подхода становится действенным инструментом масштабирования ТА как компетентностной основы для успешного трансформационного перехода организаций, секторов и других систем в новое качество развития. Он заключается в правильном балансе нарративов разной природы — «поддерживающих» и «бросающих вызов», что составляет нетривиальную задачу, несмотря на кажущуюся простоту ее постановки. В одном из рассмотренных в

статье кейсов компаний эту задачу решить не удалось, несмотря на солидную ресурсную базу. Проблема человеческой агентности и ее роли в трансформационных переходах социально-экономических, экологических и технологических систем требует дальнейших исследований, которые имеют решающее теоретическое и практическое значение в контексте актуальных глобальных и национальных вызовов.

Исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда № 23-78-10182.

Библиография

- Корешникова Ю.Н., Сорокин П.С. (2024) От бихевиоризма к неоконструктивизму: обзор образовательных теорий для задач развития самостоятельности в условиях неструктуризации. *Вопросы образования*, 4, 126–150. <https://doi.org/10.17323/vo-2024-17084>
- Сорокин П.С., Афанасьева И.А., Шмаевка В.К., Новиков В.Д. (2025) Востребованность индивидуальной агентности и формы ее поддержки: мета-анализ мирового и российского опыта. *Журнал исследований социальной политики*, 1 (в печати).
- Сорокин П.С., Редько Т.Д. (2024) Современные исследования агентности в сфере образования: систематизация ключевых понятий и разработок. *Вопросы образования*, 1, 236–264. <https://doi.org/10.17323/vo-2024-18131>
- Сорокин П.С. (2023) Проблема «агентности» через призму новой реальности: состояние и направления развития. *Социологические исследования*, 3, 103–114. <https://doi.org/10.31857/S013216250022927-2>
- Сорокин П.С., Фрумин И.Д. (2022) Образование как источник действия, совершенствующего структуры: теоретические подходы и практические задачи. *Вопросы образования*, 1, 116–137. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-116-137>
- Anderson J., Rainie L. (2025) *Expert Views on the Impact of AI on the Essence of Being Human*, Elon, NC: Elon University's Imagining the Digital Future Center.
- Archer M.S. (2013) *Social Morphogenesis*, Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Avelino F., Wittmayer J.M. (2016) Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 18(5), 628–649. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2015.1112259>
- Avelino F., Wittmayer J.M., Pel B., Weaver P., Dumitru A., Haxeltine A., Kemp R., Jørgensen M.S., Bauler T., Ruijsink S., O'Riordan T. (2019) Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- Becker G. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9–49.
- Beetham D. (1987) *Bureaucracy*, Milton Keynes (UK): Open University Press.
- Behl A., Singh R., Pereira V., Laker B. (2023) Analysis of Industry 4.0 and circular economy enablers: A step towards resilient sustainable operations management. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122363>
- Bernhold T., Münster F.H., Wiesweg N. (2021) Principal-Agent Theory: Perspectives and practices for effective workplace solutions. In: *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services* (eds. R. Appel-Meulenbroek, V. Danivska), New York: Routledge, pp. 117–128.
- Bosman R. (2022) *Into transition space: Destabilisation and incumbent agency in an accelerating energy transition* (PhD thesis), Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Bromley P., Meyer J.W. (2021) Hyper-management: Neoliberal expansions of purpose and leadership. *Organization Theory*, 2(3). <https://doi.org/10.1177/26317877211020327>
- Brown R., Mawson S., Rocha A., Rowe A. (2025) Looking inside the 'black box' of digital firm scaling: An ethnographically informed conceptualisation. *Journal of Business Research*, 186, 114987. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114987>
- Carayannis E.G., Dumitrescu R., Falkowski T., Zota N.R. (2024) Empowering SMEs: Harnessing the potential of Gen AI the potential of Gen AI for resilience and competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3456820. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3456820>
- Cavazzoni F., Fiorini A., Veronese G. (2022) How do we assess how agentic we are? A literature review of existing instruments to evaluate and measure individuals' agency. *Social Indicators Research*, 3, 1125–1153. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02791-8>
- Coad A., Domnick C., Flachenecker F., Harasztosi P., Janiri M.L., Pal R., Teruel M. (2021) Capacity constraints as a trigger for high growth. *Small Business Economics*, 59, 893–923. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00558-6>
- Dealroom (2023) *The European Deep Tech Report*, Amsterdam: DealroomCo.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Emirbayer M., Mische A. (1998) What is agency? *American Journal of Sociology*, 103 (4), 962–1023. <https://doi.org/10.1086/231294>
- Erdst O., Miño-Puigercós R., Rivera-Vargas P. (2025) Paths towards transformative agency — Creating repertoires for socio-educational change. *Acta Psychologica*, 255, 104894. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104894>
- Eteläpelto A., Vähäsantanen K., Hökkä P., Paloniemi S. (2013) What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>
- Fischer L.B., Newig J. (2016) Importance of actors and agency in sustainability transitions: A systematic exploration of the literature. *Sustainability*, 8(5), 476. <https://doi.org/10.3390/su8050476>
- Fletcher A., Benveniste M. (2025) *Narrative Creativity: An Introduction to How and Why*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Fletcher A., Benveniste M. (2022) A new method for training creativity: Narrative as an alternative to divergent thinking. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1512(1), 29–45. <https://doi.org/10.1111/nyas.14763>
- Fligstein N., McAdam D. (2012) *A Theory of Fields*, Oxford (UK): Oxford University Press.
- Golovianko M., Terziyan V., Branytskyi V., Malyk D. (2023) Industry 4.0 vs. Industry 5.0: Co-existence, Transition, or a Hybrid. *Procedia Computer Science*, 217, 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.206>
- Grillitsch M., Sotarauta M., Asheim B., Fitjar R.D., Haus-Reve S., Kolehmainen J., Stihl L. (2023) Agency and economic change in regions: Identifying routes to new path development using qualitative comparative analysis. *Regional Studies*, 57(8), 1453–1468. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2053095>
- Grin J., Rotmans J., Schot J. (2010) *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long-term transformative change*, New York: Routledge.
- Grove A. (1999) *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, New York: Crown Currency.
- Haan F.J., Rotmans J. (2018) A proposed theoretical framework for actors in transformative change. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 275–286. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.017>
- Hansen S., Bertel L.B. (2023) Becoming a Creative Genius: How a Creative Learning Environment Can Facilitate Transdisciplinary Engagement and Creative Mindsets in a Life-Long Learning Perspective. *Journal of Problem Based Learning in Higher Education*, 11(2), 34–53. <https://doi.org/10.54337/ojs.jpblhe.v11i2.7781>

- Hartman A. (2003) *The competitor: Jack Welch's burning platform*, New York: Prentice Hall.
- Henriksen D., Creely E., Henderson M. (2019) Failing in Creativity: The Problem of Policy and Practice in Australia and the United States. *Kappa Delta Pi Record*, 55 (1), 4–10. <https://doi.org/10.1080/00228958.2019.1549429>
- Kim K. (2016) *The Creativity Challenge: How We Can Recapture American Innovation*, Amherst, NY: Prometheus Books.
- Klees S.J. (2016) Human capital and rates of return: Brilliant ideas or ideological dead ends? *Comparative Education Review*, 60(4), 644–672. <https://doi.org/10.1086/688063>
- Klemenčič M. (2023) A theory of student agency in higher education. In: *Research Handbook on the Student Experience in Higher Education* (eds. C. Baik, E.R. Kahui), Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, pp. 25–40.
- Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales R., Carlos A., Prochotta A., Steinbrink K., Berger E. (2020) Startups in Times of Crisis – A Rapid Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2020.e00169>
- Kumpulainen K., Sairanen H., Nordström A. (2020) Young children's digital literacy practices in the sociocultural contexts of their homes. *Journal of Early Childhood Literacy*, 20(3), 472–499. <https://doi.org/10.1177/1468798420925116>
- Loorbach D., Frantzeskaki N., Avelino F. (2017) Sustainability transitions research: Transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599–626. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021340>
- Ma E., Du J., Xu S.T., Wang Y.C., Lin X. (2022) When proactive employees meet the autonomy of work — A moderated mediation model based on agency theory and job characteristics theory. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103326. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103326>
- Machado de Oliveira V. (2021) *Hospicing Modernity: Facing Humanity's Wrongs and the Implications for Social Activism*, Berkeley, CA: North Atlantic Books.
- Markard J., Raven R., Truffer B. (2012) Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955–967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- McInerney D.M. (2013) *Educational Psychology: Constructing Learning*, Sydney: Pearson Australia.
- McKelvey B. (2010) Complexity leadership: The secret of Jack Welch's success. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 1, 4–36.
- Meyer J.W. (1977) The effects of education as an institution. *American Journal of Sociology*, 83(1), 55–77. <http://www.jstor.org/stable/2777763?origin=JSTOR-pdf>
- Meyer J.W. (2010) World society, institutional theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102506>
- Moroz P.W., Gamble E.N. (2021) Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672–683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Muñoz P., Kibler E., Mandakovic V., Amorós J.E. (2022) Local entrepreneurial ecosystems as configural narratives: A new way of seeing and evaluating antecedents and outcomes. *Research Policy*, 51(9), 104065. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104065>
- Nabi G., Liñán F., Fayolle A., Krueger N., Walmsley A. (2017) The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning and Education*, 16(2), 277–299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Notermans I., von Wirth T., Loorbach D. (2022) *An Experiential Guide for Transition Arenas*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- OECD (2018) *The Future We Want. The Future of Education and Skills, Education 2030*, Paris: OECD.
- Ozmen G.O., Winslow B., Andolina S., Antona M., Bodenschatz A., Coursaris C., Xu W. (2023) Six human-centered artificial intelligence grand challenges. *International Journal of Human – Computer Interaction*, 39(3), 391–437. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2153320>
- Psacharopoulos G., Patrinos H.A. (2018) Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445–458. <https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426>
- Rampa R., Agogué M. (2021) Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 211–227. <https://doi.org/10.1111/caim.12423>
- Rappleye J., Silova I., Komatsu H., Takayama K. (2024) A radical proposal: Evidence-based SDG 4 discussions. *International Journal of Educational Development*, 104, 102930. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102930>
- Reeve J., Cheon S.H., Yu T.H. (2020) An autonomy-supportive intervention to develop students' resilience by boosting agentic engagement. *International Journal of Behavioral Development*, 44(4), 325–338. <https://doi.org/10.1177/0165025420911103>
- Rodrigues C., de Noronha M. (2021) What companies can learn from unicorn startups to overcome the COVID-19 crisis. *Innovation & Management Review*, 20(3), 211–226. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2021-0011>
- Rotmans J., Kemp R., van Asselt M. (2001) More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, 3(1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>
- Schofer E., Ramirez F.O., Meyer J.W. (2021) The societal consequences of higher education. *Sociology of Education*, 94(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0038040720942912>
- Schultz T.W. (1960) Capital Formation by Education. *The Journal of Political Economy*, 68(6), 571–583. <https://www.jstor.org/stable/1829945>
- Schultz T.W. (1975) The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature*, 13(3), 827–846. <https://www.jstor.org/stable/2722032>
- Sirisha D., Dutta S. (2002) *GE and Jack Welch* (Case-Reference no. 402-006-1), Hyderabad (India): IBS Center for Management.
- Shahid Y. (2023) *Can Fast Growing Unicorns Revive Productivity and Economic Performance?*, Washington, D.C.: Center for Global Development.
- Slater R. (2001) *Get Better Or Get Beaten: 29 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*, New York: McGraw-Hill.
- Snowman J., Biehler R.F. (2005) *Psychology Applied to Teaching*, Boston: Houghton Mifflin.
- Sorokin P.S., Chernenko S.E. (2022) Skills as declared learning outcomes of entrepreneurship training in higher education institutions across the globe: Classification and analysis with a focus on thinking skills. *Thinking Skills and Creativity*, 46, 101177. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101177>
- Sorokin P. S., Mironenko I.A. (2025) The Replicability Crisis and Human Agency in the Neo-Structured World. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 59(12). <https://doi.org/10.1007/s12124-024-09887-z>
- Sternad D., Modritscher G. (2022) Entrepreneurial leaps: Growth processes in transition phases between dynamic states. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46 (4), 952–984. <https://doi.org/10.1177/1042258720929890>
- Stetsenko A. (2019) Radical-Transformative Agency: Continuities and Contrasts With Relational Agency and Implications for Education. *Frontiers in Education*, 4, 00148. <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00148>
- Stetsenko A. (2020) Radical-transformative agency: Developing a transformative activist stance on a Marxist-Vygotskian foundation. In: *Revisiting Vygotsky for social change: Bringing together theory and practice* (eds. A. T. Neto, F. Liberali, M. Dafermos), New York: Peter Lang, pp. 31–62.
- Testa S., Nielsen K.R., Vallentin S., Ciccullo F. (2022) Sustainability-oriented Innovation in the Agri-food M System: Current Issues and the Road Ahead. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121653. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121653>
- Udehn L. (2002) The changing face of methodological individualism. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 479–507. <https://www.jstor.org/stable/3069250>
- UNDP (2024) *Human development report 2023/2024. Breaking the gridlock*, Geneva: United Nations.
- Varfolomeeva A. (2021) Destructive care: Emotional engagements in mining narratives. *Nordic Journal of Science and Technology Studies*, 9(1), 13–25. <http://dx.doi.org/10.5324/njsts.v9i1.3539>
- Virkkunen J. (2006) Dilemmas in Building Shared Transformative Agency. *Activites Revue Electornique*, 3, 43–66. <https://doi.org/10.4000/activites.1850>
- Wieland A., Durach C. (2021) Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315–322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>
- WIPO (2023) *World Intellectual Property Indicators 2023*, Geneva: World Intellectual Property Organization.