

Редакционная статья / Editorial

Полезность бесполезного и право на избыточность: диалог о судьбе университета

Э. В. Галажинский, А. Г. Асмолов

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Галажинский, Э. В., & Асмолов, А. Г. (2025). Полезность бесполезного и право на избыточность: диалог о судьбе университета. Образовательная политика, 21(2), 10–22.



© Галажинский Э. В., Асмолов А. Г., 2025

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4 License. The content is available under a Creative Commons Attribution 4 License.

Поступила: 09.09.2025
Принята: 11.09.2025
Дата публикации: 20.09.2025

Если мы хотим предвидеть будущее, мы должны хранить избыточность; без нее система умирает при первой неожиданности.

Уильям Росс Эшби.
An Introduction to Cybernetics

В университете важнее всего сохранить возможность задавать вопросы, ответы на которые пока не нужны.

Джордж Стайнер. Lessons of the Masters

То, что кажется бесполезным, через столетия может оказаться единственно нужным.

Хосе Оптега-и-Гассет.
Misión de la Universidad



Эдуард Владимирович ГАЛАЖИНСКИЙ

д. псих. н.; ректор, Томский государственный университет; член Совета по науке и образованию при Президенте РФ; вице-президент, РАО; вице-президент, Российский союз ректоров (634050, Томск, РФ, пр. Ленина, 36), e-mail: iro2@mail.tsu.ru



Александр Григорьевич АСМОЛОВ

д. псих. н.; академик, Российская академия образования; профессор; научный руководитель, Школа антропологии будущего РАНХиГС, Московский институт психоанализа, Академия потенциала человека СберУниверситета; заведующий кафедрой психологии личности, МГУ им. М. В. Ломоносова (125009, Москва, РФ, ул. Моховая, 11/9), https://orcid.org/0000-0002-2319-398X, e-mail: agas@mail.ru

В этой статье мы представляем диалог ректора Томского государственного университета Эдуарда Галажинского с Александром Асмоловым. Они рассуждают о праве университета на избыточность и свободный поиск, о продуктивном конфликте, об управлении на основе ценностей, а не только метрик, а также о том, как возвращать способность жить и действовать в неопределенности.

«Пойди туда, не знаю куда...»

Эдуард Галажинский [ЭГ]:

Глубокоуважаемый Александр Григорьевич, рад приветствовать вас в стенах Томского императорского университета как нашего почетного доктора. В этот раз хотелось бы поговорить с вами о месте и роли университета

в культуре и в развитии общества, особенно в такие переломные эпохи, как сегодня. Известно, что университет как институция живет в культуре уже более восьми столетий, проходя разные стадии и трансформации. Сегодня спорят о моделях: кто-то говорит о версии 3.0, где к двум основаниям – науке и образованию – добавилась логика производства инноваций и технологий. Кто-то уже называет 4.0 и 5.0. Попытки осмыслить университет как особую институцию не прекращаются. На ваш взгляд, какую роль играет университет в развитии общества, культуры и человека?

Александр Асмолов [АА]: Эдуард Владимирович, есть вопросы, к которым подходит детская фраза: «нехилый вопрос». Ваш – из таких. Университет – это особое пространство. Когда я о нем думаю, то вижу совершенно разные подходы. При каждой попытке построить эволюцию университета в ход идет специфический язык: 1.0, 2.0, 3.0... и тому подобное. Это язык, пришедший из

когнитивной науки и компьютерных кодов. И, пытаясь удержать преемственность, университеты охотно берут лейблы из этого дискурса. Но вместе с кодами приходит и риск. Мы не раз обсуждали это с вами. Школы Льва Семеновича Выготского и моего учителя Алексея Николаевича Леонтьева были сверхчувствительны к миру познания, прогрессу и инновациям. Алексей Николаевич Леонтьев предупреждал о риске для университетского мышления стать заложником технологических новинок. Он бросил точную фразу: «Риск современного времени в том, что мы начинаем учиться у машин уму-разуму».

И как только мы начинаем учиться у генеративного интеллекта «уму-разуму», мы забываем, что суть университетского познания – не в технологии, которую можно немедленно применить. Оно

всегда шире и глубже. При всей важности технологий университет ищет знание, к которому не подступиться с вопросом: «Ты полезное или бесполезное?» В понимании эволюции университетов для меня невероятно важно помнить о принципе, предложенном американским педагогом **Абрахамом Флекснером**, который в конце 1930-х собрал в Принстоне команду для организации Института перспективных исследований – advanced study. Он назвал ее формой развития университетов и предложил принцип «полезности бесполезного». Этот парадоксальный принцип полезности бесполезного дает иное пространство возможностей для развития университета, чем логика следования трендам моделей вроде гумбольдтовской – интеграции обучения и исследований. Сегодняшний ориентир – исследовательский университет. Недаром Томский императорский университет мы называем поисковым университетом. А когда ищешь, неизбежно живешь по сказочной формуле «пойди туда,

ГУМБОЛЬДТОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ, КРОМЕ ИССЛЕДОВАНИЙ, ЗАНИМАЛСЯ ЕЩЕ И «ВОСПРОИЗВОДСТВОМ» ГРАЖДАН СВОЕЙ СТРАНЫ. СЕГОДНЯ СНОВА ИДЕТ ПОИСК НОВОЙ МОДЕЛИ

не знаю куда, и найди то, не знаю что». И эта формула вовсе не про растерянность, а про сложность познания.

«Я не говорю, что все, что происходит в лабораториях, в конечном итоге найдет неожиданное практическое применение, или что практическое применение и есть реальное обоснование всей деятельности. Я ратую за то, чтобы упразднить слово «применение» и освободить человеческий дух. (...) Конечно, мы таким образом потратим впустую некоторое количество денег. Но гораздо важнее, что мы избавим человеческий разум от оков и выпустим его навстречу приключениям, которые, с одной стороны, увели Хейла, Резерфорда, Эйнштейна и их коллег на миллионы и миллионы километров вглубь самых отдаленных уголков космоса, а с другой стороны, высвободили безграничную энергию, заключенную внутри атома. То, что сделали Резерфорд, Бор, Милликен и другие ученые из чистого любопытства в попытках понять строение атома, выпустило силы, способные преобразовать жизнь человека».

(Абрахам Флекснер, «Полезность бесполезных знаний», 1939)

«Эффективен ли Шекспир?»

[ЭГ]: В этой логике, Александр Григорьевич, производство нового, не всегда прагматичного, подчас «избыточного» знания — одна из базовых функций университета. Не случайно сегодня сама модель университета вновь проблематизируется. Производство прикладного знания зачастую эффективнее реализуется в R&D-центрах компаний. Гиганты вроде Google или Amazon получают больше патентов и технологий, чем кто-либо иной. Они производят новое знание по ряду направлений, в том числе в области искусственного интеллекта, что требует ресурсов, которых университеты просто не имеют. Порой в этой гонке университет оказывается неконкурентоспособен, и это

снова ставит под вопрос его модель и место в культуре.

Но мы уже проходили подобные периоды. Достаточно вспомнить Билла Ридингса и его книгу «Университет в руинах» о кризисе модели, поддерживающей культурную и гражданскую идентичность человека. Гумбольдтовский университет, кроме исследований, занимался еще и «воспроизводством» граждан своей страны. Сегодня снова идет поиск новой модели. И все же, помимо производства знаний, есть нечто непреходящее. Именно оно позволяет университету на протяжении восьми веков умирать, возрождаться, снова умирать и снова возрождаться в разных обликах, оставаясь сущностно непрерывным. У меня именно такое ощущение, так как сам я «университетский человек».

Сейчас активно обсуждают вопрос о том, насколько искусственный интеллект может изменить структуру научной деятельности. Недавно в Правительстве России прошла стратегическая сессия по разработке моделей науки. Там спорили: изменится ли номенклатура научных позиций? Должно ли знание производиться, прежде всего, «учеными-героями» или командами исследователей с распределенными ролями, которые одновременно добывают новое знание и умеют его коммерциализировать? Содержание и форма меняются. Но что остается в ядре, что делает университет «бессмертным»? Потому что, на мой взгляд, разговоры о «смерти университета» сильно преувеличены.

[АА] Каждый раз, когда говорят о «смерти», забывают, что смерть — уникальный механизм инноваций, обновления. Помните выступление **Рональда Барнетта**¹, которое он начал со слов: «Европейский университет умер», а затем добавил: «Да здравствует университет»? Фразу подхватили многие. Но давайте восстановим историю: откуда Барнетт позаимствовал ее,

1 **Рональд Барнетт:** философ, аналитик и теоретик высшего образования, эмерит-профессор Института образования Университетского колледжа Лондона (UCL IOE). В 1999 году он прочитал в IOE инаугурационную лекцию «Realizing the University» о «сверхсложности» как новой среде университета, а уже в 2000 году озвучил формулу «Университет умер — да здравствует университет!», позже развернутую в книге «Realizing the University in an Age of Supercomplexity».

слегка обновив и придав ей новое дыхание? Из известной формулы: «Король умер — да здравствует король!». Эта фраза подводит нас к сути: университет как генератор ментальности, как генератор картины мира, как генератор не только мировоззрения, но и мира действия. Эта функция университета, в отличие от любой специализации, крайне важна. Вспомним древний спор Сократа и Протагора. Сократ был достаточно дерзким человеком, гражданским гением, который доказывал, что его мировоззрение и истина важнее его жизни как индивида. Поэтому он согласился выпить чашу с ядом. Для него не было ничего важнее чистого знания. Протагор думал иначе. По его мнению, чистое знание настолько чистое, насколько оно технологичное, эффективное и практически применимое. Если наука не становится ремеслом — зачем она?

Я не случайно говорю об этих линиях. Кто их сегодня анализирует? Не только философы и историки, но и гуру менеджмента. Они подчеркивают, что метрики нужны, но они вторичны по отношению к смыслу. Важно еще и «видеть линии» — причинно-следственные связи — на карте стратегии, чтобы KPI не подменяли картину мира.

Был один человек, к которому у меня сложное отношение, но который бросил вызов модели, присущей всему сегодняшнему миру. Это Мартин Хайдеггер, написавший в 1930-е работу, на мой взгляд, до сих пор недооцененную. Ее смысл: самый страшный идол в развитии мира — это идол эффективности. Как только мы «ложимся» под пользу, под эффективность и всюду хотим к завтрашнему дню получить эффект, мы превращаемся в спринтеров. И тем самым та наука, которая называлась фундаментальной, то познание, которое называлось фундаментальным, перестают работать. Вы сказали очень точно: без понимания кода культуры ничего не поймешь. Отсюда и вопрос тем, кто повторяет:

«Зачем филология в университетах? Зачем культурология? Зачем культурная антропология?». Недавно одна студентка спросила меня: «А зачем изучать Фрейда, ведь он давно умер?». Но это как раз вопрос о необходимости учиться у Другого — у того, кто был до нас. Все «поколения» университета — 1.0, 2.0, 3.0 — лишь технологическая оптика, а речь идет о большем. Кто-нибудь всерьез спрашивал: «Эффективен ли Шекспир? Какова его прагматика?» Был ли «эффективен» Эразм Роттердамский? И все же почему-то его программа развития университетов существует. «Эффективны» ли те, кто, в том

числе с опорой на новые технологии, утверждает, что без библиотек нельзя? Мы сейчас с вами находимся в намоленном месте, в гениальной библиотеке Томского госуниверситета, в хранилищах памяти, где притягивает даже пыль на

книгах, а заметки на полях говорят об индивидуальности мастеров. Иными словами, университет во много раз больше, чем какая-либо сверхважная технология. И парадокс в том, что чем больше мы совершаем открытий в области искусственного интеллекта, тем чаще забываем, что сам термин «искусственный интеллект», предложенный Гербертом Саймоном, на русский язык точнее переводится как «рукотворный интеллект». Разум творит уникальные миры и, в частности, создает искусственный интеллект. И этот разум не всегда был отягощен культом эффективности.

«Университет принадлежит будущим поколениям»

[ЭГ] Вспоминается анекдот. Сын спрашивает: «Папа, вы пользуетесь на работе искусственным интеллектом?» — «Да мы и естественным-то не всегда пользуемся». А если серьезно,

УНИВЕРСИТЕТ — ЭТО ГЕНЕРАЦИЯ ФОРМ ПОЗНАНИЯ В УСЛОВИЯХ РАСТУЩИХ СЛОЖНОСТИ, РАЗНООБРАЗИЯ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

вы очень точно затронули тему сложности, «непрагматичности», избыточного знания. Университет, с одной стороны, — хранилище культуры и памяти, а с другой — площадка, куда общество инвестирует ради собственного будущего.

Поясню на примере, который я часто привожу ввиду его показательности. Где-то в середине 2010-х в Амстердамском университете начались студенческие волнения, и молодые люди с плакатами заняли здание ректората. К ним вышла возмущенная дама-ректор и сказала: «Что вы тут шумите? Вон из моего университета!». И сразу после этого началась большая дискуссия: кому все-таки принадлежит университет? Студентам? Профессорам? Академии? Государству как ключевому стейкхолдеру и спонсору? Родителям как «заказчикам»? Местным сообществам?

Быстро выяснилось, что университет живет сразу в нескольких социальных измерениях и точно не похож на бизнес-организацию с одной-двумя КРІ.

В итоге участники обсуждения пришли к утверждению, с которым согласен и я: университет принадлежит будущим поколениям. Это и есть его культурная функция и объяснение его «продленности» в веках. Общество выделяет ресурсы и создает особую среду — избыточную, интеллектуальную, технологическую, человеческую. Здесь работают особые люди, сюда приходит молодежь. Поэтому такое внимание к студентам: мы даем им особый статус, стипендию, буквально «носим на руках». Потом они выходят «в мир», на их место приходят новые. Университет — это пространство, где молодые раскрывают потенциал и берут ответственность за будущее страны и общества. Машина воспроизводства элит, человеческого потенциала, то есть тех, кто будет отвечать за человечество. Такое понимание усиливает

непрагматичную логику университета. Как вы на это смотрите?

[АА] Вы точно передали оптику «полезности бесполезного». Вопрос «чей университет?» выводит к более общему: «кому принадлежит избыточность?» Я не против полезности, но поставлю акцент иначе и приведу две аналогии. Первая — из эволюционной биологии. Ученые говорят о поддержании разнообразия и о так называемой «мусорной ДНК». Сам термин спорный, но суть ясна: значительная

часть генома — это запас, резерв на будущее. Хотите понять университет — соедините две конструкции: универсальность и избыточность. Без них система беднеет. Вторая аналогия — из медицины. «Стволовые клетки» (название тоже условное) обладают универсальной избыточностью: они способны

профилироваться под задачу. Вспомню формулу великого Николая Бернштейна, создателя биомеханики и физиологии активности: «Задача рождает орган». Университет — генератор задач такого уровня, за которыми всегда стоит избыточность и моя любимая «преадаптация» — способность системы заранее иметь ресурсы для еще не наступивших вызовов.

[ЭГ] Получается, что университет — это генератор людей, способных жить в логике неопределенности и брать ответственность за будущее. Спасибо за этот ход: «генерация избыточности», в том числе в людях и возможностях, делает общество устойчивым, ведь мы не знаем, что случится через 20–30 лет. Но тогда возникает вопрос: чему должен учить университет, чтобы подготовить человека к ответственному действию в будущем, которое мы не в состоянии даже вообразить? Про искусственный интеллект говорили сорок лет, но то, что он изменит жизнь так быстро и кардинально, никто

и представить не мог. И все-таки, чему мы тогда должны учить?

[АА] Каждое время приносит свои индикаторы «чему учить». Но у меня есть любимый вопрос, когда мы говорим о познании, — не «Чему учить?» и «Как учить?», а «Ради чего учить?». Как только мы задаем вопрос о смыслах университета, становится понятно, что университет — это уникальная форма подготовки к неизвестности. И избыточность — это *perpetuum mobile* университета. Но возникает дилемма: всех ли нужно учить избыточности? Некоторые считают, что это нужно только элитам. Выше вы обозначили оппозицию значимости ролей в университете: герои-лидеры или команды? Для меня иначе: могучий ректор — это лидер, который делает сильную команду и не боится, что кто-то побежит быстрее него. Главное, чтобы она умела работать в разных направлениях и искать общие пути развития. Тогда устойчивость будет обеспечена. А если не будет избыточности и мы останемся в узкоколейке, любой вызов разрушит университет.

Университет — это генерация форм познания в условиях растущих сложности, разнообразия и неопределенности. В отличие от инженерного вуза (я обожаю инженеров и люблю их любовью брата, а может быть, еще сильнее), университет дает универсальную избыточность, тогда как технический вуз — специализированную. Велик тот инженер, который обладает этой специализированной избыточностью и решает тонкие задачи как мастер.

Я бы всем, кто обсуждает эволюцию университетов, положил бы, как Библию, на стол небольшую повесть Айзека Азимова «Профессия». В ней хорошо показано, как общество 66 века пытается отбирать людей «под будущее», используя некую готовую матрицу.

[ЭГ] Это была мечта технократов. Помню даже защищенную диссертацию о профориентации на шахтерские профессии начиная со старшей группы детского сада.

[АА] Вот она, логика предзаданности: «ты будешь шахтером». И таким образом мы оказываемся в мире «муравьиных» сообществ,

где функция запечатана в морфологии. Университет устроен наоборот: он — генератор функций, под которые затем создается «морфология». Это принципиально иной тип познания. В азимовской «Профессии» человека, выброшенного из технологического прогресса, приводят в библиотеку и дают странный предмет, который читали его родители, — книгу. «Кто вообще читает книги? Зачем это?» — спрашивает он. И именно здесь раскрывается важнейший смысл: книга — это не артефакт прошлого, а инструмент рождения будущих смыслов. Вы навели меня на мысль о великом **Умберто Эко**², написавшем «Открытое произведение». Каждое поколение, читая его, открывает свои смыслы. Отсюда подлинное университетское познание — это «открытое произведение».

И в этом смысле ваш тезис, Эдуард Владимирович, точен: соединение избыточности и универсальности никак не убивает специализацию. Напротив, в открытой системе специализация возникает как ответ на задачу и постоянно перепрофилируется ровно потому, что у нее есть запас хода и пространство для следующего шага.

«Университету нужны хранители “плодотворного беспорядка”»

[ЭГ] Университет, производя сложное знание, объективно усложняет мир, так как наращивает его разнообразие. И при этом он должен учить человека жить в неопределенности, быть к ней толерантным, воспринимать ее как вызов, а не как повод к унынию. Учить работать со сложностью, строить профессиональную и личностную траектории, реализовывать свой потенциал.

² «Открытое произведение» Умберто Эко представляет простую и смелую идею: подлинное произведение не «закрыто» автором, а допускает несколько траекторий чтения/исполнения: зритель, читатель или музыкант со-творяет смысл заново каждый раз. Эко показывает это на современном искусстве и музыке (вплоть до вариативных партитур), а затем расширяет рамку: открытость — это правило культурного развития, где множественность интерпретаций — не хаос, а ресурс. Источник: https://monoskop.org/images/6/6b/Eco_Umberto_The_Open_Work.pdf

В связи с этим я бы выделил еще два момента. Первый — это то, что университет формирует особый — исследовательский тип мышления. Это умение работать со сложными, многомерными объектами на любом материале: великих книгах, математике, филологии, музыке. Университетское образование, которое нередко критикуют за «избыточность», на самом деле формирует именно это мышление — способность объять сложность и уверенно с ней работать.

Второй момент — это работа со своим потенциалом. Мы увлеклись оппозицией hard/soft skills. Профессиональные навыки важны, как и навыки взаимодействия в команде, но их нельзя абсолютизировать без умения управлять собственным потенциалом. В университете мы говорим о self-компетенциях: большинство людей — «неосознанные пользователи» самих себя. Они не понимают, каким богатством и сложностью располагают. Научить человека самоопределению — осмысленному и ответственному, научить опираться на свой потенциал при выборе профессионального и жизненного пути — это одна из базовых функций университета. Ее трудно упаковать в компетенции, кредиты и показатели.

[АА] Технологический прогресс порождает не только технологии. Он порождает формы разума и язык, который делает нас заложниками новых матриц. Отсюда — мой давний спор с мыслителями из бизнеса. Герман Оскарович Греф как-то метко сказал: «Всем понятно: hard skills могут сделать любые OpenAI. Главное — не hard, а soft skills. И еще важнее — critical thinking, self skills и так далее». Я согласен: происходит трансформация. Но ровно в этот момент стоит спросить, откуда взялись сами слова hard/soft. Как только мы начинаем говорить языком программирования, мы сужаем горизонты. Подойду к Сократу и спрошу: «Дорогой коллега, откуда ваша дерзкая формула «Я знаю, что ничего не знаю»? Это что, self skill?»

Одна из опаснейших тенденций школы и университета — «скиллизация». Скилл — это навык, автоматизированное действие. Говоря языком soft и hard skills, мы начинаем мыслить матрицами, заданными Гербертом Саймоном.

А Юрий Михайлович Лотман напоминал: главная характеристика человека — работа с неизвестностью. Откуда вообще берутся удивление, воображение, эмпатия? Когда мы переводим их на язык программирования, мы обедняем ту самую универсальную избыточность, которая и готовит нас к встрече с непредсказуемыми сложностями.

[ЭГ] Тогда, Александр Григорьевич, еще один важный компонент: кто должен готовить к встрече с неизвестностью? Речь об университетских людях. Это особый тип, и я в этом глубоко убежден. Давно пытаются выстроить таксономию исследовательской и преподавательской деятельности. Управленцам хотелось бы «видеть в онлайн», как рождается новое знание, как оно операционализируется и коммерциализируется. Мы относимся к этому с иронией, но и всерьез: действительно, есть профессиональные ученые с отлаженным «технологическим процессом». У них есть публикации, прикладные результаты, высокий индекс Хирша. Однако многолетний опыт работы в университете подсказывает: суть не в этом. Университет держится на людях, которые живут логикой избыточности: следуют любопытству, воображению, служению. Они не всегда прагматичны и, увы, не всегда находят себе место. Но именно они — базовые скрепы системы, связанной с неизвестностью, будущим и сложностью.

[АА] Я вспоминаю одного автора, пример которого учит не спешить с окончательной раскладкой по полочкам. Как только мы, вслед за Карлом Линнеем, начинаем таксономию (делим на виды, строим системы, наводим порядок), то сразу рискуем забыть, что избыточное знание — сестра «беспорядка». Великий Илья Пригожин, автор философии нестабильности, которую должен знать каждый университетский мастер, сформулировал: порядок рождается из хаоса. Если мы выметим из университетской жизни хаос — творческую неопределенность, пробу, риск, — то к настоящему порядку не придем. Университету нужны не только регламенты и KPI, но и хранители «плодотворного беспорядка» — те самые люди из вашей

формулы избыточности, благодаря которым будущее вообще имеет шанс состояться.

«Продуктивный конфликт развивает систему»

[ЭГ] Александр Григорьевич, вы помогли зафиксировать важную вещь. Мы, как университет, сопротивляемся тотальному «наведению порядка», хотя понимаем: без него нельзя, поскольку современная жизнь вся про эффективность вложений и измеримый результат. Но логика сплошной результативности уничтожает основания производства нового знания. В «хаосе» живут инициатива, ненормированная работа по интересу, движение за сердцем ученого.

Пример. Некоторое время назад у нас побывал посол Сербии. Он спросил: «У вас изучают сербский?» — «Нет», — ответил я. Посол удивился: «Как же так? Мы видели, что изучают». Оказалось, один из наших филологов занимался польской филологией, другой — сербской. Они сами набрали группы, нашли ресурсы и запустили специализации по восточнославянским языкам. Это и есть университет по существу — избыточность и инициатива снизу. С точки зрения сегодняшних регистров это выглядит как «бардак»: то сербский, то Хайдеггер. Однако университет обязан поддерживать ненормативную, надситуативную активность.

[АА] Я часто вспоминаю Станиславского. Набирая труппу, он задавал один вопрос: «Чем вы меня удивите?». То же и с командами развития университета: речь не про методички и план-графики, а про «пространства возможностей», которые вы откроете. Университет — генератор

того, чего еще не было. Его роль нельзя сводить к схемам и ригидным установкам, иначе он перестанет выполнять главную функцию — генерировать изменения и работать со сложностью. И прав был Фуко: даже социальные науки становятся ненужными государству, если сводятся к «фискальным» — обслуживающим учет и запрос «как изволите».

И еще один штрих к разговору об искусственном интеллекте. Буквально этим летом психологи обсуждали закон об образовании и устройство психологической службы. Встал вопрос: а могут ли ее заменить... уникальные модели искусственного интеллекта — «ассистенты», цифровые «помощники»? Один из психотерапевтов рассказал тревожную историю. Приехали

коллеги с Запада, у которых были великолепные цифровые ассистенты психологии, уникальные, в стиле разработок Альтмана. В чем опасность этой модели? Представьте: подходит человек с психотерапевтической проблемой и говорит: «У меня кризис, я даже поставил себе диагноз. Мне кажется, что у меня шизофрения». В чем суть любой генеративной модели? Она комплементарна тому, кто ее создал. «Да, батенька, у вас шизофрения, не волнуйтесь, вы правильно себе поставили диагноз», — отвечает цифровой психолог. Потому что в его программе заложена толерантность к вопросу, а не ключевая характеристика университетов — толерантность к неопределенности. Университет должен не только производить ответы, но и производить вопросы — и именно поэтому ему необходимы люди, инициативы и практики, которые не укладываются в готовые матрицы эффективности.

[ЭГ] Это достигается за счет наличия конкурирующих точек зрения. По сути,

РЕКТОР, РАБОТАЮЩИЙ ТОЛЬКО «В РЕЖИМЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ», НЕИЗБЕЖНО УПРОЩАЕТ СИСТЕМУ И В КРИТИЧЕСКИЙ МОМЕНТ ПРОИГРАЕТ. КОГДА ЗАКАЗЧИК СКАЖЕТ: «НАЙДИТЕ РЕШЕНИЕ ВНЕ КОЛЕИ», — РЕСУРСА НЕ ОКАЖЕТСЯ

еще одна ключевая характеристика университета: он является площадкой, где проблему искусственного интеллекта можно критически разобрать с разных сторон, взвесив все социальные, экономические и политические последствия. Это уникальное место для дискуссий, в отличие от некоторых других общественных и государственных институтов. Это пространство, где обязаны обсуждаться самые разные проблемы общества, включая влияние современных технологий. Именно поэтому у нас одним из первых в стране появился Центр этики ИИ. Мы рано подписали этический кодекс, так как понимаем масштаб возможных последствий эволюции ИИ и свою ответственность перед обществом.

[AA] И здесь вы ставите еще одну важную планку: университет как пространство конкурентности. Но не антагонистической, не деструктивной, а продуктивной. Секрет в том, что продуктивный конфликт развивает систему, сохраняя ее разнообразие и не позволяя порядку зацементировать мысль.

[ЭГ] Это очень точное замечание. Здесь действует иная культура коммуникации и уважения к другой точке зрения: даже конфликтные моменты превращаются в продуктивные стратегии. Университет — генератор новых коммуникаций, новых «языков разума», которых раньше не было. Университет должен уметь организовывать «безопасное несогласие»: правила честного спора, прозрачность аргументов, экспертиза вместо ярлыков. Там, где есть полифония и культура возражения, возникает то самое исследовательское мышление и шанс, что мы не станем заложниками очередной технологической матрицы.

[AA] Если «перевести стрелку» на двадцать лет назад: кого искали компании, разрабатывающие вычислительные системы? Программистов. А кого они ищут сегодня? Лингвистов, поскольку именно они занимаются машинным обучением. Приведу пример. Когда ректор

Лингвистического университета в Москве жестко сказал мне: «Вы мешаете нам жить, продвигая направление «фундаментальная математическая лингвистика». Мы без нее всегда обходились, обойдемся и дальше». Но я добился (и это моя гордость), что в Московском государственном университете ввели направления «Фундаментальная лингвистика» и «Математические модели языка», поддержали модели языка Мельчука, нарастили семантику, семиотику, психосемиотику, психосемантику, социальную лингвистику. И вот теперь именно лингвисты — «генераторы языков» — критически нужны! Я не сторонник жесткой гипотезы Сепира — Уорфа о том, что язык определяет сознание, но «мягкая» гипотеза лингвистической относительности говорит: без множества языков университет не создаст пространство новых смыслов.

Мы сейчас находимся в Томске, и я вспоминаю Феликса Ивановича Перегудова, которого Егор Кузьмич Лигачев перевел отсюда в Москву и который затем стал министром высшего образования СССР. Как-то мы собрались с ним, а также с Геннадием Яковлевичем Ягодиным, председателем Госкомитета СССР по народному образованию, и Владимиром Дмитриевичем Шадриковым, известным психологом и автором теории системогенеза деятельности и теории способностей. И вот что сказал Перегудов: «У вас нет решения? Знайте: где-то на просторах Союза обязательно живет «доцент в рваном пиджаке», который обязательно найдет это решение». В университетах всегда есть «чудаки», и именно они двигают систему.

Перегудов тогда предложил простую, но мощную идею: каждую субботу собирать в министерстве группу, которую он вместе с Ягодиным назвал «группой перспективного развития», «странными головастиками» из Московского, Ленинградского и Томского университетов. Эта группа должна была говорить о *странном*, но без этого не изменилось бы образование Советского Союза, а потом и России. Фактически он собрал пространство постоянного брейнсторминга и, как в хорошей

лаборатории, всегда оставлял место для одного «сумасшедшего», который предлагает неожиданные ходы. К счастью, в наших университетах таких людей хватает.

Гипотеза Сепира — Уорфа, или гипотеза лингвистической относительности (англ. *Sapir — Whorf hypothesis*) — теория, которая признает влияние языка на культуру и мышление человека. Разработана на основе трудов двух выдающихся лингвистов: Эдварда Сепира и Бенджамина Уорфа. Также гипотеза Сепира — Уорфа утверждает, что структура и особенности языка оказывают влияние на способ восприятия и мышления человека, формируя его представления о мире и культурных нормах.

Лингвистическая относительность — ключевое понятие в области этнолингвистики, дисциплины, которая занимается изучением языка в контексте его взаимодействия с культурой. В контексте лингвистики предполагается, что человеческое восприятие мира зависит от ментальных представлений человека, а ментальные представления изменяются под влиянием языковых и культурных систем. Исходя из этой концепции, каждый язык и культура сосредотачивают в себе исторический опыт и представления их носителей. В результате представления людей, говорящих на разных языках, могут различаться, так как их языковая и культурная среда формирует их специфическое восприятие действительности.

«Сады разнообразия»

[ЭГ] И тогда напрашивается последний вопрос: как управлять этой сложностью? Университет — многомерная, нелинейная структура, где сходятся люди, идеи, новые знания. Как при этом добиваться эффективности? Отсюда и возникла наукометрическая логика. Помню, как Маргарет Тэтчер первой начала задавать

британским университетам жесткий вопрос: «Вы слишком комфортно живете за государственный счет в своей сложности и неопределенности. Что вы даете обществу?». Так появились попытки все измерить и сконцентрировать ресурсы в фондах.

За последние 30–40 лет нас накрыла прагматическая, наукометрическая оптика целеполагания и отчетности. Это один из способов управления. Но как управлять университетом по-настоящему? Конечно, оценка результативности нужна, как и измеримые показатели. Однако из-за природы самой университетской деятельности подобрать их чрезвычайно трудно.

[AA] Для меня этот ваш вопрос — подарок. Прежде всего, университет — генератор избыточности. Он показывает, что существуют разные пространства разума. Одно из них — позитивистская методология: «наука есть там, где есть измерение». Нет формулы — нет науки. Для ряда задач это необходимая рациональность. Но есть и другие — экзистенциализм, персонализм, феноменология Гуссерля. Не случайно многие сильные университеты, в том числе скандинавские вроде Уппсалы, все заметнее разворачиваются к генерации именно таких форм разума: прагматическая формула не исчерпывает университет.

У Маргарет Тэтчер был «оппонент», живший в XII веке, — король Германии, император Священной Римской империи Фридрих Барбаросса. Он дал университетам хартию вольностей: «Придумывайте необычное, не смотрите на меня как на хозяина. Свобода нужна затем, чтобы в критическую минуту вы помогли мне увидеть ход там, где я его не вижу». Другой пример — так называемое «темное» средневековье, которое на самом деле было светлым, не говоря уже об эпохе Возрождения. Леонардо да Винчи, Микеланджело и другие собрались во Флоренции и вместе с Медичи создали новую модель познания. Вспомним фреску «Афинская школа», ставшую изобразительной метафорой настоящего университетского познания. Эти ребята родили универсализм. Леонардо да Винчи — универсальный человек.



Рафаэль Санти, «Афинская школа», 1510–1511

Гете — политик и поэт — универсальный человек. Братья Гумбольдты — универсальные люди, университетские мастера избыточности. Поэтому, если бы госпожа Маргарет Тэтчер и Фридрих Барбаросса сели за один круглый стол короля Артура, где каждый может высказать иное мнение, то мы бы увидели подлинную управленческую модель университета.

Приведу еще два примера управления: один из истории культурных сообществ, другой из сегодняшней «экономики метрик». Итак, первый. В 1914–1915 годах собирается одно из лучших литературных объединений России «Серапионовы братья». Это сообщество как форма управления сложностью создало новые формы разума. Сегодня многие меряются Хирш-индексами. Но как

«измерить», например, Велимира Хлебникова индексом Хирша? Умение публиковаться в Nature и Science было важным, и мы учили этому, приглашали экспертов. Однако международная конкуренция во многом задается тем, кто «заказывает» индексы и маркеры. А кто заказывает индексы, тот «заказывает музыку». Если мерить все только чужой линейкой, мы неизбежно становимся догоняющими. Значит, метрики — это инструмент, а не рулевой: они должны помогать видеть результат, но не подменять критерии смысла и долгого влияния. Второй базовый урок — от Николая Бурбаки: топологический взгляд превратил разнообразие в источник новых разделов математики. И от **Уильяма Росса Эшби**: закон необходимого разнообразия.

Система управления должна быть не менее разнообразной, чем управляемая система, иначе ее нельзя удержать.

И тот вопрос, который вы ставите, попадает в яблочко. Отсюда — два способа управления университетской сложностью. Первый — погасить сложность: всех назвать «клиентами», профессоров разложить по грейдам и спросить, как в фильме «Кин-дза-дза»: «Какого цвета у вас штаны?». Все будет работать, но развития не будет. Второй — нарастить сложность управления до уровня сложности университетской жизни: принять логику Эшби, который был не только кибернетиком, но и нейробиологом, и выстраивать гибкое, мягкое управление разнообразием. Это самая трудная, но единственно плодотворная форма управления университетом.

Психиатр, специалист по кибернетике, пионер в исследовании сложных систем Уильям Росс Эшби сформулировал закон: «Только разнообразие может уравновесить разнообразие». Суть в том, что если среда порождает много разных вызовов, то система управления должна быть не менее «многообразной» по репертуару ответов. Для университета это означает, что следует не упрощать жизнь до одной линейки KPI, а сохранять полифонию школ и лабораторий, несколько карьерных треков (исследовательский, преподавательский, прикладной, предпринимательский), гибкие регламенты и «избыточность» в виде малых грантов, клубов и свободного времени на эксперимент.

[ЭГ] Я называю это «управлением саморазвитием»: сохранить внутреннюю тенденцию роста, не разрушая самоорганизацию сложной системы. В этой оптике управлять нужно скорее по ценностям, чем по целям. Это другая логика целеполагания: люди держатся ценностных ориентиров и сами выбирают траектории движения. Мы лишь выставляем маркеры — стратегические приоритеты — и обеспечиваем их ресурсами. Дальше каждый ученый решает, куда идти. Мы никого и никуда не загоняем; мы

предлагаем возможности, и система отвечает, перестраиваясь изнутри. Наша задача — создавать условия, поддерживающие развитие.

Эта логика работает и в «мелочах», которые, по сути, формируют среду. Например, инструмент малых грантов для коллективов и лабораторий. Иду сейчас по библиотеке и вижу «живую» стену из растений. Это результат конкурса малых инициатив: выдавали по 50 тысяч рублей на проекты, улучшающие университетский быт. Где-то появилась скамейка, где-то еще одна клумба. Это может казаться непрагматичным, но это красиво, повышает качество жизни и подпитывает инициативу, а значит, и развитие.

[АА] Вы попали в точку. Ради чего все это? Ради самой «чарующей красоты», которая мотивирует. Мы сегодня уже говорили о гурзу менеджмента. Один из них — Питер Друкер. Все помнят, что он ввел KPI и управление по целям, но мало кто помнит, что он говорил: это лишь первый уровень. Действительно, есть еще управление по ценностям, по мотивам. Университет — уникальная форма управления по мотивам и ценностям. Это другие пути, рождающие дальний взгляд, горизонты будущего. Университет — уникальная форма именно такого управления.

Если простые модели управления — про воздействие, то университет живет логикой содействия. Ректор, работающий только «в режиме воздействия», неизбежно упрощает систему и в критический момент проиграет. Когда заказчик скажет: «Найдите решение вне колеи», — ресурса не окажется. А ректор, который культивирует среду, дает малые гранты, выращивает «сады разнообразия», поддерживает избыточность и тем самым удерживает способность университета рождать новое.

[ЭГ] «Сады разнообразия» — это очень точная метафора. Мы лишь слегка прикоснулись к сложности университетской жизни. Я глубоко признателен вам за разговор. Мы все живем внутри этой сложности и понимаем ценность университета для общества. Попытки редуцировать ее до простых схем опасны. Я убежден: университет — подлинный институт развития. Но не в логике быстрых побед и прагматичных

эффектов, а в стратегической перспективе, обеспечивающей связанность и образ будущего цивилизации и страны.

[АА] И добавлю прерванную мысль. Когда пытались понять, откуда берутся Google и Microsoft и почему им удается задавать новые рамки, спрашивали топ-менеджеров, чем они увлекались в 14–15 лет. Ответ повторялся: фантастикой. Они читали Брэдбери, Азимова,

как мы с вами читали Стругацких, Ефремова. Не случайно коллеги в Китае вкладывают миллиарды в поддержку нового поколения писателей-фантастов: это инвестиции в воображение, необходимое для конкуренции в сложном мире. Университет всегда был и остается «генератором фантастики».

Записала беседу и подобрала справочный материал Ирина Кужелева-Саган

Эдуард Галажинский: После разговора с Александром Григорьевичем стало особенно ясно: сила университета — в смелости жить в неопределенности, в праве на «избыточность» как ресурс будущего и в умении вести продуктивный спор, где ценности направляют, а метрики помогают, но не подменяют смысл. Пусть в этом учебном году наши «сады разнообразия» цветут: призываю вас беречь разные языки мысли, подпитывать инициативы снизу, поддерживать исследовательское мышление и взаимное уважение.

Желаю каждому любопытства как профессиональной привычки, ответственности за свои решения и готовности удивлять друг друга новыми ходами. Университет — это место, где рождаются не только технологии, но и образы будущего; давайте создавать их вместе. Вперед, к сложным задачам, которые стоят того, чтобы их решать!

Диалог опубликован в блоге ректора ТГУ:

<https://news.tsu.ru/projects/word-to-the-rector/poleznost-bespoleznogo-i-pravo-na-izbytochnost-dialog-o-sudbe-universiteta/>

The Usefulness of the Useless and the Right to Redundancy: A Dialogue on the Fate of the University

Eduard V. Galazhinsky
 PhD in Psychology; Rector, Tomsk State University; Member of the Council for Science and Education under the President of the Russian Federation; Vice President, Russian Academy of Education; Vice President, Russian Rectors' Union (36, Lenina Ave., Tomsk, 634050, Russian Federation), e-mail: iro2@mail.tsu.ru

Alexander G. Asmolov
 PhD in Psychology; Academician, the Russian Academy of Education; Professor; Scientific Director of the School of Anthropology of the Future at RANEPa, the Moscow Institute of Psychoanalysis, the Academy of Human Potential at Sberbank University; Head of the Department of Personality Psychology, Lomonosov Moscow State University (11/9, Mokhovaya Str., Moscow, 125009, Russian Federation); <https://orcid.org/0000-0002-2319-398X>, email: agas@mail.ru

TO CITE Galazhinsky, E. V., & Asmolov, A. G. (2025). The Usefulness of the Useless and the Right to Redundancy: A Dialogue on the Fate of the University. *Educational Policy*, 21(2), 10–22.

© Galazhinsky E. V., Asmolov A. G., 2025

Received: 09.09.2025
 Accepted: 11.09.2025
 Date of publication: 20.09.2025

