



Т. Ю. Базаров: «Уважение — это не просто понимание другого человека, а готовность учиться у этого человека, осознание его значимости для тебя»

КУТУЕВ Руслан Мухтарович

ORCID: 0000-0003-4546-977X

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ООО «Аксис Менеджмент», Москва, Россия

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

ORCID: 0000-0002-1591-3932

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Аннотация. В 2025 году исполнилось 70 лет Тахиру Юсуповичу Базарову доктору психологических наук, профессору факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, профессору и научному руководителю Московской школы практической психологии НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа», бизнес-консультанту, Президенту Ассоциации бизнес-психологов России. В честь этого события мы взяли интервью у дорогого нашему сердцу коллеги и мастера. Результатом этой беседы делимся с вами.

Ключевые слова: Т. Ю. Базаров, МГУ им. М. В. Ломоносова.

Детство

Руслан Кутуев: Расскажите немного про своё детство.

Тахир Базаров: Родился в Москве 7 мая 1955 года вследствие неожиданной и красивой любви моих родителей. Мой отец — Юсуп Базаров — в это время был слушателем одной из военных академий. Пройдя всю войну и пограничные заставы на Памире, оказаться в столице — это был волшебный лотерейный билет для него. И он им воспользовался в полной мере. К его однокурснику и другу Кашифу приехала сестра Наиля. Вот тут и случилось чудо! Я не про себя, я — про любовь. Так и возникла семья с корнями в Узбекистане и Татарстане. Окончив блестяще академию, отец отклонил предложение об адъюнктуре и принял решение участвовать в создании системы гражданской обороны. Так мы оказались в Ургенче Хорезмской области Узбекистана, где и прошло моё детство.

— **Каким Вам казался мир в то время и в ту эпоху?**

— Мир был удивительным. Полёт А. Гагарина — полный восторг! Очереди за хлебом и водой казались специальными забавами, чтоб мы, пацаны, бредившие героями граждан-

ской и Великой отечественной войны, могли себя испытать и быть не хуже наших кумиров. Началась школа. Это была первая школа с углубленным изучением английского языка. Мальчики стали учиться вместе с девочками¹. Мы выросли вместе с родителями.

— **Какой предмет в школе Вам давался лучше всего. А какой был любимым?**

— Мне легко давались все предметы, которые вызывали интерес. Особенно мне нравились математика и история с географией. Математика рождала инсайты, а история с географией развивали воображение. Параллельно я ходил в музыкальную школу по классу фортепиано. Там меня увлекали сольфеджио и музыкальная литература. Сольфеджио воспитывало точность, музлитература знакомила с выдающимися людьми.

— **Каким был Ваш первый учитель?**

— Лидия Петровна Куликова — гений педагогики. Она нам часто рассказывала о Сергее Диомидове², выдающемся гимнасте, к судьбе которого имела отношение. «Вертушка Диомидова» произвела фурор на Олимпийских играх в Токио (1964)³. Теперь я понимаю, что эти рассказы раздвигали горизонты нашего будущего. Что касается настоящего, то мы учились общаться друг с другом (мальчики с девочками), понимать глубокий смысл романсов, готовить и участвовать в театрализованных событиях. Не исключаю, что молва о том, что Лидия Петровна была «из ссыльных»⁴, имела под собой основу. Но мы об этом ничего не знали, а просто погружались в удивительный мир, созданный учителем. Думаю, что её увлечение гитарой в последствии сказалось и на наших музыкальных пристрастиях.

— **Расскажите про самое яркое воспоминание из детства.**

— Пожалуй, это будет история с продолжением.

Хочу поделиться с вами одной историей, растянувшейся на полтора десятка лет. Начну с момента, когда у моей старшей дочери Гули учителя музыкальной школы в замечательном подмосковном городе Пушкино обнаружили большой музыкальный талант. «С таким даром — только скрипка, конечно, скрипка» — говорили они, намекая, что струнные инструменты особенно тяготеют к детям с абсолютным музыкальным слухом. Нам, как родителям, ничего не оставалось, как следовать советам знающих людей. Гули за один год осилила два класса, но судьба распорядилась так, что нам пришлось переехать в Москву. И, к нашему огорчению, оказалось, что в детском музыкальном центре в Бибирево (на тот момент это был относительно новый район столицы) не было класса скрипки. И нам посоветовали гитару. Ну, что ж, подумали мы с женой, гитара тоже струнный инструмент, почему бы не попробовать.

Учитель готов был давать уроки на дому. И вот первый его приход к ученице. Мы торжественно встретили учителя, которым оказался довольно молодой человек. Он попросил инструмент. Вот здесь всё и началось. Несколько минут он испытывал гитару, проделывал невероятные гаммы, извлекая из неё аккорды. Потом неожиданно остановился, внимательно изучил внутренности инструмента, доступные через отверстие в центре деки (в простонародье оно называлось «розеткой», намекая на способность к резонансу, а вовсе не на ожидание «вилки»). Затем прокурорским тоном он спросил: «Откуда у вас эта гитара?». Я сразу и не смог ответить, поскольку эта гитара была со мной всегда. Но на всякий случай я осторожно поинтересовался, что не так с этим инструментом (в голове пронеслись горы, студенческие

1 До 1950-х годов в школах Узбекской ССР, как и в целом в СССР, преобладало раздельное обучение, введённое в 1943 году. Его отмена и возвращение к совместному обучению в 1954 году считаются важным шагом в реализации декларируемого советской политикой принципа равных прав и возможностей для женщин и мужчин, в том числе в сфере образования.

2 Сергей Викторович Диомидов (9.07.1943, Турткуль, Каракалпакстан — 8.03.2024, Ташкент) — советский гимнаст, серебряный и бронзовый призер Олимпийских Игр. Заслуженный мастер спорта СССР.

3 Статья памяти С. В. Диомидова на портале «Спорт МК» (2024)

4 В 1940-1950-е годы Центральноазиатские республики СССР часто были местом ссылки «неугодных»

вечеринки и многое другое, что могла запомнить гитара)? К нашему удивлению, он рассказал нам историю этого уникального инструмента, рожденного усилиями известного мастера. Он выяснял, понимаем ли мы меру своей ответственности за то, что у нас находится шедевр ручной работы? Ничего это мы, конечно, не знали. Стало понятно, что есть специальные процедуры, которых жаждет этот уникальный инструмент. Мы тут же записали, что, где, чем с какой периодичностью нужно смазывать и чем протирать и до какого состояния. Думаю, что всем читателям стало понятно, почему на следующий день я оказался в магазине на Нижней Масловке и купил новую гитару очень хорошего качества, популярную на то время «Кремону». Это был 1985 год. Вы спросите, а где же обещанное чудо? И вот что я вам отвечу.

1970 год, город Ташкент. Мой отец Юсуп Базаров отправляется в очередную командировку в Москву. В аэропорту традиционные прощания, важным моментом которых был вопрос, адресованный каждому из трёх сыновей: «Что тебе привезти? Принимаю заказы». Каждый из нас «заказал» отцу что-то сво. Я же был «ушиблен» на тот момент Битлз, Ролинг Стоунз и другими возмутителями спокойствия и, ожидаемо, попросил привезти гитару. Следующая встреча в аэропорту ознаменовалось тем, что чудеса случаются. Каждый из нас получил то, что хотел. Радостный отец, радостные сыновья, радостные призы, обретшие своих хозяев. Гитара некоторое время была частью меня самого. Были ребята, которые лучше меня овладели этим инструментом и учили меня на моей же гитаре исполнять то, что нам казалось самым крутым и необходимым. Дальше были студенческие годы, Ташкент, Москва, студенческие стройотряды. Гитара рядом, а у тех, кто давно рядом, разве можно интересоваться их происхождением?

Возвращаемся в 1985 год. Проводив учителя, я тут же позвонил отцу. После положенных здраваний и выяснений о делах и самочувствии, я резко перешел к вопросам: «Папа, а откуда гитара, которую, помнишь, ты мне привез из Москвы?» Вопрос явно был неожиданным. Чтобы как-то сориентироваться, Юсуп Базарович мягко спросил: «А что, она плохая что ли?». Я подумал — странный вопрос. Гитара со мной 15 лет. Если бы была плохая, я бы давно от неё избавился. Я даже не знал, как сказать. Как-то глупо выглядит, если скажешь, она очень хорошая. Даже очень. Поэтому я еще раз поблагодарил отца за гитару и спросил, откуда она? Дальше речь Юсупа Базаровича:

«Ты знаешь, сынок, та командировка оказалась очень сложной. Сделав все дела, я спешил в аэропорт Домодедово, чтобы лететь в Ташкент. И уже после регистрации я понял, что не выполнил данное тебе обещание. Ну не было никакой возможности оказаться в магазине музыкальных инструментов. И знаешь, как я это понял? В дальнем конце зала ожидания в аэропорту, под лестницей на полу сидел мужчина и наигрывал какую-то приятную мелодию на гитаре. Я устремился к нему, сел перед ним и сказал: «Пожалуйста, продай мне гитару». Мужчина взглянул на меня и спокойно так ответил: «Полковник, нет у тебя таких денег» и продолжил перебирать струны. Я ему сказал, что это не моя прихоть, а обещание сыну. А что касается денег, то они у меня оставались к концу командировки. Я сказал: «Отдаю тебе все, что у меня есть. Прошу тебя, не дай опозориться перед сыном».

Я достал из кармана деньги. По его глазам я понял, что этих денег не хватает за гитару. Но, кроме военной формы и чемодана у меня ничего больше не было. Мужчина выдержал паузу, как-то улыбнулся куда-то внутрь себя и передал мне гитару. Скажу честно, у меня была такая благородность к этому человеку, что я толком и не смог его поблагодарить. Ты знаешь, иногда такое бывает. Он с большим достоинством взял с меня деньги, взгляд его был несколько странным, как будто мы с ним были раньше знакомы, но давно не виделись. Поскольку уже объявили посадку на мой рейс я лишь успел пожать ему руку, зачем-то сказал: «До свидания». А он передал тебе привет, который я тебе и передаю сейчас».

Наши родители — настоящие волшебники. А чудо — на то оно и чудо — оно бессмертно.

Юность

— Как Вы пришли к психологии? Расскажите Ваш путь.

— Стечение обстоятельств. Не добрал один балла в МГИМО, вернулся в Ташкент, решил идти служить в армию, утром обнаружил справочник для поступающих (отец его тайно подсунул), листаю и нахожу свою судьбу. Истины ради, нужно отметить два важных обстоятельства, определившие все последующие мои решения. Первое — это любовь. Именно на вступительных экзаменах я познакомился с удивительной красавицей Лили из Тбилиси, которая стала моей супругой, другом, главным критиком и соавтором. Второе — это встреча с Галиной Михайловной Андреевой — основателем кафедры социальной психологии МГУ.

— Когда Вы учились на психолога, какое первое открытие Вас удивило или поразило больше всего?

— Выбирая тему дипломной работы, я захотел изучать стили лидерства и руководства, Г. М. Андреева недвусмысленно намекала, что за исследованиями Р. Липпита и Р. Уайта (Lewin, Lippitt, White, 1939) просматриваются такие пласты, которые «под поверхностью», вот их и надо изучать. Они манили своей таинственностью!.. Ставшие повседневными и разговорными названия стилей управления: авторитарный, демократический, попустительский (кто ж их не знает?), — в своей глубине обозначали более сложную феноменологию. Стиль неотъемлем от личности. Но точно так же он является частью ситуации, какой-то её стороной или внутренней необходимостью. И тут стало понятно, что идеи групповой динамики основываются на изменении какого-либо явления под влиянием внешних и внутренних факторов. Что это за факторы? Ситуация призывает лидера или лидер через свой стиль влияет на групповую ситуацию? И то, и другое вместе — как поймать эту феноменологию в её целостности? И на мой взгляд, идеи Курта Левина хороши тем, что не дают готовых ответов, в них есть нечто более важное: они позволяют сформулировать вопросы и самостоятельно искать ответы. Волнообразность групповых процессов каждый раз, как в первый, вынуждает искать два вида энергии: энергию якоря и энергию ветра. Групповая память в виде привычек, стереотипов возвращает всё на круги своя. Как возможны изменения?

— Какая тема по психологии интересовала больше всего?

— Скорее это череда тем, формулируемых в виде вопросов. Как возможно взаимопонимание между людьми? Можно ли достичь владения диалогом без ожиданий от собеседника? Как сочетать индивидуальные и групповые цели в совместной деятельности? Можно ли создать технологию соединения кооперации и конкуренции в одной группе? Как трансформируется лидерство в ситуации самоуправления?

— Чем Вы занимались помимо учёбы? Какие у Вас были увлечения или хобби?

— У меня была семья и нужно было работать. Иногда работа была традиционно студенческой (дворник), но желание сочетать заработок с творчеством нередко реализовывалось неожиданным образом. Какое-то время я с удовольствием постигал тайны «театральной изнанки» будучи рабочим сцены в театре имени Ермоловой⁵ (благо он рядом с факультетом). Декорации готовы, можно насладиться лекциями, после которых разбираем декорации и готовимся к следующему спектаклю. «Изнанка» давала возможность видеть актеров во время репетиций, а иногда во время неформальных ситуаций. Особенно мне запомнился Станислав Любшин⁶, которого я знал по фильмам. Удивительно глубокий, интеллигентный и тёплый человек.

5 Театр Ермоловой — известный драматический театр г. Москвы. Театр им. М. Н. Ермоловой существует с 1925 года.

6 Станислав Андреевич Любшин (род. 06.04.1933, Владыкино, Московская область). Советский и российский актер, кинорежиссер, народный артист РСФСР. Его фильмография насчитывает более 70 работ, в том числе «Застава Ильича» (1965), «Щит и меч» (1968), «Пять вечеров» (1978) и «Кин-дза-дза!» (1986).

Про психологию

— **В чём специфика социальной психологии как отдельной области психологической науки, в чём её уникальность?**

— Социальная психология — это наука о жизни. Человек с рождения включается в общение с другими людьми и обретает своё место в той или иной общности. Именно эта реальность формирует картину мира каждого из нас. А картина мира — это не фотография. Будучи динамичной, она влияет на наши концепции и определяет поступки. Наши представления — основа субъективной реальности. Встреча с представлениями других людей — верный путь к открытию подлинной действительности. И даже если нам не придётся достичь этой цели, сам путь прекрасен.

— **Есть ли различия в подходах между изучением психологии в СССР и России? В чём это проявляется?**

— Психология в СССР относилась к классическим наукам. И дело не только в идеологическом обрамлении, но и в фундаментальности методологии. Современная психология в России не однородна. Кто-то из коллег (обычно принадлежащих к известным школам) продолжают традицию. Однако мы видим и широкое распространение практико-ориентированных подходов, основанных на концепциях с эклектичным фундаментом. Надо сказать, что девиз: «Практика — критерий истины»⁷ весьма по-разному понимался в прежние годы и понимается сегодня. Если раньше имелось в виду эмпирическое подтверждение теоретических суждений и гипотез, то сегодня это намёк на клиентоориентированность — «если работает, значит, правильно». Меня радует стремление практикующих коллег понять фундаментальные основы нашей науки, которое наблюдается в последнее время. Так что есть шанс сломать стену между академической и практической психологией. Она надумана и иллюзорна.

— **В своих выступлениях Вы часто вспоминаете известных психологов и их эксперименты. Какие три психолога повлияли на Вас больше всего? В чём их своеобразие и что Вас поразило больше всего?**

— Во-первых, Галина Михайловна Андреева. Её уникальность в том, что социальная психология была задумана и реализована ею как самостоятельное, целостное и развивающееся направление психологической науки. За последние два года я выпустил две статьи о Галине Михайловне (Базаров, 2024; Базаров, 2025). Первое, что я от неё уношу, что в «раковине не должно быть грязной посуды» — никогда не нужно ничего оставлять на потом, то, что ты делаешь сейчас — это и есть, что ты можешь сделать. Делать это нужно на высшем пике своей ответственности, творчества и возможностей. Пройдёт время, ты можешь отнестись к этому по-другому, но сейчас нужно это сделать. Не откладывай это на потом.

Ещё один важный момент, меня всегда поражала и продолжает поражать, её способность самые сложные вещи объяснять просто и понятно. Это было удивительно и каждый может взять её учебник, может посмотреть видео с её лекциями и убедиться в том, насколько легко и просто она излагала сложные вещи.

Вспоминается случай из где-то 1982 г. Всесоюзная конференция в Ростове-на-Дону. Мы — молодые люди завтракаем в столовой университета, и вдруг Галина Михайловна заходит, а мы юные, ночью, конечно, не спали, а проводили время вместе. Галина Михайловна подходит к столику, и говорит, что-то я устала, всю ночь писала доклад. Тогда я отметил: «Я никогда

⁷ «Практика — критерий истины» — одно из ключевых положений марксистской теории познания, восходит к идеям Леонардо да Винчи, который говорил: «Единственным критерием истины является опыт»

не видел, чтобы Вы читали доклад». На что Галина Михайловна мне ответила: «Я потому его никогда не читаю, потому что тщательно пишу». Урок, который я из этого разговора вынес — всё что красиво получается, предполагает хорошую подготовку. Лучший экспромт — хорошо подготовленный. Ко всему нужно готовиться глубоко, тщательно, тогда получается легко. Тогда это выглядит легко для других.

Во-вторых, Курт Левин, создатель школы групповой динамики, непостижимый, экспериментирующий, продолжающийся. Я знал о нём опосредованно, через Блему Вульфовну Зейгарник. Благодаря ей я заинтересовался этой фигурой. Главное, что от Курта Левина я беру и стараюсь относиться серьёзно — это экспериментальная практика. Те эксперименты, что он ставил, в которых он в основном был идеологом, вдохновившим не только Рональда Липпита и Ральфа К. Уайта. Леон Фестингер — это тоже его ученик, который эту практику принял. Как вся американская социология выросла из Питирима Сорокина, вся американская социальная психология выросла через Курта Левина, через его междисциплинарный подход. Он общий психолог, который стал социальным. Галина Михайловна — доктор философских наук. Они показывают своим примером, что только на границах дисциплин возможны прорывы. Когда я осваивал менеджмент, я его осваивал без психологии, через призму взгляда управленцев. Но я туда привнёс психологию, получился более многомерный уровень и в этом смысле более объективный. При таком подходе ты не упускаешь ни морфологических, ни феноменологических оснований. Это даёт возможность попасть в реальность, которая окружает людей, в рамках которой люди действуют. Это одна сторона влияния Курта Левина.

Другая перспектива — конкретные исследования К. Левина, его идея изменений. Очень простая идея: сначала размораживаешь, потом действуешь, потом замораживаешь. Перевод объекта из одного стабильного состояния в другое. Тонкость искусства размораживания — снятие привычек, стереотипов, они как старые тапочки, они удобные и комфортные. В комфорте нет оснований для изменений. Что такое движение? Что мы должны такое провести, чтобы можно было новую модель использовать. Очень интересно как мы замораживаем, как это превращается в привычку. Простая, метафорическая картинка Курта Левина позволяла очень долгое время удерживать ситуацию. Трансформация (перевод объекта из стабильного в нестабильное состояние), антикризисное управление (перевод объекта из нестабильного состояния в стабильное), управление хаосом (перевод объекта из одного нестабильного состояния в другое нестабильное состояние) — это то, что сейчас характеризует текущую эпоху. Вот в чём сила Курта Левина, ты ищешь ответы на вопросы, которые он поставил и благодаришь за этот поиск.

Ещё один важный вопрос, поставленный Куртом Левиным — тема ситуативности — чей больше вклад, личности или ситуации. Это ключевой момент из его исследований. Есть огромное поле исследований, которыми занялись Ли Росс, Ричард Нисбетт и Томас Гилович (Gilovich, Ross, 2015). Последняя редакция книги Л. Росса и Т. Гиловича на русском языке была 2019 года. Обязательно рекомендую ознакомиться всем читателям с параграфом: «Как обратить себе на пользу важнейшие открытия по социальной психологии». Это исследования Курта Левина и пространства, в котором люди живут: пространств групп, межличностных отношений.

И наконец — студенческие впечатления, когда я стал внимательно смотреть за экспериментом, как методом науки. Меня интересовал, как был построен его эксперимент с домохозяйками. Групповая дискуссия и лекция, что больше оказывает воздействие? (Lewin, 1943) Я понял, меня это сформировало как практика, тренера, работающего с группами. Если у человека нет возможности говорить, то он ничего не слышит — урок, который я извлёк из

его эксперимента. У человека должна быть хотя бы возможность задать вопрос и получить ответ. Если этого нет, я перестаю слушать. Я тут, в аудитории, вместе со всеми, я могу не смотреть в телефон, физически присутствовать, но ментально меня нет, я не слушаю. Это я открыл для себя благодаря исследованиям Курта Левина.

В-третьих, Владимир Петрович Зинченко, философ от психологии, поэт от антропологии, фундаментальный во всех отношениях учёный, практик и мыслитель. Я его запомнил, ещё будучи студентом четвёртого курса, когда он у нас читал методологию психологии. Это был блестящий не курс, а спектакль, от начала и до последней минуты. От первой до последней завершающий лекции. Это палитра удивительных людей, судеб, описаний, их взглядов на жизнь. Там было всё, Леонтьевская школа психологии, А. В. Запорожец⁸, плеяда удивительных мыслителей, в числе которых М. М. Бахтин⁹, П. А. Флоренский¹⁰, С. С. Аверинцев¹¹. Это была какая-то интеллектуальная интервенция в наши юные души, оставалось какое-то количество имён и фамилий. После лекций ты бежишь в библиотеку искать их работы. А ещё можно было послушать в живую тех, кто ещё тогда был жив, например Мераба Константиновича Мамардашвили¹². Это был целый космос, благодаря Владимиру Петровичу. Та манера, с которой он читал лекции, располагала к размышлению, помогала понимать, что психология — очень высокоорганизованное интеллектуальное занятие. Экспериментальные и эмпирические исследования в психологии — хирургический инструмент понимания человеческой судьбы, жизни и что есть человеческого в человеке. Связь психологии с поэзией просто удивительное открытие, которое мне подарил Владимир Петрович. Мы пытаемся понять эту реальность как исследователи. Есть те, кто не понимают, а постигают её. Это постижение бывает более точным, чем понимание. Постигание — удел философов и поэтов. Они не проводят эксперименты, но проникают в ядро человеческой сущности.

Был любопытный момент. У меня заканчивается аспирантура. Мы с ним вдруг встречаемся, на входе факультета на проспекте Маркса (сегодня это Моховая). А я был в мыслях, задумчивый, видимо, с не самой позитивной миной на лице. Он мне: «Привет! Ну чего ты там, защищаешься?» Откуда он это знает? Говорю: «Владимир Петрович, я вот не знаю, у меня столько материала, чтобы в одну диссертацию вложить». Отвечает: «Вкладывать нужно только то, что умещается, всё остальное, если оно живое, проявится потом» — и пошёл. Так у меня сразу всё сложилось что оставлять и менять. Такое неожиданное попадание. Вот как в сказке: мудрец даёт герою совет и у него всё получается.

Ещё одна история — начало 1990-х, он приглашает к себе в гости домой. Не могу понять, почему я такой чести удостоен. Мы встречаемся, он говорит: «Я так наблюдаю за тобой, мне кажется, что правы мои коллеги, которые говорят, что у тебя есть организаторские способности. Может быть, что-то и есть». Он говорит: «Давай проверим», а я тогда работал в Роскадрах при Правительстве РФ. Нужно создать вместо общества психологов СССР, общество психологов РФ. Называет фамилии ведущих психологов РФ, которые разных взглядов, с противоречиями,

8 А. В. Запорожец (30 августа (12 сентября) 1905, Киев, Российская империя — 7 октября 1981, Москва) советский психолог, доктор педагогических наук

9 М. М. Бахтин (5 (17) ноября 1895, Орёл — 7 марта 1975, Москва), русский философ, культуролог, литературовед и филолог

10 П. А. Флоренский (9 (21) января 1882, Евлах, Елизаветпольская губерния — 8 декабря 1937), священник, богослов, религиозный философ и инженер.

11 С. С. Аверинцев (10 декабря 1937, Москва, СССР — 21 февраля 2004, Вена, Австрия) советский и российский филолог, историк, философ и поэт

12 М. К. Мамардашвили (15 сентября 1930, Гори, Грузинская ССР, СССР — 25 ноября 1990, Москва, СССР) советский философ, доктор философских наук

и их нужно объединить. Задача вроде простая, по сути, но не по содержанию: нужно создать общественную общероссийскую профессиональную организацию, чтобы туда все психологи России вошли, чтобы они ощутили единение. Задача не распасться на части, а объединиться. Я сказал, что я попробую. Мы девять месяцев готовили учредительный съезд, Владимир Петрович нигде не появлялся, ни в какие руководящие органы не входил, нигде не упоминался. И это история, стала казаться мне странной: может быть, была или может быть не было её? Может мне приснилось? В начале ноября 1994 г. мы провели съезд и создали это общество, нас зарегистрировал Минюст. А сам он, Владимир Петрович, исчез, сделав своё дело.

Следующий сюжет — огромное удовольствие было быть с ним вместе в диссертационном совете факультета психологии в Вышке¹³, сидели рядом, и как-то удивительно у нас совпадали представления о том, насколько хороша работа, не сговариваясь мы выдавали оценки синхронно и очень схоже. Помню один эпизод, когда неожиданно, я такого не видел, научный руководитель дал отрицательный отзыв на подопечного, такого никогда не было на моей памяти. Зачем же тогда выходить на защиту? Он рекомендовал своего аспиранта, но выступил отрицательно. И вот мы, не сговариваясь решили немного изменить роли и стали защищать того, кто защищается. Мы находили аргументы, построили своё выступление, чтобы научный руководитель принял наши доводы. По итогу кандидатская была защищена.

— **В чём специфика лидерства в текущую эпоху? Почему субъектность лидера опирается на другую временную шкалу «былое–сущее–грядущее»¹⁴?**

— Современный лидер должен уметь приспосабливаться к постоянным изменениям, оценивать ситуацию и использовать возникающие возможности. Метафора, которую можно использовать, — это разница между «гольфом» (планирование и контроль) и «сёрфингом» (умение поймать волну изменений и удержаться на ней). Субъектность лидера, на мой взгляд, опирается на другую временную шкалу, потому что это позволяет: преодолеть ограничения традиционного планирования в условиях неопределённости, использовать энергию транс-субъектности сообщества для достижения целей, быть не просто лидером, а творцом будущего, формирующим новые реальности. Таким образом, лидер в моей модели — динамичный проводник изменений, способный соединять прошлое, настоящее и будущее в единое целое, готовый к грядущему через создание новых реальностей (Базаров, 2021).

— **В одной из последних статей Вы упоминали, что психология готовности к грядущему опирается на архаику¹⁵. Не могли бы Вы развернуть эту идею и рассказать, как нам всем быть готовыми?**

— Архаика — это не возврат к прошлому, а восхождение к основам человеческого бытия в условиях современной турбулентности. Мы перешли от эпохи неопределённости (когда будущее ещё поддавалось прогнозированию) к эпохе неизвестности, где традиционные модели предвидения перестают работать. В этих условиях архаические структуры (религия, родовые системы) вновь обретают актуальность как источники устойчивых ориентиров. Современная реальность представляет собой поле конкуренции между постмодерном и архаикой. При этом архаические элементы не просто сохраняются — они активно прорастают внутри постмодернистской действительности, формируя новый социальнопсихологический ландшафт. Речь идёт не о регрессе к истокам, а о восхождении к фундаментальным

13 Университет «Высшая Школа Экономики»

14 Подробнее о концепции в статье Т. Ю. Базарова Формула взаимодействия с грядущим в условиях неопределённости в журнале «Социодиггер» (Базаров, 2021).

15 Речь о статье «Психологика готовности к грядущему: восхождение к архаике» в журнале Московского института психоанализа (Базаров, 2025).

основаниям человеческого существования. Это процесс актуализации вечных форм человеческого бытия, переосмысления традиционных ценностей в новом контексте, поиска устойчивости через связь с архетипическими структурами.

В этом и есть особенности базовых настроек, они связаны с человеческим мышлением и восприятием реальности. Никогда не устареет Аристотель и Платон, хотя у них не было ИИ и компьютеров рядом. Их глубокое понимание сути, и есть то, что важно иметь. Когда мы говорим архаика, там однокоренное от «архе» и «архив». Нам нужно оживить архив. Оживление архива, «повторение без повторения», по Н. А. Бернштейну (Девишвили, 2015), «возвращение без возвращения». Возвращаясь к базовым настройкам, это я сегодняшний возвращаюсь с сегодняшними проблемами, с сегодняшним пониманием жизни. Возвращаясь, я готовлюсь к грядущему. Это тонкая вещь. Решение многих проблем в ситуации неопределённости находится в моём возвращении к базе и основам. Оно происходит в моих изменениях. В каком направлении я меняюсь? В направлении необходимой избыточности, которая позволяет быть готовым к любому грядущему. Это и классические произведения — например, Ф. М. Достоевского, П. И. Чайковского. Они же не готовили меня к грядущему, они описывали то, как они чувствуют окружающую их действительность. Некоторые думают, что нужно превратиться в Достоевского и тогда всё получится. Не получится, не нужно в него превращаться. Нужно к нему вернуться и увидеть мир своими глазами, но уже изменившись. Вопрос в изменениях, которые происходят во мне. В моих новых ощущениях, мыслях, представлениях, концепциях. Чем больше у меня их, тем больше я готов к грядущему.

— Как из группы сделать команду¹⁶? Что можете порекомендовать руководителям исходя из Вашего опыта и открытий психологической науки?

— Команда — это живой организм, который рождается в процессе совместной деятельности, требует постоянного внимания к отношениям и целям, живёт по принципам взаимодополнения и конкурентному стилю кооперации. Одновременно, команда — это искусство. Ты можешь быть блестящим дирижёром, но, если оркестр не слышит друг друга, музыки не получится. Важно добиться синхронизации без предварительной договоренности. А это возможно в том случае, если руководитель начинает мыслить и управлять событиями. Событие — это граница между ситуациями. Совместная подготовка и реализация события — лучший путь к созданию команды.

— Что такое власть и почему люди к ней стремятся?

— В психологическом смысле власть — это зависимость. От кого мы зависим, те и имеют над нами власть. Почему людям нравится, чтобы от них зависели? Думаю, что это устаревающий тренд. Сегодня уместнее говорить о взаимной зависимости и взаимном контроле. Важный тренд в современном управлении — это децентрализация: передача права принимать решения уровням управления, расположенным ниже в иерархии. Децентрализация связана с представлениями о партнёрстве, делегировании и распределённом лидерстве¹⁷, что делает управление более коллегиальным. Особо отмечу феномен партнёрства. С психологической точки зрения это готовность человека делить риски с другими участниками, инициативно брать на себя ответственность. Сложность состоит в том, что ответственность — это качество, которому нельзя научить, его можно только воспитать в процессе выполнения реальных проектов.

16 Вопрос к публикации Т. Ю. Базарова «Алхимия успешной команды» в журнале Московского института психоанализа, 2025.

17 Распределённое лидерство — подход, согласно которому лидерские функции и влияние рассредоточены среди различных членов организации, а не сконцентрированы в руках одного формального руководителя (Spillane, 2005).

— Какая из ваших ранних научных гипотез или предположений со временем оказалась самой «живучей», а от какой пришлось решительно отказаться под напором фактов?

— «Живучей» оказалась связь между типами совместной деятельности и организационными культурами, и она же потребовала серьёзного пересмотра в оптике совместно-творческой деятельности (Журавлев, Нестик, 2011). Базовые характеристики очень часто при столкновении с реальностью принимают форму, специфичную для идеальных форм. При этом идеальные формы редко встречаются в реальности.

Сущностно, в чистом виде, отказа не было. В науке действует кумулятивный принцип, по Гегелю «отрицание отрицания¹⁸». Отрицание чего-то приводит к новому решению, не отказу в традиционном понимании этого слова. Было дерево, потом были дрова, они сгорели и принесли тепло, или превратились в перегной и помогли расти цветам и деревьям. Вопрос другой: какие темы перестали быть актуальными? У меня много направлений науки, которые я изучал. Какие направление перестали быть актуальными, хотя они могут быть актуальными в последствии? Для меня, например, сейчас таковой является технология ассесмент-центра, она перестала быть для меня актуальной темой, хотя я её преподаю. Это похоже скорее на кинофильм, который сняли. В этом фильме люди должны пройти весь сценарий от начала до конца, они должны получить всю технологию. Сам, лично, центр оценки я не проводил уже много лет, и, думаю, что проводить не буду, я этим уже сам не занимаюсь. Наверное, такое ощущение появилось после 2011 г. В том году я в книге «Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: руководство» (Базаров, 2014) всё изложил по этому методу, что более-менее понятно для людей, которые хотят этим заниматься. Мне там уже нет места. Моё место где-то в других темах.

— Что такое организационно-психологический контекст и как он влияет на работников?

— С моей точки зрения, организационно-психологический контекст — это ключевой фактор эффективности организаций, включающий такие аспекты, как общение, доверие, организационная культура и управление персоналом.

— Видите ли вы формирование какой-то новой, устойчивой системы ценностей в современном российском обществе, или мы переживаем период полной ценностной турбулентности?

— Ценность — это критерий выбора, который человек совершает в ситуации с непред-решённым исходом, но с возможностью видеть альтернативы. Современная ситуация интересна тем, что ценности стали ценностью. Многократно выросло значение доверия и морального авторитета. Кстати, не в последнюю очередь за счёт влияния подрастающего поколения. Весомость слова взрослого перестала детерминироваться возрастными привилегиями. Вес и значение имеет тот, за кем признается моральное право на собственное суждение. И дело сегодня не в очередном списке ценностей, многие из которых претерпели процедуру отчуждения понятия. Важным становится наличие ценностного ядра личности, без которого невозможно инвестировать в социальный капитал.

— Что Вы думаете о понятии «хронотоп» Михаила Михайловича Бахтина? Он опирался в своих идеях на А. А. Ухтомского и А. Эйнштейна?

— Идея хронотопа, предложенная М. М. Бахтиным вслед за А. А. Ухтомским, может прекрасно работать как методический инструмент организационной психологии, консалтинга, корпоративного управления. Хронотоп — один из приспособительных механизмов человеческой психики. Причём не только групповой, но и индивидуальной. Понимание

18 «Отрицание отрицания» (снятие, нем. *Aufhebung*) — у Гегеля: третий момент диалектической триады (тезис — антитезис — синтез), означающий разрешение противоречия, при котором предыдущие ступени не отбрасываются, а преодолеваются и сохраняются в новом качественном состоянии (Гегель, 2000).

«времени-места», в котором мы пребываем, подсказывает сценарий событий; завязку, кульминацию и развязку, а также ролевые ожидания ото всех участников. Любой устоявшийся хронотоп наполнен стереотипами и ритуалами. Очутившись в незнакомом хронотопе, мы первым делом пытаемся сориентироваться. Корпоративный хронотоп — это единство места, времени, и действия со своей драматургией. Здесь очень много из театра и кинематографа: хорошая режиссура создаст шедевр, а слабая, или отсутствующая, — хаос.

Есть хорошая история про двух егерей, в задачи которых входил подсчёт и учёт животных на вверенной территории. Молодой и неопытный носился по лесу, изучая следы и прочие продукты жизнедеятельности. А многоопытный больше сидел в сторожке, а потом выдавал абсолютно точные результаты. Каким образом? Да просто считал зверей не везде, а на водопое. Водопой — это особый хронотоп. Там хищники встречаются с жертвами, не нанося друг другу ущерба и не боясь. Даже играют иногда. Совершенно иные манеры и ритуалы, чем в повседневных условиях. Но для задачи подсчёта — более чем достаточно. Значит, нам для изучения корпоративной культуры надо найти такие хронотопы, где культурные артефакты не разбросаны по повседневным сюжетам и событиям, а собраны в одном «времени-месте». И такие универсальные хронотопы-индикаторы есть во всех компаниях. Например, это совещания.

— Что Вы думаете про «роль» и «ролевой-репертуар» как отдельные элементы изучения социальной психологии? У Вас есть ряд концепций, которые описывают роли (психолога-переговорщика, управленца, лидера).

— Роль — центральное понятие в социальной психологии. Именно через роль человек предъявляет себя другим людям и группам. Роль задаёт средства понимания и деятельности, особую оптику восприятия социального мира. В групповой и организационной реальности мы сталкиваемся с тем, что различные аспекты (внутренние или внешние) объекта управления определяют особую ролевую конфигурацию участника управленческого процесса. Эти аспекты могут быть сгруппированы на целевые, структурные, ресурсные и мотивационные. Отсюда возникает типология профессионально-управленческих ролей. Соответственно, управленец, организатор, администратор и руководитель. Точно также групповая активность имеет свои измерения: содержание деятельности, эмоциональные отношения и организация работы. Соответственно этому проявляются роли модератора, медиатора и фасилитатора. Важно понимать, что роль — это не функция или задача, а набор присвоенных человеком когнитивных, эмоциональных и поведенческих средств.

— В одной из недавних статей Вы рассказали про интересный феномен «адаптивный интеллект». Расскажите про него чуть подробнее?

— Идея адаптивного интеллекта принадлежит профессору Роберту Стернбергу (Sternberg, 2021). С его точки зрения, адаптивный интеллект (AQ) по сравнению с рациональным интеллектом (IQ), актуализируется личностью в ситуации крайней неопределённости (суть проблемы не ясна, пути её решения неизвестны) и эмоциональной нестабильности (высокая вовлечённость, заинтересованность и сверхмотивированность). Автор отмечает, что субъект с развитым адаптивным интеллектом способен не только успешно решать возникающие проблемы, но и находить возможности в трудных ситуациях. При этом важным аспектом особенностей личности становится саморегуляция — способность к самостоятельной адаптации себя к проблемной ситуации, и, одновременно, преобразование ситуации под собственные задачи. Совершенно очевидно, что современные организационные условия относятся именно к той реальности, в которой адаптивный интеллект менеджера может быть одним из ключевых элементов успешности выполнения задачи и фактором развития (Базаров, 2025).

— **Вопрос не только из области психологии, но из Ваших личных наблюдений: правда ли, что менеджеры «видят в кризисах риски, а лидеры — возможности»? На чём основывается Ваша убеждённость?**

— Если попробовать вычленить основные качества современного лидера, то мы заметим, что они, на первый взгляд, взаимоисключающие. Лидер всегда в поиске изменений. Если изменений нет, то он инициирует их изнутри: вроде всё идёт нормально, но он вдруг «взрывается». Как ни странно, при этом он всегда знает, чего хочет, он постоянно сознательно управляет собой, своими эмоциями и поступками, даже если внешне выглядит как человек импровизирующий. Импровизация относится к тому, что происходит здесь и сейчас, а на самом деле, если анализировать его решения, мы увидим чёткую линию, которая лежит в основе его действий. Движение в целевом пространстве у лидера сильно отличается от менеджеров. Задача менеджера минимизировать риски, стабилизировать ситуацию и препятствовать изменениям. Таков культурный код и исходная напряжённость между лидерами и менеджерами.

— **Что Вы думаете про измерение вовлечённости персонала в организации? Какая практическая польза от этих исследований?**

— Любые исследования, проводимые в организациях полезны уже потому, что задают иную плоскость жизни. Эффект «Хоторнского эксперимента»¹⁹ остается актуальным. Если же говорить о показателях вовлечённости, то они в глазах сотрудников и в их стремлении к сверхнормативной активности.

— **Какие стили лидерства, наиболее подходящие под специфику текущей эпохи?**

— Стил — это связь личности с ситуацией. Такая встреча всегда уникальна. Вклад личности и ситуации в успех трудно вычленить. Это, как «аплодисменты, для которых нужны две ладони» (А. Навои²⁰). С точки зрения лидерского потенциала две вещи становятся ключевыми сегодня, — это уважение и доверие. В ситуациях изменения, близких к перманентному кризису, в системе «руководитель — подчинённый» самой важной капитализацией становятся именно эти два феномена. Уважение — это не просто понимание другого человека, а готовность учиться у этого человека, осознание его значимости для тебя, хоть он и стоит иерархически гораздо ниже. И это очень прагматично. В наше время никто не «держит бога за бороду», каждый на своем месте видит лишь фрагмент ситуации. Чтобы собрать ситуацию целиком, лидеру нужно научиться учиться у других. Второй момент, доверие, важен тем, что лишь в условиях, когда люди доверяют друг другу, возникает взаимность ответственности. Когда люди пробуют работать в условиях доверия, оказывается, что свобода при принятии решений, которую лидер предоставляет ведомому, становится более эффективным способом взаимодействия, чем тотальный контроль за ним.

— **Исходя из опыта преподавания вместе с Вами дисциплины «Лидерства и построения команд в бизнесе» в НИУ ВШЭ складывается впечатление, что растёт интерес к теме женского лидерства. Согласны ли Вы с этим наблюдением? И если да, почему так происходит? Есть ли специфика «мужского» и «женского» лидерства?**

— Соотношение женщин и мужчин на руководящих должностях в России почти сравнялось. По данным Росстата, в настоящее время 45% коллективов управляются представи-

19 Хоторнский эффект (*Hawthorne effect*) — комплексное явление, первоначально выявленное в ходе серии исследований на Western Electric Hawthorne Works в Чикаго (1924–1932 гг.) под руководством Элтона Мэйо. В современном понимании это возможное повышение продуктивности или изменение поведения участников исследования в ответ на сам факт их пристального наблюдения и осознания своей особой роли («испытуемых»), а не вследствие экспериментальных манипуляций (Levitt, 2011)

20 Алишер Навои (1441–1501) — поэт и мыслитель, представитель классической литературы на чагатайском языке (староузбекском). Создатель «Пятерицы» («Хамсы») — пяти масштабных поэм, ставших образцом для последующих поколений. Его творчество заложило основы литературного узбекского языка и культуры

тельницами прекрасного пола. При этом стоит помнить, что ни мужчина, ни женщина не рождаются готовыми лидерами. У человека могут быть задатки, но всё остальное он получает в течение жизни. Способность объединять людей вокруг себя обретается через взаимодействие — нельзя быть лидером, у которого нет последователей. Сближение ролевых моделей лидерства говорит нам о том, что лидерам — и мужчинам, и женщинам — свойственна особая энергетика. Прежде всего, энергетика созидания и нового. А стремление к новому, как известно, это такая страсть человеческая, которая принципиально не насыщаема. Человек все время стремится к новому. И истинный лидер это знает.

Вопросы от читателей

— **Откуда Вы черпаете идеи для исследований?**

— В основном из жизни. Три главных источника: практические запросы корпораций, студенческие вопросы и исследования, проблематизация со стороны супруги и внуков.

— **Каждая Ваша статья остаётся актуальной и через какое-то время, к ней можно возвращаться и находить для себя что-то новое. Как Вы чувствуете «нерв» проблемной темы?**

— Я бы это назвал безрассудством и всеядностью. Мне нравятся неразрешимые проблемы, произрастающие в разных сферах жизни людей. Психология сродни математике. Такая же точная, как и внедисциплинарная область мышления.

— Говорят, что многие выдающиеся лидеры становятся такими после столкновения с «травмой» (в психологическом смысле этого слова). В частности, на это похожа концепция Уоррена Бенниса и Роберта Томаса «Горнило лидерства» (Bennis, Thomas, 2002). А бывает так, что выдающимися лидером становятся люди не с травмой, а идущие по пути самоактуализации в концепции Абрахама Маслоу (Леонтьев, 1987)?

— **Если исходить из того, что лидерство — это стремление к бессмертию, то потенциально все рождаются лидерами. Однако жизнь вносит свои коррективы в реальное исполнение замысла. Самый простой путь к лидерству, который одновременно и самый рискованный, это путь через преодоление препятствий. Если же побеждает принцип экономии энергии, то можно получать удовольствие другим способом. Все-таки в основе — выбор каждого из нас.**

— У Вас была идея совместно-творческой деятельности в продолжении идей Льва Ильича Уманского²¹. Возможно ли в современных организациях построить такой тип деятельности?

— Думаю, что это магистральный путь к успешному транс-субъекту. Попытаемся понять, каково лидерское сопровождение «внутригрупповой культурной трансмиссии», назовем это по аналогии с тем, как по-учёному именуют сегодня передачу жизненного опыта старшими младшим. Вопрос лишь в том, насколько хватит сил и окаянства реализовать все императивы совместно-творческой деятельности. Я их перечислю: индивидуальное, социальное, культурное, моральное и духовное творчество.

Про творчество и прогнозы

— **«Оливье» и «Винегрет» в контексте команд, «Рассол» в контексте корпоративных культур — почему метафоры так ёмко и чётко объясняют нам суть вещей? Как Вы пришли к такому стилю повествования и объяснения?**

21 Л.И. Уманский (29 октября 1921, Курск — 13 июля 1983, Кострома), советский психолог, доктор психологических наук

— Метафоры — это мощный инструмент осмысления организационных и психологических феноменов. Они позволяют упрощать сложные явления через знакомые образы, создавать целостное видение ситуации, выявлять неочевидные связи между объектами. Например, метафора «организация как живой организм» позволяет осмыслить: адаптацию к внешней среде, стадии развития компании, «болезни» организационной системы. Метафора — не украшение речи, а рабочий инструмент: в науке — для концептуализации сложных явлений, в практике — для коммуникации и изменений, в обучении — для наглядного объяснения абстрактных идей.

— Сейчас в нашу жизнь стремительно врывается ИИ. Какие трансформационные процессы Вы наблюдаете в психике, в группе, в обществе, в связи с этим? Как есть риски и опасения?

— В связи с этим можно говорить о формировании нового типа субъекта, условно обозначаемого Камилем Насибулловым как *homo promptus* — человек, который взаимодействует с языковой моделью не только как с инструментом, но как с посредником в формировании собственной речи и будущей деятельности (Насибуллов, 2025). В этом взаимодействии ключевая интенция человека хотя и сохраняется, но приобретает иной характер: она ориентирована не на непосредственную экспрессию, а на получение продукта, в котором пользователь способен узнать себя — или свою возможную версию. В наше время намечается тенденция к вытеснению человека как автономного субъекта иной сущностью — распределённой, функциональной и сетевой. Мы можем говорить об очевидных плюсах внедрения ИИ. Упрощается и ускоряется работа с огромными массивами информации. При этом очевидны и минусы. Укажем хотя бы на то, что информация — это лишь топливо для знаний. Некорректное пользование информацией и редуцирование интеллектуальной активности до потребления готовых решений может снизить когнитивные способности людей. Ведь приращение новых знаний предполагает созидательную, а не потребительскую позицию субъекта, и она безусловно останется за человеком как *homo sapiens*.

— Насколько психология сегодня готова давать ответы на «большие вопросы»: о смысле труда, о справедливости, о цифровом неравенстве? Или её удел — решать локальные прикладные задачи?

— Возможности психологии не ограничиваются ответами на злободневные вопросы. Психологические исследования — это важный источник вопросов, на которые ответы нужно искать внутри организации или каждому в диалоге с собой.

Блиц-опрос

— Лев Семёнович Выготский говорил о месте психологии в системе научного знания, как о науке на этапе «доменделеевской химии»²². Когда психология преодолет эту стадию?

— Никогда, потому что это не химия. Нет такой периодической таблицы или системы. У нас вопрос в соединении разнообразия и многообразия. Менделеевская схема относится к элементам, которые могут быть расположены в одном пространстве, даже не на плоскости, а в пространстве, а мы живём во многих пространствах. Элементы периодической системы, даже при их радиоактивности, активными назвать нельзя. У нас элементы — все активны,

²² Выражение «доменделеевский этап» (или «уровень доменделеевской химии») является метафорой для описания донаучной или эмпирической стадии развития области знания. Оно отсылает к состоянию химии до создания Д. И. Менделеевым Периодической системы (1869 г.), когда были накоплены многочисленные факты о свойствах элементов и соединений, но отсутствовала единая теория, позволяющая их систематизировать, предсказывать новые явления и понимать их глубинную сущность. На таком этапе знание носит преимущественно описательный, классификационный и рецептурный характер.

хотя «радиоактивные» элементы (люди) тоже встречаются. Наша система в очень упрощённом виде состоит из девяти квадратов, где шкала №1 — объекты, с которыми мы имеем дело: личность, группа, организация (Базаров, Базарова, 2025). Другая шкала №2 — виды деятельности, которые мы реализуем: диагностика (идентификация), обучение (развитие), консультирование (сопровождение). На пересечении этих шкал с тремя отрезками, получаем девять клеточек. Они тоже не изолированы, они тоже проницаемые. В этом смысле психология более точная наука, чем химия. Через идентификацию, через помощь другому мы очень пластичны. Нет жёстких границ, но есть точное попадание.

— Если бы Вас попросили перечислить три главных достижения в жизни, чтобы Вы назвали?

— Первое. Семья — две дочери, пять внуков, супруга и наша с ней текущая золотая годовщина свадьбы. Второе. Психологическая институционализация сферы управления персоналом. Появились учебники, журналы, конференции. Несколько дней назад прошла всероссийская независимая премия топ-50 специалистов по управлению персоналом России²³. Появляется новый импульс в направлении развития управления персоналом. Это я считаю в том числе и личной заслугой. Третье. 20 лет созданию филиала МГУ им. М.В. Ломоносова в Ташкенте. Получился какой-то «психологический водопад» на территории Ташкента, которому я благодарен как городу за то, что закончил там школу, поступил в университет. Это, как говорят в бизнесе, «возврат на инвестиции». Подготовка студента должна заканчиваться защитой кандидатской диссертации. Я рад, что из наших выпускников, уже около 10 человек — кандидаты наук. Очень успешные ребята, которые нашли себя в этой области. Это очень важно. Человек стоит ровно столько, сколько у него остаётся, когда у него забрали всё материальное.

— Какой совет Вы бы дали себе юному с высоты прожитых лет?

— Никогда не упускай возможности встретиться с интересным человеком и прочитать умную книгу.

— Какой совет Вы дали бы начинающим исследователям?

— Невозможное возможно, если верить в себя, в своё дело и в чудеса.

— Что самое главное в написании книги?

— Читатель.

— Какой важный урок Вы вынесли из своих исследований и наблюдений, когда начинали свою научную деятельность?

— Прикосновение к мечте — рождение цели.

— Чем бы Вы занимались в жизни, если бы не изучали психологию?

— Дипломатией.

— Если бы Вам пришлось кому-то объяснять кто такой человек, что Вы ответили бы?

— Человек — существо неопределённой природы, способный на поступки в диапазоне от подлости до героизма. Внутри которого есть огромное стремление к бессмертию и способность выбрать верный путь. И это является вопросом всей его жизни. Как сказал В. П. Зинченко: «Человек способен, в отличие от других живых существ, действовать опосредованно, он способен не реагировать на стимул непосредственно» (Зинченко, 2009). Прожив какое-то время, я понял, что человек знает про конечность своего бытия и всё равно бывает счастлив. Затем я заметил, что человек, в отличие от животного, ест не с голода, а с аппетита. Одно из моих недавних наблюдений — человек способен сделать шаг назад, чтобы кого-то пропустить, животные этому почти не поддаются (разве, что лошади, но и то, при правильной дрессировке).

23 В Москве наградили HR лидеров России 2025 года // РБК Компании. 2025. 18 дек.

<https://companies.rbc.ru/news/3OuDE2SdAE/v-moskve-nagradili-hr-liderov-rossii-2025-goda/> (дата обращения: 25.12.2025).

Литература

Базаров, Т. Ю. (2014). *Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: руководство*. М.: Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/53564> (дата обращения: 24.12.2025).

Базаров, Т. Ю. (2021). Формула взаимодействия с грядущим в условиях неопределенности. *Социодиггер*, 2, 9(14), 96–104.

Базаров, Т. Ю. (2025) 100-летие Г. М. Андреевой: ролевой репертуар Лидера. В сб.: *Личность: от взаимоотношений к самоотношению. Опыт Московской школы практической психологии Московского института психоанализа: Сборник статей, посвященный 70-летию со дня рождения Тахира Юсуповича Базарова* (353–356). М.: Московский институт психоанализа.

Базаров, Т. Ю. (2025). Алхимия успешной команды. В сб.: *Личность: от взаимоотношений к самоотношению. Опыт Московской школы практической психологии Московского института психоанализа: Сборник статей, посвященный 70-летию со дня рождения Тахира Юсуповича Базарова* (317–323). М.: Московский институт психоанализа.

Базаров, Т. Ю. (2025). Психология готовности к грядущему: восхождение к архаике. В сб.: *Личность: от взаимоотношений к самоотношению. Опыт Московской школы практической психологии Московского института психоанализа: Сборник статей, посвященный 70-летию со дня рождения Тахира Юсуповича Базарова* (293–304). М.: Московский институт психоанализа.

Базаров, Т. Ю., Базарова, Г. Т. (2025). «9 квадратов» практической психологии. В сб.: *Пространство практической психологии* (4–13). М.: Московский институт психоанализа.

Базаров, Т. Ю., Парсегов, Д. А. (2025). Адаптивный интеллект в реалиях современной войны: успеха достигает не самый сильный и не самый умный? *Российский военно-психологический журнал*, 2(8), 13–21. DOI 10.25629/RMPJ.2025.02.01

Базаров, Т. Ю., Тихомандрицкая, О. А., Дубовская, Е. М. (2024). Векторы социальной психологии: опережая время (к 100-летию со дня рождения Галины Михайловны Андреевой). *Социальная психология и общество*, 15(3), 222–236. DOI: 10.17759/sps.2024150313

Бонина, И. (2024). Не стало гимнаста, подарившего миру знаменитый элемент «вертушка Диомидова». *Спорт МК. 2024. 11 марта*. URL: <https://www.sportmk.ru/sports/2024/03/11/ne-stalo-gimnasta-podarivshego-miru-znamenituyu-element-vertushka-diomidova.html> (дата обращения: 12.12.2025).

Гегель, Г. В. Ф. (2000). *Феноменология духа*. М.: Наука

Девиншвили В.М. (2015). Н.А. Бернштейн — основатель современной биомеханики. *Национальный психологический журнал*, (4), 74–78. <https://doi.org/10.11621/npj.2015.0407>

Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2011). Совместное творчество как ресурс деятельности организации: состояние и перспективы исследований. *Психологический журнал*, 32(1), 3–21.

Зинченко, В. П. (2009). Нужно ли преодолевать постулат непосредственности? *Вопросы психологии*, (2), 3–20.

Леонтьев, Д. А. (1987) Развитие идеи самоактуализации в работах А. Маслоу. *Вопросы психологии*, (3), 150–158.

Насибуллов, К. И. (2025). «Распределённый» субъект и вызовы современной психологии: фигура homo promptus. В сб.: Т. Ю. Базаров и др. (ред.), *Горизонты социальной психологии: от теории к практике (к 70-летию профессора Т. Ю. Базарова): материалы Междунар. науч.-практ. конф., Ташкент, 24 мая 2025 г. Ташкент* (203–209): [Chilonzor Fayzi baland]. Ташкент.

ООО Агентство информации «Медиа консъерж» (2025, 18 дек.). В Москве наградили HR лидеров России 2025 года. РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/3OuDE2SdAE/v-moskve-nagradili-hr-liderov-rossii-2025-goda/> (дата обращения: 23.12.2025).

Bennis, W., Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: how leadership skills are learned*. Boston: Harvard Business School Press.

Gilovich, T., Ross, L. (2015). *The wisest one in the room: How you can benefit from social psychology's most powerful insights*. Free Press.

Levitt, S. D., List, J. A. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224–238. DOI:10.1257/app.3.1.224. S2CID 16678444.

Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, 108, 35–65.

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 271—301.

Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, (69), 143–150. 10.1080/00131720508984678.

Sternberg R. J. (2021). Adaptive intelligence: Its nature and implications for education. *Education Sciences*, (11), 823.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

T. Yu. Bazarov: «Respect goes beyond simple understanding of another person; it is also readiness to learn from them and the recognition of their significance to you»

Ruslan KUTUEV

ORCID: 0000-0003-4546-977X

HSE University, Moscow, Russian Federation

AXES Management, Moscow, Russian Federation

TAKHIR BAZAROV

ORCID: 0000-0002-1591-3932

M. V. Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Abstract. In 2025, T. Yu. Bazarov, Doctor of Psychology and professor in the Faculty of Psychology at Lomonosov Moscow State University, professor and academic director of the Moscow School of Practical Psychology at the Moscow Institute of Psychoanalysis, business consultant, and President of the Association of Business Psychologists of Russia, turned 70. In honor of this occasion, we interviewed our beloved colleague and master. We are sharing the results of this conversation with you.

Keywords: T. Yu. Bazarov, Lomonosov State University.

References

- Bazarov, T. Yu. (2014). *Tekhnologicheskiye tsentry otsenki personala: protsessy i rezul'taty: rukovodstvo* [Technological centers for personnel assessment: processes and results: A guide.]. M.: Lan': elektronno-bibliotechnaya sistema. URL: <https://e.lanbook.com/book/53564> (data obrashcheniya: 24.12.2025). (in Russian)
- Bazarov, T. Yu. (2021). Formula vzaimodeystviya s gryadushchim v usloviyakh neopredelennosti [The formula for interacting with the future in conditions of uncertainty]. *Sotsiodigger*, 2, 9(14), 96–104. (in Russian)
- Bazarov, T. Yu. (2025) 100-letiyе G. M. Andreyevoy: rolevoy repertuar Lidera [The 100th Anniversary of G. M. Andreeva: The Leader's Role Repertoire.]. In *Lichnost': ot printsipa k samootnosheniyu. Opyt Moskovskoy shkoly prakticheskoy psikhologii Moskovskogo instituta psikhoanaliza: Sbornik statey, posvyashchenny 70-letiyu so dnya rozhdeniya Takhiry Yusupovicha Bazarova* (353–356). M.: Moskovskiy institut psikhoanaliza. (in Russian)
- Bazarov, T. Yu. (2025). Alkhimiya uspeshnoy komandy [The alchemy of a successful team]. In *Lichnost': ot perekhoda k samootnosheniyu. Opyt Moskovskoy shkoly prakticheskoy psikhologii Moskovskogo*

- instituta psikhoanaliza: Sbornik statey, posvyashchennyy 70-letiyu so dnya rozhdeniya Takhiry Yusupovicha Bazarova* (317–323). M.: Moskovskiy institut psikhoanaliza. (in Russian)
- Bazarov, T. Yu. (2025). Psikhologika podgotovki k gryadushchemu: voskhozhdeniye k arkhaike [The psychology of preparation for the future: Ascent to the archaic]. In *Lichnost': ot usloviya k samootnosheniYu. Opyt Moskovskoy shkoly prakticheskoy psikhologii Moskovskogo instituta psikhoanaliza: Sbornik statey, posvyashchennyy 70-letiyu so dnya rozhdeniya Takhiry Yusupovicha Bazarova* (293–304). M.: Moskovskiy institut psikhoanaliza. (in Russian)
- Bazarov, T. Yu., Bazarova, G. T. (2025). «9 kvadratov» prakticheskoy psikhologii [“9 Squares” of practical psychology]. In *Prostranstvo prakticheskoy psikhologii* (4–13). M.: Moskovskiy institut psikhoanaliza. (in Russian)
- Bazarov, T. Yu., Parsegov, D. A. (2025). Adaptivnyy intellekt v realiyakh sovremennoy voyny: uspekha dostigayet ne samyy sil'nyy i ne samyy umnyy? [Adaptive intelligence in the realities of modern warfare: Is it not the strongest or the smartest who achieves success?]. *Rossiyskiy voyenno-psikhologicheskiy zhurnal*, 2(8), 13–21. DOI 10.25629/RMPJ.2025.02.01 (in Russian)
- Bazarov, T. Yu., Tikhomandritskaya, O. A., Dubovskaya, Ye. M. (2024). Vektory sotsial'noy psikhologii: operezhayushchaya vremena (k 100-letiyu so dnya rozhdeniya Galiny Mikhaylovny Andreyevoy) [Vectors of Social Psychology: Ahead of Its Time (on the 100th Anniversary of Galina Mikhailovna Andreeva's Birth)]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 15(3), 222–236. DOI: 10.17759/sps.2024150313 (in Russian)
- Bennis, W., Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: how leadership skills are learned*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bonina, I. (2024). Ne stal gimnastom, podarivshim miru znamenityy element «vertushka Diomidova» [Didn't become the gymnast who gave the world the famous “Diomedov spin” element]. *Sport MK. 2024. 11 marta*. URL: <https://www.sportmk.ru/sports/2024/03/11/ne-stalo-gimnasta-podarivshego-miru-znamenityy-element-vertushka-diomidova.html> (data obrashcheniya: 12.12.2025). (in Russian)
- Devishvili V. M. (2015). N.A. Bernshteyn — osnovatel' sovremennoy biomekhaniki [N. A. Bernstein — the founder of modern biomechanics]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal*, (4), 74–78. (in Russian) <https://doi.org/10.11621/npj.2015.0407>
- Gilovich, T., Ross, L. (2015). *The wisest one in the room: How you can benefit from social psychology's most powerful insights*. Free Press.
- Hegel, G. V. F. (2000). *Fenomenologiya dukha* [The phenomenology of the spirit]. M.: Nauka. (in Russian)
- Leont'yev, D. A. (1987) Razvitiye idei samoaktualizatsii v rabotakh A. Maslou [The development of the idea of self-actualization in the works of A. Maslow]. *Voprosy psikhologii*, (3), 150–158. (in Russian)
- Levitt, S. D., List, J. A. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224–238. DOI:10.1257/app.3.1.224. S2CID 16678444.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, 108, 35–65.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 271—301.
- Media Concierge Information Agency, LLC (18 dek. 2025 g.). *V Moskve poluchili nagrody HR-lidery Rossii 2025 goda* [In Moscow, Russia's 2025 HR leaders received awards]. RBK. URL: <https://companies.rbc.ru/news/3OuDE2SdAE/v-moskve-nagradili-hr-liderov-rossii-2025-goda/> (data obrashcheniya: 23.12.2025). (in Russian)

- Nasibullov, K. I. (2025). «Raspredelonnyy» sub"yekt i vyzovy sovremennoy psikhologii: figura homo proptus [The "distributed" subject and the challenges of contemporary psychology: The figure of homo proptus]. In T. Yu. Bazarov i dr. (red.), *Gorizonty sotsial'noy psikhologii: ot teorii k primeneniyu (k 70-letiyu professora T. Yu. Bazarova): Materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Tashkent, 24 maya 2025 g. Tashkent* (203–209): [Chilonzor Fayzi baland]. Tashkent. (in Russian)
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, (69), 143–150.
10.1080/00131720508984678.
- Sternberg, R. J. (2021). Adaptive intelligence: Its nature and implications for education. *Education Sciences*, (11), 823.
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2011). Sovmestnoye tvorchestvo kak resurs organizatsii deyatel'nosti: sostoyaniye i perspektivy issledovaniy [Joint creativity as a resource for organizing activity: Research status and prospects]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 32(1), 3–21. (in Russian)
- Zinchenko, V. P. (2009). Nuzhno li preodolevat' postulat neposredstvenno? [Is it necessary to overcome the postulate directly?] *Voprosy psikhologii*, (2), 3–20. (in Russian)