

© 1997

Аугустинавичюте А.

РУКОВОДИТЕЛЬ НИИ, РУКОВОДИТЕЛЬ ГОСУДАРСТВОМ, ИСКУССТВОМ¹

Рассмотрены стили руководства научно-исследовательскими организациями различных типов личности, основные принципы функционирования таких организаций и управления ими.

Ключевые слова: соционика, научные исследования, интуитивно-логический экстраверт, логико-интуитивный экстраверт.

Ни один тип личности не рискует тем, что он понимает по своему "врожденному" типу личности. То есть по типу личности, в котором он прожил основную часть своей жизни, приобрел основной жизненный опыт, в котором вошел в науку или другую сферу социальной деятельности.

Поэтому человек, который вырос ЛОГИКО-СЕНСОРНЫМ ЭКСТРАТИМОМ или СЕНСОРНО-ЛОГИЧЕСКИМ ЭКСТРАТИМОМ – отличный руководитель в государственных учреждениях и предприятиях, но плохой руководитель в НИИ. У таких людей волевой стиль деятельности, они не понимают, что такое неустоявшаяся научная мысль, потому в руководимых ими институтах ничего, по истине нового, родиться не может. Другое дело – хозяйственное предприятие. Здесь они знают, что никакой новый беспорядок под их руководством родиться не может, и это дает им имя лучших руководителей с волевыми, но не диктаторскими началами (настоящими диктаторами бывают лишь интроимы).

Руководителем НИИ может быть только ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСТРАТИМ, каким например, был Менделеев, или ЛОГИКО-ИНТУИТИВНЫЙ ЭКСТРАТИМ, каковым был, например, Ландау.

Когда руководит ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСТРАТИМ, его интересует не плановая тема института, а лишь то, что в данной области ЕГО институт способен сделать для народного хозяйства или для самой науки такое, что сэкономило бы затраты общества то ли на производство, то ли на саму науку. Поэтому НИИ, находящийся в руках этого типа, не склонен беспредельно расширяться, и там работают лишь те люди, которые способны и хотят работать в этой, а не в любой иной области знаний, и которые работают с удовольствием, увлечением и без муки. Как внешне, так и внутренне эти работники не мучаются из-за того, что работы больше чем они надеялись за такую зарплату или при таких условиях работы.

ИЛЭ не нормирует рабочий день – ни свой, ни своих сотрудников. Он судит лишь по результатам труда. И то – не отдельного человека. То есть – не по его отчетам, а только по тому общему вкладу энергии в общее дело, которая уходит не мимо, не на домашние дела сотрудника, не на его личные увлечения, если те не облагораживают климат в институте, или, например, не прибавляют здоровья и веселья другим сотрудникам. А тем более – если портят настроение более "прибыльным", то есть более трудоспособным и продуктивным коллегам.

Здесь могут быть люди, у которых все направленно лишь на личную инициативу в науке. И могут быть такие, которые лишь помогают тем, кто увлеченно трудится по собственному плану, пока это слишком не отклоняется от планов самого руководителя. Когда же отклоняется, и он считает это новой, нужной отраслью в науке, но не в его институте, он старается организовать новую лабораторию, которой мог бы руководить этот перспективный коллега. Однако желательно **не под его руководством**. Ибо этот тип личности не видит пользы от науки, когда коллектив настолько увеличивается, что руководитель уже сам не способен следить за работой почти всех сотрудников, и тем более, если не остается времени для проявления своей научной инициативы. Под чужими работами этот тип личности не подписывается. Не считает нужным. Чем больше самостоятельности у его сотрудников, тем они становятся более незаменимыми. Здесь нет ничего "дутого". В работе ищут удовольствия, а не усталости, потому работают не замечая усталости. В то же время люди другого типа, способные заботиться о здоровье своих

¹ - Вильнюс, март 1988 года.

сотрудников, а не об их научных работах, замечают лишь усталость этих людей, а не их возможность предложить какую-нибудь продуктивную идею или усовершенствовать идею коллеги.

Люди этого типа не гонятся за научными степенями, склонны, как, между прочим, и все логические экстратимы – защищать не диссертации, а научные монографии. Сами они достигают больших результатов только в индивидуальном труде. Поэтому руководитель с таким типом личности создает идеальные условия труда только сотрудникам своего типа личности, а также некоторым другим логико-интуитивным типам и в некоторой части – собственным дуалам.

Дуалы в основном должны составлять не контингент научных сотрудников, а вспомогательную часть НИИ – то есть быть хозяйственными работниками, вспомогательными сотрудниками. Например, машинисткой и редактором может быть только дуал, который не раздражает и к тому же не столь предприимчив в научной мысли, чтобы ее изменять. Если человек типа ИЛЭ печатает сам, то он все время исправляет текст. Причем это делается не из-за возможных ошибок, а просто потому, что он не способен печатать один и тот же текст дважды. Идет постоянное и бесконечное усовершенствование текста: он то сокращается, то – в других частях – удлиняется. Сокращается более известное – теоретизируется. Расширяется ему самому пока менее известное – анализируется. Потому новую свою работу обычно начинает с переписывания старой. И если старую никто до сих пор не напечатал и не издал, она его уже не интересует, является лишней и раздражающей тратой времени, ибо он уже занят новой темой.

Если работа НИИ достаточно хорошо поставлена – ни одна из заметок более крупного ученого (имеется в виду не степень, а объем и открытость той части подсознания, которая занимается наукой) не должна пропасть. Ибо на каждом этапе работы появляется что-то нужное и понятное другим людям. Если же он сам переписывает свои работы, то в конце концов появляется научно-теоретическая, уже очень мало кому понятная работа. Так было и с соционикой. Ушло очень большое количество идей в сторону только потому, что мне самой приходилось один и тот же текст перепечатывать по несколько раз.

Рождались более точные определения – иногда по несколько сразу. Приходилось долго думать, какое определение более точное, с точки зрения науки, а не понятное, с точки зрения читателя. Поэтому у этой науки, которая должна быть понятна каждому читателю, а не только ученым, которые когда-либо станут лишь исследователями моего научного наследия, ибо пока соционика все еще в роли падчерицы – то ли психологии, то ли физики. Поэтому печатаемое должно быть понятно каждому. Если этого не будет, то наука, которая пока является непризнанной и кочует в рукописном виде по рукам любителей, как это происходит с работами Альтшуллера, не дойдет до специалистов всех тех областей, которые необходимы для дальнейшего ее развития. Это и филологи, которые должны найти последовательность изменения речи человека при его переходе из одного типа в другой. И физиологи-физиономисты, которые должны исследовать разницу в мимике людей при том же переходе. Ибо человек, который привык менять свой тип личности (это пока единицы, – в самом Вильнюсе в настоящее время свободно и осознанно меняет тип около десяти человек, в Алитусе всего два человека). Необходимы физики для исследования физических закономерностей функционирования организма. По-моему, соционику можно называть физикой живого организма, как и физикой социума. Доказательства этого у нас есть. Пусть и в рукописном виде.

И пока не появятся приватные или кооперативные типографии, пробиваться в печать просто не стоит. Соционику не должны печатать люди, которые сами в этой науке не разбираются. Новая наука не может ожидать рецензий со стороны влиятельных коллег, ибо они соционику не знают, о ней ничего не слышали, а тем более ничего популярного не читали. Тот, кто не вошел в академический стиль нового, через популярное не способен оценить и этот академический стиль. Пусть это я, пусть это Григорий Рейнин или Игорь Онуфриенко. А популярное издать нельзя потому, что не издано академическое. Популярное издается на втором этапе. Это у нас. У ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКОГО ЭКСТРАТИМА популярное, как и постановка вопроса, доказательства необходимости этой области знаний, появляются прежде всего. Они у нас НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ не могут быть напечатаны лишь потому, что этот тип личности идет в форпосте науки.

Когда сама наука в нашей стране в настоящее время находится в руках интровертов, которых туда призвала достаточно чистая работа и – при небольших затратах труда и риска – сравнительно приличное жалование, для нового просто нет рецензентов. Правда, в науку идут еще и не самые способные интроверты, ибо есть области применения собственных рук с еще меньшим риском и большим доходом. Интроверт – кормилец семьи, но не ученый, который ради науки самым настоящим образом забывает все и идет не туда, где больше заработает, а туда, где ему интереснее. Интуитивно-логические стараются

занияться исследовательскими проблемами, невзирая на оклад. Сенсорно-логические – хозяйственно-организационными проблемами, сенсорно-этические – организацией социально бытовой стороны жизни, интуитивно-этические – организацией театрального и любого другого искусства. Но это экстратимы. Интрогим всегда старается быть исполнителей с максимально большим или – значимым окладом. Такие качества интроверта, как его исполнительность, иногда терпеливость, конструктивность, спокойное трудолюбие, а порой и полная безынициативность необходимы во всех коллективах. Даже полная безынициативность рядом с собственным дуалом превращается в необходимую этому дуалу инициативность.

Однако необходимо знать, что экстратим и без дуала инициативен и еще более инициативен чем с дуалом. Интроверт какую-либо инициативность и активность проявляет только при наличии дуала или только тогда, когда его материальные интересы, особенно интересы его детей, требуют такой инициативы.

ЛОГИКО-ИНТУИТИВНЫЙ ЭКСТРАТИМ склонен к работе другого типа. Он как бы экспериментатор-очиститель науки от ненужных примесей. Именно он постоянно старается отделить научное от ненаучного. ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСТРАТИМ на ненаучное просто сердится, или вместо ненаучных теорий предлагает более научные. ЛОГИКО-ИНТУИТИВНЫЙ ЭКСТРАТИМ, наоборот, с очень большим терпением проверяет любую как научную, так и ненаучную теорию для того, чтобы ненаучную раскритиковать, а научную внедрить в жизнь. Поэтому НИИ, руководимые этим типом личности, склонны исполнять в науке другую роль. Однако перводобытчик в науке, т.е. ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСТРАТИМ, в таком институте обычно чувствует себя хорошо. По-моему, каждому представителю этого типа необходимо прежде всего поработать в институте, которым руководит параллельный ему интеллект. Ибо там постоянно просеивается масса необходимой для формирования его интеллекта информации. Там он может преспокойно и с большим удовлетворением работать – с гораздо большим, чем в институте, которым руководит *тождик*. Причем работать даже долгое время или до тех пор, пока у него не определится собственная тема. Когда оказывается, что тема достаточно солидная, что она расширяется ему необходима небольшая лаборатория уже под его личным руководством или под руководством *тождика*, который обычно не вмешивается в дела человека, если принял его с собственной темой. Со временем, при расширении темы, как это получилось с соционикой – необходимо организовать институт.

Что касается соционики, то в настоящее время маленькая лаборатория и притом без никаких материальных возможностей нас не устраивает. Нам необходим институт со штатом примерно 40 человек. Примерно половина этого количества у нас рассеяна по всему Советскому Союзу. В основном, в Вильнюсе, Киеве, Ленинграде. Это зрелые ученые, способные вести самостоятельную работу. Однако работа в одиночестве нас уже не удовлетворяет. Мысль в соционике так быстро развивается и видоизменяется, что необходимы постоянные, почти каждодневные диспуты, обмены мнением. Нужен собственный орган, "Соционика", издаваемый тем же коллективом, а не кем-либо со стороны. Несомненно, что некоторые статьи всеми сотрудниками института будут прочтены до издания журнала и сейчас же будут учтены в новых разработках.

Директор института – одновременно и редактор журнала. Каждый руководящий ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКИЙ ЭКСТРАТИМ прочтет все, что касается его новой науки. Директором такого НИИ следует пригласить моего *тождика*, однако с опытом институтской работы. Это может быть человек, который вначале просто не будет мешать этой науке развиваться и заниматься координацией работ этого института в сетке социальной действительности, в которой приходится жить. Много хлопот с самим институтом не будет, если заранее поставить условие – ни одного случайного работника, то есть, человека, для которого научные интересы работников института неизвестны и не понятны. Ни одного человека со слишком малым информационным полем! Нижнюю границу – окончившему какой-либо ВУЗ. Кроме того, это должны быть люди, способные, в случае необходимости, менять свой тип личности и в этом, другом типе, даже работать. Литературными сотрудниками такого института должны быть СЕНСОРНО-ЭТИЧЕСКИЕ ИНТРОТИМЫ. Однако, если в институте работает хоть пара ЛОГИКО-ИНТУИТИВНЫХ ЭКСТРАТИМОВ, то для их прикрытия необходим хотя бы один ЭТИКО-СЕНСОРНЫЙ ИНТРОТИМ – среди литературных редакторов и одновременно – машинисток. Иначе их условия труда будут хуже других работников этого НИИ.

В целом, необходимо, чтобы в таком институте было около трех-четырёх сенсорно-этических, которых будут заниматься не только литературной обработкой текстов, но также изучением и исправлением условий быта своих сотрудников. Как на работе, так и дома. Значит необходима

хозяйственная часть, которой, в обязательном порядке, руководит СЕНСОРНО-ЛОГИЧЕСКИЙ ИНТРОТИМ. Экстратим для такой работы не подходит. Никакой экстратим не способен по-настоящему заботиться об уюте – ни на своем предприятии, ни в своей семье. Пусть у него и есть некоторые принципы по организации быта, но по сравнению с интротимом всегда оказывается, что эти принципы как бы "голые" и неполноценные.

Около десяти мест вначале должны остаться незанятыми. Это для новых перспективных сотрудников, которых удастся увести, в основном, из других институтов, предложив им более интересную работу и более приемлемые условия труда. Для организации лекционной работы необходим ЭТИКО-СЕНСОРНЫЙ ЭКСТРАТИМ. Ибо никакой другой тип с этой работой таким блестящим образом не справится. Он же способен воодушевить и лектора и сам почитать, в случае необходимости, прославить все хорошие качества нужного ему человека и отказаться от неперспективных людей. То есть людей, неспособных к чтению лекций. Одновременно он нашел бы работу в журнале НИИ. Заботиться об его обязанностях не приходится. Это тип личности, обычно называемый гипертимным, не знает покоя и о работе для себя позаботится сам. Особенно, если рядом с ним будет работать хоть один человек с конструкторским типом личности, то есть – ЛОГИКО-ИНТУИТИВНЫЙ ИНТРОТИМ. Это дуальная пара. А в таком институте каждый имеет право на собственного дуала, притом на дуала, который ему нравится и которого, по возможности, он сам себе подбирает. Как правило, экстратим выбирает интротима. Объяснять условия труда должен *тождик*. Дуалы дают советы без просьбы – тогда, когда созревает необходимость.

Говорят, что Ландау, когда не знал, чего требовать от очередного своего нового работника и, по-видимому, хотел, чтобы тот по собственной воле оставил бы работу, где не способен проявить инициативу, очень ругался. Это и понятно. Ни один интуитивный экстратим не приказывает сотрудникам и не требует от них какой-то конкретной инициативы. Только потому он и способен руководить настоящим научным коллективом. В НИИ, где работы пишутся под влиянием авторитетов и при их полном руководстве, развита не наука, а школьничество. Никакая новая инициатива там не родится. Кроме того, такие институты могут бесконечно развиваться только потому, что чем больше институт, тем больше зарплата руководителей. Нельзя требовать от людей, чтобы они реализовывали не свой гений, а гений другого типа личности. Сенсорно-логический же должен руководить производством. Это делает не меньше чести и дает больше возможностей проявиться, ибо сенсорно-логические экстратимы способны двигать большими материальными ценностями, чувствуют в этом удовольствие, именно в этом, а не в чем-то другом являются беспредельно честными и требовательными по отношению к другим лицам.

Там, где руководят интуитивно-логические, дело склонно сужаться одновременно с решением данной проблемы. Наука не должна расширяться при решении одной и той же проблемы. Новый научный коллектив должен собираться для решения и разработки появившейся научной темы. При условии, что эту тему начал решать какой-либо интуитивно-логический и ему в помощь необходим определенный аппарат. Иоффе прославился как руководитель (интротим) только потому, что в его руки попал такой научный сотрудник, как атомщик Курчатов. Иоффе в сложные довоенные годы занимался не наукой, а лишь тем, что оберегал талант ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКОГО ЭКСТРАТИМА Курчатова.

Правда, прославились оба. Но если бы институтом руководил сам Курчатов или пригласил бы собственного коллегу – ибо сомневаюсь, что он в этих условиях стал бы сам директором НИИ, – то было бы гораздо проще решение всех вопросов, лучше бы решались не только материальные проблемы жизни такого гения, как Курчатов (с открытыми 12 каналами), но и наша наука получила бы от него в несколько раз больше. Среди ученых такой высокий показатель чистоты нервных каналов очень редок. Притом объем информационного поля у него был не меньше, чем у Владимира Ильича Ленина.

Объем информационного поля мы пока измеряем условно. Меня лично этот показатель удовлетворяет. Хотя подробно объяснить, что это такое, то есть какие конкретные части информационного поля входят в этот показатель, трудно. Кроме того, один и тот же интеллект можно измерять с разных сторон, и эта цифра будет иной. Меня интересует показатель, который получается при измерении той стороны интеллекта человека, которая у него выше всего и которая в целях пользы для общества и его – человека – нервной системы и должна реализоваться. Когда человек делает то, что соответствует типу его интеллекта, называемого и типом личности, он наиболее доволен собой и окружающими, наименее невротизируется и наименее невротизирует других. Однако для того, чтобы объяснить, что это за показатель, необходима еще некоторая работа и прежде всего – описание показателя, что является достаточно трудоемким. В настоящих условиях, когда нет возможности сразу же, то есть в течение одного

месяца после написания статьи ее и напечатать, притом не в любом журнале, а в своем, с названием "СОЦИОНИКА", приходится доверять взгляду нашего эксперта. У экспертов же собственные способы доказательства одной или другой истины друг другу. Иногда это так называемый клинический, иногда эзотерический способ измерения, иногда просто на глаз – по стилю написанных работ, по объему работы и интересам на единицу времени или за продолжительность всей жизни. Потому можно говорить о среднем IQ за жизнь человека и о IQ за определенный этап его жизни. Этот IQ растет по мере того, как человек читает и осмысливает, обязательно осмысливает прочитанное. Потому один тип личности обогащается при прочтении одних книг, то есть тех, над которыми он способен творчески мыслить или хотя бы творчески созерцать, другой – при прочтении совершенно других книг. IQ растет при созерцании объекта исследования и осмысливании результатов исследования, как и при любой работе, которая требует творческих усилий и реализует именно его интеллект.

Допустим, по нашим объемам IQ некоторых политических руководителей был следующим: К. Маркса – 12, Ленина – 12, Плеханова – 9, Сталина – 0,3, Гитлера – 0,8, Н. С. Хрущева – 3, Андропова – 5, Рейгана – 7, Маргарет Тэтчер – 8. При творческой работе этот коэффициент растет, при отсутствии таковой – останавливается.

От редакции:

Десять лет назад, когда была написана эта статья, идея создания института соционики казалась утопическим проектом. Многие изменилось в нашей жизни: существенно уменьшилось количество людей, работающих в разного рода НИИ, изменились условия в научной и издательской сферах. Но именно изложенные А. Аугустинавичюте принципы во многом реализованы в организации и деятельности Международного института соционики.