

† Профессиональное кредо



О ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОТНОШЕНИИ К НАУКЕ И ТВОРЧЕСТВУ

(интервью Ю.М. Резника
с проф. А.Л. Журавлевым,
июль–август 2010 г.)*

О руководстве в науке

Ю.М. Резник: Анатолий Лактионович! Сколько я Вас помню, Вы всегда занимали руководящие посты в науке.

Я познакомился с Вами, когда Вы были руководителем лаборатории, а затем, при А.В. Брушлинском, стали еще и заместителем директора Института психологии РАН. Считаете ли Вы себя преемником традиции руководства, сложившейся в Вашем институте? Кто для Вас стал примером талантливого руководителя научным коллективом?

А.Л. Журавлев: Я, действительно, считаю себя в очень большой степени преемником традиций руководства Института психологии РАН. Эти традиции закладывались Борисом Федоровичем Ломовым, организатором Института и его первым директором. Эти традиции были продолжены и вторым директором – Андреем Владимировичем Брушлинским. В чем они состоят?

Во-первых, Институт создавался для проведения комплексных системных исследований психики, отсюда изначально формулировалась высокая значимость *междисциплинарных исследований*. Это – первая особенность, суть которой заключается в том, что она предполагает объединение в исследованиях представителей разных научных отраслей, научных направлений и специалистов. Поэтому в организации и проведении исследований преимущественно используются интегративные подходы. И это, естественно, необходимо учитывать в управлении научными исследованиями в Институте.

Второе – это, конечно, реализация принципа *единства теории, эксперимента и практики* в анализе психического. Того принципа, который предполагает уважительное отношение к теоретико-методологическим разработкам, эмпирическим и, в частности, экспериментальным исследованиям и ориентированным на практику научным работам. Здесь никак нельзя отдавать предпочтение или преимущество какому-либо из методов. Теоретический, эмпирический и практический методы анализа должны использоваться только в единстве.

* Окончание. Начало интервью см. в предыдущем, четвертом выпуске нашего журнала.

Третье. У нас в Институте существует явно выраженный приоритет науки в организации жизнедеятельности коллектива в целом. Системообразующим в жизни Института является *научно-исследовательская работа*, в т.ч. поисковые, проверочные, поточные, массовые, т.е. какие бы то ни было исследования, но именно научные исследования.

Четвертое. Конечно, ведущая роль в организации научной жизни Института отводится *Ученому совету*. Все принципиальные решения принимаются коллегиальным путем. Это безусловно.

Пятое. Наука делается в *лабораториях*, в других научных подразделениях, поэтому они возглавляются наиболее квалифицированными, опытными и авторитетными специалистами. Администрация же состоит фактически на службе у научных подразделений, и это принципиально для управления наукой в нашем Институте.

Шестой принцип заключается в традиционном создании условий для воспроизводства и развития *научных школ* Института. Очень важно сочетание энергии и профессиональной подготовки молодых научных сотрудников, с одной стороны, и квалификации, зрелости, мудрости ветеранов-исследователей нашего Института — с другой.

Это кратко о некоторых базовых принципах руководства Институтотом.

Что же касается талантливых руководителей, то я ценю в них разное, так как для меня важен сам факт, что они взаимодополняют сконструированный мною образ руководителя научного учреждения в области психологической науки. Первым примером я бы назвал, конечно же, Владимира Михайловича Бехтерева. Он вызывает у меня огромный интерес прежде всего именно как руководитель! Но о нем я знаю только по публикациям, по специальным работам. Не на все мои вопросы в них содержатся ответы. Но они многое объясняют для меня, в первую очередь то, что это был мощный руководитель науки, открывающий в ней целые отрасли, повлиявший на развитие целого ряда смежных наук, научных направлений, в том числе и психологической науки.

Второй пример — это, конечно же, Борис Герасимович Ананьев, декан факультета психологии Ленинградского университета, где я учился. Более того, я специализировался на кафедре общей психологии, которую он создал и продолжительный период возглавлял. Борис Герасимович остается научным руководителем в моем восприятии именно как студента. Меньше внимания, естественно, я уделял, когда учился, оценке его сугубо управленческих качеств. Однако уже в студенческие годы я очень хорошо почувствовал значение авторитета ученого в науке. Б.Г. Ананьев был большим авторитетом для всей ленинградской научной психологической школы, лидером в организации масштабных исследований.

Комплексное исследование человека, или комплексное человекознание, — направление, характерное для ленинградской школы и связанное с именами Бехтерева и Ананьева, конечно, мне известно не только понаслышке. Я был фактически включен в это направление как молодой исследователь, начиная с 4-го курса, уже. В то время становление профессии психолога предполагало обязательный элемент обучения — включенность в крупную научную программу, которую выполняло подавляющее большинство научных сотрудников, преподавателей и в том числе студентов старших курсов.

Третий человек, являющийся для меня примером руководителя научного учреждения, — это, конечно же, Борис Федорович Ломов. Во-первых, мне он ближе и

понятнее всего. Во-вторых, меня с ним связывала продолжительная совместная работа. И если учесть, что он был еще моим аудиторным преподавателем, то можно сказать, что нас связывали 22 года общей судьбы.

При Борисе Федоровиче как директоре ИП АН СССР, я стал заведующим лабораторией социальной психологии, начиная с 1987 г. Его деятельность как руководителя Института я специально проанализировал в статье под названием «Борис Федорович Ломов как руководитель глазами его ученика». Ни о ком другом я в таком ключе еще не писал. Но вернемся к нашему сюжету.

Весьма значимой в то время была работа Екатерины Васильевны Шороховой, которая работала заместителем Бориса Федоровича Ломова по науке и одновременно исполняла обязанности заведующего лабораторией, в которой я работал. Она, в моем представлении, обладала очень сильными управленческими качествами – высочайшая принципиальность и одновременно доброжелательность, очень высокая работоспособность и сила духа.

Ю.М.: Что Вы считаете для себя главным в руководстве научным коллективом: определение стратегии научной деятельности или поддержание статус-кво в коллективе? Мобилизацию членов коллектива на реализацию крупных научных проектов или сохранение разнообразия научных интересов сотрудников? Влияние на жизненные траектории и судьбы людей, работающих с Вами, или создание условий для расцвета их научного творчества? Какими принципами Вы руководствуетесь в работе с учеными и другими сотрудниками института?

А.Л.: Это очень сложный для меня вопрос, принципиальнейший вопрос для директора. Мне представляется, что главное – то, чем научный коллектив занят, то есть его научная деятельность, которая должна непременно развиваться. А чтобы это происходило, от руководителя обязательно должны исходить инициативы, направленные именно на развитие научной деятельности Института, суть которой составляет производство нового психологического знания.

Конечно, на *первом* месте – определение стратегии развития Института, стратегии развития его научной деятельности. Но определение стратегии не может происходить ежедневно или даже ежемесячно.

В жизни нашего Института решению этой задачи, как правило, посвящены так называемые юбилейные научные конференции Института, которые традиционно проводятся один раз в пять лет и которые связаны с историей развития нашего Института, когда обсуждению и дискуссии подвергаются именно стратегические научные направления развития Института.

Второе – очень значимым является сохранение разнообразия научных интересов, научных направлений в Институте. Очень трудно спрогнозировать, в каком научном направлении состоится тот или иной прорыв, в каком направлении будут получены наиболее важные научные результаты, тем более те, которые должны подвергаться специальной научной экспертизе, и главное – выдержать проверку временем. Экспертиза через историю – это очень важный критерий профессионализма.

Третье – конечно, в деятельности Института вполне допускается мобилизация, но она должна быть оправданной. Сотрудники должны понимать, что нет другого выхода! Когда жизнедеятельность Института неизбежно становится жестко регламентированной, мобилизация может быть принята сотрудниками в каких-то исключительных, чрезвычайных ситуациях и на непродолжительный период. В мобилиза-

ционном режиме заниматься наукой чрезвычайно сложно. Однако я еще раз повторю, она вполне допускается, особенно как инструмент решения каких-то конкретных задач, которые возникают в жизни Института.

К примеру, в 2009 г. в Институте работала комплексная проверочная Комиссия РАН, и когда встал вопрос о разработке плана мероприятий Института по реализации критических замечаний, предложений и пожеланий проверочной Комиссии, то у нас был всего один месяц, в течение которого надо было разработать такой проект плана. И Ученый совет, на котором это рассматривалось, и каждая лаборатория, и отдельные сотрудники в мобилизационном режиме готовили свои предложения для такого плана. Мобилизация достаточно успешно может использоваться в решении оперативных задач управления Институтотом.

Четвертое – это содействие профессиональной и жизненной карьере сотрудников, особенно молодых. Этому необходимо уделять большое внимание и создавать, по возможности, условия для научного творчества молодых исследователей. Мы ведь все хорошо знаем, кто работал и работает в науке, что период деятельности молодого специалиста и ученого очень короткий. Всякий его проходил, и когда к нему возвращаешься в своей памяти, то осознаешь, что он больше похож на краткое мгновение.

Безусловно, в работе с учеными, исследователями в научной организации должны реализовываться какие-то принципы. Такие принципы есть и в моей работе, хотя их очень сложно выделить, поскольку требуется глубоко и точно отрефлексировать свою работу.

Во-первых, мне представляется важным, что должна быть *прогнозируемость действий руководителя* со стороны сотрудников. Они должны представлять, как поступит руководитель в той или иной ситуации, в тех или иных сложившихся обстоятельствах, особенно типичных и стандартных и т.п. Мне представляется, что не должно быть резко неожиданных решений, предложений и тем более конкретных действий руководителя. Важно, чтобы в деятельности руководителя научной организации была последовательность. Чтобы достичь этой прогнозируемости действий руководителя, крайне нежелательно менять принципы управления и взаимодействия с сотрудниками за короткие периоды времени. И это тоже должно быть принципом! Еще раз подчеркну, отказ или уход от изменений принципов управления в короткие периоды времени – это есть один из принципов. Вот тогда, собственно, и будет возможным добиваться прогнозируемости действий руководства.

Во-вторых, при взаимодействии с сотрудниками я стараюсь прежде всего *иметь дело с экспертом, специалистом* в определенной области. Именно так я воспринимаю любого сотрудника, включая молодого научного работника. Как специалист в определенной области он знает по конкретному вопросу больше меня. Поэтому я стараюсь его спрашивать, советоваться с ними, включать его в обсуждение каких-то вопросов, особенно злободневных для группы сотрудников или даже лабораторий, что и позволяет решать проблемы. И такое случается регулярно.

В-третьих, я считаю, что при взаимодействии с сотрудниками *должны соблюдаться некоторые формальные основания* в работе, особенно в спорных случаях, когда доминируют процессы интерпретации, когда каждый объясняет свое понимание вопроса, и считает, что он прав. И при этом какой-то круг формальных требований не должен нарушаться, иначе будут возникать большие сложности в управлении

научной организацией. Формальные требования должны составлять некий каркас, остов, который и придает реальную устойчивость во взаимодействии людей. А неформальные психологические компоненты во взаимодействии могут легко подвергаться сомнениям и, главное, можно по-разному интерпретировать и оценивать, так как все мы по-разному мыслим и переживаем те или иные ситуации. А вот перевод проблемы, особенно спорной, на формальные основания позволяет ее решение сделать независимым от желания или нежелания как руководителя, так и сотрудника.

Конечно, каждый руководитель обязан поступать в соответствии с принятыми нормами, прежде всего, имеющими административно-юридическую силу, а не следовать своим представлениям и желаниям. Только это позволяет выявить общие закономерности в управлении, когда руководитель при взаимодействии с сотрудником опирается, полагаясь на уже узаконенные, установленные формальные требования и характеристики этого взаимодействия. Иначе, если поддаться эмоциям и слухам, наступит психологический хаос в управлении!

В-четвертых, важнейшим принципом я считаю *тщательную подготовку радикальных организационных решений*, которые необходимо проводить в жизнь, и часто не по желанию самого руководителя. Очень важно, чтобы эта необходимость, эта неизбежность была понятна сотрудникам и выражалась в признании того, что такое решение должно проводиться совместными усилиями.

Например, мы переживали в течение с 2006–2008 гг. ситуацию сокращения состава сотрудников в научных учреждениях РАН в соответствии с так называемым трехлетним соглашением между РАН и Правительством Российской Федерации. Это был тяжелейший период! По радикализму решений эти годы, пожалуй, были наиболее острыми, потому что речь шла об увольнении в течение трех лет 33 человек, в частности, только из нашего Института. И вот в результате нашей работы эти люди уволились из нашего Института по собственному желанию. Этому предшествовала тщательная подготовка решений, а также солидарность членов Ученого совета, мнения которых соответствовали формальным требованиям, а не личным предпочтениям и симпатиям. В подготовке таких решений необходимо делать акцент на использовании так называемых ориентировочных приемов, а не исполнительских. Это касается и выработки решения, и принятия именно непопулярных решений. Поэтому преимущественный упор на ориентировочную, подготовительную, а не реализующую, исполнительную деятельность в этом случае было делом принципа.

В-пятых, хотелось бы подчеркнуть мое *незыблемое доверие к авторитету* Ученого совета, его решениям, уважительное отношение к публично высказываемым мнениям членов Ученого совета, которые являются наиболее высококвалифицированной частью сотрудников. В нашем Институте статус выборного органа – Ученого совета – очень высок. Член совета обладает дополнительным авторитетом, то есть силой психологического влияния на сотрудников, которые его выбирали на общем собрании научного состава Института.

В-шестых мне хотелось бы подчеркнуть *значимость терпимого отношения к ошибкам в деятельности сотрудников*, которые, безусловно, неизбежны, так же как ошибки в деятельности руководителя. Мне импонирует выражение: «безошибочным может быть только безделье!» А человек, регулярно работающий, напрягающийся, стремящийся что-то сделать, тем более в условиях некоторой регламентации, неизбежно совершает ошибки. И крайне важно терпимо к ним относиться. Это также должно

быть принципом! К сожалению, представители некоторых организаций, контролирующих деятельность Институтов, этого совершенно не учитывают. Никакого терпимого отношения к ошибкам вообще не наблюдается. А это очень важно в деятельности научных сотрудников и во взаимодействии руководителя с ними.

Ю.М.: Анатолий Лактионович! Я не знаю, чего в Ваших словах больше — организационного романтизма или системного бюрократизма. Пожалуй, присутствует и то, и другое. Вы одинаково восторгаетесь авторитетом коллективного мнения и вместе с тем отдаете дань системным атрибутам организации. Как известно, Система, будь-то Ваш институт как объект управления или РАН в целом, виртуальна. Она живет по своим правилам, навязывая коллективу внешнезаданные стандарты поведения. За них удобно прятаться, утверждая, что у Вас нет ничего личного, это все Система. На самом же деле от имени Системы всегда действует конкретная группа людей, прикрывающаяся интересами целого. И эта группа узурпирует власть и другие ресурсы Системы. Я могу лишь предположить, что Вы оказались на своем месте, т.е. тем человеком, который легко адаптировался под внешние требования Системы (в данном случае — РАН) и стал выразителем интересов доминирующей группы в самом Институте. Все, что Вы говорите о принципах управления Институтом — это абстрактная теория или точнее — идеология, которую разделяют также члены Вашей группы поддержки — Ученый совет. По-другому не бывает. У каждого руководителя есть своя группа поддержки, на которую он опирается, и которой он служит, удовлетворяя личные амбиции и притязания ее отдельных представителей. Благодаря этому достигается баланс сил в организации как целевой группе, в которой складывается своя особенная структура лидерства. Если Вам повезет, то Вы сможете соединить в себе ресурсы формального и неформального лидерства. Для меня директор академического Института — это одновременно гарант безопасности всего коллектива, выражающий его интересы в рамках более широкой Системы (РАН), и представитель группы поддержки, задающей «внутренние» правила игры. Если он плохо справляется с этими своими функциями, то Система его отторгает как извне, так и изнутри. Пока Вам удастся это делать, Вы на коне.

Но затронем еще один сюжет. Как известно, иногда сапожники сами остаются без сапог. Это относится и ко многим профессиональным руководителям. Вы — психолог-управленец по своей профессиональной подготовке, а значит, как принято считать, — знаток человеческих душ, умеющий использовать их сильные и слабые стороны в интересах дела. Насколько Вам удастся применять свой профессиональный опыт в управлении институтом? Можете ли Вы назвать «слабые места» своей управленческой деятельности?

А.Л.: Я хотел бы подчеркнуть прежде всего, что остаюсь самым обычным человеком в управлении, человеком, который если что-то делает, как я уже выше говорил, то обязательно ошибается. И я ошибаюсь тоже предостаточно! Ошибаюсь в оценке конкретных людей, в выработке и принятии конкретных решений, в своих предложениях и предположениях. Но все-таки во взаимодействии с людьми я стараюсь действовать произвольно, стараюсь действовать на автоматизмах, на сформированных умениях и навыках в управлении. Свою работу с людьми очень редко рефлексую, однако это все-таки бывает, в основном, при взаимодействии с новыми, неизвестными мне людьми. Вот здесь я осуществляю рефлексивные процессы и произвольное построение взаимодействия.

Бывает также, что я стараюсь выстраивать свои отношения с конфликтными людьми. Это второй тип ситуации, когда какие-то управленческие знания и профессиональные из области психологии мне приходится использовать или, по крайней мере, учитывать. А в подавляющем большинстве взаимодействие с людьми у меня, конечно же, происходит непроизвольно.

Мне, безусловно, приходится применять тот или иной опыт в управлении Институтом, и этот используемый опыт имеет несколько источников. Во-первых, больше всего я учитываю традиции Института. Мне так кажется, мне так думается! Второй источник — опыт других руководителей, с которыми имею дело и которым доверяю. Но в управлении я не люблю экспериментировать, пробовать. Скорее, люблю учитывать чужой опыт при выработке решений. Он интересен, но не всегда применим в личной практике. А вот учитывать дух, идею некоторого опыта других руководителей мне представляется важным, необходимым и полезным.

Главное для меня в управлении Институтом состоит в ответе на вопрос: это уже было в истории нашего Института или нет? Если же было, то как разрешалось ранее? Как выходили наши коллеги из такой ситуации? Кстати, мне был очень полезен опыт нашего Института по сокращению персонала в предыдущие исторические периоды. Это ведь было не первое такое крупное сокращение, совсем нет. Конечно, это совсем не умаляет, не снижает роли профессиональных знаний руководителя. Но над профессиональными знаниями мне не приходится так часто задумываться, как над опытом управления нашим Институтом со стороны других руководителей, в частности двух предыдущих директоров, и анализ именно этого занимает у меня большее время и требует большего, на самом деле, внимания.

Ю.М.: Я уже понял, Анатолий Лактионович, что Вы — традиционалист. Но ведь не опыт предыдущего поколения руководителей и традиции Института в целом заставляют Вас совершать собственные ошибки?

А.Л.: Да. Очень интересна часть вопроса о слабых местах в моей управленческой деятельности. Я считаю, что таких слабых мест много. Назову лишь некоторые из них.

Первое: мне конечно не всегда удастся заставить, убедить или уговорить того или иного сотрудника качественно и особенно в установленные сроки выполнить мое поручение, задание и т.п. Мне очень часто приходится откладывать, переносить, возвращаться к этому поручению несколько раз. Вот это, безусловно, слабое место, и избежать этого мне пока не удается.

Второе. Конечно же, я могу уступить давлению со стороны заведующего лабораторией или высококвалифицированного сотрудника. Уступить именно в ситуации, когда я не должен был бы уступать ни в коем случае. Я четко понимаю, что поступаю неправильно, осознаю это и могу аргументировать свои действия, но, тем не менее, при принятии окончательного решения на меня оказывает влияние некая мягкость или недостаточная жесткость в управлении. Некоторое так называемое материнское начало иногда довлеет, заставляет меня поступать не так, как я хотел бы, не так, как необходимо и целесообразно. Вот это второе и тоже мне очень ясное, очень понятное слабое место.

Теперь о третьем: конечно, в текучке дел могу пропустить такие нарушения со стороны сотрудников, которые я должен был бы отмечать обязательно, особенно со стороны молодых сотрудников, начинающих работать в нашей организации, или

сотрудников, которые совсем недавно изменили свой научный статус, например, были «неостепененными», а стали кандидатами наук. При этом вдруг появляются такие элементы во взаимодействии, которых ранее не было, и я это все пропускаю. Меня лишь огорчает что позднее эти же сотрудники позволяют себе повторить в поступках то или иное отклонение от нормы, то или иное нарушение, причем повторить неоднократно. Это вовремя необходимо пресекать, но когда впервые сталкиваешься с этим, то не останавливаешь, потому, что текучка заедает, забываешь, не фиксируешь, чтобы поговорить и четко высказать свое отношение. Речь не идет, естественно, о наказаниях, санкциях, но нужно отметить этот факт, показать, что я обратил внимание на тот или иной поступок. Это мне необходимо делать, я это понимаю, но это требует соответствующего времени и сохранения всего этого в памяти. Не всегда это получается, к сожалению!

Ю.М.: *А не пользуются ли Вашими слабостями, в т.ч. материнскими и отцовскими началами, подчиненные?*

А.Л.: Увы, это так. Более того я скажу, что, к сожалению, мои слабые места известны сотрудникам, а отдельные из них вполне могут ими пользоваться. Но это уже жизненный закон управления, и я не буду скрывать, что ранее тоже пользовался слабостями своих руководителей и чего-то добивался от них. А сейчас я вот вижу, как используют мои слабые места в управлении, но что-то реально изменить не всегда могу. И, конечно, мне как руководителю должно хватать терпения, так как в неуравновешенном состоянии во взаимодействии с сотрудниками вступать никак нельзя. Поэтому терпимое отношение — это на самом деле не слабое место, скорее — сильная сторона того или иного руководителя. Но терпения не всегда хватает, это тоже ясно. К своим слабым местам я, собственно, вынужден относиться тоже терпимо, так же как к слабостям, недостаткам и ошибкам сотрудников.

Ю.М.: *Очевидно, что традиционное деление стиля управления на авторитарный и демократический уже давно устарело, хотя и сохраняется в большинстве учебников по менеджменту и психологии управления. Приходится признать, что реальная управленческая практика намного сложнее, чем хрестоматийные схемы и типологии. Какой стиль общения и руководства Вы чаще всего используете в работе с людьми? Есть ли у Вас собственные «секреты управления»?*

А.Л.: Вопрос о стиле руководства научным коллективом по-своему мне интересен. Но необходимо иметь в виду, что современные типологии стилей руководства, которые разработаны в результате продолжительных исследований, более дифференцированы и более адекватны той управленческой практике, тем реалиям, которые имеют место в жизни, в т.ч. в реальной практике управления.

Таких типологий известно несколько. Разработана и мною конкретная типология, в которой выделено семь основных типов стилей руководства. Но каждый из этих типов, в свою очередь, делится на три подтипа. В конечном счете, получается матрица, которая описывает управленческую реальность по такому критерию, как стиль руководства, и включает 21 подтип. Но все-таки еще раз повторю, что среди них основных — семь. Однако на практике этим пользоваться очень непросто, поскольку речь идет именно о научно-исследовательских результатах.

Если же говорить о наиболее часто используемом типе стиля в моей личной практике, то для меня подходит так называемый *комбинированный стиль*, который позволяет одновременно сочетать в себе элементы разных компонентов стиля руковод-

ства: и директивности, и коллегиальности, и пассивного невмешательства. И, чтобы использовать адекватно комбинированный стиль, требуется учитывать большее число различных факторов. Это содержание формальных требований к выполнению задачи и содержание самой задачи, это состав конкретной группы или фамилия конкретного исполнителя, с которым имеешь дело; важны сложившиеся условия выполнения задачи. Таких факторов существует целая система – это тоже научный результат наших исследований, и они тоже отражают реальную управленческую жизнь. Поэтому, отвечая на вопрос о предпочтении стиля, я утверждаю, что для меня наиболее предпочтительным является комбинированный тип стиля руководства.

Ю.М.: Позвольте с Вами слегка не согласиться. Это был провокационный вопрос. Вы как специалист лучше меня знаете, что любой стиль – это идеальный тип, которого в реальности не существует. Он выделен учеными экспериментальным путем и имеет место в их собственной и достаточно ограниченной практике. Вы, конечно, можете определять свой стиль в разных терминах, но в том-то и проблема, чтобы найти и обозначить собственный стиль. В противном случае у меня только будет укрепляться сомнение в искренности Ваших слов. Уж какой-то идеальный образ руководителя у Вас получается... Но Вы имеете право на любую маскировку, которая Вам удобна. Раз Вам удобна та или иная фигура речи, то кто Вам может запретить ее использовать. Хотите быть руководителем комбинированного типа, будьте им. У каждого человека есть определенный набор жизненных мифов, легенд, интерпретаций мнений о нем других людей и т.д. Ваши мифы о себе кажутся мне правдоподобными. Ведь я не судья и даже не следователь, чтобы проверять достоверность той или иной легенды. Я пытаюсь узнать о Вас больше, полагаясь прежде всего на опыт Вашей самопрезентации. И если я обнаруживаю легкую неискренность в Ваших словах, и обращаю невольно на это внимание (что, возможно, не всегда корректно), то меня прощает лишь моя искренняя симпатия к Вам. Не каждому руководителю института я могу сказать это также открыто, как Вам. Многие из них предпочитают сохранять свои маски и фигуры. Они боятся потерять свой авторитет, обнаружить слабости или допустив излишнюю откровенность. А в этом случае брать интервью у них бессмысленно.

А.Л.: Интересна часть вопроса, касающаяся собственных секретов управления. Да, конечно, они есть у меня! Но это те секреты, которые в разной степени известны в науке управления. Это для меня они являются секретами, которые я не очень афиширую, но наука уже накопила огромный объем знаний.

Что же в моем представлении относится к категории так называемых секретов управления? Во-первых, мне помогает знание способов уклонения сотрудников от работы, или так называемые негативные принципы в работе, которыми мне приходилось заниматься в исследовательском, научном плане. Но это те научные результаты, которые ориентированы на анализ практики управления. Иногда я пытаюсь ранее выделенные способы уклонения от работы соотносить с тем, что мне демонстрирует исполнитель, причем осознанно или неосознанно. Последнее, в общем-то, не принципиально, хотя тоже очень важно и в психологическом плане интересно. На основе личных наблюдений я выношу соответствующее решение: есть факт уклонения или нет? И отсюда, по возможности, уже делаю некоторые шаги, размышляя, а иногда даже чаще всего – не принимаю решение, но сам анализ при этом осуществляется.

Во-вторых, мне, конечно, очень помогает во взаимодействии с сотрудниками *знание конкретных заслуг и достижений* каждого сотрудника в отдельности или лаборатории в целом. Это бывает очень полезным занятием. Я работаю в Институте психологии РАН с 1974 г., то есть уже 36 лет. И работал на семи должностях. Должность директора – это моя седьмая должность в Институте. Но я знаю тонкости практически всякой научной и управленческой работы. И вот на этом построено мое знание позитивных сторон сотрудников, поскольку многое мне очень хорошо известно. И на этой основе стремлюсь реализовать принципы так называемого *позитивного управления людьми*. Есть у этого принципа и другие названия, но суть при этом не меняется. Использование элементов позитивного управления – это один из секретов моего управления научным коллективом.

В-третьих, я неоднократно убеждался в том, что *самому руководителю необходимо напряженно трудиться*. Воздействие личного примера руководителя имеет колоссальную силу. Мне не может сотрудник сказать: «Ну а ты-то что сам?» или упрекнуть меня в том, что я недостаточно что-то делаю или во что-то не вникаю. Это не означает, что я работаю больше других. Я хочу лишь сказать, что я работаю немножко больше, чем требую. Да, многие наши сотрудники работают интенсивно и без всякого стимулирования и стремятся добиваться результатов не по требованию и тем более под давлением руководителя, а самостоятельно. Это образ их жизни, некие смыслообразующие основания деятельности.

Выделенные три элемента управления, а на самом деле их значительно больше, чем я рефлексирую. Возможно, существуют и другие секреты управления, которые используются мною, но остаются секретами, в том числе и для меня. Ведь я не все в своей деятельности осознаю.

Ю.М.: В этом Вы не одиноки. Большую часть своих решений я принимаю интуитивным путем. Хотя говорят, что интуиция – это свернутый опыт, каждый раз открываемый заново.

Испытание властью в Системе и власть Системы

Ю.М.: Наверное, Вы уже прошли испытание властью, почетом, славой и при этом, как мне кажется, не изменили самому себе, оставаясь по-прежнему внимательным к людям и требовательным к себе. Что доставляет Вам наибольшее удовлетворение в работе директора академического института? Считаете ли Вы себя успешным руководителем?

А.Л.: Да, мне хотелось бы думать, что я уже прошел испытание властью и при этом, не изменил себе.

Для меня очень важно оставаться внимательным к сотрудникам Института и одновременно быть требовательным к себе. Это сочетание принципиально важно для любого руководителя, в том числе и для меня. Но я говорю лишь о должном и своих намерениях.

Теперь о том, что приносит мне наибольшее удовлетворение в работе директора. На самом деле, работа директора, в целом, приносить удовлетворение не может. Это – невероятно тяжелый крест, и именно так я его воспринимаю, ставя на первый план служение конкретным делам и людям. Но все-таки что-то есть в работе директора, что может приносить не общее, а частное, конкретное удовлетворение. Это, конечно, научный успех, научные достижения подразделений Института, отдель-

ных его сотрудников и в целом всего Института. Например, меня очень радует успешная защита докторской диссертации сотрудником Института, особенно если ему менее 50 лет. За последние годы таких защит у нас состоялось четыре. Нужно понимать, что за докторской диссертацией стоит огромная работа по обоснованию нового научного направления. Вот это и есть научный багаж Института, научный успех сотрудника конкретной лаборатории, в которой он работает. И вот это я переживаю уже как свое!

Второе — это выход в свет авторской монографии молодого (но уже так «продвинутого») научного сотрудника. Монографий в нашем Институте в год выходит около 25. Но молодых авторов среди нас, конечно, не так много. Но их число в последние годы увеличивается. И это меня тоже радует. Однако наибольшее удовлетворение, безусловно, приносит успешное завершение Институтами крупного научно-исследовательского проекта по актуальной и социально значимой проблеме. Это может звучать банально, но это так.

Ю.М.: Анатолий Лактионович! Вам как руководителю крупного научно-исследовательского учреждения приходится иметь дело с вышестоящими организациями — Президиумом РАН, Министерством образования и науки, другими ведомствами. Насколько Вам удается находить с ними общий язык и при этом отстаивать интересы своего Института? Быть внутри Системы и одновременно вне ее?

А.Л.: Что касается взаимодействия с Минобрнауки, то оно главным образом сводится к нескольким позициям. Во-первых, это участие представителей Института, и меня лично в целом ряде научных мероприятий, проводимых под эгидой Минобрнауки. Во-вторых, это участие сотрудников Института в выполнении федеральных целевых программ, которые финансируются на конкурсной основе. Получить их очень и очень непросто! Однако в ходе взаимодействия с аппаратом Минобрнауки по реализации федеральных целевых программ возникают сложности организационного и бюрократического плана, в т.ч. соблюдение множества форм, сроков подачи заявок и представления научных отчетов, к чему, конечно, научные сотрудники Института не очень расположены. Но выход мы находим в том, что в состав временного научного коллектива подбирается ответственный исполнитель. Такой сотрудник выступает гарантом соблюдения регламента, требуемого представителями Минобрнауки. И, в-третьих, во взаимодействии с Минобрнауки мы готовим научные рецензии, выполняем экспертизы по заказам различных отделов Министерства, и здесь все определяется уровнем квалификации наших сотрудников.

Несколько иная ситуация складывается при взаимодействии нашего Института и меня, как директора, с Президиумом РАН, его отдельными структурами и представителями Президиума. Взаимодействовать приходится очень часто по большому кругу вопросов, например, научных, организационных, финансовых, материально-технических вопросов и т.д. В целом я очень уважительно отношусь к составу аппарата Президиума РАН.

Ю.М.: А что может быть как-то по-другому у директора академического института?

А.Л.: Что касается самих членов Президиума РАН, то подавляющее большинство из них прошло должность директора научного учреждения РАН. Поэтому у них сформировано соответствующее управленческое сознание. Это принципиально! Конечно, в должности директора Института я имел и продолжаю иметь дело с моими руководителями — академиком Вячеславом Семеновичем Степиным и академи-

ком Александром Дмитриевичем Некипеловым, первым вице-президентом РАН, курирующим гуманитарные и общественные науки, к которым относится и психология. Особую роль в моей работе как директора сыграл бывший руководитель финансово-экономического управления Президиума РАН – Александр Иванович Коношенко и ряд других. В настоящее время, когда я имею дело с вице-президентом РАН Анатолием Ивановичем Григорьевым или членом Президиума РАН Александром Огановичем Чубарьяном, руководителем Отделения общественных наук РАН академиком Андреем Афанасьевичем Кокошиным и другими, то я всегда чувствую понимание с их стороны, несмотря на сложность вопросов и проблем.

Ю.М.: Да, я несколько не сомневаюсь, что у Вас это получается. И все же хотелось услышать рефлексию опытного руководителя, который сталкивается с разными системными противоречиями, а не список тех, с кем у Вас сложились хорошие отношения.

Каково Ваше отношение к практике управления, сложившейся в Академии наук? Кто должен определять, на Ваш взгляд, приоритеты развития отечественной науки – Правительство РФ, Президиум РАН или Общее собрание, ученые советы академических институтов или сами ученые, их научные ассоциации, берущие на себя ответственность за судьбу науки?

А.Л.: Этот вопрос для меня очень ответственный и сложный, так как я не являюсь и не отношу себя к категории руководителей, умудренных большим опытом. По-моему, данный вопрос более уместно было бы задать членам Президиума РАН или тем, кто в своей жизни занимался управлением на уровне РАН в целом.

Ю.М.: Зачем же так принижать себя. Вы же сами сказали, что члены Президиума – бывшие или действующие руководители академических институтов. А значит, они ничем от Вас не отличаются, кроме академических регалий?

А.Л.: Если же перенести свои оценки на уровень собственных компетенций, то есть на уровень управления научным учреждением РАН, то мое убеждение состоит в том, что наиболее адекватные оценки того, как нужно управлять институтом РАН, сможет сделать человек, ранее имевший или имеющий реальный опыт такого управления. Тем более, когда речь идет об управлении отечественной, пока еще системно организованной наукой, обладающей системными качествами и многим другим. Высказать свои суждения, конечно, я могу, но всегда есть существенное ограничение их «веса». Я просил бы это иметь в виду, и преломлять через это положение все то, что будет мною сказано ниже.

Ю.М.: Меня огорчают всякий раз Ваши уточнения. Так мы дойдем и до других антропологических параметров – роста, размеров конечностей и пр. Кроме того, у каждого винтика есть свое место в Системе. Стоит ли загонять себя в тесные рамки статусной иерархии, не подкрепленной зачастую реальными заслугами ее представителей?

А.Л.: Конечно, каждый из перечисленных в вопросе субъектов управления наукой, по моему мнению, должен заниматься своим делом. А реальное управление наукой – это уже некая равнодействующая или, точнее, результат интеграции разных управленческих воздействий, которые могут быть в разной степени согласованными или несогласованными. То есть я бы формулировал вопрос не через «или», а о вкладе каждого субъекта в общее управление отечественной наукой. Мною это видится именно так!

Правительство, его ведомства должны задавать некие общие требования к науке как к общественному институту, определять уровень и конкретные направления практической востребованности науки, выделять стратегические направления рос-

сийского общества в конкретных исторических условиях, которые смогут ориентировать развитие науки. Они должны разрабатывать систему заказов, которая бы влияла на формирование приоритетов, определять источники и размеры финансирования науки и тому подобные вопросы. Конечно, они относятся к сфере управления наукой, и, по моему мнению, эти функции — дело Правительства и его подведомственных структур и органов.

Ю.М.: Где же в Правительстве набрать такое число компетентных работников, знающих приоритеты развития всей науки? Может это дело самих ученых и их научных ассоциаций, а не чиновников? Неужели Вы думаете, что они лучше знают ситуацию в науке, чем мы с Вами? На самом деле раздутый аппарат Министерства делает за деньги то, что мы с Вами делаем бесплатно, повинувшись чувству долга. Они не способны без помощи ученых разработать хотя бы одну нормальную программу и вынуждены эксплуатировать нас, бросая иногда небольшие подачки за наши услуги.

А.Л.: Конечно, определять приоритеты развития науки должны только профессионалы, то есть те, кто будет реализовывать выделенные приоритеты. Это прежде всего представители научных коллективов, научных учреждений с их учеными советами и другими объединениями, но, повторю, объединениями профессионалов, ученых, исследователей. Роль таких объединений (профессиональных и управленческих) в РАН велика. Их выполняют секции и Отделения РАН, что в первую очередь связано с их возможностями совместно и междисциплинарно анализировать проблемы развития отечественной науки.

Ю.М.: Я не знаю, чем занимаются отделения и секции РАН. Возможно, это записано в их Положения. Мне это неизвестно как обычному научному сотруднику. Но у меня имеются большие сомнения относительно того, кто реально влияет на развитие науки. Полагаю, Вы недооцениваете роль научных сообществ и их лидеров. А научными лидерами чаще выступает не те, кто наделен регалиями и званиями. Именно им, а не официальной элите принадлежит ведущая роль в научных открытиях.

А.Л.: Я значительно скромнее оцениваю роль третьего субъекта — это общественных организаций, различного рода профессиональных ассоциаций, обществ и т.д. Сам я состою в двух основных профессиональных психологических обществах в качестве вице-президента. Может быть, это и дает мне возможность так рассуждать. Но у этих общественных организаций есть своя роль, характеризующаяся, с одной стороны, меньшей ответственностью за развитие науки, с другой — большей произвольностью и свободой в разработке возможных проектов развития науки. Именно в этих общественных профессиональных организациях могут зародиться в том числе фантастические для сегодняшнего дня проекты, в появлении которых тоже есть большой смысл, что имеет значение для развития конкретных наук. Ответственность научных сообществ, их представителей за развитие науки — это совсем другой уровень и другое содержание ответственности: не персональной, не ведомственной, не организационной, а именно общественной. По сути, это, скорее всего, моральная ответственность, нежели собственно административно-управленческая. Требования к общественным организациям меньше, чем к учреждениям, но их деятельности можно дать моральную оценку. Это очень принципиально и это очень влияет на развитие науки. Однако в полной мере взять на себя ответственность, причем с разной степенью эффективности, за развитие науки могут управленческие и профессиональные организации.

Ю.М.: Вот здесь мы с Вами расходимся принципиальным образом. С чего Вы взяли, что административная ответственность важнее или приоритетнее нравственной? Только из-за того, что первая предполагает более жесткие санкции, связанные непосредственно с материальным положением руководителя, а вторая в самом худшем случае — лишь осуждение сообщества, санкции которого не носят обязательного характера. Наука делается не в административных коридорах и даже не в лабораториях, а в головах ученых, идущих по тернистому пути поиска Истины. Ни одному чиновнику не придет в голову делиться с нами своими полномочиями, а мы с легкостью отдаем на откуп бюрократии часть своих функций.

Вернемся к анализу ситуации в академической науке. Многие «рядовые» научные сотрудники полагают, что структура управления РАН устарела, а ее административные механизмы остались рудиментами, по сути дела, феодальной системы, сложившейся еще в прежние времена. Что нужно сделать для того, чтобы провозглашенные когда-то на Западе и принятые нашим академическим сообществом свобода творчества и принципы самоуправления заработали в полную силу?

А.Л.: Содержание этого вопроса включает неадекватные, по-моему, несправедливые и радикально негативные оценки системы управления РАН. При этом мне не хочется реагировать эмоционально на содержание вопроса, а хочется ответить аргументировано.

Ю.М.: Пожалуйста, раз Вы не видите здесь проблему, то продолжайте отвечать в своем духе. Каждый из нас принимает и поддерживает разные мифы и легенды. Моя легенда может отличаться от Вашей, укоренившейся в идеологию Системы. Еще раз поясню, что в моем понимании официальные структуры науки являются частью Системы, а неформальные научные сообщества входят в гражданское общество наряду с другими самостоятельными организациями, значение которых Вы склонны недооценивать. РАН — это прежде всего Система учреждений, а не добровольное объединение ученых, которые включены в него фактом своей научной деятельности и кругом интересов. Судя по всему, Вы не согласны со мной. И это Ваше право.

А.Л.: Дело ведь в том, что структура управления РАН изменяется во времени. Серьезная реформация системы управления, бесспорно, состоялась в 2002 г., дополнительные изменения были в 2008 и 2010 гг.

Ю.М.: Но это ведь формальные и во многом «верхушечные» изменения, которые не касаются приоритетов науки, а вылились в череду сокращений количества сотрудников и объема финансирования на нужды науки. Это реформа чиновников, которые пытаются снять с себя бремя ответственности за науку. Причем же тут истинные интересы ученых?

А.Л.: Можно это не замечать или игнорировать, но это является историческим фактом. К изменениям системы управления наукой можно по-разному относиться, и это нормально, но сами-то изменения есть! Они порождаются жизнью не только РАН, но и российского общества в целом. Потребности развития нанотехнологий, необходимость разработки глобальной международной политики России на современном стратегически важном историческом этапе и т.д. — эти общественные потребности, в свою очередь, вызывают изменения в системе управления российской наукой.

Ю.М.: Но причем тут общественные потребности? Если следовать им, то нужно укреплять все сегменты науки и в первую очередь фундаментальные исследования, а не то, что принесет сиюминутную выгоду. Нельзя создавать нанотехнологии, не развивая

параллельно другие научные направления. А то получится так, как это было в советские времена, когда наука была подчинена интересам оборонного комплекса, а ее гуманитарная составляющая стала придатком официальной идеологии. Перестраивать нужно не только систему управления отдельно взятой Академии, а всю Систему, частью которой она является.

А.Л.: Господин Факт показывает нам, что современное развитие системы управления РАН ведет отсчет именно с момента ее реформирования, с 2002 г. Почему же об этом нужно говорить как о феодальной системе? Она достаточно, хотя и относительно, современна.

Ю.М.: *А какой она еще может быть в полуфеодальной и бюрократической общественной Системе. На самом деле в системе РАН мало что изменилось с прежних времен, хотя Вы предпочитаете этого не замечать. А господин Факт показывает нам то, что мы хотим чаще или больше всего увидеть...*

А.Л.: Прямо хочу выразить свою позицию как управленец, практикующий управление в науке. Я против радикализма в изменениях управления современными социальными системами, а именно к этой категории я отношу и систему управления РАН, а также систему управления отечественной наукой в целом. Всякие изменения должны вызревать, широко обсуждаться, приниматься и подвергаться испытанию временем. Всякие радикалисты, особенно те, с кем мне приходилось знакомиться, во многом добиваются либо своих личных целей, либо целей каких-то заказчиков, но всегда за счет интересов и вопреки интересам большинства, а я отношу себя именно к большинству.

Ю.М.: *Так легко всех нормальных ученых, которые не хотят мириться с тем, что происходит в России, записать в радикалисты. А дальше запретить им высказывать собственную позицию. Ведь всегда можно найти за нею личные цели. А Вы вообще представляете себе любое дело без личных целей? Или все, что не санкционировано сверху, — это самоуправство и субъективный произвол. А правы лишь те, кто находится у власти. Тогда и Вы вовсе не консерватор, стремящийся любой ценой сохранить основы основ?*

А.Л.: Соблюдение интересов дела проверяется лишь временем, причем не на коротком его отрезке или фрагментарно, поэтому я против всякого рода так называемых революционных или радикальных трансформаций. Опыт исследователя позволяет мне считать, что короткий исторический отрезок времени редко когда представляет надежные оценки любой реформации, трансформации, модернизации и т.п.

Ю.М.: *Тогда Вы не совсем понимаете официальный курс нашего политического руководства на модернизацию. Где Вы видели модернизацию без трансформации, в том числе трансформации сознания людей, участвующей в ней? И еще одно обстоятельство. Если Россия — не полуфеодальное общество, то зачем ей нужна модернизация, к которой нас постоянно призывает Президент? Почему же тогда развитые страны Европы и США не прибегают на данном этапе к такой терминологии и вообще стараются проводить как можно меньше реформ? Может быть потому, что они уже давно сформировались как современные общественные системы? Да и Академии наук в нашем виде там нет. А со свободой творчества у них все нормально, да и заработки у западных ученых просто не сопоставимы с нашими.*

А.Л.: Что же касается свободы творчества, то я эту свободу чувствую, испытываю и переживаю. Для меня свобода творчества заключается в возможности заниматься научными исследованиями по тем темам, которые меня интересуют как спе-

циалиста. Если же трудно включиться в тему научного коллектива, например конкретной лаборатории, то можно заявить свои притязания на грант, на другие проекты, в частности, и на те, о которых шла речь выше, на так называемые федеральные целевые программы. Но, конечно, это нужно делать квалифицированно. Заявить актуальную тему, развивающую то или иное направление в науке, очень непросто. И говорить о том, что у нас нет условий для свободного творчества, как нередко приходится слышать, только на основании того, что не принят чей-то проект, нельзя. На самом деле причиной может быть то, что неадекватно оценили ситуацию, не воспользовались какими-то конкретными условиями или по каким-то другим причинам не были поддержаны, а такие причины, безусловно, могут быть. Но нельзя при этом делать обобщающие выводы, что у нас нет свободы творчества. В научных учреждениях РАН как раз она и существует!

Ю.М.: Я не буду говорить за всю Академию, но на своем опыте я не раз убеждался, что наши фонды ангажированы определенными группами людей и туда не каждый талантливый ученый может попасть со своей заявкой. Я уж не знаю, каким надо быть неадекватным, чтобы на протяжении 10 лет подавать заявки и регулярно получать отказ. О какой здесь конкуренции идей может идти речь? Гранты получают одни и те же люди, которые встроены в систему. Да, я допускаю часть удовлетворенных заявок, поступающих из регионов. Но это исключение, которое лишь подтверждает правило. Ученые отстранены от системы условий своего существования, которая контролируется чиновниками. О каком самоуправлении в отечественной науке может идти речь?

А.Л.: А вот с самоуправлением дело обстоит значительно сложнее, так как, по моему мнению, самоуправление во многом зависит от финансов, а они задаются со стороны правительственных структур, то есть с внешней стороны, поэтому возможности самоуправления в этой ситуации весьма относительны. Однако самоуправление по тем вопросам, которые могут не касаться финансов, действительно, может реализовываться. На мой взгляд, не руководство РАН посягает или тем более ограничивает самоуправление в РАН.

Ю.М.: Самоуправление зависит не только от финансов и условий финансирования. Это лишь один из его аспектов. Хотя и в нем мы можем обнаружить корень проблемы. Право распределять имеющиеся финансовые ресурсы нужно передать научному коллективу и его представительским органам. Каждый научный сотрудник должен знать, из чего состоит смета его института, имеет ли он возможность увеличить свою зарплату, работая лучше, безотносительно к получению грантов и других внешних выплат. Директор института не может получать в разы или даже на порядок больше главного научного сотрудника. Дело не в элементарной справедливости, а в реальном объеме выполняемой работы.

А.Л.: Вообще, вопрос «Больше или меньше нужно развивать самоуправление в РАН?» — это скорее вопрос политический, и зачастую он напрямую не связан со свободой творчества ученого. Тем не менее, на этот вопрос можно смотреть принципиально по-другому, а именно: самоуправление есть важнейший элемент свободы творчества. Такая интерпретация тоже допустима. В таком случае, в условиях явно ограниченного и недостаточного финансирования РАН, самоуправление не может достигать высокого уровня, и тем самым выступать элементом свободы творчества, но может оказывать влияние на состояние этой свободы.

Никак нельзя забывать, что творчество и самоуправление тесно связаны с третьим важнейшим элементом – *уровнем квалификации ученого, его способностями, одаренностью, талантом и т.п.* Талантливый ученый всегда занят свободным творчеством. А по-другому он и не может себя реализовать, и талант в данном случае выступает фактически гарантом свободного творчества.

Ю.М.: Анатолий Лактионович! Мне кажется, здесь Вы немного лукавите. Если понимать свободу как состояние души, то, возможно, это и так. Но свобода – это и наличие возможностей для творчества. Я знаю очень много талантливых людей, которые несвободны экономически и вынуждены выживать, и немало бездарных проходимцев в науке, имеющих значительные доходы в связи с тем, что они контролируют ресурсы.

А.Л.: Конечно, то, что мы имеем сейчас в управлении РАН, совсем не является пределом и тем более идеалом. Все это может и должно развиваться, совершенствоваться. Безусловно, могут быть лучшие варианты структуры управления РАН, но их как лучшие нужно предлагать, обсуждать, а не навязывать.

Мне известны конкретные предложения по реорганизации структуры управления РАН, которые неизбежно будут вести к развалу науки. Я в этом убежден! Будут вести прежде всего к развалу научных школ и другим крупным негативным эффектам. Я не могу их поддержать только потому, что они новые. Хотя мне хорошо известны мнения о том, что научных школ вообще не должно быть, что стабильных, устойчивых научных коллективов тоже не должно быть, а должны быть только гибкие, временные, оперативно сменяющие друг друга группы. Я категорически против таких позиций как универсальных по отношению к науке, ибо на них она не может развиваться как общественный институт, а могут лишь выполняться временные научные проекты.

Ю.М.: Можно, конечно, бесконечно совершенствовать структуру и запихивать ее проблемы вглубь. Но если система безнадежно больна, то ее уже поздно лечить. Не проще от нее отказаться. Это – ведь не человеческий организм. Я имею в виду даже не Академию наук, а Систему в целом. Дело не в Вашей боязни относительно всего сомнительно нового. Не все новое – это плохо, в том числе потому, что оно нарушает сложившееся в организации равновесие. К тому же я сомневаюсь, что у нас в гуманитарных науках так уж много научных школ. Для меня научная школа – это не только новое направление или парадигма, знаменующая собой радикальный поворот в научном знании. Это еще и коллектив единомышленников, сплоченных единой идеей (или совокупностью идей) и возглавляемых реальными, а не номинальными лидерами. Таких школ в философии и психологии я знаю не так уж много. И они нужны науке, так же как и «временные, оперативно сменяющие друг друга группы», которые лучше всего подходят для выполнения проектов.

А.Л.: Так могут выполняться отдельные гранты, но не может строиться и развиваться фундаментальная наука, которой и призвана заниматься РАН. Поэтому реформировать систему управления РАН нужно очень взвешенно, обдуманно, с учетом, безусловно, сложившихся традиций, специфики нашей российской культуры и соответствующей психологии людей. Наука – это феномен далеко не только (и не столько) функционально-технологический и экономический, сколько социокультурный, социогуманитарный и социопсихологический. И эти характеристики науки – не менее, а по моему убеждению, даже более важны, чем первые из названных.

Ю.М.: Считаете ли Вы систему выборов в члены Академии демократическим институтом? Какими профессиональными качествами и научными заслугами должен

обладать, по Вашему мнению, член РАН? Соответствует ли Вашим критериям профессиональный облик нынешнего состава членов Академии по общественным и гуманитарным наукам?

А.Л.: Если я голосую, чтобы выбрать потенциального члена Российской академии наук, и голосую так, как сам считаю это необходимым, то, конечно, это — демократический механизм.

Ю.М.: Наверное, для Вас лично?

А.Л.: Для меня это бесспорно! Более того, ведь выдвигают, как правило, кандидатами в члены РАН ученые советы научных организаций, которые представляют профессиональное сообщество и которые хорошо знают выдвигаемого кандидата. Члены ученого совета, выдвигая кандидатуру, тоже голосуют тайно.

Ю.М.: Но ведь важно не то, кто голосует на предварительной стадии, хотя и на ней не обойтись без субъективизма и предвзятости большинства, а то, кто принимает последнее решение, перед тем, как группа выборщиков проголосует за ту или иную кандидатуру. К тому же институт выборов уже давно перестал быть актуальным для нашей страны. Выбирают не самых достойных, а тех, на кого укажут. Но Вы, наверное, лучше знаете процедуру голосования, коль уж считаете ее вполне демократичной.

А.Л.: Фактически, голосование в члены РАН идет в четыре этапа: на уровне ученого совета учреждения (организации), выдвигающего кандидатуру, далее — на уровнях профильной Секции РАН, Отделения РАН и Общего собрания академии. Так все устроено, что по самой технологии голосования каждый имеет возможность передумать, изменить свое мнение, проголосовать по-другому на каком-то из названных уровней. Вопрос состоит в том, можно ли измерить, оценить степень или уровень демократичности выборов? Хотя бы методом экспертных заключений. Сам метод не строг, но его использование возможно.

Что касается профессиональных качеств членов Академии, то, конечно, они должны быть известными учеными, внесшими крупный вклад в развитие той или иной науки. То есть они должны уже иметь высокий уровень научных достижений и продолжать активно участвовать в разработке актуальных научных направлений. Я могу оценивать по перечисленным профессиональным критериям только ту часть Академии, с представителями которой имею какие-то конкретные дела.

Общая моя оценка состоит в том, что это — умнейшие люди, очень много сделавшие в науке, написавшие интересные книги, фактически имеющие свои научные школы и т.д.

Ю.М.: А сколько умнейших людей не избрано в Академию? Мне вообще представляется сам механизм пожизненных выборов анахронизмом. Для мобильности и преемственности в академической науке нужны механизмы сменяемости и ротации членов РАН.

А.Л.: Но те, кого я знаю, безусловно, соответствуют критериям, которые я считаю главными для члена Академии. Возможны ли исключения? Да, возможны. И, по всей видимости, они есть, но к исключению я не отношу тех членов Академии, которые, например, по состоянию здоровья не могут активно заниматься наукой. Ведь от этого они не перестают быть известными учеными. Исключение из РАН, то есть признание несоответствия членов Академии выделенным критериям, возможно и возникает, но редко, при необычных обстоятельствах, в каких-то нестандартных условиях. Я вполне допускаю, что возможны исключения при стечении опреде-

ленных обстоятельств и условий, но выделить типичные из них мне не представляется возможным.

Ю.М.: Реформа в академической науке свелась во многом к сокращению численности научных сотрудников, утрате прежних ценностей, бюрократизации управления и не привела к желаемым (или хотя бы декларируемым) результатам. Как Вы думаете, остались ли еще в Академии наук человеческие и научные резервы для обеспечения радикального прорыва в сфере инновационного развития страны, к чему призывают нас политические лидеры страны?

А.Л.: Реформа академической науки заключалась в более широком круге вопросов, чем тот, который отражен в поставленном вопросе. Я имею в виду, в первую очередь, изменение структуры управления в системе РАН, укрупнение управляемых Отделений и сокращение их числа. Второе – это сокращение численного состава институтов и количества научных учреждений РАН. Третье – это принципиальное изменение структуры сметы расходов институтов, задаваемой извне. В-четвертых, сокращение общего объема финансирования. И все это не является реализацией каких-то предложений РАН. Поэтому возникает естественный вопрос-недоумение: «Как это может привести к достижению высоких результатов?!» Дополнительным моментом в реформации является введение совокупности очень дифференцированных показателей эффективности работы научных учреждений РАН, положенных в основу программы их аттестации.

Ю.М.: Все перечисленное Вами лишь подтверждает мое предположение о реформе сверху, затрагивающей лишь структурные и количественные изменения. Но это вовсе не снижает роль РАН в развитии науки.

А.Л.: Да. РАН остается мощной научной организацией, точнее, целым ведомством, сохранившим высокий интеллектуальный потенциал, квалифицированный научный состав, материально-техническую базу исследований, а главное – желание заниматься фундаментальными и прикладными научными разработками, направленными на инновационное развитие страны. Без РАН, без ее научного потенциала нашему обществу невозможно развиваться инновационно. В настоящее время это особенно сложно. Резервы для обеспечения радикального прорыва, конечно, есть, но при этом явно недостаточны ресурсы, прежде всего финансовые, которые могут быть использованы, а уж следствием этого является нехватка материально-технических ресурсов.

РАН находится сейчас в таком положении, когда многое можно изменить, в первую очередь, обновить материально-техническую базу, но для этого нужны целевые финансовые вложения, причем крупные. Сейчас научные организации РАН выживают с трудом, так как финансирование практически сводится к оплате труда и стипендиям, занимающим основную долю в смете расходов. Ведь на все другие виды расходов государственной поддержки фактически нет. А для организации современных научных исследований необходимо приобретать новейшее оборудование и различные программные средства для обработки данных, их анализа, презентации, оформления и т.п. Необходимы научные командировки и стажировки, крайне важны издания научных трудов и другой научной продукции. Важно также обустроить рабочие помещения на достойном современном уровне. Неизбежны дорогостоящие коммунальные расходы и т.д.

В будущее я смотрю пока оптимистично и считаю, что разумное начало в нашем обществе все равно возобладает. Сама жизнь заставит смотреть на РАН по-другому

и на отечественную науку в целом тоже, поэтому сейчас важно сохранить имеющийся научный потенциал, не допустить его разрушения под давлением временно складывающихся обстоятельств. В противном случае возродить науку придется с огромными затратами.

О научной смене

Ю.М.: И, наконец, последний вопрос в этом разделе нашего интервью. Как известно, будущее академической науки зависит, прежде всего, от притока молодых и талантливых исследователей. Мы знаем с Вами тяжелую кадровую ситуацию, сложившуюся сегодня в большинстве академических институтов гуманитарного профиля. Научные кадры продолжают неуклонно «стареть», не подпитываясь энергией и инициативой молодого поколения. Как Вы решаете проблему преемственности научных поколений и привлечения молодых талантов у себя в институте?

А.Л.: Это одна из ключевых проблем, оказывающих существенное влияние на развитие науки в России, в том числе и психологической науки. Речь идет о преемственности поколений, о формировании и приеме на работу в академические научные учреждения молодых талантливых сотрудников. Конечно, я согласен, что от этого зависит будущее отечественной науки. К 2002 г., то есть времени, когда я занял должность директора Института психологии РАН, эта проблема волновала руководство института. В течение четырех лет мне удалось тогда принять на работу около двух десятков молодых исследователей, в основном выпускников нашей аспирантуры, а также факультета психологии Государственного университета гуманитарных наук, и лишь небольшая часть из них (если говорить точно, то всего три человека) уволилась из Института, в основном по экономическим соображениям.

В настоящее время в штатном расписании сохраняется заметная прослойка молодых сотрудников – 17% от всего научного состава Института психологии РАН. Так получается, что из каждых 13 сотрудников Института два – это молодые исследователи. Причем квалификация молодых сотрудников очень высокая. Это современные исследователи, о чем свидетельствуют надежные показатели научной деятельности. Я об этом говорю с гордостью. Именно они получают гранты Президента Российской Федерации, выигрывают соответствующую финансовую поддержку по федеральным целевым программам. Некоторые из них публикуют авторские монографии и т.д. Можно приводить и другие, столь же значимые примеры, свидетельствующие о высоком уровне их квалификации.

Однако меня беспокоит то, что молодые сотрудники тоже стареют, переходя из одной возрастной категории в другую. Например, в 2010 г. эта когорта на два человека сокращается в Институте, а пополнения уже не будет. То есть ни одного нового и молодого сотрудника мы принять уже не можем, поэтому эта проблема очень серьезная. И что наиболее неприятно, что со временем она будет нарастать, создавая трудности в развитии Института и психологических исследованиях. Небольшие возможности по приему молодых сотрудников по трудовому соглашению существуют, но это очень незначительные возможности, позволяющие сотрудничать непродолжительный период времени.

Для решения данного вопроса очень важно, по моему мнению, отменить контролируемый показатель под названием «нормативно установленная численность» институтов, чтобы под экономию фонда заработной платы можно было бы прини-

мать на работу молодых выпускников аспирантуры. Однако и такая мера тоже не даст возможность сформировать надежную и очень заметную прослойку в штатной структуре Института. Желательно было бы ввести в практику перевод сотрудников, достигших пенсионного возраста, но оставшихся кандидатами наук, на работу по совместительству на 0,5 ставки. Это освободит хотя бы одну-две вакансии в год, на которые можно было бы брать перспективных, талантливых выпускников аспирантуры академических институтов. Однако такая практика должна вводиться одновременно во всех учреждениях РАН, причем при поддержке со стороны профсоюзных организаций. Вопрос о включении молодых в серьезные исследовательские проекты, с реализацией которых связано будущее психологической науки и перспективы отечественной науки в целом, составляет сейчас колоссальную проблему.

О жизни до и после работы

Ю.М.: *Анатолий Лактионович! Хочу задать Вам несколько вопросов о Вашей жизни, лежащей вне сферы профессиональной деятельности. Считаете ли Вы себя счастливым человеком в семейной и личной жизни? Что означает для Вас личное счастье?*

А.Л.: Легче всего мне объяснить, что для меня означает личное счастье, хотя в целом это сделать тоже непросто. Но как минимум я включаю в такое понимание два основных компонента. Это — наличие содержательной, *интересной работы*, приносящей удовлетворение, причем продолжительный период. И второе — это, конечно, *семейное благополучие*, как общее семейное, так и парциальное, частное, приносящее моральное, психологическое и материальное удовлетворение, и, возможно, еще какое-то. Но три названных из частных его видов для меня принципиальны.

Я воспитан так, что воспринимаю счастье в семейной жизни прежде всего через детей, поэтому согласен с распространенной формулой: счастье — в детях! Так жили мои родители, когда я был ребенком, так и я чувствую и переживаю счастье в настоящее время, когда являюсь отцом.

Значительно сложнее для меня ответить на вопрос, считаю ли я себя счастливым человеком. Наверное, счастливым, но не совсем. Я буду по-другому себя чувствовать, когда у меня появятся внуки. То есть когда появится третье поколение в семье, которое придает семье устойчивость, перспективы. Для меня семья — это все-таки взаимодействие в одном пространстве и времени представителей трех поколений.

Счастье в личной жизни чувствуешь, испытываешь через интенсивные подъемы, всплески положительных эмоций и чувств, через ярко выраженные состояния и интенсивные переживания общего удовлетворения, общего комфорта в жизни. Поэтому, конечно, счастье связано с переживаниями удовлетворения, с их частотой, продолжительностью и интенсивностью. Вот эти три показателя для меня наиболее важны.

Ю.М.: *В какой мере Вам удалось выполнить свое «мужское предназначение» — «построить дом» (т.е. создать условия для семейного и личного благополучия), «посадить дерево» (т.е. осуществить дело своей жизни), «вырастить сына» (воспитать детей, наследников и продолжателей своего дела)?*

А.Л.: В целом, я считаю, что свое мужское предназначение я выполнил. Во-первых, мне удалось построить дом не в переносном, а в прямом смысле слова — построить дом в Подмоскowie. Это осуществлялось на протяжении очень продолжительного периода (в течение 20 лет), но я испытал через его строительство чувство сози-

дания, не менее глубокое, хотя и менее острое, чем созидание в профессии, созидание идей, гипотез, научных фактов. Когда строишь дом, то испытываешь чувство «творения» с более выраженной обратной связью: ты делаешь и видишь плоды своего труда.

Ю.М.: *Мне грустно осознавать, что наши ученые могут себя обеспечить жильем только на протяжении десятков лет. А ведь Вы далеко не последний человек в научном сообществе.*

А.Л.: Для меня дом как среда выступает одним из условий реализации второго предназначения мужчины, а именно: осуществить дело своей жизни, «посадить дерево». Это, конечно, работа, профессия, которая реализуется во многом именно дома, в выходные дни и особенно в период больших праздников и отпусков. Осуществление дела моей жизни любимо мною в тишине, в уединении, и это достигается именно в том доме, который мне удалось построить вместе со своей семьей. Что касается воспитания детей, наследников, продолжателей моего дела, то у меня две дочери, и обе прошли научную квалификацию и стали кандидатами наук. Они продолжают «мое дело», фактически, и прямо, и косвенно. Старшая занимается наукой непосредственно, младшая преподает в вузе. И то, и другое я расцениваю как продолжение своего дела.

Ю.М.: *Кого Вы обрели, прежде всего, в лице своей жены — спутника по жизни, мать Ваших детей, «вторую половинку», любимую женщину, единомышленницу, надежного и верного друга?*

А.Л.: Не могу я предпочесть одно или даже два качества жены из предложенной в вопросе совокупности качеств, ролей. Я чувствовал и чувствую жизненную динамику в отношении своей жене. Если в начале нашего общего пути она была преимущественно любимой женщиной и только, то после рождения дочери, когда мне посчастливилось действительно испытать реальное чувство отца, я стал относиться к ней, в первую очередь, как к матери своего ребенка, и мне это чувство казалось выше, значимее, сложнее предыдущего. По жизни моя супруга всегда была мне спутником, в том смысле, что многие и очень важные дела мы делали вместе. Я был и остался таким же ее спутником! Тем самым постепенно мы стали тесно связанными «половинками» единого организма. Со временем мы становились единомышленниками. А совсем скоро будет уже 35 лет нашей совместной жизни, за что я ей очень признателен и благодарен. Этими годами я во многом богат и счастлив.

Ю.М.: *Удалось ли Вам передать своим детям и воспитанникам собственные жизненные ценности, которые Вы относите к числу важных ориентиров становления личности? Считаете ли Вы их своими духовными наследниками?*

А.Л.: Мне сложно ответить на этот вопрос. Думаю, что все, как в жизни: что-то удалось, а что-то — нет. Мои дети прежде всего современные люди. Они отличаются от нас, и это вполне естественно, так же как их дети будут отличаться от них. Но что-то есть у нас общее, в этом я уверен. Я могу сказать, в чем бы мне хотелось, чтобы мы были похожи. В нескольких направлениях: в отношении к работе, к делу, в отношении к другим людям, к отдельному человеку, причем в разных его проявлениях.

Но главное, что мне было бы важно, — иметь с ними сходные нравственные ценности. Если говорить о качествах, через проявление которых реализуются эти ценности, то это — правдивость и честность, принципиальность и ответственность, терпимое отношение к людям, особенно отличным от нас.

Социальная и нравственная зрелость – наиболее важные качества, важнейшие признаки, делающие человека личностью. Эти виды зрелости проявляются через способности к произвольному поведению, произвольной регуляции своего поведения, терпимое отношение к другим людям, способность к эмпатии. Сюда же я отношу и способность к децентрации, то есть способность передвигать в своем сознании координаты восприятия и оценки себя и других, смотреть на себя и других с очень разных сторон и выводить некую общую оценку уже после реализации такой способности к децентрации. Можно назвать и некоторые другие качества, через которые, еще раз повторю, проявляется социальная и нравственная зрелость как некий ориентир и направление становления личности.

Ю.М.: *Когда Вы приходите уставшим с работы, то какой вид занятий лучше всего приводит Вас в хорошее настроение и помогает Вам восстановить жизненные силы: любимые домашние животные, интересные дела по дому, душевные беседы с близкими людьми, чтение книг, музыка? Одним словом, как Вы предпочитаете проводить свое свободное время, оставаясь наедине с самим собой или находясь в семейном кругу?*

А.Л.: Это, конечно, прогулки на свежем воздухе. Еще конкретнее – прогулки на берегу канала имени Москвы, где я живу. Люблю также беседовать с близкими мне людьми – с членами семьи. Конечно, если говорить о предпочтительном проведении свободного времени, то это нахождение в кругу семьи, а не наедине с самим собой. Я предпочитаю бывать наедине, когда выполняю авторскую работу, готовлю научные тексты, редактирую материалы своих учеников или коллег, продумываю и вырабатываю решения, формирую ближайшие или отдаленные планы. Вот это все требует уединения. Восстановление утраченных сил, снятие душевного дискомфорта и состояния усталости, повышение работоспособности – наоборот, возможно для меня только среди людей, прежде всего среди близких мне.

Ю.М.: *Ни для кого не секрет, что большинство ученых ведут малоподвижный образ жизни. Удастся ли Вам заниматься физической культурой? Если да, то назовите свой любимый вид физической деятельности.*

А.Л.: Конечно, заниматься физкультурой удастся лишь в самом минимальном объеме. Во-первых, это короткая утренняя гимнастика из семи упражнений, которые я делаю в обязательном порядке, лежа на диване. Без такой гимнастики я не встаю и не начинаю свой рабочий или обычный день вот уже в течение более чем 25 лет.

Во-вторых, это – пешеходные прогулки, которые, возможно, и не столь часты, но регулярны. Что же касается любимого вида физической деятельности, то в городе это все те же прогулки пешком, особенно в новых, незнакомых мне местах. Когда находишься на даче и в нежаркое время дня, виды физической деятельности могут быть несколько более многообразными, хотя все сказанное в совокупности не меняет качества малоподвижности, относящегося к образу моей жизни.

Ю.М.: *На Западе принято после достижения пенсионного или предпенсионного возраста начинать путешествовать по миру? И наши соотечественники быстро освоили этот вид отдыха и развлечения. Любите ли Вы путешествовать? Какие формы туризма Вы предпочитаете со своими близкими – научный туризм, участие в специальных акциях турфирм, автотуризм, другое?*

А.Л.: Хочу ответить сразу и определенно: я очень люблю путешествовать! В молодости мне было интересно узнавать новые места – страны, регионы. Однако в более позднем возрасте преобладающим стал интерес к российским регионам со ста-

рыми русскими городами, традициями, русской культурой, бытом. Мне это стало значительно интереснее, нежели просто новое. Захотелось узнавать об истории своей страны, истории своего народа более глубоко. Раньше путешествия были связаны преимущественно со служебными поездками, прежде всего для участия в научных конференциях. И одновременно было участие в культурных и туристических программах и т.п.

В последние годы мы с супругой специально планируем туристические поездки. Нам удалось посмотреть 14 стран. Одиннадцать из них – это европейские государства, другие (по одной стране) находятся в Азии, Северной Америке и Африке. Я предпочитаю в первую очередь автобусный и железнодорожный туризм по разным российским регионам, городам, городкам и небольшим селениям. Для примера я могу сказать, что за последние годы мы посетили по специальным туристическим программам такие старинные русские города, как Псков, Великий Новгород, Нижний Новгород и южную часть Нижегородской области. Есть у нас и дальнейшие планы – поездки по северным российским регионам и другим местам.

Особенно люблю путешествовать по русским усадьбам, старинным именьям, которые лишь частично сохранились, но по-прежнему позволяют сформировать впечатление о природе, архитектуре, образе жизни, поведении их обладателей (хозяев) и бывших жителей. В самое последнее время мы посетили Ясную Поляну и Мелихово, Зачатьевское и Карабицу, Даровое и Полотняный Завод, Поленово и Тарусу, Мураново и Болшево, Знаменское-Раек и Большое Болдино, Малинники и Домотканово и т.д. И, конечно же, Михайловское и Тригорское. А планов у нас еще больше.

Более всего интересна мне, конечно, старая русская архитектура: и деревянная, и каменная, и комбинированная. Как она вписывается в природный ландшафт. Лучше всего знакомиться с архитектурой в определенные периоды года, например, в конце марта и начале апреля, когда еще нет листвы и уже достаточно тепло или скорее уже не холодно. Знакомиться с природой лучше всего летом или в начале осени. Поэтому у нас есть периоды года, в которых сконцентрированы наши туристические поездки: вторая половина марта – первая половина апреля и вторая половина сентября – первая половина октября.

Летом я главным образом работаю и делаю короткий двух-, трехдневный перерыв между июлем и августом, когда в течение двух дней с супругой я также езжу в автобусную туристическую поездку. Поэтому путешествие, прежде всего по России, – это для меня не только отдых, не только отвлечение, но и вид моих специальных занятий по изучению России, очень важных и интересных. Для меня – это огромная ценность!

Ю.М.: *Что Вы, прежде всего, цените в дружбе – возможность оставаться самим собой, не теряя свою индивидуальность, взаимодополнительность и взаимообогащение, чувство эмоциональной поддержки, бескорыстную готовность прийти на помощь другу, глубокое доверие и радость общения? Что еще, скажите?*

А.Л.: *Дружба для меня – это особая форма межличностных отношений, которая строится на взаимном неформальном искреннем интересе друг к другу. Дружба предполагает полное отсутствие конкретной взаимной материальной или функциональной выгоды. Ничего материального друг от друга не нужно. Дружба характеризуется желанием людей быть вместе, что-то совершать, вместе быть чем-то занятыми. В*

дружбе в равной степени значимыми для людей становятся жизненно важные и абсолютно неважные вещи. Они становятся значимыми именно потому, что речь идет о друзьях. Дружба для меня — это строгое соблюдение нравственности и духовная наполненность в отношениях. Она предполагает ответственность и переживание за другого, «болезнь» за другого, как за себя. Существует много специфических свойств, характерных для данной формы отношений. Это, прежде всего, честность и искренность в отношениях между людьми, глубокое доверие, переживание радости встреч и даже их ожидание, взаимное доверие и взаимная ответственность, некоторые другие свойства.

Ю.М.: *Что Вы цените в людях, которые входят в круг Вашего общения, — искренность и честность, надежность и порядочность, профессионализм и творчество, личную преданность и лояльность, независимость жизненной позиции и равнодушие к авторитетам, оригинальность и своеобразие личного опыта, толерантность и умение работать в команде? Если Вас не устраивает приведенный перечень, то укажите Ваш собственный критерий, по которому Вы отбираете людей ближнего круга?*

А.Л.: Из предложенного ряда качеств, которые я ценю в людях, входящих в круг моих друзей, предпочитаю искренность и честность, надежность и порядочность моих друзей.

Когда речь идет о друге или друзьях, то совсем неважно, какой они профессии, где они проживают или какой они национальности. Но принципиально важно то, чем они конкретно заняты. Они должны быть занятыми общественно полезным трудом, тем, что не приносит какой бы то ни было вред другим людям, окружающей природе или обществу. Для меня важнейшие характеристики друзей — это их нравственные качества, поэтому более обобщенным критерием являются характеристики нравственности человека, которые проявляются не только по отношению ко мне, но и по отношению к другим людям. Это для меня очень принципиально: психологически неформальная система, которую вместе со мной составляют мои друзья, должна быть открытой, а не замкнутой, и должны быть внешнезадаваемые критерии, в соответствии с которыми могли бы оцениваться отношения между друзьями.

Ю.М.: *Как часто Вам удается общаться со своими друзьями, однокурсниками и знакомыми в неформальной обстановке? Насколько Вы смогли сохранить потребность в дружеском и доверительном общении при всей Вашей огромной занятости? И есть ли среди Ваших товарищей и друзей люди, с которыми Вы можете быть практически полностью откровенными?*

А.Л.: В самом вопросе содержится много глубоких моментов, помогающих раскрыть психологическое содержание дружбы, ее границы и отношения к ней. Мне очень редко удается, но все-таки удается общаться со своими друзьями, в том числе и однокурсниками в неформальном общении. Чаще это все же происходит по телефону. Хотя мы встречаемся, бывают и личные контакты. Я имею в виду и тех друзей, которые состоялись еще до учебы в университете, друзей, приобретенных в подростковом и раннем юношеском возрасте. Потребность в дружеском доверительном общении, конечно, у меня есть, и нередко эта потребность находит свое выражение. На мой взгляд, если не будешь испытывать такую потребность, то можешь оказаться без друзей.

Могу ли я быть с друзьями полностью откровенным? Наверное, уже нет. Это было характерно для меня в подростковом и юношеском возрасте. Динамика моих

дружеских отношений, как она мне представляется сейчас, наблюдалась в форме сужения круга друзей, снижения числа контактов и, наверное, частично и снижением уровня доверительности и уровня откровенности во взаимодействии с друзьями. Сейчас полностью откровенным могу быть только с супругой. Поэтому она может выступать для меня и в роли друга, в той роли, о которой я не говорил выше, в ответе на вопрос об отношениях с супругой. Да, она мне очень близкий друг! Субъективно оцениваемый диапазон доверительности и откровенности очень велик. И все же, самую крайнюю по величине позицию занимает доверие моей супруге и откровение с ней.

Ю.М.: *Спасибо, Анатолий Лактионович за Вашу подробную и откровенную самопрезентацию. В ней я нашел много мыслей, созвучных мне и моему нынешнему душевному состоянию. И в то же время я еще раз осознал, насколько мы с Вами разные люди. Вы – человек, встроенный в Систему, получающий от нее импульсы развития. Однако в отличие от адептов Системы, у которых должность и профессия уже давно слились друг с другом, Вы ориентированы в первую очередь на профессиональные и нравственные ценности, а не на интересы Системы. К тому же на всем протяжении интервью меня не покидало ощущение, что Вы очень стараетесь не только слыть правильным человеком в глазах окружающих, но и быть правильно понятым теми людьми, кто будет читать Ваше интервью. Рядом с Вами сразу же чувствуешь свою «неправильность» и ущербность.*

И все же важнее всего в нашем интервью не мои чувства и ощущения, а Ваши мысли, высказанные вслух и опубликованные в нашем журнале. Так и хотелось добавить – мысли, вынесенные на суд общественности. Но не буду. Не верю я в этот суд. Общественное мнение уже давно не работает в научном сообществе в полную силу, раз оно не может открыто осудить (закулисные разговоры не в счет) случаи вопиющего пренебрежения ценностями науки его отдельными представителями, напавшими на себя без всякого зазрения совести академические регалии, не имея на это серьезных оснований. Вы правильно отметили, Академия наук и ее структура управления постепенно эволюционирует. Возможно, наступят времена, когда при выдвижении на почетную академическую должность будут цениться главным образом профессиональные и нравственные достоинства претендентов. А может быть главным критерием станет не формальное признание, а искреннее уважение и восхищение коллег.

К сожалению далеко не со всеми авторитетными коллегами я могу общаться также откровенно и доверительно, как с Вами. Многие не хотят вести доверительную беседу, выставляя вперед мощную психологическую защиту, усиленную к тому же их статусными амбициями. Но это их право и я его признаю. Возможно, поэтому у меня не получается взять у них интервью. Они не хотят, а я по-другому не умею.