Андрей ШАРОНОВ,
президент Московской школы управления «Сколково»

«Образование — это сфера, которая имеет гигантский мультипликатор»

Главный редактор Cbonds Review побывал на кампусе бизнес-школы «Сколково» и поговорил с президентом Андреем Шароновым о том, почему люди стремятся больше учиться в кризис и наблюдается ли кризис в самой индустрии бизнес-образования, насколько успешно традиционные школы бизнеса конкурируют с образовательными онлайн-платформами, чего хотят российские и западные менеджеры от образования в сфере бизнеса сегодня, есть ли у российских школ свои национальные особенности, чему профессора и практики в «Сколково» пытаются учить чиновников и за счет чего «Сколково» удается быть одной из немногих операционно прибыльных школ для предпринимателей и управленцев.

«МЫ ГОРДИМСЯ ТЕМ, ЧТО «СКОЛКОВО» — ЭТО ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА…»

— Три года назад вы говорили о том, что традиционное бизнес-образование демонстрирует признаки кризиса. Вы по-прежнему так считаете? Кризис углубился или миновал?

— Смотря о каком рынке мы говорим. Российский рынок достаточно молодой, он только в начале своего становления. Когда говорят, что на Западе наблюдается кризис рынка MBA, то это выражается в том, что многие CEO отказываются брать на работу выпускников бизнес-школ, потому что, по их мнению, из них выходят этакие штампованные, безликие менеджеры. «А мы люди творческие, мы хотим инноваций, мы про agile» — и так далее и так далее.

Но есть просто бизнес-школы, а есть бизнес-школы, которые отличаются нестандартным подходом и не ломают индивидуальность людей. Если вы творческий человек, вас не испортит то, что вы получите неплохой бэкграунд по новым дисциплинам, которые важны и для карьеры в вашей индустрии, и для личностного развития. Бизнес-школы — не единственное место, где эту задачу можно решить, но одно из самых удобных.

Кризис MBA, о котором сейчас говорят, очень относительный: он возникает в головах творческих менеджеров западных компаний, которые столкнулись с какими-то нетворческими выпускниками MBA.

– На российском рынке другая ситуация?

– Да, в России все несколько иначе. По результатам исследования, которое мы проводили с hh.ru, я с удивлением узнал, что зарплатные ожидания обладателей степени MBA при трудоустройстве чуть ли не в три раза превышают зарплатные ожидания кандидатов без MBA. Работодатели же в принципе согласны с таким положением вещей, они готовы платить такую премию. Это хороший дополнительный стимул, который, я думаю, положительно влияет на индустрию бизнес-образования в России.

Если двигаться от общего к частному и говорить обо всех этих тенденциях в отношении бизнес-школы «Сколково», то мы создавались как негосударственная бизнес-школа с упором на предпринимательство как на образ жизни и систему ценностей, которая по определению подразумевает творчество, большую личную ответственность и проактивную позицию. Для таких людей все рынки открыты. И про кризис бизнес-образования нам говорить еще рано.

– А в связи с последним кризисом в экономике бизнес-образование изменилось? Люди сегодня труднее принимают решение о том, что нужно идти учиться?

– Раньше я читал в книжках, что одним из результатов кризиса в экономике всегда становится приток новых слушателей в бизнес-школы. Это люди, которые видят, что в тяжелые времена не до активных бизнес-инициатив, поэтому они решают потратить время на то, чтобы заняться собственным развитием. Так вот, это, пожалуй, первый кризис в нашей истории (а школа пережила еще и период 2008–2009 годов), когда мы почувствовали, что правило действительно работает. Количество людей, которые приходят к нам учиться, растет. Причем есть две тенденции. Есть люди, которые хотели бы получить бизнес-образование, но кризис им помешал, потому что у них кончились деньги. А есть люди, которые не хотели учиться, но кризис их на это сподвиг. Если раньше первых было больше, чем вторых, то сейчас, похоже, наоборот. Когда возникает слишком много вопросов к ситуации, то нужна передышка, во время которой можно разобраться в себе и определиться со своими жизненными перспективами. Переждать этот период в бизнес-школе бывает полезно.

– В этой связи какие основные вызовы стоят сегодня перед бизнес-образованием и школами бизнеса?

– Один из вызовов для бизнес-образования мы уже упомянули: есть сомнения в том, что оно полезно, есть мнение, что оно делает из учащихся серых солдат. Бизнес-образование должно доказывать, что это не так, что оно не убивает индивидуальность, а многосторонне развивает людей. Другие вызовы для бизнес-школ в том, с кем они конкурируют. Сейчас ведь дополнительное образование можно получить не только в бизнес-школах: можно обратиться к всевозможным онлайн-курсам, заняться самоподготовкой (огромное количество бизнес-литературы доступно в бумажном и в электронном виде), кроме того, активно развиваются корпоративные университеты — их, кстати, в мире уже четыре тысячи, тогда как аккредитованных бизнес-школ около 800. Бизнес-школам постоянно нужно доказывать, что они как минимум не хуже, чем перечисленные варианты, что это и правда лучший выбор, если вы хотите глубоко погрузиться в менеджмент, разобраться в себе и наметить перспективу развития бизнеса.

– Вы, к примеру, ту же платформу Coursera считаете серьезным конкурентом?

– Это, безусловно, очень серьезный вызов для нас всех. Давайте посмотрим на ситуацию глазами студента. Вместо посещения какой-то непонятной для вас бизнес-школы, даже если ее менеджмент уверяет вас, что они самые лучшие в городе, в стране или в мире, вы можете нажать на кнопку и прослушать курс от профессора Гарварда или Лондонской школы экономики. И все это бесплатно, не вставая с дивана. Вы даже можете получить сертификат и повесить его на стенку, и это, возможно, будет скрашивать вашу жизнь.

– И как вы доказываете, что вы нужны?

– Мы работаем на двух фронтах: во-первых, доказываем важность и ценность бизнес-образования в целом, во-вторых, ищем свое место в этой системе.

Про бизнес-образование я уже сказал. Добавлю только, что российские бизнес-школы находятся в более сложном положении, чем их иностранные конкуренты, потому что ценность образования у нас в принципе ниже, чем за рубежом.

– Почему?

– Просто потому что мы еще не доросли до того состояния. На Западе первая бизнес-школа возникла, как принято считать, в 1818 году — это была Высшая школа коммерции Парижа, и она существует до сих пор. Первый бизнес-кейс в мире был написан в тот год, когда утонул «Титаник» — в 1912 году в Гарварде. Это огромная, старейшая, признанная индустрия. Сегодня в Штатах, например, сложно себе представить CEO компании, который бы не обладал степенью MBA. У нас такого пока нет. Пока что все игроки в российской индустрии (в том числе и мы) работают на создание и взросление рынка. Это не самый быстрый процесс. С другой стороны, состояние нашего рынка дает нам много возможностей перепрыгивать через определенные стадии и внедрять те инструменты, о которых западные бизнес-школы только говорят.

Доказывать ценность бизнес-школ — вовсе не значит отрицать все остальные формы обучения. Например, мы включаем в наши программы и онлайн-курсы. Многие вещи так гораздо проще и дешевле получить, но надо понимать, что у такой формы обучения есть свои ограничения. Нашим студентам важно не только кто их профессор, но и кто их «однокашники», которые сидят за партами, потому что это один из образовательных компонентов. Они учатся и от профессора, и от общения друг с другом.

Мне понравилось одно из определений образования, которое я недавно нашел: образование — это то, что остается в вашей голове после того, как вы забываете все, что сказал профессор. Это ваша мобилизация, эмоции, умение задавать вопросы, структурировать тему, вести сложный проект, это ваши друзья и контакты. Это и есть тот самый твердый остаток.

Мы особенно гордимся тем, что мы школа предпринимательского типа, учрежденная людьми, которые

сделали себя сами. Для них это не бизнес, а благотворительный проект для России. Многие из наших партнеров-учредителей продолжают вкладывать в школу время и силы, являются менторами для слушателей и выпускников.

Нашим студентам импонирует эта предпринимательская модель. В некоторых группах СКОЛКОВО Executive MBA до 60% слушателей — собственники бизнеса. Эту цифру можно сравнить с данными среднестатистической западной бизнес-школы, где только 5–7% собственников бизнеса среди слушателей, остальные — менеджеры.

«КАК ТОЛЬКО КРИЗИС ЗАКАНЧИВАЕТСЯ, РАСТЕТ СПРОС НА СТРАТЕГИИ…»

– В России очень любят говорить о «национальных особенностях» всего и вся. Можно ли говорить, что специфика российского бизнеса в значительной степени влияет на российское бизнес-образование?

– И да, и нет. Конечно, в каждой стране есть свои национальные особенности. Но если смотреть на структуру образовательных программ мировых бизнес-школ, то они схожи между собой. Правда, что касается приоритетов по компетенциям (а где-то полгода назад делали такое сравнение), здесь западные менеджеры делают гораздо более сильный упор на soft skills: спросом пользуются менеджеры, которые обладают развитым эмоциональным интеллектом, умеют располагать людей к себе, работать в межкультурных, многоязыковых коллективах, вести сложные переговоры. В России больше спрос на M&A, на финансовый учет и отчетность. Это довольно просто объяснить, если вспомнить, как развивалась экономика России последние двадцать лет. У нас по-прежнему довольно много неорганического роста, когда компании продаются и покупаются. Еще одна наша особенность — требование от бизнеса (и менеджеров) операционной эффективности. Ничего плохого в этом нет, хотя это является косвенным признаком экономического кризиса. Как только кризис заканчивается, растет спрос на стратегии.

Отвечая на ваш вопрос: национальные особенности, безусловно, есть, но они не фатальны. Они скорее зависят от жизненного цикла компании, чем от того, какой культуре она принадлежит. Если речь о стартапе, то мы получаем одни вопросы, если компания в кризисе или в фазе активного роста — это уже другая повестка.

– Еще одна особенность, с которой приходится сталкиваться российским предпринимателям — слишком большая роль государства, особенно в некоторых сферах, а участие государства часто связано с неэффективностью. Вы поработали и в бизнесе, и в госаппарате: вы видите эту проблему? Есть ли у нее решение? Может быть, вы у себя в «Сколково» делаете попытки «подружить» бизнес и государство каким-то образом?

– Делаем. Во-первых, мы обучаем клиентов из числа государственных служащих на дипломных программах. Они приходят учиться на Executive MBA, например. Кроме того, у нас есть корпоративные клиенты — региональные команды, куда входят главы администраций, губернаторы, руководители отдельных региональных проектов. И с ними мы делаем программы по подготовке специалистов по управлению проектами. Конечным результатом такого обучения является проработанный слушателями проект из повестки губернатора. И тогда обучение становится эффективным инструментом, а не самоцелью. До 40% времени обучения может занимать проектная работа с модератором, это все перемежается с лекциями, но не только профессоров, но и практиков, которые делали что-то подобное в другом регионе или в коммерческой компании.

Некоторые регионы кроме чиновников включают в эти программы и бизнесменов, для того чтобы они учились слушать друг друга и смотреть на задачу с разных сторон.

Мы учим представителей региональных властей работе с основными стейкхолдерами: как задействовать предпринимателей в развитии города, как выстроить работу с гражданами и заручиться их поддержкой. Взять хотя бы программу развития моногородов, в которой мы участвуем. Важная ее часть — работа с городскими элитами, понимание, что любая программа и стратегия, которую мэр реализует в городе, должна быть продуктом консенсуса всех городских элит, включая представителей бизнеса, а не просто проектом на бумаге, сочиненным чиновником. В противном случае она будет отторгаться.

Поэтому то, что мы даем, — не просто обучение в одном классе, а еще и попытка прививать чиновникам эту идеологию. Наша задача — донести до них, что они не руководители органа управления, а главы административной единицы, внутри которой есть много групп интересов, у них есть свои представления, стрем-

КАК ТОЛЬКО КРИЗИС ЗАКАНЧИВАЕТСЯ, РАСТЕТ СПРОС НА СТРАТЕГИИ

ления и потребности. Не чувствовать и не понимать их — большая ошибка.

Кстати, непонимание есть с обеих сторон. Бизнес тоже не всегда воспринимает логику чиновников, у него тоже много заблуждений и стереотипов, например, что все дураки и взяточники. Это неправильная и неконструктивная позиция. Поэтому мы пытаемся работать в обе стороны.

– А кого сложнее учить — бизнесменов или чиновников?

– Сложнее учить тех, кто не хочет учиться. И тут не важно, занимается человек бизнесом или работает на госслужбе. Я довольно давно делю людей на две категории: тех, кто учится, и тех, кто уже все давно выучил. И сложнее, конечно, работать со второй категорией. Это люди, которые достигли определенных результатов, которые всего действительно добивались своим трудом. Им представляется, что они если не взяли самого Бога за бороду, то могут научить всех буквально всему. Они заслуживают уважения, но мне искренне жаль, что они сужают мир до рамок своего представления о нем.

Мир удивительно разный, об этом мы постоянно забываем. Мы часто не задумываемся о том, что существуют другие точки зрения, другие измерения. Вот я больше думаю правым полушарием, а есть люди, у которых больше развито левое. И они видят совершенно другую картинку. Плюс ко всему мы все стареем, а мир движется вперед, его начинает драйвить другое поколение, они говорят на другом языке, у них иные ценности, они существенно моложе. И нам всем было бы неплохо время от времени одергивать себя, спрашивать, понимаем ли мы, что видит человек напротив, спускаться с небес на землю и общаться с теми, кто на нас не похож.

МЫ ВСЕ СТАРЕЕМ, А МИР ДВИЖЕТСЯ ВПЕРЕД, ЕГО НАЧИНАЕТ ДРАЙВИТЬ ДРУГОЕ ПОКОЛЕНИЕ, У НИХ ИНЫЕ ЦЕННОСТИ, ОНИ СУЩЕСТВЕННО МОЛОЖЕ

«ОБРАЗОВАНИЕ — ЭТО МОЩНЕЙШАЯ СИЛА…»

– Вы возглавили бизнес-школу «Сколково» в 2013 году, в индустрии бизнес-образования в тот момент были человеком новым. Как изменилось ваше видение этой сферы за прошедшие четыре года?

– Я не первый раз кардинально меняю сферу деятельности. Процесс довольно похожий, куда бы ты ни переходил. Вначале некоторые вещи кажутся тебе очень простыми, и ты удивляешься, как же твои новые коллеги могли так долго их не замечать. А потом ты понимаешь, что все гораздо сложнее, происходит определенная профессионализация. При этом ты понимаешь, что твои достоинства являются продолжением твоих недостатков: к примеру, неосведомленность в новой индустрии — это минус, ты не знаешь каких-то вещей, но в этом же и твоя сила, потому что ты знаешь, как это происходит в других индустриях, ты можешь идти от общего к частному. А люди, которые долго варятся в одной сфере, как правило, наоборот, идут от частного к общему. Вот нефтяники, например, часто думают, что весь мир устроен как скважина, труба или нефтеперерабатывающий завод. А когда ты поработал в разных индустриях, ты понимаешь общие правила и пытаешься их применить в новой отрасли. Это дает интересный эффект. Могут быть ошибки и заблуждения, но некоторые вещи приносят неожиданные результаты. В этом, мне кажется, значение и эффект свежих голов.

– Вы для школы тоже какое-то время были такой свежей головой…

– Некоторое время после прихода в индустрию бизнес-образования — да. Сейчас я работаю в школе уже четыре года, такой свежей головой, конечно, не являюсь, но лучше разбираюсь в теме и еще больше убедился в том, насколько важную роль в развитии человека и страны в целом играет образование. Это такая сфера, которая имеет, выражаясь экономическими терминами, гигантский мультипликатор. Приложив усилия в правильном месте, вы получаете мощнейший эффект. К примеру, вы можете собрать полную аудиторию и за два дня так сорвать слушателям крышу, что оттуда выйдут совсем другие люди. Другие с точки зрения целей, ценностей, мотиваций, интереса к жизни.

Я убедился в том, что образование — могущественная сфера общественной деятельности. Оно влияет на здоровье значительно больше, чем непосредственно сфера здравоохранения. Вы можете человека таскать по больницам, а можете привести его в школу, и через какое-то время он начнет бегать марафоны (тут я, конечно, утрирую) и забудет про врачей. И для него поддержание хорошего физического состояния станет не обязанностью, а ценностью, привилегией: он один из тех, кто стремится к здоровому образу жизни, кто увидел в этом ценность, а не наказание господне. Это смена образа жизни через перемену ценностей. И это все — сила образования.

– А чему сейчас стоит учиться и, главное, как?

– У меня есть лекция про внутреннюю трансформацию, и я вижу огромный интерес слушателей к этой теме. Психологи правы: нам интересны в первую очередь темы про нас самих. Что бы мы ни говорили, мы сами — самый интересный экспонат. Поэтому когда мы говорим про внутреннюю трансформацию, это оказывается очень близко каждому слушателю в аудитории. Каждый в первую очередь смотрит на себя: может или не может он те или иные методы к себе применить, стоит ли игра свеч, надо ли попробовать и так далее. Так вот, один из выводов, которые я сделал для самого себя, — необходимость пожизненного обучения. Мораль очень простая: обучение — это не только сидение за партой. В первую очередь обучение — это рефлексия по поводу того, что происходит вокруг тебя. Вторая разновидность обучения — через окружение. Я слушаю вас, и я обучился через ваш опыт. Я читаю книги, слушаю радио, мой мозг непрерывно работает, какая-то доля информации присваивается и становится частью моей личности. Это наиболее распространенный процесс обучения. А сидение за партой — это более редкий способ, но с более высокой плотностью передачи знаний, навыков, компетенций.

Мы все находимся в постоянном процессе обучения. Делать это чаще и технологичнее меня обязывают профессия и возраст. Конечно, у меня чуть больше возможностей: я могу зайти в аудиторию на кампусе бизнес-школы и послушать профессора или интересного эксперта. Время от времени я пользуюсь этой возможностью, чему искренне рад. Также в последние два года я проходил обучение на коротких программах в Стэнфорде и INSEAD.

«НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ СТАЛО БОЛЬШЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИГРОКОВ…»

– У вас был опыт работы в финансовой индустрии: как вам кажется, каково качество управления в финансовом секторе в России сегодня?

– Я точно не буду строить из себя эксперта в области управления финансами. Я проработал три с половиной года в инвестиционном банке, продолжаю следить за этим рынком и даже вхожу в совет директоров крупного коммерческого банка, но не могу назвать себя экспертом в этой теме.

В «Тройку Диалог» я пришел более десяти лет назад, в 2007 году, с тех пор индустрия стала более зрелой. Стоит хотя бы отметить, что у нас появился единый регулятор в лице Центрального банка. Этот регулятор проводит достаточно внятную и твердую политику с точки зрения установления стандартов управления, которые направлены на снижение рисков и повышение качества удовлетворенности клиентов. Что еще очень выгодно отличает нынешнюю команду ЦБ — они пристально следят за исполнением. Иногда это выглядит так, что административная нагрузка на финансовые институты сильно возрастает. Но, наверное, это надо было когда-то сделать, структурировать рынок, выполоть сорняки, которые накопились за тучные годы активного роста.

Еще один важный урок последних кризисов для всех нас: иногда мы наивно связываем свои успехи с нашими личными качествами, хотя рынки растут и падают в силу объективных причин. Когда цены на нефть упали, все задумались: как же так, мы делаем все то же самое, только ни одна из принятых мер не работает. Как оказывается, мы часто просто плывем по течению, а когда течение меняется, у нас не хватает мощи и мозгов грести против него. В этом смысле на финансовом рынке, мне кажется, стало больше требований и, как следствие, — больше профессиональных игроков.

– Как вы сегодня оцениваете финансовые показатели школы? Довольны ли вы ими? Изменилась ли ситуация положительно по сравнению с тем, что было два-три года назад?

– Недавно к нам приезжал профессор — американец, более 20 лет отработавший в Китае, Гонконге, на Филиппинах. Он сам выходец из Келлога, американской бизнес-школы, и приехал к нам как посланец Гонконгской школы бизнеса (HKUST), с которой мы будем делать dual degree программы Executive MBA. Так вот, Стивен признался, что за сорок лет в индустрии бизнес-образования впервые встречает бизнес-школу, которая сама по себе является бизнесом, школу, где считают деньги, где дебет сходится с кредитом. С одной стороны, это ставит нас в очень тяжелое положение: живем ровно на столько, сколько зарабатываем. С другой стороны, это заставляет нас быть очень быстрыми и крутиться так, чтобы содержать себя. Мы растем даже в кризис на 25% по нашей рублевой выручке. Рискну сказать, что это не только количественный, но и качественный рост, потому что мы наблюдаем и за возвратом клиентов, и за их удовлетворенностью. Мы реструктурировали и успешно гасим долг, и мы очень благодарны в этом отношении Внешэкономбанку, который повел себя в данном вопросе действительно как институт развития и поддержал нас. Потому что, хоть мы и частная бизнес-школа, мы тоже про развитие.

Сейчас мы — операционно прибыльная организация, и заработанные средства направляются на развитие и рост образовательных продуктов и академической платформы, улучшение кампуса и инфраструктуры. Речь о возврате капитальных инвестиций партнерам-учредителям никогда не шла и не может идти, поскольку с самого начала они рассматривались как филантропические невозвратные инвестиции в развитие бизнес-образования в стране. При этом мы обслуживаем свой долг Внешэкономбанку согласно кредитному договору и возвращаем его даже досрочно.

Наша следующая задача — попасть в высшую лигу лучших мировых школ. Это подразумевает развитие собственного содержания, создание программ и проведение исследований, актуальных не только для России, но для всего мира. Я рад, что наши амбиции и оптимизм разделяют наши партнеры и друзья. Наверное, самый дорогой подарок на десятилетие школы мы получили от Германа Грефа, который дал нам грант на развитие. В такие моменты ты начинаешь понимать, что чувствуют наши студенты, сами получающие гранты: ты веришь, что можешь двигаться быстрее.

– Кстати, про долг. Несколько лет назад вы говорили о том, что бизнес-школа прорабатывает возможность выпуска облигаций с нерыночной доходностью, которые могут стать инструментом привлечения денежных средств. Сохраняются ли такие планы сегодня?

– Нет, от этих планов мы отказались, потому что у нас возникла более интересная альтернатива, связанная с реструктуризацией нашего долга. Та конструкция, о которой вы говорите, была тяжелая и нерыночная: эти облигации не предполагали бы рыночной доходности, но предусматривали некую доходность и возврат тела долга. Покупать такие бумаги должны были бы скорее меценаты, чем бизнесмены. В конечном счете мы реализовали близкую к этой схеме в экономическом смысле конструкцию через реструктуризацию.

ИНОГДА МЫ НАИВНО СВЯЗЫВАЕМ СВОИ УСПЕХИ С НАШИМИ ЛИЧНЫМИ КАЧЕСТВАМИ, ХОТЯ РЫНКИ РАСТУТ И ПАДАЮТ В СИЛУ ОБЪЕКТИВНЫХ ПРИЧИН

«ЖИЗНЬ САМА ПО СЕБЕ — ЭТО ПРИЗ...»

– Перед нашим интервью, прогуливаясь по кампусу, я зашла в библиотеку «Сколково». Это настоящая сокровищница! А у вас есть любимая книга о бизнесе?

– Не могу сказать, что у меня есть одна любимая книга. Мне в принципе очень нравится читать, менять жанры. Не только деловая, научная, историческая литература, но и какие-то беллетристические, современные вещи. Хотя, если посмотреть перечень книг, которые я прочитал, то там, конечно, больше деловой литературы, нежели художественной.

Очень сильное впечатление на меня произвела книга, которую я прочитал году в 90-м. Она называется «Пагубная самонадеянность». Автор — профессор Фридрих Хайек, известный австрийский экономист, лауреат Нобелевской премии. Эта блестящая книга показывает невозможность тотального регулирования экономики. В ней развенчивается миф, что можно все планировать и управлять экономикой — а на этом держалась социалистическая гипотеза. Хайек очень хорошо описывает природу экономических отношений, которые базируются на интересе индивидуума, а не на высшей воле планировщика. Управлять экономикой можно только через выстраивание тех или иных стимулов для экономических агентов. Тогда, двадцать лет назад, эта книга произвела определенный переворот в моей голове.

Из не так давно вышедших книг я назову, пожалуй, три. Первая — «Безумно занят» Тони Крэбба. Эта книга про планирование, но, по сути, она про ценности, про отношения между людьми. Там гораздо больше философии, чем просто описаний какой-то техники и гигиены труда.

Вторая книга — «То, как мы работаем — не работает» Тони Шварца. Она более прикладная и технологичная, но тоже про неправильно понимаемую природу человека: мы думаем, что мы либо компьютер, либо конвейер и можем работать годами. Мы часто забываем ответить на вопрос «зачем» и бросаемся искать ответ на вопрос «как», а это иногда порождает отсутствие целей и смысла того, что мы делаем.

Еще один автор, которого я традиционно всем рекомендую, — Нассим Талеб и его «Черный лебедь», «Антихрупкость» и «Одураченные случайностью». Он объясняет на пальцах, что роль случайности существенно больше, чем нам кажется. Это панихида по всем, кто считает, что все можно спланировать. Особенно важно прочитать его книги людям, которые работают в госаппарате. Нассим Талеб на огромном количестве примеров показывает, какой это самообман — строить многочисленные планы, которые не имеют никакого отношения к действительности, но создают нам имидж серьезных людей.

– Что в жизни вас вдохновляет?

– Гораздо больше вещей, чем раньше. Я сейчас гораздо больше радуюсь жизни как таковой, чем каким-то конкретным призам, которые эта жизнь дает. Мне кажется, что жизнь сама по себе — это приз, в совокупности всех черных и белых ее сторон. Стимул состоит не в том, чтобы как можно быстрее преодолеть черную полосу и оказаться на белой. На самом деле весь интерес в том, чтобы с чувством, с толком, с расстановкой проживать и черную, и белую полосы и находить в этом какой-то смысл, какое-то удовлетворение. Не так давно я встретил чье-то интересное высказывание: счастье не может быть целью. Это такая вещь, которая всегда ускользает. Счастье — это не цель, а следствие. Следствие того, что ты достигаешь какой-то цели. Когда ты этой цели достиг, тогда рядом, как тень, может присутствовать счастье. Но не наоборот.

Беседовала **Антонина ТЕР-АСТВАЦАТУРОВА**