

— **Изменить мир... В том числе политический?**

— Да, в том числе. Сейчас много сложностей на этом нашем маленьком земном шаре. Большие страны, большие амбиции, сложности, связанные с турбулентностями: экономическими, политическими, «ковидными», глобальным потеплением и так далее. Политикам для того, чтобы двигаться дальше, нужен прогресс и движение навстречу друг другу. А без взаимопонимания, взаимной выгоды и открытости никогда прогресса не будет — он всегда только в любви и мире. Политикам, садясь, например, обсуждать сложные вопросы, имеющим только негативную повестку, никогда не договориться о прогрессе. Им нужно обязательно каждому что-то иметь в запасе, чтобы из десяти вопросов как минимум хотя бы один-два были позитивными. И такими вопросами, конечно, являются наука, образование, культура — это человеческие скрепы, очевидные и признанные моральные ценности, интеллектуальная копилка человечества. Эти вещи всегда позитивны в любых, даже самых сложных, переговорах. Поэтому умные политики никогда не жгут мосты науки и культуры, никогда.

— **Вы стали недавно директором института. Насколько сильно административные обязанности отвлекают вас от науки? Если можно, сравните свою нынешнюю бюрократическую нагрузку с той, что у вас была, когда вы работали первым заместителем министра.**

— Бюрократия всегда всем мешает: и тем, кто управляет, и тем, кто подчиняется. Те, кто подчиняется, отвлекаются от основной деятельности, а значит, делают свою работу неэффективно. Бесконечная отчетность, доказывание кому-то, что ты квалифицированный, сильный и можешь ту или иную задачу решить, — это все пожирает огромное количество ресурсов. А главный ресурс — это время. Оно такое важное и такое дорогое. В том числе и для исследователя. Перенесемся на другую сторону — чиновника или контролера. Раз он требует эту отчетность, он вынужден будет ее читать, контролируя не конечный результат, а бесконечные промежуточные этапы. Он тоже отвлекается и тем самым свой труд делает неэффективным. А значит, тоже тратит свой самый драгоценный ресурс — время — на пустое, вместо более конструктивной деятельности. По поводу сравнения работы директора и первого замминистра. Во-первых, ни одного дня не жалею о том, что работал в министерстве: совершенно фантастический опыт, и главное, что человек на такой должности получает, это широту взгляда. Масштаб совер-

шенно другой, и я всем руководителям научных организаций пожелал бы обязательно пройти через опыт управления и администрирования — это полезный багаж. Идеальный возраст для этого как раз в районе 40–45 лет, когда ты уже понимаешь, как работает твоя сфера, уже чего-то добился, и у тебя есть идеи, что можно было бы изменить, поменять, улучшить. И вторая вещь, которую воспитывает такая позиция, — это ответственность. Масштаб страны (сферы исследований и разработок) и научной организации — это совершенно разные вещи. Ты по-другому начинаешь предсказывать или моделировать последствия от тех или иных своих действий, слов, рекомендаций. Это отбирает много нервов, физических сил и времени, но все не зря. А главный урок — точно у каждого из нас есть возможность многое поменять при упорстве, аккуратности, усидчивости, терпении, чувстве ответственности. Ну а про совмещение... Науку бросить невозможно. Административные заботы, конечно, закруживают, но современные обзоры я ежедневно читаю, в текущих оперативках по коллаидеру и по экспериментальной программе обязательно участвую. Нельзя из повестки выпадать — тогда ничего содержательного не останется.

— **Вы нынешний довольны собой тогдашним?**

— Пожалуй, да. Хотя должно такую оценку делать, конечно, сообщество, в котором и для которого я работал. На той должности для меня главным было (и для человека, и для ученого) не потерять свою репутацию. Ну и достичь определенного прогресса в развитии национальной научной сферы. И надеюсь, что мне это удалось. Несомненно, были ошибки, просчеты, упущенные где-то время или возможности, но в целом — да, я скорее доволен.

— **Уж простите, еще про бюрократию. Прокомментируйте, пожалуйста, слияние Российского научного фонда и Российского фонда фундаментальных исследований.**

— Понимаете, что-то нужно было менять и в одном, и в другом фонде. Потому что система, не меняющаяся в течение 10 или 20 лет, начинает стагнировать, обрастать той самой дополнительной бюрократией. Как сейчас принято говорить, транзакционными издержками. А любая такая издержка — потерянное время. И в этом смысле и тот, и другой фонд нуждались и нуждаются в модернизации. Приведет ли объединение к улучшению работы, сейчас трудно сказать, нужно время. У РФФИ были очень профессиональные экспертные советы, были свои уникальные и успешные программы, было огром-

ное множество международных программ. Давайтеждемся результата этих преобразований (большое всегда видится на расстоянии), но в любом случае это изменения. Другое дело, что такие изменения должны быть, конечно, перед своим воплощением объяснены научному сообществу. Ведь именно для него, а не для чиновников или организаторов науки созданы эти фонды. Студенты, аспиранты, научные сотрудники, желающие заниматься сильной и амбициозной фундаментальной наукой, прогрессивные научные школы — вот адресат этих фондов. А это элита общества, она одна из самых преданных и патриотичных, одна из самых надежных и неконфликтных, и уж точно она наиболее высокообразованная и интеллигентная. Она заслуживает уважения и диалога от государства.

— **О молодежи в науке и о студентах: сравните их со своими молодыми и студенческими временами, пожалуйста.**

— Конечно, отличие есть. Я бы сказал, что мотивы не изменились. Мотив исследователя — это любопытство. Оно было, есть и будет, это главный внутренний двигатель для человека, который хочет стать ученым. Мотив быть первым и причастным к открытию, к технологическим достижениям. И в этом смысле, думаю, современное поколение молодежи не отличается от моего, как мы не отличались от поколения 60–70-х годов. Но, конечно, мы меняемся. Я думаю, поменялся менталитет: мир стал более открытым, и у молодежи сейчас больше возможностей реализовать себя, поскольку за это время банально добавились десятки и сотни новых профессий и специальностей, сфер науки и технологий. И, конечно, коренное отличие — это информационные потоки, умение ими оперировать, анализировать

информацию. Оно, конечно, разное у тех, кому сейчас 40 и кому 25. Но и в молодежи тоже дифференциация: кто-то более системный, кто-то более клиповый, как говорят сейчас, короткометражный. Но объемы информации, которые человек способен переварить сейчас и был способен переварить 20 лет назад, просто колоссально увеличились. Что дальше будет, посмотрим. Это, пожалуй, один из главных вызовов для человека.

— **Вы многодетный отец. Как удается совмещать семейную, научную, административную деятельность?**

— Я в первую очередь счастливый отец — у меня трое детей. Это большое счастье! Совмещать удается, но я постоянно задаю вопрос: достаточно ли времени я провожу с детьми (они школьники средних и младших классов), обучаю их чему-то, довожу до них что-то, достаточно ли хорошо знаю их внутренний мир и, вообще, глубоко ли я вникаю в их жизнь? У каждого из нас своя миссия и задача в жизни. Дети — это то, что остается после нас. Но остаются и дела. Счастье — в балансе. Я ведь прекрасно понимаю, что иметь причастность к такому большому проекту, как NICA, — это огромное счастье, оно выпадает одному из миллиона. Получить опыт и нести «кафедру» федерального министерства — это тоже редкая возможность, уникальный опыт, шанс оставить государственный след. С учетом этого я в какой-то момент не то чтобы избрал, но понял: принятая мною модель правильного отца в том, чтобы показывать детям своим примером, что должно и что не должно делать. На общение и объяснения ведь очень часто времени просто нет. Кстати, и дети тоже все меньше и меньше свободного времени имеют. У них, как и у взрослых, — заполненный календарь. Найти бы возможность как можно более часто живого общения. И я воспитываю детей своим примером, реакцией на те или иные обстоятельства в жизни: они видят книги, которые я читаю, мы вместе выбираем и смотрим фильмы, путешествуем и открываем для себя мир, они полноценные участники моей широкой сферы общения. Но дети в итоге, имея все эти возможности, сами должны выбирать. И это самое ценное, когда у человека есть свой выбор в жизни. Я ведь им показываю свой выбор. И если я в их глазах успешен, значит, они будут следовать многим вещам, которые мне помогли достичь того, что я собой представляю. Такая вот модель воспитания. Надеюсь, что они будут счастливы.

Интервью взял  
ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВ,  
группа "Прямая речь"

## Объемы информации, которые человек способен переварить

сейчас и был способен переварить 20 лет назад, просто колоссально увеличились

