

# Будущее уже здесь!

**Если бы я встретила Андрея Викторовича в любом другом месте, то ни за что бы не подумала, что он – ученый. Молодой человек одет в клубный пиджак, джинсы и кеды. Ему нет еще и сорока. Выглядит моложе. Лет семь назад мне довелось делать интервью с ученым из соседнего здания – Института систем энергетики, то был классический «ученый» образ. В этот раз – разрыв шаблона.**

А вот кабинет Андрея Викторовича выполнен в стиле 1970-х годов. Стены по-прежнему обшиты дерматином, на них висят портреты ученых. На рабочем столе – творческий беспорядок, разбросаны бумаги, стоят бронзовая сова и чашка с кофе. Вокруг личные вещи: напольные плечики для пиджака, висят галстуки, на книжной полке бюст Бутлерова. Наш гость – доктор химических наук, директор Иркутского института химии им. А.Е. Фаворского СО РАН Андрей Иванов.

**– Андрей Викторович, вы с детства разводили, смешивали и взрывали?**

– В детстве не мечтал стать химиком. У меня были вполне нормальные мальчишеские стремления и желания. Я всегда видел себя в погонах, а вот космонавтом никогда быть не хотел. Химиком стал под влиянием уникального учителя, я бы даже сказал Учителя с большой буквы, – Ирины Федоровны Ивлевой. В восьмом классе я перешел в гимназию №44, когда только началась химия, попал в руки этой потрясающей учительницы. Вот тогда и полюбил химию. Осознанно. Правда, даже успешно учась, выигрывая олимпиады, получая пятерки и являясь одним из любимых учеников Ирины Федоровны, я еще мечтал поступить в пожарное училище. Но всё же благодаря Ирине Федоровне я оказался в профессии. Она так умела заинтересовать, похвалить за то, что ты разобрался в предмете... Благодаря ей и ее супругу, который преподавал у нас биологию, я стал «естественником» до мозга костей.

**– Чем химия стала так интересна для подростка? Вас увлекли колбы, пробирки, реактивы?**

– Я об этом, между прочим, думал когда-то давным-давно. Колбы, реактивы – это, конечно же, интересно. Но роль наглядных опытов, на мой взгляд, преувеличена. Это скорее шоу, нежели то, что позволяет узнать науку. В восьмом классе я этого не понимал. У ребенка в жизни всегда один сплошной сумбур. Это неизбежно. И вдруг я увидел нечто, поддающееся строгой логике: когда начинаешь изучать периодический закон Менделеева, который и отражает всем известная таблица, становится понятно, что в нем всё закономерно и взаимосвязано. В таблице Менделеева нет ничего, что можно убрать или что включено туда искусственно. Эта сетка подчинена единой логике. И эта логика природна, в ней нельзя ничего изменить. Захотел какой-то диктатор, чтобы вода перестала быть H<sub>2</sub>O. Он может хотеть этого сколько угодно, может написать сто пятьдесят законов, изменить конституцию, но формула воды останется неизменной. И вот эта логика тогда меня пленила. Я впервые начал изучать что-то системно, и эта система дала возможность в какой-то мере трансформировать себя, стать сосредоточеннее, организованнее.

**– Вы во всем сторонник системного, логичного?**

– На самом деле я в жизни сумбурный и жутко несобранный человек. Мне иногда кажется, если бы не жена, я бы забывал дома не только телефон, но еще и голову. (Улыбается.) Естественно, в таком режиме нельзя жить постоянно. Поэтому мне нравится, что есть ве-

щи, которые проистекают логично и системно.

**– То есть химия уравновешивает вашу жизнь?**

– Именно так.

**– У вас был опыт работы учителем химии в школе, что он дал?**

– Да, действительно, год после окончания института я проработал учителем химии в своей родной гимназии. Это был совершенно замечательный опыт. Я работал со своей учительницей Ириной Федоровной как коллега, в одной лаборантской. Это было удивительно, подарило мне новых замечательных друзей. Всегда вспоминаю с улыбкой этот короткий период моей жизни.

**– Вам удалось так же заинтересовать детей химией, как это когда-то произошло с вами?**

– Боюсь, что, наверное, нет. Мне тогда, конечно же, не хватало умения толком владеть аудиторией, пламенно рассказывать о химии. Но сейчас я стараюсь это компенсировать, очень много работаю со школьниками. Читаю лекции и вижу, что детям это интересно. У нас есть примеры, когда ребяташки, послушав наши выступления, выбирают свою будущую профессию, поступают на химический факультет, а потом приходят работать в наш институт. И это моя гордость.

**– Вы были исполняющим обязанности директора Иркутского научного центра СО РАН. Насколько работа администратора была интересна?**

– Это был еще один год, который очень сильно повлиял на меня, я его тоже вспоминаю с теплотой. Он мне подарил еще одного Учителя – Игоря Вячеславовича Бычкова. Даже просто за хорошие отношения с ним и за то, что он теперь есть в моей жизни как старший друг (если он позволит себя так называть), я уже благодарен судьбе. С точки зрения прикладных знаний, думаю, этот опыт дал мне очень серьезные преимущества перед многими администраторами в науке, тогда я увидел многое, на что ученые обычно не обращают внимания.

**– А в институте вы сошли за своего?**

– Смею надеяться. Мне кажется, что меня приняли хорошо. Сначала я был исполняющим обязанности директора, только потом прошли выборы, и я стал полноценным руководителем. Думаю, ученые всегда считали меня своим, моя карьера здесь начиналась с лаборанта. Вроде технический персонал тоже понимает мою вовлеченность в процесс. По крайней мере, на это очень надеюсь.

**– Каким, на ваш взгляд, должен быть успешный, авторитетный руководитель?**

– Хороший вопрос... Сразу скажу, что теорию эффективного менеджера я не поддерживаю. В

административные и хозяйственные вопросы. Такой опыт ни с чем не сравнить. Он помог мне понять, как нужно разговаривать с администраторами, с чиновниками, техническим персоналом. Я читал, что у Авраама Линкольна, кажется, был секретарь, который накануне его встреч с теми или иными людьми разных профессий выписывал ему на бумагу специальные термины и жаргонизмы, характерные для этой профессии, чтобы тот для всех сошел за «своего». Это очень важно, когда ты действительно какие-то моменты начинаешь понимать, тебе проще договориться с людьми.

**– А в институте вы сошли за своего?**

– Смею надеяться. Мне кажется, что меня приняли хорошо. Сначала я был исполняющим обязанности директора, только потом прошли выборы, и я стал полноценным руководителем. Думаю, ученые всегда считали меня своим, моя карьера здесь начиналась с лаборанта. Вроде технический персонал тоже понимает мою вовлеченность в процесс. По крайней мере, на это очень надеюсь.

**– Каким, на ваш взгляд, должен быть успешный, авторитетный руководитель?**

– Хороший вопрос... Сразу скажу, что теорию эффективного менеджера я не поддерживаю. В

предметной области руководитель должен неплохо разбираться, т.е. обязательно пройти, по возможности, весь путь ученого, если уж мы говорим о научной организации. Это не значит, что выбирать в директора надо лучшего из ученых – всё же директор должен быть хорошим управленцем, но и ученым он быть обязан. Пожалуй, администратор не должен быть со стороны. Еще Сергей Капица сказал: «Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать». А как ты можешь не мешать, если ты не понимаешь процесс? Еще один очень важный момент для руководителя, особенно в такие турбулентные периоды, как сейчас, – это обучаемость. Как только ты вдруг решил, что всё знаешь, то ты остановился. Я недавно провел полмесяца в «Сколково», где проводился интенсив Университета Национальной технологической инициативы. Снова почувствовал себя в шкуре студента. И это, признаюсь, было непросто.

Могу назвать еще два немаловажных фактора успешности руководителя. Первое: мы всегда находимся в личном поле, кто-то нам может не нравиться как человек, с кем-то могла быть конфликтная ситуация, но нужно уметь не смешивать личное и рабочее. Второе: умение принимать решение и брать за него ответственность. Последнее совсем непросто. Я считаю, руководитель не должен полагать, что он всегда прав. Нужно сохранять тонкий баланс: слышать других, но не идти у них на поводу и иметь свое мнение. Коммуникабельность, доброжелательность, умение договариваться – очевидно важные вещи.

**– Часто в себе сомневаетесь?**

– Скажу по секрету, внутри меня живет ребенок-паникер, который часто орет: «Мы никогда этого не сможем сделать!» Я могу неделю-две готовить презентацию для серьезного мероприятия и в ночь перед выступлением вдруг выкинуть всё к черту и сделать заново с нуля. Единственное, к чему себя за это время приучил, – не удалять окончательно старый вариант, а сохранять его копию. Я стараюсь культивировать в себе некий баланс уверенности и сомнений, но, признаюсь, иногда «мотает».

**– Это как-то связано с тем, что вы моложе своих подчиненных, к тому же руководите людьми, которые когда-то были вашими учителями?**

– Молодость – недостаток, который, как вы понимаете, очень быстро проходит. Но да, большая часть наших работников института старше меня. У нас есть совсем взрослое поколение, его идеологически возглавляет мой учитель – академик Борис Александрович Трофимов, бывший директор института, руководитель моих кандидатской и докторской диссертаций. Он всегда корректен и тактичен, понимает, что изменились условия, окружающий мир, несмотря на то, что иногда ему тяжело принимать некоторые вещи, в том числе стиль моего управления. Но справедливо будет подчеркнуть, что чаще всего он занимает солидарную со мной позицию, за что я бесконечно ему благодарен. Я стараюсь всегда услышать мнение старшего поколения. Но меня радует, что мир вокруг меняется, это дает надежду на преодоление существующего отставания.

**– Фундаментальная наука, на ваш взгляд, тоже в числе отстающих?**

– Это мнение в корне неправильное! У нас хорошая фундаментальная наука. Не во всем, конечно, но она находится на мировом фронтире. Наши ученые ценятся, с нами на равных работают европейцы, американцы, китайцы, и никто не считает, что мы отстаем. Материальная база отстает, но не

