



**ВАРДАНЯН  
РУБЕН КАРЛЕНОВИЧ**

инвестор, венчурный филантроп,  
создатель инвестиционной компании «Тройка Диалог»  
и один из основателей Московской школы управления «Сколково»

## НУЖНО МЕНЯТЬ СИСТЕМУ ИЗМЕРЕНИЯ УСПЕХА<sup>1</sup>

Сегодня одна из причин сдерживания горизонта целеполагания и планирования в России — отсутствие защиты прав человека и собственности. Над всеми нами витает ощущение временного: все можно отнять, все можно изменить, нет предсказуемости, нет понятия преемственности, наследия. Для планирования на десятилетия вперед нет необходимых социальных институтов и финансовых продуктов. Это очень серьезная проблема, особенно если учесть, что нам впервые за сто лет предстоит передать собственность в виде работающих активов следующему поколению. Мы должны создать условия, при которых элита будет заинтересована строить долгосрочные планы для своей страны, будет готова с гордостью оставить здесь свое дело внукам и правнукам.

Но вообще тут все взаимосвязано, история и современность. Крестьянин жил в России и не знал, переживет ли он зиму, у него изначально было фаталистическое отношение к тому, что с ним будет. Есть серьезные природные причины того, как мы относимся к будущему — размеры страны, возможность перейти с одной точки на другую и заново все начать. Есть и проблемы, типичные для евроазиатских культур, смешанных с Золотой Ордой, где передается все не по наследству, а по силе; в Византии так же было, император назначался не по преемственности, а кто был сильнее. Так что короткий горизонт планирования укоренен в политике, философии, социальных факторах, культурных.

Честно, не вижу возможности изменить эту модель, сделать ее более предсказуемой. Слишком революционные изменения нужны. Но хорошо понимаю, с чего нужно начинать.

Прежде всего, надо восстанавливать доверие, его сегодня нет. А между тем радиус доверия — это своего рода минимальный радиус будущего. Его можно

<sup>1</sup> По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брал Тимофей Нестик, текст готовила Наталья Седова.

расширять здесь и сейчас. Поэтому так важно учить людей взаимодействовать друг с другом, уметь «переводить с русского на русский». Поэтому так важно социальное предпринимательство. Хотя основания для доверия есть, российский народ составляют коллективные существа, об этом говорит наша история, где и тема колхозов была, и сообществ еще задолго до колхозов.

Далее нужно четко дать понять, что такое хорошо, что такое плохо. В России нет твердого, разделяемого всеми понимания, что хорошо, что плохо, все «исходя из конкретного случая». Как в русском языке всегда есть исключения, так и в поведенческой модели.

Ну, и для предсказуемости нужна скучная повторяемость, ее надо простроить. Но это непростая вещь, мы к ней не готовы, она у нас вызывает раздражение и разочарование. Тем более, есть проблема нерадостной жизни, которую большинство решают тем, чтобы напиться, уйти в депрессию.

Если говорить о бизнесе, то здесь главное — то же самое доверие. Долгосрочные цели невозможно ставить, если в команде нет доверия друг к другу, партнерам, собственнику, акционерам.

Вторая проблема — система измерения успеха. «Дайте мне точку опоры, я переверну весь мир». Через что у нас сейчас измеряется успех? Через лояльность и правильное выполнение указаний начальника, а не через капитализацию и прибыль, не через понимание, что если ты эффективен, то будешь лучшим, что если ты сделал все правильно, то ты имеешь возможность вести свои проекты. А как мы измеряем систему, такая у нас система и будет. Сегодня у нас часто можно встретить не очень сильного менеджера, который хорошо выполняет поручения начальника, принцип «свой — не свой» важнее профессионализма. Поэтому и система у нас такая.

Третье — наличие лидера. Конфуций все уже сказал: лидер с благородными амбициозными целями, понятные правила и традиции, крепкая семья — вот три базовых вещи. Конфуций говорил об этом в VI веке до нашей эры, но ничего не поменялось. У нас разрушена семья. У нас могут быть лидеры с амбициозными целями, но для того, чтобы амбициозные планы реализовать, к ним должно быть доверие, а его часто нет. У нас большая проблема с понятными и постоянными правилами и традициями, все очень противоречиво: бьет и любит одновременно.

Мир стремительно меняется, важно, чтобы управленческая команда не застряла в колее и видела окна возможностей. Главные инструменты для этого — коммуникация и примеры. Чтобы видеть горизонты будущего, надо постоянно общаться, «вытаскивать» людей и периодически отправлять куда-нибудь в другие интеллектуальные и культурные пространства, чтобы было с чем сравнить. В том числе в другие страны, другие цивилизационные точки, чтобы они видели разные образцы.