

Важно уважать не только тех, кто вам нравится, а каждого. Уважение — основа всех личных и профессиональных отношений

«Без галстука» №63 с Бруно Русси

ОТ РЕДАКЦИИ: ПИР-Центр публикует новый выпуск серии «Без галстука» и продолжает знакомить читателей с нашими коллегами, друзьями, экспертами, внесшими весомый вклад в дело становления и развития организации на различных ее этапах.

Сегодня мы поговорили с **Бруно Русси**, полковником в отставке, атташе Швейцарии по вопросам обороны в отставке, независимым экспертом, членом Экспертного совета ПИР-Центра. В интервью он рассказал нам о своем детстве и профессиональном становлении, поделился впечатлениями от работы в министерстве обороны Швейцарии, самыми яркими жизненными воспоминаниями, личностными ценностями и убеждениями, а также поведал историю знакомства с ПИР-Центром.



Читать подробнее — на страницах данного номера.

Жарка сосисок на открытом костре в кругу семьи и друзей и запах свежескошенного сена — самые яркие воспоминания из детства

У меня было очень счастливое детство, которое я провел довольно далеко от шумного мира, в маленькой деревушке под названием Андерматт, расположенной высоко в Альпах. Я был одним из пятерых детей в семье. Мой отец был деревенским плотником, а мать — портнихой. Я родом из небогатой семьи, но у меня было очень счастливое и беззаботное детство. Андерматт — довольно маленькая деревня, поэтому там не было т.н. колледжа, и мне пришлось пойти в школу-интернат. Это был весьма необычный и интересный опыт.

В детстве и юношестве наибольшее влияние на меня оказали, пожалуй, три или четыре человека. В первую очередь, конечно же, родители. Они учили меня думать и принимать решения самостоятельно, несмотря на то что делают и думают другие. Мой отец всегда говорил, что нужно верить в то и делать то, что ты считаешь правильным. Значительное влияние также оказал мой дедушка. Он пробудил во мне интерес к истории. Так, мемориал Суворова находится недалеко от Андерматта; дедушка отвозил меня к нему и рассказывал историю перехода Суворова через Альпы. Позднее влияние оказал директор моей школы-интерната, который в процессе обучения открыл для меня новые горизонты знаний. Он также поощрял меня много читать.

Самые яркие воспоминания из моего детства связаны с жаркой сосисок на открытом костре с семьей и друзьями, семейной прогулкой и купанием в ледяной воде озера, на поверхности которого все еще плавали кусочки снега. Это детские воспоминания, которые приходят мне



на ум. Или же запах свежескошенного сена... В целом, мне нравилось это ощущение жизни в сельской местности.

Я учился кататься на лыжах у двоюродных братьев и сестер, у друзей

Мои увлечения менялись на протяжении всей жизни. Одним же из первых были лыжи. В Андерматте очень длинные зимы, и когда мне было три года, моя мама обычно отправляла нас на улицу кататься на лыжах. Мы учились этому у двоюродных братьев и сестер, у друзей. У меня никогда не было официального урока катания на лыжах или секции, но мне всегда нравилось заниматься данным спортом. А летом моим хобби был, по сути, пеший туризм. Сейчас мы с женой начали посещать курсы парусного спорта, что приносит нам большое удовольствие.

Я не думал о службе в армии несмотря на то, что в нашей деревне всегда находились солдаты

Когда я был ребенком, я не думал о том, что когда-нибудь стану военным офицером. У моих родителей был друг, который работал в аэропорту Цюриха, и мы все восхищались им, так как он находился в контакте с большим внешним миром. Это была своего рода мечта. Однако с моим плохим зрением всерьез о том, чтобы стать пилотом, я никогда не задумывался. В то же время, будучи детьми, мы часто взаимодействовали с военными, поскольку Андерматт служил военной базой для горной пехоты, и у нас в деревне всегда были солдаты. Я помню, у них было особое печенье, которое мы любили в детстве. Иногда мы сами играли в солдатиков, и все же я не думал, что свяжу свою профессиональную жизнь с работой в министерстве обороны.

Самым ярким воспоминанием студенческих лет была академическая свобода

В университете моей специализацией был английский язык и литература. Непрофильными предметами же были история и политология. Мне очень нравилась моя учеба, и в те дни я никогда не думал о том, чтобы стать дипломатом, не говоря уже о работе военным дипломатом. Я планировал стать учителем английского языка, и, безусловно, история была бы хорошим дополнением, поскольку тогда это было также востребовано.

Самым ярким воспоминанием тех лет стала академическая свобода, которой мы наслаждались во время учебы. Это было еще до введения Болонской системы, которая превратила университеты в очередную школу. Конечно, учеба в те дни, как правило, занимала немного больше времени, но я помню, что посещал курсы психологии, археологии и экономики. Я даже прослушал один курс по электромеханике, который не

имел никакого отношения к моим основным предметам. В те дни это было возможно, и для меня это был невероятно полезный опыт.

Моих педагогических способностей, вероятно, не хватило бы на всю жизнь

Во время учебы в университете у меня был друг, который был немного старше и уже начал преподавать английский язык в коммерческом колледже. В какой-то момент его призвали на военную службу. Он спросил, не хочу ли я подменить его на посту преподавателя. И я согласился. Я встретился с директором этой школы, который поддержал меня в данном решении. Это был мой первый профессиональный опыт, а позже директор предложил мне продолжить преподавать английский язык после окончания университета. Конечно же, я был «за»: я знал людей, люди знали меня, нам было комфортно друг с другом. Так, это стало своего рода переходом от студенчества к профессиональному преподаванию английского.

Однако, в процессе я понял, что моих педагогических способностей, вероятно, не хватит на всю жизнь преподавания. В этом вопросе я был откровенен с директором. Он спросил, не хочу ли я поискать другую работу. Так, совершенно неожиданно, я увидел объявление в газете, в котором говорилось, что Министерство обороны ищет аналитика по политике безопасности, и хоть из дополнительных направлений в университете у меня были только политология и история, я все же рискнул. Меня пригласили на раннюю форму того, что сейчас называется вступительное испытание. Там было еще около 30 человек, специализирующихся в области политологии и международных отношений. После прохождения первого этапа долгое время не было никаких новостей, и я думал, что шанс упущен. Поэтому снова поговорил с директором и попросил о другом назначении в качестве преподавателя английского языка. Но как только я подписал контракт, мне позвонили из Министерства обороны и спросили, могу ли я приступить к работе 1 января 1985 г.



Должен сказать, что мои тогдашние коллеги оказали большую поддержку, что помогло мне пройти через этот трудный выбор. Преподавание было отличным опытом, но наиболее полезным было осознание того, что моя открытость была поддержана начальством и коллегами.

Я чувствовал себя комфортно, работая в министерстве обороны

Поскольку на тот момент я уже прошел обязательную военную службу, мне было очень комфортно работать в министерстве обороны. Офицеры, даже из разных родов войск, имеют общее военное прошлое. Кроме того, наше начальство было очень требовательным,

но в то же время очень поддерживало каждого, кто делал работу качественно. Мне это нравилось. Мои ожидания в начале были очень неопределенными. Конечно, я знал, что это будет аналитическая работа. Да, но анализ чего? Для кого? Почему? На основании чего? Но вскоре стало очевидно, что это был анализ текущих событий и мировой политики. И это, конечно, было очень интересно.

Коллеги со временем становятся друзьями, но при этом также важно проводить грань между личной и профессиональной жизнью



Если мы говорим о позитивной рабочей среде, то одной важной особенностью является то, что коллеги со временем становятся друзьями. Поскольку у нас в офисе всегда царила хорошая атмосфера, мы часто вместе ходили куда-нибудь пообедать или организовывали совместные гриль-вечера. Таким образом, со временем профессиональные отношения превратились в дружеские. Работа за границей, в свою очередь, позволяла мне приглашать своих коллег на отдых, скажем, в Индию или Москву. И это, безусловно, укрепило дружеские

отношения, которые мы до сих пор поддерживаем, независимо от того, работают ли эти люди по-прежнему или уже вышли на пенсию. Я думаю, что здесь важно поддерживать доверие и радушие между людьми. Один из худших грехов — злоупотреблять доверием. Если друг доверяет вам, а вы злоупотребляете его доверием, это очень плохо. Прозрачность и надежность необходимы для создания и поддержания позитивной рабочей среды и личных отношений.

Когда я занимал руководящую должность, было необходимо проводить различие между личным и профессиональным. Мне приходилось оценивать своих коллег и говорить им неприятные вещи, когда работа не была выполнена как надо. Это помогает поддерживать особую профессиональную дистанцию. Но, с другой стороны, как только по итогам рабочего дня эта профессиональная субординация заканчивается, вы можете обращаться друг к другу по имени и общаться на равных. Другое дело, конечно, всегда знать, что ты можешь сказать. Быть в положении человека, которому доверяют, — это одно, но не предавать это доверие — совсем другое. Итак, есть определенные вещи, о которых вы можете говорить, и важно знать, где находятся границы дозволенного.

Я был в Чернобыле

Волнующим моментом была поездка из Берна в Киев. Она проходила зимой. Было начало января, и на наших дорогах лежало много снега. Я ехал через Германию, Польшу, Львов, а затем направился в Киев. Одно из самых захватывающих событий произошло вскоре после этого, потому что тогдашнее министерство Украины по вопросам чрезвычайных ситуаций

пригласило нас посетить Чернобыль. Там мы увидели трагедию, которая произошла с людьми и с окружающей средой. Это был волнительный визит.

Швейцарское посольство уже было образовано, поддерживались дипломатические контакты, и, конечно, вопрос, который у нас возник с военной точки зрения, заключался в том, чтобы посмотреть на развитие вооруженных сил Украины и найти потенциал для сотрудничества. Многие структуры и процесс подготовки кадров пришли из Советского Союза. Что Украина делает с этим? Как развиваются вооруженные силы Украины? Еще одним важным вопросом в те дни была денуклеаризация Украины. Как проходит этот процесс? Каковы препятствия? Какие вопросы остаются открытыми? Тогда также были важны переговоры о разделе Черноморского флота. Как они продвигаются? Происходит ли это легко? Именно такие вопросы интересовали нас в 1990-е гг.

Самые запоминающиеся моменты всегда были связаны с людьми

На протяжении всей карьеры военного атташе я работал в разных регионах мира. Тем не менее самые запоминающиеся моменты всегда были связаны с людьми в уникальном окружении. Например, на Украине я хотел купить икону в Киево-Печерской лавре. Один из монахов сказал, что они могли бы написать ее для меня, потому что вывозить культурные ценности было запрещено. Более того, я имел возможность наблюдать, как монах пишет икону: он рисовал с предельной сосредоточенностью и одновременно невероятной безмятежностью, окружающей его, что само по себе являлось фантастическим опытом.

В Индии мы с женой отправились в отпуск в Дхарамсалу, к северу от Нью-Дели. Был жаркий летний день, мы жили в маленькой хижине в лесу, когда пришел наш домовладелец и сказал, что они пригласили личного секретаря Далай-ламы на обед и предложили нам присоединиться. Беседа с этим человеком о Далай-ламе, его философии и взгляде на мир была потрясающей.

В России я навсегда запомнил визит на Камчатку, где смог ощутить невероятное гостеприимство людей, особенно в Ротари-Клубе, и был впечатлен их заботой о других. Вспоминаю невероятный пейзаж на Камчатке и до сих пор хорошо помню тот вечер, когда мы приехали. Наш гид порекомендовал положить с собой плавки, и мы думали, что пойдем купаться ночью. Тогда мы посетили горячие источники, что было прекрасно после долгого перелета из Москвы.



Специальные курсы по политике безопасности принесли мне бесценные знания, уникальную возможность стать свидетелем переговорных процессов и незабываемую дружбу

Одним из преимуществ нашей работы было прохождение курсов по политике безопасности. Первый международный курс был проведен в Кильском университете, Германия. Это был летний курс по политике безопасности для военнослужащих и дипломатов младшего звена. Идея состояла в том, чтобы познакомить участников с глобальными вопросами, стоявшими на повестке дня в то время, собрать молодежь вместе и поделиться опытом и мнениями. Мы посетили обширные лекции и дискуссионные сессии, благодаря чему я познакомился с фундаментальными вопросами политики безопасности и приобрел дружеские отношения с участником из Германии, которые длятся по сей день.

Вероятно, больше всего мне понравился и запомнился годичный международный учебный курс в Женеве в Женевском центре политики безопасности. Идея состояла в том, чтобы собрать дипломатов и военных среднего звена за одним столом для обмена опытом. Это событие стало очень запоминающимся, поскольку у нас были отличные приглашенные гости. Я особенно помню одного из них, академика Георгия **Арбатова** (*советский и российский политолог, директор-основатель, а затем почетный директор Института США и Канады Советской/Российской академии наук — прим. ред.*) из Института США и Канады РАН. Также было много других экспертов, таких как Франсуа **Хейсбур** (*в настоящее время старший советник по Европе Международного института стратегических исследований (IISS), а также специальный советник базирующегося в Париже «Фонда стратегических исследований» (FRS) — прим. ред.*), который в то время был директором Международного института стратегических исследований. Обычно это были двухчасовые дискуссионные сессии с краткой презентацией приглашенного эксперта, однако одним из самых запоминающихся был Георгий Арбатов.



Другой частью процесса обучения было то, что руководитель аналитического отдела всякий раз, когда приезжала иностранная делегация, разрешал нам присутствовать на переговорах. Конечно, нам не разрешалось разговаривать, но мы могли слушать и учиться. Мы могли выслушать аргументы и понять, как наш анализ использовался на практике. Я помню, как однажды мне довелось присутствовать на встрече с китайской делегацией, было интересно посмотреть, какие вопросы будут затронуты обеими сторонами. Так что такого рода обмен мнениями, как мне показалось, был весьма поучительным, потому что тогда же мы изучали практические аспекты дипломатии.

Практический опыт в Швейцарии всегда является преимуществом, будь то академическая или профессиональная подготовка. Например, один из моих братьев — автомеханик, и во время его учебы всегда были периоды, когда они теоретически обучались материаловедению и, отдельно, практической работе. Вероятно, это типичный для Швейцарии подход.

Сингапур очень похож на Швейцарию, но это все еще Азия

Работая военным атташе в Нью-Дели, я получил перекрестную аккредитацию, в частности, в Сингапуре. Сингапур имеет много общего со Швейцарией. С одной стороны — это размер страны; с другой — мультикультурность и разные языки, на которых говорят жители. Даже в политическом плане, я думаю, сходство заключается в том, что, будучи маленькой страной, мы зависим от хороших отношений с нашими соседями. В военном отношении также есть определенное сходство. В Сингапуре тоже действует система всеобщей воинской повинности, но в нее включаются практически все мужчины в возрасте до 20 лет, независимо от физических способностей. Я видел, например, инвалида, работающего в военном ведомстве, и, думаю, что это действительно хороший способ интеграции молодых людей в очень раннем возрасте.

Кроме того, подготовка генерального штаба и система повторных курсов схожи. В свое время мне даже посчастливилось сопровождать визит министра обороны Сингапура в Швейцарию, и это был очень плодотворный обмен мнениями, который привел к целой череде других обменов в различных областях. Отношения между странами отличные. Одним из конкретных проявлений являются наши хорошие экономические отношения. Швейцарский национальный банк имеет филиал в Сингапуре, что говорит о том, насколько тесны экономические и валютные отношения.

Существенная разница заключается в том, что Сингапур — азиатская страна. Разница между азиатами и европейцами часто заключается в стиле. Например, при общении с людьми из Азии предварительное обсуждение может быть более важным, чем само обсуждение. Часто, прежде чем приступить к какой-либо теме, вы спрашиваете о том, как поживает семья, как идут дела и т.д.

Еще одно отличие, которое я бы отметил, — это взгляд на некоторые вещи. Мы, европейцы, иногда склонны думать, что все новое будет лучше. Азиаты, наоборот, склонны оглядываться назад и верить, что, возможно, не все в прошлом было плохо. Думаю, это принципиальное различие.

Каждый переезд был отличным шансом для новых открытий, обогащения и знакомства с различными культурами

Смена места работы и переезд из Швейцарской маленькой деревни в Берн, а затем в большой город Киев с его богатыми традициями и историей были захватывающим, но и достаточно напряженным опытом. После четырех лет, проведенных в Киеве, я вернулся в Берн, а потом, в середине моей карьеры, в течение двух лет занимал пост военного атташе в Центральной Азии. Я базировался в Берне, но отвечал за военные отношения с Кыргызстаном, Таджикистаном, Узбекистаном и Туркменистаном. Конечно, лично для меня это было уникальной возможностью увидеть и познакомиться с такими разнообразными государствами, как Кыргызстан и Узбекистан, одно из которых основано на культуре кочевников, живущих высоко в горах с очень давними культурными традициями, а другое — на городах с 3000-летней культурой.

Конечно, переезд никогда не проходил без стресса, который, в свою очередь, возникает из-за того, что одновременно происходят четыре события. Во-первых, ты должен передать свою старую работу преемнику. Затем необходимо сменить своего предшественника на новой должности. Кроме того, нужно заняться всеми административными делами: получить новые паспорта, визы, аккредитации и т.д. Переезд всей семьи был верхушкой айсберга, но, к счастью, моя жена — отличный организатор, так что я мог доверить весь процесс переезда ей. Она организовывала (при поддержке посольства) доставку и решала все административные проблемы. Она проделала замечательную работу, что очень помогло снять стресс, поскольку в тот момент я находился между двумя позициями.

Когда я путешествую в новую страну, меня всегда интересует ее история. Мне интересно, как Узбекистан стал таким, какой он есть сейчас. Или почему в Туркменистане так много археологических памятников. Это всегда было открытием. К счастью, моя жена разделяла мой интерес. Всегда было важно познакомиться с людьми, увидеть страну и посетить музеи, у которых всегда два лица. С одной стороны, музеи показывают историю страны, но с другой, они также представляют образ того, какой страна или город хотели бы, чтобы их видели, а это уже может быть совсем другой сюжет.



Важным аспектом работы является мотивация. Лучшей мотивацией для меня было служение своей стране как можно лучше. Другой мотивацией, конечно, была поддержка моей семьи: моих ближайших родственников, моих родителей, моих братьев и сестер, а также моей жены и ее семьи.

Никогда не критикуйте личности людей; вместо этого, если необходимо, критикуйте их работу

Я думаю, что уважение к другим людям — один из самых важных принципов личной и профессиональной жизни. Это не только то, что вы даете другим людям, но и то, чего ожидаете от других. Я надеюсь, что другие люди уважают меня так же, как я уважаю их, и наоборот. Еще одним важным принципом является справедливость. Вы не можете всегда быть справедливым, но старайтесь быть настолько справедливым и честным, насколько это возможно. Например, когда у вас есть подчиненные в армии, вам нужно критически относиться к ним, но никогда не критиковать их личность; вместо этого критически оценивайте их работу.

Другое дело, когда у вас есть подчиненные — используйте их сильные стороны, а не обращайтесь в первую очередь внимание на их слабости и недостатки, ведь они есть у каждого. Если вы посмотрите на сильные стороны, у вас внезапно сложится другой образ.

Будучи руководителем, конечно, главным принципом было подавать пример: не требовать от своих подчиненных того, чего ты не хочешь или не способен сделать сам.

Если бы не работа в министерстве обороны, я бы преподавал английский в Италии

Если бы я не пошел работать в Министерство обороны, я бы остался преподавать английский, потому что, если разобраться, каковы были мои профессиональные навыки? Я был подготовленным офицером, но офицером запаса. Я думаю, что, вероятно, остался бы учителем английского языка. Возможно, я бы уехал за границу, скажем, в Италию, Германию или Францию, чтобы преподавать там. Или стал бы переводчиком. Сложно сказать, но у меня бы не было возможности получить такой разнообразный опыт, и за это я очень благодарен нашему Министерству обороны.



Мне нравится писать письма

Сейчас я на пенсии; пенсионеры всегда говорят, что у них нет времени. Но, откровенно говоря, мне нравится читать, особенно книги, которые я всегда хотел, но так и не смог прочитать в прошлом. Также мы с женой любим ходить в походы, а еще мне нравится писать письма. У меня есть пара друзей, и мы все еще переписываемся по старинке, не обязательно по электронной почте или WhatsApp, а просто письмами. Более того, большую часть своего времени я провожу с друзьями, обсуждая, беседуя и наслаждаясь обществом друг друга. Мы создали группу из бывших военных дипломатов и встречаемся, может быть, раз в три месяца.

ПИР-Центр всегда был источником опыта и вдохновения, а также дружбы

Для меня ПИР-Центр — это центр передового опыта в области политики безопасности, который сочетает в себе анализ, образование и продвижение молодых талантов, а также создание уникального сообщества. В профессиональном плане ПИР-Центр всегда был богатым источником экспертных знаний и практического опыта, потому что в ПИР-Центре нет чисто академических кадров. У вас есть практики, как Владимир Орлов (*директор и основатель ПИР-Центра — прим. ред.*) и генерал-лейтенант (в отставке) Евгений Бужинский (*председатель Совета ПИР-Центра — прим. ред.*). С одной стороны, это ученые, которые в курсе последних исследований, но они также опытные практики. Это сочетание всегда было источником опыта и вдохновения, и, кроме того, ПИР-Центр всегда был посредником в установлении новых контактов на высоком уровне. Например, Международный клуб *Триалог* дал мне возможность познакомиться с экспертами из Российской академии наук, других посольств, Министерства иностранных дел и других учреждений.

Я высоко ценю своих друзей из ПИР-центра. Скажем, Владимир Орлов, Вадим Козюлин (*консультант ПИР-Центра, член Совета ПИР-Центра — прим. ред.*) и генерал-лейтенант

Евгений Бужинский — совершенно разные личности, но замечательные эксперты в своих областях. Слушать их и разговаривать с ними всегда было большим удовольствием. Концепция ПИР-Центра также играет огромную роль: солидные исследования, политические консультации, образовательные программы и сеть контактов.

Я был впечатлен радушием Владимира Орлова, когда мы впервые встретились в Москве

В 2014 г., когда я впервые приехал в Москву, в посольстве Швейцарии был организован прием, на котором также присутствовал Владимир Орлов. Тогдашний заместитель посла, мой хороший друг, представил меня ему, и мы сразу же поладили, начали говорить о политике безопасности, российской и внешней политике. Я был впечатлен практическим и академическим опытом Владимира Орлова, а также концепцией и видением ПИР-Центра, который он возглавляет. Тогда же он рассказал мне о международных летних школах по глобальной безопасности и пригласил прочитать лекцию про швейцарскую внешнюю политику и политику безопасности.



Для меня это была фантастическая возможность, и я согласился. Так началась моя работа с ПИР-Центром. Другим форматом взаимодействия был Международный клуб *Триалог*. В качестве приглашенных докладчиков выступали такие люди, как академик Алексей **Арбатов** (*руководитель Центра международной безопасности ИМЭМО имени Е.М. Примакова РАН, член Экспертного совета ПИР-Центра с 2004 г. — прим. ред.*) и профессор Виталий **Наумкин** (*научный руководитель Института востоковедения РАН, член Экспертного совета ПИР-Центра с 2014 г. — прим. ред.*) из РАН. Это были относительно короткие, но полезные мероприятия: мы лучше стали понимать, как российские ученые и практики смотрят на мир и глобальные проблемы. Это было действительно ценно.

Сегодня ПИР-Центр сохраняет свою актуальность и значимость по нескольким причинам. Во-первых, концепция и видение. ПИР-Центр уже может похвастаться огромным опытом в области анализа и консультирования по вопросам политики. И это, среди прочего, возможно благодаря отличной сети контактов, которая является реальным активом. Более того, по мере усиления международной фрагментации и поляризации, я думаю, такие темы, как контроль над ядерными вооружениями, ядерное разоружение, контроль над обычными вооружениями и международные отношения, приобретают еще большее значение. Я считаю, что благодаря своей концепции и видению ПИР-Центр занимает центральное место в обсуждении этих проблем.

Кроме того, я хотел бы еще раз подчеркнуть, каналы связи, созданные ПИР-Центром, неоценимы при обсуждении дипломатии полуторной и второй дорожек. Эти сети — это то, за что также выступает ПИР-Центр. Эти связи будут приобретать все большее значение, поскольку многие дипломатические каналы сейчас закрываются. Я думаю, что дипломатия полуторной и второй дорожек окажет огромное влияние в будущем и выступит в качестве основы для официальных дипломатических переговоров, в чем и заключается роль ПИР-Центра.

Иногда протоптанный путь не работает

Говоря о советах для подрастающего поколения, одна из тем, которую мы обсуждали, — это уважение к другим людям. И очень важно уважать не только тех, кто вам нравится, но и всех остальных. Уважение является основой всех личных и профессиональных отношений.



Еще один совет, который я бы дал, — усердно работать, не изнурая себя. Найдите здоровый баланс между работой и личной жизнью, проводите время с семьей и друзьями, занимайтесь спортом и интересуйтесь культурой. Карьера имеет смысл, но это еще не все в жизни. Если у вас эмоциональное выгорание, никто не поблагодарит вас за то, что вы слишком усердно работаете.

Более того, работайте профессионально, не будучи эгоистичными и не работая за счет других. Не унижайте других, чтобы возвыситься самому. Но также проявляйте любопытство и старайтесь вникать в суть вопросов. Иногда протоптанный путь не работает, поэтому вы должны проявить творческий подход и найти новые решения для того, что вы делаете.

Интервью: Максим Сорокин

Редактура: Максим Сорокин, Ксения Минеева