

АНДРЕЙ ШАРОНОВ,

ПРЕЗИДЕНТ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»:

ЖИЗНЬ – ЭТО
ИМПРОВИЗАЦИЯ,
К КОТОРОЙ,
ПРАВДА, НАДО
ГОТОВИТЬСЯ

СПУСТЯ МНОГО ЛЕТ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ В АВИАЦИОННОМ ИНСТИТУТЕ НАШ СОБЕСЕДНИК ОСОЗНАЛ, ЧТО САМЫЕ ЦЕННЫЕ ЗНАНИЯ ОН ПРИОБРЕЛ НА ЛЕКЦИЯХ... ПО ФИЛОСОФИИ. ЖИЗНЬ В СТИЛЕ LIFE-LONG LEARNING* НАВЕРНЯКА ГОТОВИТ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ОТКРЫТИЙ, ГЛАВНОЕ – НАЙТИ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ЦЕННОСТЬ И НЕ ОГРАНИЧИВАТЬ ЕГО СТЕНАМИ АУДИТОРИЙ.

Андрей Владимирович, профессиональная жизнь современного человека удлиняется, но, чтобы оставаться востребованным, необходимо учиться на протяжении всей жизни. Как вы считаете, в чем можно черпать силы для обучения и как находить время для саморазвития? Разве темп современной жизни позволяет это делать?

Базовая вещь – это мотивация. Мой личный опыт показывает, что главная проблема в отсутствии интереса: **чаще всего мы не хотим учиться из-за того, что просто не видим смысла в этой деятельности.** Загруженность тут ни при чем: мы все себя считаем занятыми людьми, у каждого из нас довольно плотный график, но, если в нашей жизни случается что-то очень хорошее или очень плохое, на следующий же день наш график меняется. Например, вы встретили свою любовь, или заболел кто-то из родственников, или появилось хобби, и вы только подсознательно можете понять, как много времени вы посвящали новому занятию... Это вопрос приоритетов. И даже железная дисциплина вам вряд ли поможет. Да, как очень дисциплинированный человек, вы усадите себя за учебу, но эффект будет минимальный, потому что вся ваша природа будет протестовать: у тебя столько важных дел, а ты тратишь время на какую-то ерунду!... Нет, **вы должны увидеть в процессе обучения ценность**, иначе это время пройдет зря.

А как увидеть в этом ценность?

Самый простой путь – соотнести обучение с вашими планами. Если вы понимаете, в какую сторону хотите двигаться (хотите стать, например, исследователем, потому что вам нравится наука, или бизнесменом, чтобы зарабатывать деньги и ни от кого не зависеть), у вас будет драйвер, который покажет, каких компетенций вам не хватает. Или вы можете сравнить себя с другими и увидеть, что вот этот человек гораздо свободнее вас ведет переговоры и выглядит более убедительно. Это тоже может стать

отправной точкой для обучения. **Для меня обучение – это попытка посмотреть, как мои компетенции укладываются в предстоящие виды деятельности**, есть они у меня или их нет.

Вопрос о приобретении новых компетенций часто возникает в тот момент, когда мы попадаем в кризисную ситуацию и нужно решить какую-то новую проблему. Но даже если у вас все хорошо, но вы любопытны, ваше любопытство всегда будет толкать вас вперед. Допустим, вы работаете в той сфере, где напрямую не сталкиваетесь с цифровой трансформацией, но все говорят, что она открывает новые возможности, и это может стать отправной точкой для того, чтобы узнать что-то новое. Кто знает, что вы в итоге откроете для себя? Никто не думал, что аспирин может не только температуру снижать, но и кровь разжижать, а потом выяснили, что большое количество аспирина ускоряет болезнь Альцгеймера...

И еще нельзя недооценивать роль случая. Нам кажется, что мы знаем, чего хотим, как устроен мир, что для нас полезно, а что не очень: в еде, в общении, в чтении, в обучении... И из-за этого можем пропустить что-то важное, что лежит где-то на периферии нашей сферы интересов или вообще в нее не входит. Я с возрастом стал более уважительно относиться к случайным вещам, которые могут привести к неожиданным открытиям. Недавно, кстати, я читал статью президента Йельского университета Питера Саловея и встретил в подтверждение своих мыслей результаты одного исследования, в котором успешных людей спрашивали об их университетском опыте, чтобы выяснить, что было самым важным для них в годы учебы, то есть в период самого интенсивного процесса обучения. И один очень успешный бизнесмен рассказал, что самым важным университетским курсом для него стал... джаз. По его словам, этот курс лучше всего объяснил

* Life-long learning* (англ.) – непрерывное обучение на протяжении всей жизни.

У ВАС ДОЛЖНЫ БЫТЬ КАКИЕ-ТО ХОРОШИЕ НАВЫКИ, ЧТОБЫ КОРМИТЬ СЕМЬЮ И ВЫКРАИВАТЬ ВРЕМЯ НА ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ

ему принцип построения диверсифицированных команд, позволил увидеть, что культуры очень разные, привил гармонию и помог понять, что вообще жизнь – это импровизация, к которой, правда, надо готовиться.

Вам лично близок такой неожиданный опыт студенческих лет?

Очень, ведь я окончил авиационный институт и начинал свою карьеру как инженер-исследователь, затем ушел в экономику и политику, и только лет через 15 понял, что самое главное, чему меня выучили в авиационном институте, была философия. А когда я учился, мне казалось, что это вообще бесполезно. Я изучал философию только потому, что был дисциплинированным человеком, и говорил себе, что это нужно, чтобы сдать экзамен, а я был отличником и учился добросовестно. А потом оказалось, что этот курс с точки зрения картины мира, которая у меня выстроилась, дал мне больше, чем все мои узкоспециальные предметы. Любопытство – очень важная черта. Многие ее стесняются, но на самом деле **любопытство – это предпосылка для того, чтобы продолжать развиваться.** Если человек не любопытен, скорее всего, его потолок ограничен. По крайней мере, в творческой деятельности, которая связана с инновациями и созданием чего-то нового: продукта, бизнеса, произведений...

Как правило, люди стремятся не столько получить новые знания, сколько улучшить свои навыки или получить новые...

Это вполне объяснимо. Навыки нужны здесь и сейчас, владение навыками влияет на вашу привлекательность на рынке труда и в конечном счете на деньги, которые мы можем заработать. А когда мы начинаем говорить о знаниях, то есть даем человеку информацию о том, как устроен мир, это выглядит довольно абстрактным и далеким от жизни и ничем не помогает прокормить себя и понравиться работодателю. В этом есть доля правды: если у вас нет конкретных навыков, вам будет сложно устроиться в этом мире и зарабатывать.

Но со временем вы должны понять, что **навыки помогают делать только то, что вы уже делали, а знания должны помочь найти новые сферы деятельности,** причем такие, в которых, быть может, вообще никто не работал. Они могут помочь вам создать как минимум новое место работы, а как максимум изобрести новую сущность, запустить проект, создать новое техническое устройство или новый социум... Это возможно сделать только с широкими знаниями, которые поначалу кажутся совершенно бесполезными и оторванными от жизни. И с этим бороться сложно, да и не нужно, у каждого ведь всего одна жизнь, и есть дети, которые хотят есть сейчас. Что же делать? Человек должен выбирать. Наверное, у вас должны быть какие-то хорошие навыки, чтобы кормить семью и выкраивать время на то, чтобы получать знания, которые могут дать выход в совершенно новую сферу деятельности.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАРТИНЫ МИРА, КОТОРАЯ У МЕНЯ СЕЙЧАС ВЫСТРОИЛАСЬ, КУРС ФИЛОСОФИИ В АВИАЦИОННОМ ИНСТИТУТЕ ДАЛ МНЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ВСЕ УЗКОСПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДМЕТЫ

Сегодня многие люди живут в ситуации неопределенности и стресса. Насколько успешным может быть обучение в кризис, ведь мы все помним, как период самоизоляции многие советовали потратить на саморазвитие и приобретение новых знаний?

Когда испытываешь стресс, то поначалу ничего сделать нельзя. Охватывает паника, все валится из рук, мысли не клеятся, вы все время пережевываете очередной провал: вам что-то не удалось сделать, вы получили низкую оценку, вас отвергли, вы не можете придумать, что ответить кредиторам и так далее... Сказать, что кризис – это классное время для обучения, наверное, было бы обманом. Сейчас люди находятся на грани выживания: кто-то – экономического, некоторые – даже физического.

Но когда кризис проходит, наступает передышка, и вы начинаете вспоминать и оценивать свои действия: правильно вы поступили или нет, сумели ли вы выключить эмоции и включить мозг? И если не сумели, может быть, этому стоит поучиться? Потому что (с большой вероятностью!) подобный кризис может опять прийти в нашу жизнь. И если случившееся – это звоночек, не стоит ли что-то сделать по этому поводу, чему-то научиться? Правильно говорят, что опыт нас



ничему не учит – **нас учит только рефлексия по поводу собственного опыта.** Если мы наступили на грабли и они ударили нас по лбу, надо найти возможность сесть и подумать. Конечно, лучше учиться на чужом опыте, но самое страшное, если наступил на грабли и ничего не понял, – тогда бежишь дальше по граблям и уверен, что вот это и есть настоящая жизнь...

Я недавно понял, что обучение – это не книжка, не класс, не наставник, не однокашники, которые с вами слушают лекции или пишут контрольный диктант... **Обучение – это внутреннее состояние.** Это очень важная вещь, ее нужно понять. Вы можете не быть в состоянии обучения, когда сидите в Гарварде, Стэн-

САМОЕ СТРАШНОЕ, ЕСЛИ НАСТУПИЛ НА ГРАБЛИ И НИЧЕГО НЕ ПОНЯЛ, – ТОГДА БЕЖИШЬ ДАЛЬШЕ ПО ГРАБЛЯМ И УВЕРЕН, ЧТО ВОТ ЭТО И ЕСТЬ НАСТОЯЩАЯ ЖИЗНЬ

форде или в Корпоративном университете РЖД, весь «в плюшках» и с лучшими профессорами. И, наоборот, вы можете быть в состоянии обучения, когда ликвидируете какую-то чрезвычайную ситуацию, потому что вы настроились и, делая ваше дело, наблюдаете за собой, наблюдаете за другими. Вы рефлекслируете и учитесь через это.

Напрасно мы думаем, что у нас вот здесь – жизнь, а вот здесь – учеба: на работе нам дают направление на обучение или мы сами открываем YouTube, находим лекцию на Coursera

или TED, и началась учеба... Нет! Учеба начинается, когда мы переключаем мозг, поэтому она всегда и везде: когда вы разговариваете со своим ребенком, наблюдаете за ним, слышите разговор в общественном транспорте... И учебы может не быть, когда вы читаете величайшего философа, слушаете лауреата Нобелевской премии, но думаете о больном зубе или о начальнике, или про свою любовь. В этот момент вы не в учебном состоянии.

И с кризисом так же. Важно, как вы к нему относитесь. Что себе говорите? Что хотите пробежать с зажатым носом и закрытыми глазами через эти ужасные недели или месяцы? Или готовы увидеть, как выглядит ваша жизнь в кризисе? Готовы ее почувствовать? Да, пусть это будет болезненно, но это будет опыт, который сделает вас лучше, если вы его проанализируете, а значит, будете на нем учиться. HR