

Александр Асмолов:

«Главное – не стать лидером. Главное – быть человеком»

Беседа* доктора экономических наук Вениамина Каганова с доктором психологических наук Александром Асмоловым, состоявшаяся в 2021 году.

Об Александре Григорьевиче Асмолове я слышал давно. Заместитель министра образования РФ. Реформатор. Причем не по ситуации, а по призванию. Кого-то это восхищало, но большинство раздражало — помню несколько информационных волн. Он не сходил со страниц газет с проектом новой школы. Убеждал, креативил, строил. Потом наступил момент, когда его больше критиковали: не доделал, не учел, развалил, не достроил. Лично мы познакомились, когда я волею судеб стал первым заместителем руководителя Департамента образования города Москвы. Несмотря на мой уже довольно большой послужной список в образовании, чиновничью должность я занял впервые. Для меня это было новое поле деятельности. Я бы сказал — минное. Где и на что наступишь по незнанию — неизвестно. Мне посоветовали познакомиться с Асмоловым, чтобы понять его подходы к развитию образования. Сразу стало ясно, что мы на одной волне. Негромкая образная речь. Глубокие мысли. Философские подходы. Вера в необходимость разнообразия. Асмолов говорил не только

о том, что надо делать, но и о том, что сделано неправильно, или что нельзя делать ни в коем случае. Его пламенная, красивая, но иногда слишком острая, даже по моим меркам, речь всегда зажигала аудиторию, но ставила порой в тупик чиновников. В 2014 году по Указу Президента В. В. Путина началась разработка концепции развития воспитания в РФ. Я отвечал за эту работу. Когда подключился Асмолов со своей командой, общими усилиями — при полной полярности мнений экспертов! — нам удалось создать и принять очень сложный и важный документ. Были и другие встречи, но окончательно покорила меня Александр Григорьевич своим мужеством — специалисты помнят, как он взял слово на Президентском совете и в присутствии первого лица выступил против официальной на тот момент точки зрения, касающейся роли федеральных образовательных стандартов. Это был крайне сложный вопрос, и президент прислушался. Многие думали так же, но открыто и аргументированно выступить смог только Александр Григорьевич.



**Александр Григорьевич
АСМОЛОВ**

В. К.: Тема нашей встречи — феномен лидерства. Чем лидеры сегодняшнего дня отличаются от тех, которые были вчера, от тех, которые будут завтра? Какой должна быть школа, чтобы суметь воспитать лидера?

А. Г.: То, что мы с вами общаемся в сетевом формате, говорит о том, что сегодня другие ценностные и когнитивные ориентиры понимания лидерства, чем были раньше. Хочу поделиться некоторыми личными ассоциациями в связи с тем, что в мире происходит, нырну в свой поток сознания. Первая история такая: каждый раз мы отбираем разных лидеров, и у нас в мире, в том числе

в нашей стране, появилась особая форма власти. Заостряю внимание: на слове «отбор» я делаю особый акцент и представляю, как Чарльз Дарвин с нежным лицом смотрит на меня, ухмыляясь в бороду.

Лет 8–10 назад впервые проводили отбор десяти лидерских вузов России. Решали: по каким критериям определять вузы-лидеры? Эксперты изучали документы, смотрели программы. Один из вузов прислал очень мощную программу по множеству научных направлений, от ядерной физики до молекулярной биологии. Там было все, только не было ни слова про образование.

СПРАВКА «ОП»



Вениамин Шаевич КАГАНОВ

**Доктор экономических наук.
Генеральный директор Ассоциации развития
финансовой грамотности. Профессор РАНХиГС.
Научный руководитель платформы
«Конвергентное лидерство»**

Вениамин Шаевич – автор многочисленных публикаций и монографий. Входит в состав Совета ТПП РФ по финансово-промышленной и инвестиционной политике, а также в состав попечительских советов различных общественных организаций, таких как Фонд «Русский мир», Российский союз молодежи, Всероссийская лига самбо, Парк «Патриот», РОЗ «Знание» и др. Вениамин Каганов является президентом Всероссийской студенческой лиги самбо, председателем Попечительского совета Международной ассоциации студенческого телевидения.

Тогда я написал ректору вуза, что наука – великая вещь, я преклоняюсь перед ней, но хотелось бы понять связь научных, высокотехнологичных, уже с цифровизацией, программ с тем миром, который называется «мир образования». А ректоры у нас люди продвинутые. Видимо, он еще раз посмотрел мой «background», и буквально через неделю я получил новый вариант, который начинался словами: «Необходимо учесть психологию при разработке образования, поэтому наш биофак предлагает для вас особый курс, совершенно инновационный – зоопсихология бизнеса». Я не знал, как ответить на этот набор слов, но вспомнил идеологию лидерства, которая на самом деле имеет место в известной истории. Я об этом уже без юмора говорю, хотя юмор

всегда присутствует там, где есть логика сомневающегося мышления.

Я ответил ректору двумя словами и, к сожалению, понят не был: «Акела промахнулся». Как вы помните, формула «Акела промахнулся» связана с великолепной сказкой Кипплинга «Маугли», которая в основном варианте называлась «Книга джунглей». Там было четко показано отличие между популяциями различных живых систем, животных, включая и популяцию человека. Для популяции животных характерно – и это важно, хотя тоже не всегда бывает – доминантное лидерство. Я хочу, чтобы это слово было услышано.

Часто в иерархии тех или иных эволюционных биосистем, систем, связанных с будущим развитием того или иного вида, находящихся в стабильной ситуации, на первый план выходят лидеры, доминирующие своей силой. Уже в этих системах появляется понимание лидерства.

Например, в замечательном советском фильме «Кин-дза-дза!» четко показано лидерство, связанное со статусом субъекта в системе управления популяцией.

А что такое социальный статус? А что такое эволюционный статус? Они разные, но есть сходство. Вбрасываю следующую формулировку: статус – это количество перьев, статус – это когда ты (как павлин) можешь распушить оперение, чтобы тебя заметили, увидели, какой ты гордый, какой доминирующий, какой эффектный. А ты благодаря этому можешь (если говорить об эволюционных рядах) внести свой эволюционный вклад в развитие потомства.

То есть мы имеем уникальный эволюционный радикал любого лидерства – это мотивация доминирования. В разных проекциях она проявляется и в развитии общества. В том числе в системе, называемой «образование».

Когда мы, рассматривая лидерство, ориентируемся на модели зооподобные, тогда проходят идеи при отборе лидеров – альфа-самцов. Когда мы смотрим на поведение не только каждого политического лидера, но и лидеров в других сферах, мы смотрим, я бы сказал, размерно-силовые характеристики. Надеюсь, этот термин понятен?

Лидер тот, у кого больше средств и вооружения, лидер тот, у кого больше размер, больше электорат.

Вот такие, я бы сказал, архаичные компоненты лидерства, которые мы называем иногда — «брутальное лидерство», так или иначе доминируют во многих культурах.

Но для меня сегодня остро стоит болезненный и трагичный вопрос. Помните, раньше, когда по русскому обычаю собирались «на троих» и задавали сакраментальный вопрос: «Ты меня уважаешь?». Он не требовал ответа.

Сегодня, когда собираются уже не на троих, спрашивают: «Лидером будешь?». Вопросы вроде бы разные. Но для меня это подобные вещи. При всем уважении и понимании к лидерству как таковому, надо четко понимать, что нельзя рассматривать лидерство в отрыве от вопроса: «Ради чего?».

Я выдвигаю свою типологию лидерства, ориентируясь на известные работы. Великий психолог XX века Виктор Франкл в своей работе «Человек в поисках смысла» бросил гениальную фразу: «Если человек знает “зачем”, то он сумеет выстоять любое “как”».

В нашей культуре сегодня в почете инструментальное лидерство, лидерство «как». Посмотрите на огромное количество пособий по лидерству, они напоминают мне бесконечный перечень книг о вкусной и здоровой пище, в них предлагаются «рецепты»: как стать богатым, как стать счастливым, как стать лидером и так далее.

Когда в нашу страну приезжал признанный мастер фабрики лидеров Тони Роббинс из США, то на его выступлениях был аншлаг, что не удивительно, ведь он обещал за три-четыре часа каждого сделать личностью. Невольно фиксирую совпадение: «Лидером будешь?» — «Личностью будешь?».

Я думаю, в нашей культуре не столько дефицит лидерства, сколько дефицит личности. Если человек готов заплатить за билет на выступление специалиста по личностному росту от 200 до 500 тысяч рублей, то о чем это говорит?

Думаю, это говорит об уникальном непонимании главного предназначения. В этом мире стать лидером — не главное; куда важнее быть человеком.

Кто читает подобные «рецептурные» справочники, обратите внимание: иногда надо довести идею до абсурда, чтобы осознать ее наивность.

У меня на рабочем столе лежит книжка «Как стать несчастным без посторонней помощи». Автор — известнейший психолог и психотерапевт Павел Вацлавик. Он доводит до абсурда всю эту «рецептурную» логику банальных рецептов, которые мы (начиная с детского сада) используем в своей жизни. Есть такой мультфильм «Босс-молокосос», у его героя буквально в 3-4 года формируются лидерские качества для бизнеса.

И теперь уже не спрашивают: «Лидером будешь?». Теперь говорят: «У тебя каких навыков на весах больше? Soft skills — мягких навыков или hard skills — жестких навыков?».

Часто цитируют в этой связи гениальную книгу Стругацких «Трудно быть богом». А мне кажется не менее полезной (если речь идет об обсуждении любых проблематик вождизма, лидерства) книга «Баранкин, будь человеком!».

Для меня это вопрос всегда первый и самый важный, когда мы обсуждаем программы развития лидерства.

В. К.: Трудно не согласиться. Уверен, что многие ваши высказывания должны лечь в основание подходов конвергентного лидерства. Там присутствуют те же самые мысли, только по-другому, менее ярко «упакованные». Но в ваших словах я различаю нотку трагизма в связи с существующими подходами доминантного лидерства. Вы говорите, что для нашей культуры оно характерно. Согласен, но мне кажется, что подобные подходы характерны для многих культур, если не для всех. Такой подход используется, потому что мы все живые существа, животные, по сути. Может быть, в этом и нет такого серьезного повода для трагизма? Все же мы учимся. Да и ситуации бывают разные. Например, пришел прораб на стройку, видит расхлябанных рабочих — и начинает «эмпатию высказывать», искать пути поддержки личности. Так он никогда ничего не построит. Поэтому прораб на стройке начинает употреблять некоторые всем известные слова, но с особым нажимом, и что-то в результате его воздействия начинает происходить. Может быть, для подобных сфер доминантный лидер — это нормально? С другой стороны, существуют сферы, например, творческие

коллективы или какие-то крупные компании, какие-то движения, где доминантные, простые подходы перестают работать. Может быть, наши лидеры, о которых вы говорите, которые отбираются по принципу «Лидером будешь?», они тоже нужны для сфер, в которых такое лидерство уместно?..

А. Г.: Когда я говорил «в нашей культуре», то имел в виду культуру не российскую, а общечеловеческую — в противопоставление неким культурам (не побоюсь здесь слова «культура»), имеющимся у других биологических видов. Речь в данном случае шла не о наших суконно-посконных лидерах, а о разных уровнях эволюции.

Что касается трагизма, то он — одно из ощущений, возникающих при определенном восприятии мира. Оно необходимо, если мы хотим быть чувствительными к человеческой боли. Вместе с тем трагизм помогает более четко дать характеристики особой общности (слова «типологии» очень боюсь — слишком много прописано различных типологий лидеров...).

Подчеркну: стратегии поиска и развития человека связаны с разными моделями успеха человека, поэтому были и есть смысловые лидеры.

Вы помните, я начал с вопроса Франкла: «Если знаешь зачем...». Есть инструментальные лидеры, есть смысловые, лидеры социальных инноваций, лидеры инструментальных инноваций. Они могут «перерастать» друг в друга. Точно так же те или иные модели успеха. Нам сегодня важно понять, что иерархически жесткие модели успеха, когда прорабу приходится доминировать, они хороши в кризис. На стройке всегда кризис, извините, а в любой кризисной ситуации рассуждения и долгая демократия не

приводят к успеху. Почему? Потому что в любой кризисной ситуации, так или иначе, на инструментальном уровне приходится прибегать к мобилизационному воздействию.

Тут мы разделяем две типологии лидерства, а именно: лидеры изменений и лидеры мобилизаций.

Для нашей страны долгие годы были характерны жесткие вертикальные модели мобилизационного лидерства. Я имею в виду, что в разных формах наиболее выражены модели лидерства, где есть жесткая иерархия, за лиде-

ром стоит та или иная мотивация доминирования власти и та или иная социальная пирамида власти.

Во всех этих ситуациях все зависит от задачи. Работает такая пирамида, когда работает диктаторская форма лидерства, когда работают линейные модели лидерства. Они всегда применимы в ситуациях кризиса. В ситуациях кризиса и ситуациях мобилизации.

Я не раз подчеркивал, что наша страна — это единственная, пожалуй, страна в мире, которая влюблена в свой кризис. Это связано с тем, что у нас все время для

оправдания централизованных форм лидерства так или иначе транслируется идеология мобилизации как основа развития системы.

Обратите внимание, в зависимости от эпохи она идет в разных смысловых упаковках. Когда-то она называлась «перманентная революция»; помните основоположника этого подхода, незабываемого лидера по имени Лев Троцкий? А если революция перманентна, то и кризис перманентен.

Потом другой лидер, решив не быть похожим на Троцкого, сказал: «У нас нет никакой перманентной революции, у нас идет постоянное обострение классовой борьбы». То есть каждый раз

ФЕНОМЕН ВЫУЧЕННОЙ БЕСПОМОЩНОСТИ ВОЗНИКАЕТ, КОГДА РЕАЛИЗУЕТСЯ ТАК НАЗЫВАЕМОЕ ЖЕСТКОЕ ЛИДЕРСТВО. КАК ОН ПРОЯВЛЯЕТСЯ? ПРИВЕДУ ПРИМЕР: Я ДУМАЮ, ВСЕ ПОМНЯТ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЙ ФИЛЬМ «МАРЬЯ-ИСКУСНИЦА». МАРЬЯ- ИСКУСНИЦА ПРОЯВЛЯЕТ ФЕНОМЕН ВЫУЧЕННОЙ БЕСПОМОЩНОСТИ, ГОВОРЯ: «ЧТО ВОЛЯ, ЧТО НЕВОЛЯ — ВСЕ ОДНО»

в качестве модели развития социальной системы в нашей стране, модели в широком смысле слова, выбирался путь перманентного кризиса. При этом есть и понятны внешние и внутренние враги. Отсюда кажущаяся обоснованность погашения разнообразия, идущего из центра. Отсюда даже в географическом пространстве, даже в архитектуре городов и градостроительстве мы имеем централизованные модели лидерства. Однажды я заблудился в городе Париже, была ночь, я подошел к человеку и на своем ломаном английском языке спросил француза, тем самым его уже немножко обидев: «А как пройти в центр?». Что было у него в душе, не знаю, но он посмотрел на меня с недюжинным сочувствием и ответил: «А в Париже нет центра». Обратите внимание на этот ответ. В нашей стране, куда бы вы ни приехали, всегда есть холм, центр, где есть Кремль, даже строением, даже географией задан доминирующий пункт впереди, кто на лихом коне и в окружении. У нас всегда центр — вертикаль задает сценарии развития периферии, и когда это происходит достаточно долго, у регионов возникает очень грустная ситуация. Все хотят свободы, но не имеют опыта пользоваться ею. Когда лидер центра задает региональному лидеру установку, как это было при Борисе Николаевиче Ельцине, «вы можете брать свободы, сколько хотите», тогда появились идеи сепаратизма, если я не ошибаюсь, даже в Свердловской республике (Уральской республике), не говоря уже об этнических территориях. Они решили сами стать центром, и другой модели они не знают.

Более свежий пример — про пандемию. Федеральный центр транслировал: регионы, думайте сами, действуйте сами, говорите собственными голосами. Однако существовавшие долгие годы модели лидерства привели к тому, что у региональных «вождей» возник описанный в психологии Мартином Селигманом феномен выученной беспомощности.

Они настолько привыкли, что все решает центр, что шаг в сторону расценивается как побег, а прыжок на месте как попытка улететь, что в критической ситуации возникла беспомощность. Делая (как бы) самостоятельные шаги, они все равно думали о том, как потом рапортовать центру. Центр ждал информации, а в ответ поступала дезинформация...

Феномен выученной беспомощности возникает, когда реализуется так называемое жесткое лидерство. Как он проявляется? Приведу пример: я думаю, все помнят замечательный фильм «Марья-искусница». Марья-искусница проявляет феномен выученной беспомощности, говоря: «Что воля, что неволя — все одно».

То есть, когда мы так или иначе готовим управленческую элиту, мы, с одной стороны, ее готовим, а с другой, не рефлекслируем.

Современный лидер — это тот, кто обладает наибольшей чувствительностью к разнообразию. Он знает, ради чего он действует, и только потом ищет технологии.

Сегодня лидер — это тот, кто понимает, что любые технологические мантры (извините, перехожу на язык прораба) нам нафиг не нужны, если под ними нет смыслов, а все большие данные — только ради самих больших данных.

Иными словами, сегодня как никогда важно отразить различие между смысловыми лидерами и инструментальными лидерами, между сетевыми лидерами и лидерами, которые живут по формуле, где культ центра определяет культ личности.

В. К.: Вы так подробно и интересно говорите про политическое лидерство. Но вы себе можете это позволить — вы член Президентского Совета по науке и образованию, вы не только ученый, но фактически политик. Мы же больше говорим о лидерстве в организации, в фирме, в компании. Естественно, общий фон отношения к лидерам влияет на все, не может не влиять, потому что система отношений складывается не только внутри организаций, но и вовне. Замечу, когда что-то прошло или когда что-то идет, мы, естественно, смотрим, видим недостатки, и нам кажется, что могло бы быть и по-другому, но если бы было по-другому, откуда нам знать, было бы лучше или хуже? Когда у меня возникает внутренний дискомфорт в отношении тех или иных явлений или событий, то я задаю вопрос: «А могло бы быть хуже?», и всегда с уверенностью отвечаю: «Могло быть и хуже». Вы приводили пример «Берите суверенитета, сколько хотите», многочисленные друзья с запада и востока приезжали

и говорили: «Ребята! Мы вас сейчас всему научим!». Может, они были плохие учителя, или мы не те ученики, или их подходы годились для совсем других пространств, но как сложилось, так сложилось... Скорее всего, это темы для других дискуссий, ну, вот вопрос как раз в русле нашей беседы: а как поддерживать разность во мнениях, в точках зрения, в использовании в процессах обучения неэффективных, перенесенных западных стандартов учения, методов и форм обучения студентов без учета национальных специфических государственных образовательных стандартов? Стандарты-то у нас (мы к этому стремились) практически западные, а мы — немножко другие, мы пытаемся их применять, да при этом развивать нашу разность. Нет ли здесь противоречия?

А. Г.: Благодарен за этот вопрос. И говорю не потому, что живу по формуле Булата Окуджавы «Давайте говорить друг другу комплименты», а потому, что это так и есть на самом деле. И этот вопрос дает мне возможность расставить некоторые акценты и развеять некоторые недопонимания.

Любое лидерство начинается с понимания мотивов, которые стоят за движением к лидерству. Лев Семенович Выготский, классик нашей психологии, говорил: «Понимание мысли собеседника без знания мотивов собеседника — есть неполное понимание». Поэтому объясняюсь и говорю о мотивации.

В связи с этим при разработке модели лидерства мы, конечно, учитываем кросскультурные сравнительные исследования разных стран, но вместе с тем, когда разрабатываем разные модели лидерства и разные модели образования, мы должны анализировать модели успеха в разных странах, стили поведения в разных странах, но при этом избавиться от киплинговской формулы «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и вместе им не сойтись».

Пока мы начинаем делить нашу планету, где действует принцип Джона Донна «Не спеши узнать, по кому звонит колокол, он звонит по тебе самому». Этот великий принцип означает, что каждый человек — это часть планетарной идентичности, часть общечеловеческой идентичности.

Наложение этого принципа на образование, когда мы образование разделяем границами, по факту приводит нас к очень грустным вещам.

Как-то на встрече с молодыми журналистами спросили: «А вы что, хотите вводить западные стандарты?»

Спросили меня и моего коллегу Анатолия Лысенко, одного из лидеров нашего телевидения, который делал и программу «Взгляд», и создавал российское телевидение, «Общественное телевидение». Девушка спросила, в ее глазах был искренний интерес и искреннее огорчение: что же тут делают эти западники? Анатолий Лысенко внимательно посмотрел на нее и задал

встречный вопрос: «Вы что, не любите Запад?». Это звучало в стиле Булгакова: «Вы что, не любите пролетариат?».

Она ответила: «Ну конечно, не люблю!». Он говорит: «Ну, тогда у меня одна просьба: пожалуйста, если на вас надеется что-то западное, если у вас есть в руках западное мобильное устройство, или вы пользуетесь западным компьютером,

немедленно все сбросьте с себя здесь в этом зале».

Я думаю, что мой ответ сегодня понятен. Мы живем в ситуации уклада четвертой промышленной революции и в когнитивной эволюции. В этих ситуациях в мире уже все перемешано, и ваш термин «конвергентное лидерство» относится и к разным реалиям конвергентности, и к смешиванию этих реальностей, — это первое.

Второе: стандарты школьного образования — это стандарты, идущие на поддержку разнообразия, это стандарты, идущие на поддержку чувствительности к разнообразию, это стандарты, начиная с дошколки, учитывающие, что

СЕГОДНЯ РОССИЙСКОМУ ОБРАЗОВАНИЮ КАК НИКОГДА НУЖНЫ СТАНДАРТЫ. ГЛАВНОЕ В НИХ СЛЕДУЮЩЕЕ: НАШИ ДЕТИ МОГУТ УЙТИ В ДРУГИЕ МИРЫ ОТ НАС, ВЗРОСЛЫХ

ребенок не только готовится к школе, но уже реально живет в школьном возрасте, что он — полноценная личность. Иными словами, это личностно нацеленные стандарты.

Назвать Выготского западником при всем его понимании подходов мировой психологической науки я не могу.

Поэтому стандарты, которые нами предложены в 2009 году и которые сейчас, надеюсь, будут абсолютно адекватно обновлены и изменены, это не совсем «стандартные» стандарты образования. Главная их логика — поддержка необходимого разнообразия, а не установка на минимум, не установка на оптимизацию.

Когда я слышу слово «оптимизация», как психолог я вспоминаю другое слово: «кастрация». Мы предлагаем стандарты, которые как раз основаны на том, что Выготский называл «зоной ближайшего развития». Они нацелены не только на то, что сегодня решает ребенок, здесь и теперь, в данную секунду, не только на то, что решает руководитель, здесь и теперь, в данную секунду, а на то, что он может решать абсолютно правильно в обстановке различия мнений, когда есть полифония, когда есть разнообразие.

Отсюда поддержка лидерства — это культурная практика поддержки разнообразия.

Вот о чем сегодня идет речь. В стандартах рождается замечательное слово — «консенсус». А в ряде ситуаций в них рождается новая стратегия.

Сегодня российскому образованию как никогда нужны стандарты. Главное в них следующее: наши дети могут уйти в другие миры от нас, взрослых.

Представьте две окружности, в одной окружности — сходства, в другой окружности — различия. Если будут одни различия между предшествующими поколениями, то не будет связующего «мостика». Если будет одно сходство между поколениями, то будет репродукция — простое примитивное воспроизводство. И не будет развития. Нам нужны стандарты, которые помогают найти общий язык между поколениями.

Ключевая логика стандарта — это не только привычные зоны: знания, умения, навыки, когнитивные компетенции. Стандарт — это основа диалога между поколениями. В этом

диалоге мы уходим от модели, когда мы приказываем ребенку, когда мы навязываем человеку те или иные жесткие стратегии поведения.

Наши дети часто выступают по отношению к нам как наши с вами лидеры. Когда у меня ломается мобильный телефон, а рядом идет пятилетний ребенок, я даю ему в руки этот телефон, он у него через минуту работает. Поверьте, наши дети сегодня — наши маленькие Леонардо. Они очень яркие и сильные, хочу на этом сделать особый акцент.

В. К.: Это просто ода разнообразию! Я с вами согласен, в быстро меняющемся мире невозможно предугадать, какие компетенции понадобятся. Сейчас, когда ребенок идет в первый класс, нужны определенные компетенции, но какие будут нужны лет так через 20 — даже трудно себе представить. Цена ошибки в наших представлениях может быть слишком велика. Единственное спасение — содействовать разностороннему развитию ребенка. Делать его разносторонней личностью и надеяться, что он потом как личность разберется сам. А если мы вырастим человека, который будет постоянно ждать наших или чьих-то указаний, то это чревато бедой. И к вам следующий вопрос: лидер для него самого — это хорошо или плохо? Лидер должен быть ответственным человеком, потому что если он не амбициозен, то зачем ему брать такой груз ответственности не только за себя, за свое дело, но и за других? Но не влияет ли это на человеческие качества?

А. Г.: Я всегда, когда слышу вопрос про «хорошо или плохо», вспоминаю, что последним человеком, кто знал, что такое хорошо или плохо, был Владимир Владимирович Маяковский... Наши амбиции — это в ряде случаев двигатель прогресса, связанного прежде всего с тем, ради чего возникают эти амбиции, ради чего становится лидером. Ради чего становится лидером компания, корпорация. Прорабатываются конкурентные модели. Конкуренция — это конфликт. Но если кто-то думает, что через конфликт лидерство приведет к развитию, отвечаю: нет и еще раз нет.

Сегодня в культуре другие модели, модели взаимопомощи, модели конвергенции, модели симбиоза, именно конвергентного лидерства. В данном случае вопрос не в том, есть ли у меня амбиции, а в том, каким инструментом являются мои амбиции. Являются ли они инструментом, с которым я буду жить по формуле короля лилипутов из фильма про Гулливера («Я великий, могучий, выше солнца, выше тучи», — говорит король лилипутов)?

Будут ли мои амбиции в том, чтобы, как тот фермер Оруэлла, всех подопечных уравнивать и сказать: «Все равны, но некоторые равнее других»?

Будут ли мои амбиции благими намерениями, которые для других выстилают дорогу в ад? Когда приходит учитель, который говорит: «Я все знаю, а ты не знаешь ничего», — прежде всего он обманывает не ребенка. Он возвращает свою авторитарность, в которой прячется, как в рыцарских доспехах, от вопросов ребенка.

Он обманывает прежде всего самого себя. В этой ситуации амбиции — это инструменты. Да, нам невероятно важно знать модели успеха и модели уровней притязаний.

Как говорил великий психолог Курт Левин: «Какие модели притязаний у молодежи, такие модели и у нас».

Сегодня возникает сетевое лидерство. А в сознании у нас по инерции остается жесткое вертикальное лидерство, где все определяет центр.

Однажды меня при разработке систем коммуникации с населением один коллега, занимающийся идеологией, спросил: «Александр Григорьевич, скажите, пожалуйста, чтобы лучше воздействовать на население, можно ли найти главного блогера?».

Сегодня лидерами часто становятся не вертикальные, а спонтанные горизонтальные структуры. Посмотрите: кто учит образованию в Интернете, в сетевых коммуникациях? Это такие структуры, как «ПостНаука», как Arzamas. Кто контролирует качество диссертационных работ? Научно-экспертные вертикальные структуры? Нет. Появляется «Диссернет», который говорит, где фальсификация, где реальное качество работы. Появляются сетевые лидеры и сетевые структуры, которые в буквальном смысле дают возможности обучения и открывают новые возможности.

То есть начинается то, что не приходит от центра. Люди спонтанно самоорганизуются, люди спонтанно находят пути, им не нужно больше жить по формулам «Сиди и жди — придумают вожди» и «Я человек маленький, им сверху виднее». В сетевом мире — сверху не виднее! В сетевом мире и представители власти, и все другие — равны.

В. К.: Со многими вашими утверждениями, безусловно, согласен. Сейчас есть уже такие отрасли, где лидерство по-другому, чем в сетевом формате, реализоваться не может. Например, цифровые технологии или образование. В этом и состоит современная специфика. Чему бы мы ни учили человека в классе, а он вошел в Интернет — и там другое. Мы не влияем на это другое. Но продолжаем учить так же, как раньше, порой не понимая, что происходит с ребенком, или даже со взрослым человеком. Сейчас мы переживаем переломный момент. Вертикальная структура лидерства лежит в основе человеческой начиная от былых времен, когда она была доминантной, единственно возможной. Сегодня наступили другие времена. У человека, понимающего, что происходит, думаю, есть внутренний диссонанс. С одной стороны, он действительно привык считать себя человеком маленьким. Поручили, я выполнил, за последствия не отвечаю. У многих вопрос: как изменится обучение после завершения эпидемии коронавируса, каким образом должна быть готова система образования к будущим подобным вызовам? Мне кажется, это ужасная всемирная ситуация показала, что нигде не спрячешься и никто не спрячется от внешних угроз. Нельзя построить отдельную благополучную страну или город, закрыть границы, сделать особую больницу «не для всех». В то же время от каждого человека, от «маленького» до «большого», от руководителя до эмигранта на стройке, зависит многое: ответственно он себя ведет или не ответственно — например, сам заразился и пошел в толпу. На ваш взгляд, извлечет ли человечество уроки из этой ситуации? Как это отразится на системе образования и отразится ли коренным образом?

А. Г.: На этот вопрос, как и на любой другой вопрос, касающийся роста сложности мира, нет однозначных ответов. Как говорил один из известных методологов анализа процессов мышления: «Простые ответы на сложные вопросы ведут к фашизму и упрощению ситуации». Поэтому тот вопрос, который вы задали, он в буквальном смысле в ситуации кризиса, который, по сути, стал экзистенциальным тестом на общечеловеческую идентичность, невероятно важен.

Извлечем ли мы уроки? У Александра Галича есть строки: «Никого еще опыт не спасал от беды». Мы часто «перерабатываем» травмы, стараемся сделать вид, что не замечаем травматического опыта, убегаем в защитные психологические механизмы беспомощности. Порой используем «стратегию страуса» — прячем голову в песок. Есть и другая стратегия

поведения — совладание, когда мы говорим: «Авось пронесет».

Но на самом деле не пронесет, на самом деле мы столкнемся с ситуацией, когда в буквальном смысле слова мир будет другим. Будет ли он онлайн-реальностью? Нет. Вернется ли он в офлайн-реальность? Нет. Я скажу сейчас ласкающее ваш слух слово: эволюционно мы приближаемся к миру, который будет конвергентной реальностью.

Помню спор с Михаилом Ковальчуком о стандартах образования. Он мне тогда сказал: «Саша, зачем ты вводишь сложное слово “метапредметный”? Не лучше ли ввести более простой термин — “конвергентный”?».

Мы точно будем жить в мире смешанной реальности, которая открывает огромное количество новых возможностей. Я думаю, мы будем жить в мире, где монополия на школу как

- По мере эволюции общества меняются ценностные и когнитивные ориентиры понимания лидерства.
- Эпоха доминантного, или «брутального», лидерства — не ушла, но становится все менее популярной.
- Нельзя рассматривать лидерство в отрыве от вопроса — «ради чего?».
- В нашей человеческой культуре в почете «инструментальное лидерство» — оно отвечает на вопрос «как?», что бессмысленно без ответа на вопрос «зачем?».
- У нас нет дефицита лидерства, есть дефицит личности.
- Главное не стать лидером, главное — стать человеком.
- Если мы рассматриваем лидерство как сумму мягких и жестких навыков, то это игра в лидерство.
- Успех человека может реализовываться в разных моделях, и лидерство — лишь одна из них.
- Лидеры изменений и лидеры мобилизации — разные лидеры.
- В нашей стране даже в архитектуре сформированы централизованные лидерские модели.
- Централизованное лидерство имеет свои плюсы и минусы.
- Один из минусов — «синдром выученной беспомощности», который наступает у подчиненных, когда централизация «слабнет».
- Сегодня лидер тот, кто «не прячется» за мантрами модных понятий.
- Любое лидерство начинается с понимания мотивов.

единственный институт социализации и воспитания человека все более и более будет уходить. Появятся новые источники поиска человеком себя в мире сетей и воспитания.

Если вы помните замечательную книгу «Хоббит, или Туда и обратно», то в ней показано, что мы все время будем двигаться туда и обратно. Мы будем жить именно в смешанной реальности, где откроются новые возможности, и вопрос, который мне часто задают в футурологическом аспекте: «Будет ли образование другим?». С моей точки зрения, оно не «будет» другим, оно уже стало другим. Мы сегодня уже испытываем не шок будущего, а испытываем шок от настоящего. То, что казалось ненужным, избыточным, лишним, в кризис становится необходимым.

Куда вы со своим «инновационным рылом» да в школьный ряд, говорили мне. Но когда нас всех клюнул жареный петух по имени

коронавирус, оказалось, что то, что было преадаптивным — подготовка к тому, чего еще нет, подготовка к жизни по формуле «никогда не было, и вот опять», как говорил незабвенный Виктор Степанович Черномырдин, — что казалось роскошью, избыточностью, ненужностью — сегодня стало тем, что позволяет вывести человечество из кризиса.

В. К.: Мы с вами, Александр Григорьевич, встречались в разные времена нашей жизни, на многое у нас были разные точки зрения. То, что вы говорите, иногда неудобно слышать, не хочется понимать. Но я всегда за то, чтобы слышать и стараться понять. Важно, чтобы не наступил момент, когда что-то произошло, а мы вспоминаем, что нас предупреждали. Нужно учиться понимать этот мир, и самое главное — законы его развития.

- Каждый человек — часть планетарной идентичности.
- Мы живем в условиях перемешанной реальности, когда одновременно сосуществуют различные подходы.
- Поддержка лидерства — это культурные практики поддержки разнообразия.
- Образовательный стандарт — это основа диалога между поколениями.
- Обратное лидерство: сегодня в ряде сфер дети компетентнее родителей.
- Последний человек, кто точно знал, что такое «хорошо» и «плохо», был отец крошки-сына из стихотворения Маяковского.
- Лидерство через конфликт к развитию привести не может.
- Важно знать модели успеха и модели уровней притязаний.

- Сегодня лидерство в сфере образования перешло от формальных вертикальных лидеров к спонтанным — горизонтальным.
- Убеждение «Я человек маленький, сверху все виднее» в сетевом мире теряет основания.
- «Никого еще опыт не спасал от беды».
- Эволюционно мы приближаемся к миру, который будет конвергентной, смешанной реальностью.
- Будет ли образование другим? Оно уже стало другим.
- Образование в эпоху пандемии стало конструкцией нового Ноева ковчега.
- Смысловой, ценностный лидер — всегда неудобная личность.