**00:00:00 – 00:05:30 Технический момент.**

**Герой: 00:05:31** Думаю, что кроме биографических моментов, нужно поговорить, почему меня это увлекло. Дело в том, что когда я уехал в Лондон. Я отчаялся заработать на жизнь денег в Германии, но и немного разочаровался в том , **00:06:01** что происходило на рынке языкового образования. Сложилась ситуация, чтобыли репетиторы и крупные онлайн школы, которые существовали, существуют, и они просто продают репетитора, и далее этот репетитор применяет , что хочет. **00:06:31** В общем было не понятно, как сделать что-то новое. Потому что чтобы сделать что-то новое нужна команда, нужно много людей, и когда ко мне пришли ребята Миша, Илья и Петя. Это было для меня невероятное соблазнение, потому что вот он этот шанс, **00:07:01** если приходит условно говоря Яндекс и говорит-”Слушай, мы хотим сделать совершенно новый формат обучения!”. Вот это та самая возможность т. е., с одной стороны, есть какой-то сообщество интузиастов, как назвать методистов, людей которым хочется что-то поменять, но которые не могут это сделать сами. С другой стороны есть практикум, который может помочь это сделать, **00:07:31** поэтому с одной стороны абсолютно было непонятно как выписываться из крупной IT компании “Силиконовой долины”, отказываться от планов на ближайшее будущее, всяких благ, потому что мы так долго к этому шли. В общем это тоже чудом у нас случилось, а с другой стороны было понятно, что если не сейчас, **00:08:01** то может быть уже никогда в моей жизни, но и никогда для всего российского образования, потому что люди привыкают к чему-то, и сейчас такое время когда все люди почти привыкли учить английский каким-то определённым образом, когда ты ходишь к преподавателю, **00:08:31** и он тебе объясняет правила грамматики, он с тобой немного говорит и всё. Поэтому, наверное, я решился, потому что возможность плюс понимание, где стоит экспериментировать.

**Ведущий:** **00:09:01** Как это выглядело? Как ты совмещал? На сколько это было сложно? Я так понял, что было первоначальное твоё присутствие. Ты как-то начал зарабатывать что-то или по крайней мере думать об этом, параллельно основной работе. Это же не просто.

**Герой: 00:09:23** Петя довольно бодро начал экспериментировать и собирать команду. С одной стороны всегда очень хотел, чтобы я был максимально в это вовлечён , с другой стороны всё что я мог предложить на первом этапе - это немного помогать ребятам, в чём-то советовать на выходных, условно говоря. У меня было, **00:09:53** что в субботу что-то делаю с ребятами, но на самом деле я стал понимать, что мозги мои целиком уплывают постепенно туда, потому что было очень интересно. Это было физически тяжело, потому что Полина уже была беременна, соответственно, **00:10:23** нужно было как-то помогать больше, ухаживать с одной стороны, с другой стороны работа, full-time. В общем остаются какие-то крохи времени, но мне кажется что drive переборол все эти обстоятельства, но я вспоминаю с удовольствием это время. Даже я, наверное, сказал с некоторой ностальгией, что я обожаю всякие новые предприятия. **Э**то всегда такое приключение.

**Ведущий:** **00:10:50** Помнишь этот момент, когда ты сказал-”Всё мы в Москву.”?

**Герой: 00:11:00** Я помню момент... Мне тогда помог Илья, и вообще, я поговорил с разными коллегами в Яндексе и стало понятно, что эта штука превратится в школу, **00:11:30** и если я хочу отвечать в этой школе за методику и делать то, о чём я мечтаю, строить работу так как действительно хочется и как я считаю ценным для школы и для учеников, то нужно выбирать, иначе я буду просто консультантом, который скажет пару каких-то штук, но не будет отвечать за результат. **00:12:00** Я понял, если я действительно хочу, чтобы в недрах Яндекса запустился такой языковой старт, то единственный способ это сделать. Это 100% времени посвятить этому делу. На самом деле головы больше ничего не вмещает. Перестал брать учеников.

**Ведущий:** **00:12:30** Сложно решение далось?

**Герой: 00:12:32** Решение далось сложно. Я чувствовал себя очень виноватым перед женой и в какой-то момент у нас был такой разговор. На самом деле она мне помогла больше всего, потому что так она сказала- “Так Клинберг, я не хочу видеть тебя зелёным каждый вечер, поехали!”. **00:13:00** И тогда я понял, что надо ехать.

**00:13:05 – 00:13:42 Технический момент.**

**Ведущий:** **00:13:43** На чём он был основан? Какие гипотезы легли в основу курса? От каких сайтов вы отталкивались, создавая первую иторацию?

**00:13:58 – 00:14:03 Технический момент.**

**Герой: 00:14:04** На самом деле главная мысль, от которой отталкивались в самом начале, и до сих пор верю в это, заключается в том что, пока искусственный интеллект не развился до каких-то невероятных масштабов, язык можно учить и освоить если только с кем-то общаться т. е. **00:14:34** это такая прописная истина, но мы всегда верили и до сих пор верим, что невозможно просто там тыкать в приложение, и таким образом в одно прекрасное утро проснуться и говорить. Но мы все за технологизацию. Мы стали думать, а как нужно сделать способ учить язык, **00:15:04** который будет одновременно объединять два мира. Компьютер будет делать одну работу, а человек будет делать свою работу. Мы всегда рассматривали только сервис, где общаются с людьми, но при этом есть технологический контент. И первая версия, которую мы сделали как прототип, **00:15:34** была закрыта история, только по внутренним приглашениям Яндекс и т. д. Мы стали делать такие главы учебника, после которых ты идёшь общаться с человеком на английским, и наверное, что было хорошего в нашем подходе, то как мы работали, что было очень смелое решение. **00:16:04** Мы сделали штуку, которая не похожа на всё что было, потому что ты можешь сам позаниматься и после этого в любое время со случайным человеком поговорить. **00:16:32** Плюс в том, что решение мы не стали копировать, таким образом поняли, что есть люди, которым нужно просто поговорить, разговориться, увеличить беглость речи. Им это очень важно сделать в любое время суток, в любой день, без заранее запланированного расписания. **00:17:04** Это то, что мы извлекли из этого эксперимента, с другой стороны мы были такие романтики, фантазёры. У нас много опытных преподавателей в прошлом, которые хорошо знают как люди выучивают языки, как они не выучивают языки, как им можно помочь, **00:17:34** но мы тогда не владелиинструментами бизнеса, не умели вести исследования как сейчас. Мы немного поздно узнавали о том как юди реагируют на нащи решения. Это про первый раунд.

**Ведущий:** **00:18:00** Когда стало понятно, что что-то не так?

**Герой: 00:18:03** Стало понятно, что что-то не так довольно смешно, я сейчас вспоминаю это. Я помню, мы провели кучу закрытых тестов. Мы находили кучу разных бета тесторов, у нас знакомые, друзья, родственники учились. Мы продавали наш курс внутри Яндекса т. е. мы не совсем из головы пришли, и построили продукт, и попытались его показать миру, **00:18:34** но я помню, что перед запуском, я реально волновался, что мы не выдержим напора студентов, что сейчас их будет такое невероятное количество, что у нас реально все рухнут системы. Мы закроемся, скажем что, нам нужен месяц, чтобы перезапуститься. Это было очень наивно. **00:19:03** Мы нашли очень лояльных учеников, у нас есть ученики. Недавнее время я проверял, что какие-то ученики у нас учатся до сих пор, но взрыва популярности у нас не было. Мы построили ценный продукт, но мы ошиблись в том, **00:19:34** что думали, что всем нужен только такой продукт. Много людей занимается вна нашем первом курсе параллельно с преподавателем. Это было нашей ошибкой, потому что мы хотим сделать решение, которое на самом деле полностью удовлетворит потребность человека в освоении языка. Мы к этому идём, и во многих отношениях уже пришли, можно сказать.

**Ведущий:** **00:20:00** Как ты переживал этот момент?

**Герой: 00:20:05** Было, конечно, неприятно и я довольно тревожный вообще по своей натуре человек т. е., я себе рисовал картины, что всё мы теперь облажались что-то у нас не то. Это было очень отрезвляющий момент, потому что у меня было в голове такое представление, **00:20:36** что есть такая методика преподавания языков, такая благородная дисциплина. Вся про помощь людям, а есть рядом тёмный мир бизнеса и есть какой-то конфликт между этими двумя сферами. **00:21:03** Наверное, я могу за всю команду сказать, что у нас всех есть немного, есть какие-то маркетологи, есть какие-то проток менеджеры, есть методисты, которые только за нанесение ценности. Какое-то время, чтобы я смог принять этот факт, что на самом деле когда человек принимает решение пойти к нам учится. **00:21:33** Это не только то, что он платит нам деньги, это значит, что придумали какую-то штуку, которая действительно полезна. И принять то, что на самом деле это всё-таки часть целого. На это ушло какое-то время.

**Ведущий:** **00:21:50** У тебя не возникало мысли - ”Какого фига я вернулся? Надо было оставаться”. Такие мысли появлялись?

**Герой: 00:22:10** Я в какой-то момент освоил всякие инструменты, которые показывают количество студентов, кто там начал учится, иногда я посматривал на эти графики, что там что-то не взлетает, я, конечно, думал, что.... Скорее всего я иногда смотрел на какую-то действительность.  **00:22:40** Мы начали думать какую школу нашему сыну выбирать, и вот на фоне того, что мы сталкиваемся с тем, что мы пытаемся приспособится к жизни в Москве, и одновременно с этим я посмотрел на графики, и они там плоско, или как-то так растут. **00:23:10** В общем это сочетание немного меня опечалило и тревожило. Я чувствовал себя виноватым, что мало того, что я утащил семью ещё раз, потому что это был в нашей жизни четвёртый переезд. В общем у нас было достаточно переездов и ещё один переезд, а с другой стороны, **00:23:40** в общем, пока непонятно ради чего. Пока вроде ради светлой идеи, но светлая идея как-то не приземляется в мир студентов. Это остаётся в головах создателей. Это было неприятно.

**Ведущий:** **00:24:00** Миша, я хотел чтобы ты пофантазировал, порассуждал на тему ошибок. О том, что ошибки и в жизни и в образовании. Это нормально. Так складывается, что в России сложилось такое мнение, что ошибки это плохо, это зачит что ты неудачник. **00:24:30** На самом дела формируется культура, которая строится на ошибках.

**00:24:40 – 00:25:26 Технический момент.**

**Герой: 00:25:28** Одна из проблем, которую я вижу в том как английский преподаётся, в том что для многих людей до сих пор такая дисциплина. Вот как я пошёл в школу на урок математики и там три упражнения выполнил правильно, а два неправильно, получил оценку три и т. д., как будто английский это такой предмет, где тебя хвалят за отсутствие ошибок и ругают за ошибки. **00:26:00** Мы всегда в это верили с одной стороны, с другой стороны страшно смешно. Я бы сказал, что одна из наших собственных ошибок заключалась в том, что мы боялись делать в начале т. е., мы слишком долго варились в собственном соку, придумывая этот концепт, в котором очень много ценного, в который я очень верю и люблю его. **00:26:30** Мы сделали такую часть на самом деле, но мы это увидели немного поздно, но слава богу увидели. Здесь штука в том, что сейчас мне кажется, что мы это синхронизировали. Мы ведём работу школы примерно на тех же принципах, которые мы хотим чтобы, люди учили языки т.е., **00:27:00** мы очень много пробуем, постоянно выкатываем разные эксперименты, смотрим как ученики реагируют на то или иное упражнение, тот или иной тип занятия, и видим как это работает на самом деле т. е. у нас сейчас стало меньше фантазёрских, странных вещей, и у нас чаще получается, что мы выдумываем что-то, что не просто эффективно, но и понятно студенту, и он знает как этим пользоваться. Вот не знаю на сколько я туда , могу ещё на один вопрос ответить.

**Ведущий:** **00:27:50** Просто как-то хочется успокоить сомневающихся. Как будто отец говорит сыну-” Расслабься, упади разок, поднимись и ты... Как бы если ты не будешь пробовать у тебя ничего не получится. Под лежачий камень вода не течёт.”

**Герой: 00:28:10** На самом деле, я думаю, что если возвращаться назад в этот период, то мы там много довольно смешного, много разных недочётов допустили. Мы там, например: продавали курс, но не по той цене по которой собирались продавать, и делали из этого какие-то выводы. В общем много чего мы делали, но на самом деле самый главный итог этого в том, **00:28:40** что мы выпустили эту штуку т.е. в какой-то момент причём случилась пандемия, и мы все засели дома, каждый у себя. **00:29:10** И у нас встал вопрос. И мы, в общем, решили подвинуть ближе т.е. раньше выйти с не совсем доделанными какими-то штуками и это очень правильно. Мы очень долго готовились, и мне кажется, что здесь очень важно, то во что ты веришь, пойти и делать в какой-то момент ,потому что если бы мы этого не сделали, мы бы не узнали что работает, а что не работает.

**00:29:48 – 00:32:05 Технический момент.**

**Ведущий:** **00:32:08** Какие Вы ошибки исправили? Какие-то конкретные примеры? Как вы были мотивированы? И какой результат это дало? Мы поняли, что большинство студентов, не совсем мотивированы приходя к нам, мы из этого сделали такие-то выводы, мы готовы поддерживать своих студентов. Мы можем позвонить вечером своему преподавателю, если испытываем какую-то тревожность, мы стараемся в какой-то момент не перегружать или сделать какой-то лёгкий вход в обучение, чтобы сразу не отпугнуть, чтобы образование не легко, но чтобы барьера такого не было. Тебе такие штуки виднее.

**Герой: 00:33:06** Хорошо, я сейчас перечислю разные штуки. Одна из ошибок была связана с тем, что все в команде хорошо на английском языке, на разных языках. И когда ты долго что-то осваивал, **00:33:36** то обычно в памяти у тебя хорошо откладывается последний этап. Например, у меня есть второй язык - французкий, но я им долго не пользовался, и я вспоминал как я себе помогал вспомнить французкий язык, когда он мне понадобился. И много других похожих примером. Мы попозже сделали продукт для самих себя , в том смысле, что мы сделали продукт для людей, **00:34:06** которые где-то что-то помнят, знают, но им нужна практика. Таких людей довольно много и они до сих пор пользуются этой штуковиной, но мы меньше и хуже подумали о тех, кто учил в школе немецкий язык. **00:34:36** У них в школе был немецкий, и мы почему-то постоянно... Не могу сказать о других, но я не очень хорошо думал о них до определённого момента, и то что мы сделали им не очень подходило, это раз. Два это, мы ориентировались на практикум, **00:35:06** это очень успешные курсы. Так устроено, что мы что-то в компьютере, у тебя есть возможность сделать проект, пообщаться с наставником , и вот мы делали похожую историю. Мы поняли, что это тоже работает для части людей. Только для части людей. Такой сценарий, когда ты сначала делаешь сам что-то, **00:35:36** а потом идёшь общаться с человеком. На самом деле то, что мы делаем сейчас. Мы не разрушили тот продукт, тот курс. Он продолжает развиваться, но мы поняли, что вокруг этого нужно построить что-то другое, чтобы люди, которым это нужно получили чуть больше поддержки и заботы, **00:36:06** поэтому с нами сейчас рядом с курсами разговорной практики есть курсы, где тебя твой личный преподаватель ведёт к конкретному результату. И мы видим, что это работает т. е., мы видим, что есть люди, которым это нужно. Есть люди, которым нужно какое-то время позаниматься с одним преподавателем, **00:36:36** а дальше они могут перейти к этому нашему первому и там просто практиковаться с разными людьми и заниматься самостоятельно на платформе, наверное, это главное изменение, что мы видим всё это разнообразие, мы видим что есть такие и другие люди, что у нас разные студенты.

**00:37:00 – 00:37:23 Технический момент.**