

Глава 1

Образование против таланта

Это не очередная книга о значении творческого подхода, предлагающая рецепты на будущую неделю. Она скорее о причинах болезни, чем о ее симптомах.

В какой степени вы творческий человек? Насколько те, с кем вы работаете, творческие люди? А как обстоит дело с вашими друзьями? В следующий раз, когда будете встречаться с ними, спросите их об этом. Возможно, то, что вы услышите, удивит вас. Мне приходилось работать с разными людьми и организациями по всему миру, и, куда бы я ни попадал, везде сталкивался с одним и тем же парадоксом. Большинство детей считают себя очень изобретательными; большинство взрослых о себе так не думают. Эта задача серьезнее, чем может показаться на первый взгляд.

Сотворение будущего

Мы сейчас живем в мире, меняющемся быстрее, чем когда-либо, и постоянно сталкиваемся с беспрецедентными проблемами. Какие сложности несет нам будущее — совершенно непостижимо. Культурные перемены никогда не бывают линейными, и их трудно предсказать. Если бы было иначе, мы имели бы полчища экспертов и аналитиков, вышедших из недр массмедиа, и всевозможных предсказателей, вскормленных культурой. Возможно, именно это имел в виду Джон Гэлбрейт*, говоривший, что единственная функция экономического прогнозирования состоит в том, чтобы придать астрологии респектабельности.

Чем быстрее мир движется вперед, тем чаще и чаще организации говорят о насущной потребности в людях, умеющих творчески мыслить, строить отношения и работать в коллективе, то есть в гибких и способных быстро адаптироваться сотрудниках. И повсюду слышится одно и то же: таких людей практически невозможно найти. Почему? Я писал свою книгу с одной целью — найти ответ на этот вопрос, а вернее на три вопроса, которые задает себе каждый, кого серьезно волнуют творческие и инновационные подходы в жизни или кто просто хочет разобраться в собственном созидательном потенциале.

— Почему так важно способствовать творческому началу? Крупнейшие предприниматели, политики и педагоги подчеркивают,

* Гэлбрейт Джон Кеннет (1908–2006) — американский мыслитель, экономист, социолог, литератор, общественный деятель; один из крупнейших экономистов-теоретиков XX века. *Прим. перев.*

что жизненно важно стимулировать творческий и инновационный подходы. Зачем придавать этому такое значение?

- В чем проблема? Почему люди не могут стать созидателями без посторонней помощи? Из маленьких детей идеи бьют фонтаном. Что заставляет нас думать, когда мы вырастаем, что мы не способны к творчеству? Что с нами происходит?
- Что входит в круг проблем? Творческое начало — в чем оно? Творцами могут стать все люди или только горстка избранных? Можно ли развить творческие способности? И каким образом?

У каждого из нас время от времени возникают новые идеи, но как обратить творческий порыв в постоянный созидательный процесс и сделать его неизменной составляющей своей жизни? Если вы руководите компанией, любой организацией или школой, что нужно сделать, чтобы ваш творческий источник никогда не иссякал? Как привести коллектив к инновационной культуре?

Переосмысление творческого потенциала

Чтобы ответить на поставленные вопросы, необходимо иметь ясное представление о том, что такое творческий потенциал и как он применяется на практике. На страницах этой книги мы будем подробно рассматривать три взаимосвязанных понятия: *воображение* — умение сознания создавать образы, идеи и явления, которые человек ранее не переживал в объективной реальности; *творчество* — процесс разработки новых и потенциально ценных идей; *новаторство* — процесс воплощения новых идей. Именно по отношению к творчеству существует масса ошибочных представлений.

Особые люди?

Широко распространена мысль, что творческими личностями могут быть только особые люди, что талант — редкостный дар. Это представление подкрепляется историей таких творцов, как Марта Грэм (1894–1991), Пабло Пикассо (1881–1973), Альберт Эйнштейн (1879–1955) и Томас Эдисон (1847–1931). Компании часто делят своих сотрудников на две категории: креативщики и «пиджаки». Первых отличает то, что они предпочитают носить не костюмы, а джинсы, и позволяют себе

поздно приходить на работу, поскольку какая-то идея не давала им уснуть. Я не пытаюсь сказать, будто креативщики не обладают творческими способностями. Дело в другом: при благоприятных условиях творческими людьми могут оказаться не только они, но и те самые «пиджаки». В каждом человеке заложен колоссальный творческий дух. Задача — выявить его и развить во всех людях, а не только в избранных.

Моя точка зрения такова: любой из нас обладает колоссальными творческими возможностями уже в силу того, что является человеческим существом; сложно лишь эти способности развить. В процесс созидания должны быть вовлечены не только избранные, но все люди.

Деятельность особого рода?

Принято считать, что творческий подход свойствен исключительно особым видам деятельности, таким как искусство, дизайн, рекламный или маркетинговый бизнес. Конечно, эти специальности творческие, но созидаательными могут быть любые занятия, будь то научные исследования, математика, преподавание, работа с людьми, медицина, спорт или ресторанный бизнес. В некоторых учебных заведениях преподают предмет «художественное творчество». Позже я объясню, почему всегда принципиально настаиваю, чтобы в школах создавали лучшие условия для изучения искусств. Однако творчество не ограничивается только ими. Безусловно, необходимо преподавать разные виды искусств — прежде всего потому, что они играют благоприятную роль в развитии творческого духа, но есть и другие причины, не менее важные. Остальные дисциплины, в том числе естественные науки и математика, могут быть столь же творческими, сколь музыка и танец. Творческий подход можно применять всякий раз, когда мы используем свой разум.

В бизнесе применим такой же принцип: разные компании, работающие в совершенно различных сферах и направлениях, проявляют свой творческий потенциал. Корпорация Apple славится разработкой новых продуктов. Никогда ничего не производившая крупнейшая розничная сеть Wal-Mart проявляет новаторство в управлении логистическими цепочками и системах ценообразования. Сеть кофеен Starbucks демонстрирует талант в обслуживании клиентов. Компания Starbucks не занимается выращиванием кофейных деревьев и собиранием зерен, но в ней создали особую культуру потребления кофе. Вообще говоря,

именно в Starbucks придумали продавать порцию кофе за пять долларов, и, по моему мнению, это стало настоящим открытием. Введение новшества в любом направлении деятельности отдельной организации способно кардинальным образом изменить ее судьбу.

Моя точка зрения такова: любой из нас обладает колоссальными творческими возможностями уже в силу того, что является человеческим существом. Сложно развить эти способности. В процесс созидания должны быть вовлечены не только избранные, но все люди.

Учиться быть творческим человеком

Согласно еще одной распространенной точке зрения, люди рождаются либо талантливыми, либо нет, и с этим ничего не сделаешь. Ведь вы не в состоянии изменить данный вам от природы, скажем, цвет глаз. Однако на самом деле существует множество способов помочь вам стать творческой личностью. Если кто-то признается, что не умеет читать или писать, вряд ли вам придет в голову, будто ваш собеседник не способен это делать — вы сочтете, что его просто не научили чтению и письму. То же самое и с творческими способностями. Когда люди говорят, что в них нет ничего творческого, я предполагаю, что они всего лишь не учились вовлекать себя в процесс созидания.

Пустить все на самотек?

Творчество обычно ассоциируется со свободой самовыражения, и неудивительно, что идея проявления инициативы тревожит некоторых представителей системы образования. Их воображение рисует толпы детей, носящихся без присмотра и переворачивающих мебель, а не занимающихся прилежно учебой. Несомненно, с одной стороны, творческий процесс — это игра мыслей, предполагающая свежесть восприятия и наличие фантазии и доставляющая наслаждение. Однако, с другой стороны, эта чрезвычайно сосредоточенная работа над идеями и проектами включает совершенствование их форм и содержаний, конструктивную критику для достижения оптимальной работы, понимание лежащих в их основе механизмов. В любой дисциплине творческая деятельность невозможна без умений, знаний и контроля. Поэтому речь идет не о том, чтобы все пустить на самотек, а о том, чтобы не опускать рук.

Так почему же важны три вопроса, которые я задал в начале главы?

Три темы

Три фундаментальные темы красной нитью проходят через всю книгу.

1. Мы живем в революционную эпоху, когда свершается полный переворот в человеческих представлениях о времени и пространстве.
2. Если мы собираемся пройти все испытания и все-таки достичь успеха, то должны научиться иначе относиться к своим способностям и использовать их с максимальной отдачей.
3. Для этого следует кардинально изменить систему управления нашими организациями и особенно системой образования.

В следующих главах я более подробно рассмотрю эти положения, а пока позовите мне вкратце изложить свои доводы.

Лицом к революции

Где бы вы ни были, что бы ни делали, если вы живы и находитесь на планете Земля, то захвачены глобальной революцией — в буквальном смысле, а не метафорически. Сегодня действуют силы, о которых прежде никто и не слышал. Понимаю, это очень смелое заявление, однако вполне обоснованное. Человеческая деятельность всегда была довольно бурной. Особенность настоящего времени — степень и масштаб изменений. Две основные движущие силы — технологические инновации и рост населения. Вместе они преобразуют наш образ жизни и стиль работы, создают огромную нагрузку на природные ресурсы планеты и меняют сущность политики и культуры.

Всегда и повсюду новые технологии производят коренную ломку природы труда. В старых индустриальных экономиках они приводят к масштабным сокращениям количества людей, занятых на производстве и в тех профессиях, где широко использовался ручной труд. Новые формы труда все активнее опираются на высокий уровень знаний специалистов, а также на творческую и инновационную мысль. В мире современных технологий востребованы интеллектуальные способности совершенно другой мощи по сравнению с потребностями общества индустриальной экономики. Производство перемещается в Азию и Южную Америку — в страны с нарождающейся экономикой, а его место занимают новые формы деятельности, базирующиеся на технологических и информационных разработках и требующие

высочайшего профессионального уровня. Во всем мире правительства и компании, учитывая скорость происходящих изменений и понимая, что единственными ключи к будущему — это образование и обучение, осознают насущную потребность развивать творческий и инновационный потенциал. Во-первых, чтобы сохранять конкурентное преимущество, нужно постоянно производить новые товары и услуги, для чего крайне важно генерировать свежие идеи. Во-вторых, необходимость реагировать на изменения рынков вынуждает компании нанимать образованных и профессионально обученных работников, умеющих проявлять в работе гибкость и адаптивность. В-третьих, всем нам придется приспосабливаться к современному миру, в котором то, что считалось благом для большинства людей, — гарантированное пожизненное трудоустройство на одном рабочем месте, — уже воспринимается как пережиток прошлого.

Научно-технический прогресс в сочетании с демографическими и климатическими изменениями затрагивает все живое на планете, и результаты этого в основном непредсказуемы. Наверняка можно утверждать лишь одно: в следующие пятьдесят или даже сто лет нашим детям придется сталкиваться с трудностями, которых человеческая история еще не знала. В своей книге я в общих чертах обрисую эти силы и укажу на некоторые проблемы, с ними связанные¹.

Переосмысление своего потенциала

В начале декабря 1862 года — за месяц до подписания Прокламации об освобождении рабов — Авраам Линкольн обратился с ежегодным посланием к конгрессу. Президент призывал конгрессменов непредвзято взглянуть на ситуацию, в которой оказалась страна: «Догмы мирного прошлого не годятся для бурного настоящего. Нынешний путь сопряжен с большими трудностями. Наше дело новое, и нам нужно думать по-новому и действовать по-новому. Мы должны сначала освободить от рабства самих себя, и только тогда мы спасем свою страну»².

Мне нравятся эти слова: «освободить от рабства самих себя». Линкольн имел в виду, что все мы живем, руководствуясь идеями, которым преданы, но в какой-то момент они перестают быть верными и оказываются устаревшими. Они гипнотизируют и порабощают нас. И нам, чтобы двигаться вперед, необходимо отбросить их.

Учитывая трудности, перед которыми мы стоим сегодня, самый глубокий сдвиг должен произойти в нашем сознании — в том, как мы

все воспринимаем свои возможности и способности наших детей. Я часто сталкиваюсь с тем, что большинство людей не имеют представления о своих истинных возможностях и дарованиях. Слишком многие считают, что лишены талантов. Я исхожу из обратного: все мы рождаемся богато одаренными людьми, но мало кто постигает, в чем заключается его дар, и еще меньше — должным образом развиваются таланты, данные от природы. И печально, что одной из главных причин масштабного разбазаривания талантов как раз и есть тот самый процесс, который предназначен их развивать. Я говорю об образовании.

Слово «образование» в обществе воспринимается не всегда благожелательно. Нередко на вечеринке стоит кому-то сказать, кем я работаю, и приходится наблюдать, как бледнеет мой собеседник. На его лице явственно читается: «Ну почему? Первый раз за неделю вырвался отдохнуть и вот — попал в лапы педагога». Но если завести разговор о его образовании или школе, в которой учатся его дети, то он буквально вцепляется в меня. Каждому хочется поговорить о собственном опыте обучения, и у каждого есть твердое мнение по этому вопросу. Образование — одна из задевающих людей за живое тем, как и религия, политика и деньги. Так и должно быть. Оно жизненно необходимо и для сохранения нашей жизнестойкости, и для будущего наших детей, и для развития долговечного миропорядка. Более того, образование придает нашей личности тот отпечаток индивидуальности, который практически невозможно стереть.

Среди самых преуспевающих людей в мире есть и такие, которые не очень хорошо учились в школе. В своей жизни они достигали больших результатов, но часто, в глубине души, переживали из-за того, что не столь одарены, как считают другие. Это могут быть представители самых разных профессий: учителя, преподаватели вузов, ректоры, бизнесмены, музыканты, писатели, художники, архитекторы. Они добились успеха лишь *после* того, как избавились от полученного образования. Конечно, многие с большим удовольствием вспоминают годы учебы, она пошла им на пользу. Но далеко не все. И как быть с ними?

Современные подходы к образованию и преподаванию искажены устоявшимися взглядами на интеллект и творческий потенциал — эти представления допускали и до сих пор допускают впустую растрачивать таланты и подавлять уверенность в собственных способностях у огромного количества людей. Такое расточительство является следствием маниакальной одержимости общими тестами академических

способностей — иначе говоря, проверкой способности к обучению. Небрежное отношение к одаренным людям не намеренно. Большинство педагогов искренне стремятся помочь студентам проявить себя. Политики тоже не кривят душой, произнося пылкие речи о том, как с максимальной пользой использовать способности каждого студента. Растрата талантов, пусть и неумышленная, происходит системно. Системно, поскольку общественное образование — это система, и основана она на глубоко укоренившихся постулатах, давно уже устаревших.

До середины XIX века сравнительно немногие получали систематическое образование в учебных заведениях. Образование в основном было привилегией тех, кому это по карману. Для удовлетворения потребностей промышленной революции, чтобы обучать широкие массы основам промышленного производства, стали создавать государственные системы образования, построенные на принципах линейности, подчинения и стандартизации. И это одна из причин, почему они не работают сегодня — ведь настоящая жизнь многогранна, она требует самостоятельности и не поддается формализации.

Несколько недель назад наш сын начал учиться в университете в Лос-Анджелесе, и в первый раз мы пошли вместе с ним на так называемый день знакомства. В какой-то момент студентов забрали, чтобы рассказать им о возможностях учебной программы, а родителям, в виде утешения, предложили посетить финансовый отдел. Затем перед нами выступил один из преподавателей и рассказал о роли родителей в студенческой жизни детей. Суть его лекции сводилась к совету не стоять у них на пути и не давать слишком много советов относительно карьеры.

Он привел в пример собственного сына, несколько лет назад тоже учившегося в университете. Сначала юноша решил получить классическое образование. Конечно, профессор с женой были не в восторге от карьерных перспектив, которые открывал диплом по античной филологии. Поэтому они вздохнули с облегчением, когда в конце первого года обучения сын объявил, будто решил специализироваться в чем-то более практическом. Они спросили, что он имеет в виду, и в ответ услышали — философия. Отец заметил: даже в далекие античные времена «крупные философские фирмы» не были самыми завидными работодателями. Однако сын все-таки прослушал курс философии и в конечном счете избрал своей специальностью искусствоведение. После колледжа он устроился в международный аукционный дом; много путешествует, хорошо зарабатывает, и ему нравится его работа и образ жизни. Он

получил эту работу благодаря своим познаниям в античной культуре, умению мыслить, полученному на занятиях философией, и своей любви к искусству. Ни он, ни родители не могли предсказать такого развития событий, когда он только начинал учиться. Этот принцип можно применить ко всем нам. Жизнь не идет по прямой. Ориентируясь на свой личный, а не географический север, вы создаете новые возможности, встречаете самых разных людей, приобретаете богатый опыт и в итоге сами строите свою жизнь.

Иерархия дисциплин в школах в определенной степени основывается на предположении о спросе и предложении на рынке. Новые экономики требуют более глубокого понимания таланта, того же требует и сама суть нашей жизни. Кем мы станем в будущем — целиком зависит от нашего опыта здесь и сейчас. Образование представляет собой не линейный процесс подготовки к завтрашнему дню, а сложную процедуру культивирования природных способностей и умственной восприимчивости — то есть развития тех качеств, благодаря которым мы все сможем лучшим образом существовать в настоящем и создавать для себя достойное будущее.

Действовать по-другому

Большинство стран, учитывая преобразования, свидетелями и участниками которых мы сейчас являемся, признали необходимость реформы образовательных систем. Хорошо, но этого недостаточно. Теперь стоит задача полностью перестроить их. В книге я также рассматриваю источники современных подходов к обучению и причины, по которым системы образования игнорировали таланты стольких людей. Я предлагаю по-новому взглянуть на истинный потенциал воображения и творчества в нашей жизни. Но мало «думать по-новому», к чему когда-то призывал Линкольн. Сегодня нужно действовать по-новому.

Кризис 2008 года уничтожил кредитный и биржевой пузыри, служившие питательной средой для чрезмерного потребления и перепроизводства по всему миру. Пронесвшись, подобно урагану, над старыми индустриальными странами, финансовый кризис оставил след в виде обанкротившихся компаний, океана долгов и глубоких омутов безработицы, вызванной структурными изменениями в экономике.

Больше всех пострадала молодежь. Когда я пишу эти строки, общемировой уровень безработицы среди молодых людей в возрасте от пятнадцати до двадцати четырех лет достигает рекордного уровня.

Международная организация труда (МОТ) в августе 2010 года опубликовала отчет «Глобальные тенденции молодежной занятости в 2010 году»³, в котором приводятся такие данные: во всем мире насчитывается примерно 620 миллионов экономически активных молодых людей, из них на конец 2009 года числятся безработными 81 миллион человек — это самый высокий показатель за всю историю существования МОТ, и почти на восемь миллионов больше, чем в 2007 году. Уровень безработицы среди молодежи увеличился за период 2007–2009 годов с 11,9 процента до 13,0 процента. В докладе МОТ утверждается, что эти тенденции будут иметь «значительные последствия, поскольку в ряды уже ставших безработными вольются выходящие на рынок когорты молодых людей, достигших возраста трудоспособности», и предупреждает о том, что существует «риск наследования кризиса “потерянным поколением”, состоящим из молодых людей, оказавшихся вне рынка труда и утративших всякую надежду получить работу и зарабатывать себе на жизнь честным трудом».

Для миллионов молодых людей будущее выглядит мрачным и бесперспективным. У них нет работы и нет надежд ее получить. Уровень безработицы среди молодежи зависит от экономического кризиса сильнее, чем уровень безработицы среди людей постарше, и, как свидетельствует история, восстановление рынка труда для молодых обычно отстает от восстановления соответствующего рынка для старшего поколения. Для людей всех возрастов экономическое восстановление, если оно наступит, будет нелегким; и даже когда оно наступит, это будет не тот бизнес, каким он был всегда. Томас Фридман, автор книги «Плоский мир» (*«World is Flat»*)*, в своей колонке в *New York Times* говорит об этом так: «Тем, кто ждет, что этот кризис кончится и кто-нибудь снова даст работу, придется ждать очень долго»**. Воссоздание сообществ, которые понесли ущерб в результате финансового кризиса, будет зависеть от воображения, творческих и инновационных способностей людей. Как утверждается в отчете МОТ, создание рабочих мест для миллионов молодых мужчин и женщин, ежегодно пополняющих рынок труда, — ключевой компонент на пути к более благополучной экономике. И значение имеет не только количество, но и качество работ.

* Полное название книги: *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (2005); издана на русском языке: Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. М. : ACT, 2007. *Прим. перев.*

** Цитата из статьи: *The New Untouchables* (*The New York Times*, October 21, 2009).

Фридман продолжает: «Те, кто способен придумать новые услуги, новые возможности и новые способы использования рабочей силы, станут новой кастой неприкасаемых. Те, у кого хватит воображения, чтобы изобрести более эффективные способы делать прежние виды работ, более экономные методы предоставлять новые услуги и новые пути для привлечения старых клиентов или новые способы сочетания существующих технологий, — те будут процветать». Решение проблемы — в более качественном образовании и обучении. Но и в этом случае бизнес будущего не может быть таким, каким был всегда. «Нам нужно не только, чтобы больше наших детей окончили средние и высшие учебные заведения, то есть получили как можно больше образования, — нам нужно, чтобы как можно больше выпускников выходили с правильным образованием. Перед нашими школами стоит задача вдвое более трудная — улучшать не только чтение, письмо и арифметику, но и предпринимательский, инновационный и творческий потенциал. Мы не вернемся в старое доброе время, не укрепив наши школы так же, как и наши банки»⁴.

Все организации конкурируют в мире, где способность к инновациям и умение приспособиться к изменениям — не роскошь, а необходимость. Компания IBM опубликовала в 2010 году четвертое издание «Capitalizing on Complexity» — издаваемого раз в два года исследования (IBM Global CEO Study), представляющего собой масштабный опрос руководителей крупнейших мировых компаний, проводимый Институтом IBM повышения ценности бизнеса (IBM Institute for Business Value)⁵. Представляя отчет, Сэмюэл Палмизано, председатель совета директоров, президент и CEO* компании IBM, сказал: «Мы за-владели миром, который подключен ко множеству сложных и многоуровневых структур и представляет собой глобальную совокупность систем». Именно эта беспрецедентная степень взаимосвязанности и взаимозависимости служит фундаментом наиболее важных сведений в отчете IBM.

Данное исследование обнаружило, что первое место в повестке дня международного бизнеса и лидеров государственного сектора занимают три часто пересекающиеся темы.

Во-первых, по их мнению, стремительное нарастание сложности — это самая серьезная проблема, с которой им довелось столкнуться.

* Здесь и далее руководитель компании. Прим. ред.

Они ожидают, что в ближайшие годы этот процесс будет продолжаться и даже усилится. Во-вторых, они ясно осознают, что в настоящий момент их предприятия не готовы эффективно справиться со сложностью в глобальном окружении. В-третьих, они все больше утверждают во мнении, что единственное и по-настоящему важное лидерское качество, которое помогло бы организациям справиться с растущей сложностью, — это творческое отношение к делу.

Последствия недостатка источника творчества могут оказаться крайне тяжелыми. Стоящие на месте организации, скорее всего, будут сметены сильными соперниками — корпоративная история полна примеров погибших компаний и целых отраслей, с которыми именно это и произошло. Они закостенели в старых привычках и упустили волну перемен, поднявшую более инновационные организации. Как-то раз в Лондоне мне пришлось выступать на банкете, посвященном лучшим международным корпорациям, входящим в список Fortune 500. Возглавляли его три американские компании. Десять лет спустя на этих местах оказались японские компании. Сейчас к верхним позициям упорно стремится все больше китайских компаний. Ни одной организации не гарантировано место в первых строках списка. Улыбнется им удача или отвернется от них, зависит от того, насколько им удается адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Ухудшение позиций японских компаний объясняется, с одной стороны, тем, что они стали жертвами климатических изменений — мир вокруг менялся быстрее, чем они сами, и они за это поплатились; с другой стороны, экономики Китая, Бразилии и Индии быстрее приспосабливаются к новым потребностям в технологических нововведениях.

Едва ли кто-нибудь будет оспаривать тот факт, что Европа, и особенно Великобритания, в XVIII–XIX веках доминировали в мире во всех отношениях: культурном, политическом и экономическом. Британия была центром промышленной революции, и ее вооруженные силы удерживали колонии так же надежно, как английский язык подчинил себе их культуры. Королева Виктория, взойдя на трон в 1837 году, правила крупнейшей в истории империей, в которой «никогда не заходило солнце». Если вы оказались бы при дворе ее королевского величества в 1850 году и сказали бы, что в следующем поколении этой империи не станет, вас осмеяли бы и выгнали. Но ведь именно так и случилось. К концу Первой мировой войны, в 1918 году, империя получила смертельное ранение; ко времени моего рождения в 1950 году от нее

остались лишь воспоминания. В культурном, политическом и экономическом отношениях в XX веке главенствовали Соединенные Штаты Америки — точно так же безоговорочно, как Европа в XIX столетии. Будут ли США доминировать в XXI веке, покажет время. Как отмечает американский ученый и лауреат Пулитцеровской премии Джаред Даймонд, империи имеют тенденцию скорее рушиться, чем угасать^{6*}. Вспомните Советский Союз и его быстрый развал в 1990-е годы.

Все организации — живые и недолговечные создания. Они строятся людьми и нуждаются в постоянной поддержке, чтобы выжить. Когда организации терпят неудачу, под угрозой оказываются и рабочие места, и сообщества, которые от них зависят. В мире, где пожизненное трудоустройство на одной работе безвозвратно кануло в Лету, творчество — это не роскошь, а жизненная необходимость для личной защищенности и самореализации.

Лидирование в культуре инновационности влечет за собой радикальные последствия как для стиля институциональной организации — будь то школа или корпорация, — так и для стиля лидерства. Многие организации время от времени устраивают тренинги, чтобы поощрить творческое мышление сотрудников; но, подобно исполнителям ритуального танца для привлечения дождей, часто они недооценивают проблемы, которые пытаются решить. Поэтому перед вами не очередная книга о значении творческого подхода, предлагающая рецепты на будущую неделю. Она скорее о причинах болезни, чем о ее симптомах.

В заключительной части книги я вкратце резюмирую все, что касается решения этих глубинных проблем.

Синтез образования, бизнеса и культуры

За время своей карьеры я работал в государственной образовательной системе, со школьными округами, с директорами школ, учителями, и студентами; мне приходилось иметь дело с самыми разными учениками, от воспитанников детского сада до университета и далее, включая двухгодичные колледжи местного значения и ассоциации образования

* Полное название книги, на которую ссылается автор: *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*; издана на русском языке: Даймонд Дж. Коллапс. Почему одни общества выживают, а другие умирают. М. : АСТ, 2008. Прим. перев.

для взрослых. Я руководил национальными исследовательскими проектами, преподавал в университетах и готовил учителей. Сейчас я работаю с компаниями разных типов: корпорациями из списка Fortune 500, крупными банками, страховыми и дизайнерскими компаниями, медийными корпорациями, ИТ-организациями, компаниями розничной торговли, производственными, проектными и обслуживающими фирмами. Я также сотрудничаю крупными культурными центрами, занимающимися гуманитарными и естественными науками, музеями, оркестрами, танцевальными и театральными компаниями и общественными организациями в сфере искусства. По роду своей деятельности я объездил всю Европу, Северную Америку, Ближний Восток и Азию.

На личном опыте я убедился, что образование, бизнес и культура испытывают множество сходных проблем, причем некоторые из них усложняются потому, что эти сферы слишком плохо контактируют друг с другом. Моя книга затрагивает все три области, поскольку я уверен: наше будущее зависит от тесной координации между ними. Проблемы, с которыми сталкиваются бизнес-организации, — это текущие проблемы. Есть меры, которые можно предпринять прямо сейчас, чтобы разрешить их, и я расскажу о них. Но решения, принимаемые в долгосрочной перспективе, лежат в совсем другой плоскости — в системе образования.

Во всем мире правительства вливают колоссальные средства в реформирование систем образования. Во времена реформенных процессов политики, как правило, сужают учебную программу, уделяя

Сейчас стоит проблема трансформации образовательных систем в новую форму, более соответствующую подлинным потребностям XXI века. В основе этой трансформации должно быть радикально новое восприятие человеческого интеллекта и творчества.

все внимание узкой группе предметов; внедряют в школьную систему культуру стандартизированного тестирования и максимально ограничивают свободу действий педагогов в их профессиональном выборе, как и чему учить. Реформы в основном подавляют те самые навыки и качества, которые жизненно необходимы для преодоления подстерегающих нас трудностей, а именно: творческую способность, понимание культуры, коммуникативность, навыки сотрудничества и решения проблем. С такой задачей не могут справиться партийные функционеры. Причем почему-то именно по отношению к образованию политики всех мастей ведут себя весьма единодушно. Они могут спорить о его

финансировании и организации, о доступе и отборе, а также о лучших способах добиться улучшения стандартов. Однако очень редко можно услышать, как представители какой-либо партии поднимают вопросы о безусловной ценности общих тестов академических способностей и стандартов образования.

По иронии, они сами поддерживают такую политику в интересах экономики⁷. Парадоксальность ситуации обнаруживается, когда разговариваешь с лидерами бизнеса, и они все как один начинают жаловаться на образование: не дает оно вдумчивых, творческих, уверенных в себе людей, в которых они так остро нуждаются; не готовит оно людей образованных, грамотных, способных анализировать информацию и концепции; людей, не только предлагающих нестандартные и свежие идеи, но и внедряющих их; людей, ясно формулирующих свои мысли и умеющих плодотворно работать в команде. Они *желают*, чтобы система образования готовила таких людей, но слишком часто слепо цепляются за традиционное академическое образование.

Многие педагоги хотят обеспечить более сбалансированную и динамичную форму образования, чтобы должным образом использовать свою творческую энергию, но практически постоянно ощущают, что не в силах ничего сделать из-за политического давления, из-за конформизма общества и недовольства учеников и студентов. Тем временем родители не спят ночами, обеспокоенные качеством образования своих детей. Большинство отцов и матерей считают, что образование поможет их детям найти работу и обрести финансовую независимость. Я знаю, потому что сам отец. Не могу передать, как сильно я хочу, чтобы мои дети стали экономически независимыми и как можно скорее. Однако, помимо этого родители желают, чтобы образование помогало молодым людям проявлять свои уникальные способности и вести осмысленную и целенаправленную жизнь. Того же хотят для себя молодые люди. Предполагается, что по мере взросления образование будет вести нас от детства к зрелости. Оно должно быть приоритетным среди других способов, которые мы используем для осознания своих творческих возможностей, но чаще всего именно из-за него мы их теряем.

Проблемы, рассмотренные в этой книге, глубоко затрагивают всех нас. Ведь речь идет об экономической глобализации и о революционных изменениях, с которыми сталкиваются бизнес и работа. Мы также поговорим о некоторых экстраординарных событиях в науке и технологиях, по сравнению с которыми изменения, наблюдавшиеся нами,

Возможно, мы не в состоянии предсказывать будущее, но в наших силах помочь ему принять определенные формы.

вполне могут показаться примитивными. В книге я рассказываю, как мы управляем компаниями и организациями, а также о переменах, необходимых для культивации творческого и инновационного духа.

На страницах книги вы найдете концепции, относящиеся к интеллектуальным и творческим возможностям, на них основываются ныне существующие системы образования; также мы обсудим, почему и как они должны меняться — и меняться быстро. Представленный диапазон тем крайне важен, если мы собираемся изменить характер обсуждения творческого потенциала и обратиться не только к признакам, но и к причинам проблем, с которыми сталкиваемся сегодня.

За пределами воображения

В большинстве отношений мы, человеческие существа, подобны про-чим живым организмам, живущим на нашей планете. Жизнь человека — лишь мгновение с точки зрения вечности; все мы проходим биологический цикл от зачатия к рождению и потом к смерти; во многом у нас общие физические потребности с другими биологическими видами, и все мы зависим от продуктов, поставляемых землей. На протяжении последних столетий индустриализации все больше людей уходят из деревень в города и, судя по всему, считают, что мы можем прожить изолированно от природы. Усиливающиеся климатические изменения — напоминание о том, что это невозможно. Но как минимум в одном вопросе люди радикально отличаются от других форм жизни на Земле — у нас есть воображение. Благодаря ему мы получили неограниченные творческие возможности.

Под воображением я понимаю способность видеть не только настоящий момент и не только непосредственное окружение. Благодаря воображению мы очень многое можем: представлять в своем сознании вещи, недоступные восприятию органами чувств; заглядывать в прошлое и всякий раз видеть его по-разному, пересматривать и переосмысливать его; усиливать свое ощущение настоящего, глядя на него глазами других людей. Более того, мы можем предвидеть разные варианты будущего. Возможно, мы не в состоянии его предсказывать, но в наших силах помочь ему принять определенные формы.

Биологически мы, вероятно, эволюционировали в том же темпе, что и прочие биологические виды, — зато в культурном плане мы всегда развивались с особенно неистовой скоростью. Насколько мы можем судить, культура жизни собак и котов не слишком меняется. Живя в своем мире, они, видимо, делают то же, что делали веками, и заняты все теми же вещами. Нет необходимости выяснять, что нового появилось в их существовании. В человеческой жизни всегда появляется что-то передовое, поскольку одна из характерных черт человека — способность к созиданию.

Вполне вероятно, довольно скоро наступит время, когда мы спасуем перед какими-то трудностями, нами самими и порожденными, — в окружающей среде, политике или в собственных противоречивых убеждениях. Если это случится, причиной будет не чересчур интенсивное воображение, скорее наоборот. Сейчас больше чем когда-либо ранее нам нужно развивать свои уникальные творческие способности, которые в первую очередь и делают нас людьми.