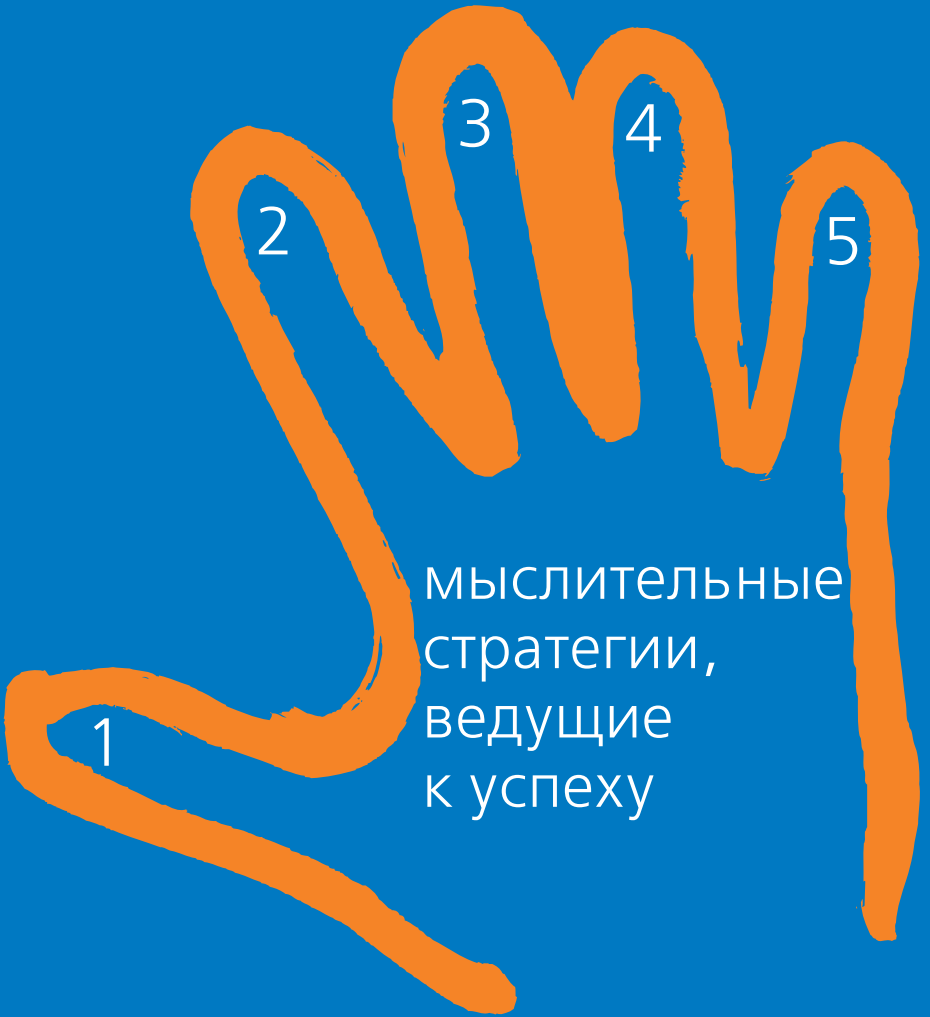


Говард Гарднер

# ВЕЛИКОЛЕПНАЯ



мыслительные  
стратегии,  
ведущие  
к успеху

# ПЯТЕРКА

---

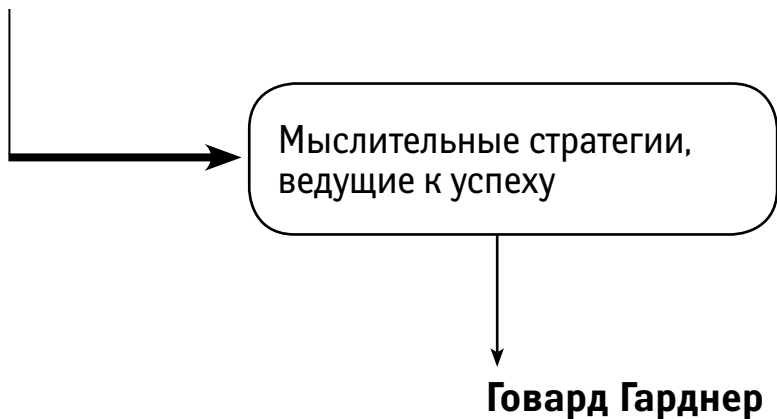
# Five minds for the Future



**Howard Gardner**

---

# Великолепная пятерка



Перевод с английского



Москва  
2008

УДК 37.03

ББК 87.37

Г20

Редактор Ю. Быстрова

**Гарднер Г.**

Г20

Великолепная пятерка: Мыслительные стратегии, ведущие к успеху/ Говард Гарднер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 155 с. — (Серия «Искусство думать»).

ISBN 978-5-9614-0759-4

Мы живем во времена кардинальных перемен, интенсивной глобализации, роста потока информации, которую необходимо адекватно воспринимать и интерпретировать. Мы наблюдаем все более острое столкновение цивилизаций и культур при одновременном их взаимопроникновении и взаимовлиянии. Эти перемены требуют новых форм обучения и мышления в школе, бизнесе, профессиях. Известный психолог Говард Гарднер описывает типы мышления, обязательные для человека нового века. Люди, не научившиеся мыслить по-новому, будут вынуждены сдаться на милость сил, которые они не в состоянии осмыслить. Это значит, что они не смогут добиться успеха в профессиональной, общественной и личной жизни. Человек же, овладевший данными типами мышления, будет полностью готов к встрече с будущим — даже с тем, которое он не может предвидеть.

Книга предназначена для студентов и преподавателей высших учебных заведений, специализирующихся на психологии, менеджменте и других гуманитарных науках. Книга будет интересна руководителям и менеджерам прогрессивных компаний, а также всем, кто интересуется современными тенденциями в образовании, психологии и бизнесе.

УДК 37.03

ББК 87.37

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Howard Gardner, 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008  
Издано по лицензии Harvard Business School Press (USA) и литературного агентства Александра Корженевского (Россия)

ISBN 978-5-9614-0576-7 (серия)

ISBN 978-5-9614-0759-4 (рус.)

ISBN 1-57444-222-8 (англ.)



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности ..... 9

## *Глава 1*

<b>ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ</b> .....	11
Дисциплинарный тип мышления.....	14
Синтезирующий тип мышления.....	15
Креативный тип мышления.....	16
Респектологический и этический типы мышления.....	17
Общий взгляд на образование.....	18
Старое и новое в образовании.....	19
Наука и технологии.....	20
Наука и технологии не всеильны: два предупреждения.....	22
Глобализация.....	24

## *Глава 2*

<b>ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ</b> .....	29
Взгляд из прошлого в настоящее.....	32
Как развить дисциплинарный тип мышления.....	37
Еще об одном определении дисциплины.....	45
Все хорошо в меру.....	46

## *Глава 3*

<b>СИНТЕЗИРУЮЩИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ</b> .....	49
Виды синтеза.....	51
Компоненты синтеза.....	53

Междисциплинарный синтез: преимущества и риски. . . . .	55
Потенциал синтеза. . . . .	60
Синтез — задача сложная, но разрешимая. . . . .	63
Проблема образования. . . . .	67
Многоаспектность: промежуточный шаг. . . . .	70
Пути развития синтеза. . . . .	72

#### Глава 4

<b>КРЕАТИВНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ. . . . .</b>	<b>75</b>
Переосмысление креативности. . . . .	76
Характер творчества. . . . .	79
Образование и творчество в разные времена. . . . .	80
Групповое творчество. . . . .	87
Ложное творчество. . . . .	89
Творчество и синтез. . . . .	93
Творчество в будущем — три пути развития. . . . .	94

#### Глава 5

<b>РЕСПЕКТОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ. . . . .</b>	<b>97</b>
Старая как мир игра в бисер. . . . .	97
Различные объяснения взаимоотношений между группами. . . . .	98
Сегодня все по-другому. . . . .	99
Уважение к окружающим: разумная цель. . . . .	100
Как люди учатся уважению. . . . .	100
Атмосфера уважения: истина и фальшь. . . . .	103
Ценность уважения. . . . .	106
Уважение любой ценой. . . . .	111

#### Глава 6

<b>ЭТИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ. . . . .</b>	<b>117</b>
Как сделать работу достойной. . . . .	119
Что угрожает этике. . . . .	126
Учиться, чтобы достойно работать. . . . .	128

*Глава 7*

<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	137
Препятствия на пути к мышлению нового типа .....	140
Последовательность освоения типов мышления.....	142
Пять типов мышления и будущее .....	144
<b>ССЫЛКИ</b> .....	149







# БЛАГОДАРНОСТИ

Я выражаю искреннюю благодарность людям и организациям, которые внесли вклад в создание этой книги. В первую очередь это коллеги, с которыми я работаю многие годы. Это мои соратники по «Проекту Зеро» Гарвардского университета, которые помогли мне разобраться в дисциплинарном, синтезирующем и креативном типе мышления, и исследователи, участвовавшие в проекте «Достойная работа», без которых не были бы созданы концепции респектологического и этического типов мышления. Также я благодарю моих испанских издателей Клаудиа Кассанова и Карме Каstellоса из издательства Paidos; Холлис Хеймбаух, моего редактора в Harvard Business School Press. Мне бы также хотелось упомянуть ее замечательных коллег: Элизабет Болдуин, Эрин Браун, Дэйзи Хаттон, Сьюзан Минио, Зиинат Потия, Брайан Суретт, Сандра Топшинг, Кристина Тернер-Валлесилло и Дженнифер Уорринг. Я благодарен нескольким фондам и спонсорам, которые поддерживали исследования, ставшие основой этой книги. И, наконец, я необычайно ценю тот вклад, который внесли в создание книги мои ассистенты Кристиан Хассолд, Кейси Меткалф и Линдси Петтилинг, мой литературный агент Айк Уильямс и его ассистент Хоуп Деникамп. Я признателен моей жене Эллен Уиннер, которой всегда удается найти золотую середину между критикой и похвалой.



# ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ



ОТ АВТОРА

Я психолог-исследователь и несколько десятилетий изучал человеческое мышление. Я стремился понять, как интеллект развивается, как он организован, как использовать его в полную силу. Меня интересовало, как люди учатся, творят, руководят, изменяют образ мышления — свой и других людей. По большей части я исследовал работу интеллекта в его наиболее типичных проявлениях — задача, признаюсь, не очень интересная. Но часто я задумывался и о том, как нам *следует* использовать свой интеллект.

В книге «Великолепная пятерка: мыслительные стратегии, ведущие к успеху» я пошел дальше. Не претендуя на роль провидца, я попытался предположить, какие типы мышления станут обязательными для людей, если они хотят жить на этой планете еще многие тысячелетия. Большая часть моего труда описательна — я подробно рассказываю о мыслительных процессах, которые будут нам нужны. Но я также расставляю приоритеты: я уверен, что без описанных типов мышления нам *не обойтись* в будущем.

Зачем переходить от описаний к предписаниям? Мы живем в мире, где все взаимосвязано, поэтому отдельному человеку или группе мало выжить в собственной сфере влияния. В перспективе ни один регион не сможет процветать, если другие будут пребывать в бедности. Вспомните слова Бенджамина Франклина: «Либо мы будем держаться вместе, либо болтаться на виселице порознь». Более того, мир будущего — с его всездущими поисковыми системами, роботами

и компьютерами — требует технологий, о которых до сих пор можно было лишь мечтать. Чтобы говорить с новым миром на его языке, нам нужно начинать создавать эти технологии уже сегодня.

По ходу повествования выступлю в нескольких ролях. Как психолог, изучающий мышление, я буду говорить о работе интеллекта и мозге человека с научной точки зрения. Но люди отличаются от животных тем, что имеют историю и предысторию, сотни и сотни разных культур и субкультур и возможность осознанного выбора. Поэтому я буду обращаться к истории, антропологии и другим наукам о человеке. Я буду говорить о будущем нашего общества и планеты, поэтому не смогу обойти вниманием политические и экономические проблемы. И, повторюсь, научные изыскания в данной книге будут сопровождаться размышлениями о человеческих ценностях.

Но довольно прелюдий. Пора выводить на сцену пять действующих лиц этой пьесы. Каждое из них важно с исторической точки зрения, и станет еще важнее в будущем. Пользуясь этими «типами мышления», как я называю их, человек сможет смело смотреть в будущее и в случае необходимости — справиться с трудностями, предвидеть которые невозможно. Без этих моделей мышления человек будет отдан на милость сил, которые он не в состоянии понять, не говоря уже о том, чтобы контролировать. Я кратко опишу каждый тип, а затем объясню, как он работает и как им овладеть.

*Дисциплинарный тип* предполагает, что человек освоил по крайней мере одну модель мышления — способ восприятия, который необходим для конкретной учебной дисциплины, ремесла или профессии. Многие исследования подтверждают, что на освоение дисциплины может уйти и десять лет. Дисциплинарный тип мышления помогает человеку постоянно совершенствовать навыки и углублять понимание дисциплины. Данная модель очень важна, поскольку, не изучив хотя бы одну дисциплину человек не сможет действовать самостоятельно и полноценно в какой бы то ни было сфере.

*Синтезирующий тип* позволяет извлекать информацию из самых разных источников, понимать и оценивать ее объективно, и главное — сводить ее воедино так, чтобы результат имел самостоятельную ценность и принес затем пользу. Способность синтезировать, ценная и в прошлом, становится все важнее, поскольку количество информации растет с головокружительной скоростью.

Дополняющий дисциплинарный и синтезирующий, *креативный тип мышления* открывает перед человеком новые горизонты. Он предполагает рождение новых идей и ставит вопросы, ответы на которые до сих пор неизвестны. Вторгаясь на территорию, не ограниченную правилами, человек, развивший в себе творческую модель мышления, стремится двигаться на шаг впереди самых современных компьютеров.

Сегодня никто не может прятаться в своей раковине, границы нашего взаимодействия с миром постоянно расширяются. Поэтому человек, овладевший *респектологическим типом мышления*, признает и приветствует различия между людьми и их группами, пытается понять *других* и эффективно работать вместе с ними. В современном мире, где все мы связаны между собой, нетерпимость или неуважение уже не имеют права на существование.

Поднявшись на более высокий уровень, человек овладевает *этическим типом мышления* — размышляет о природе людей, потребностях и желаниях общества, в котором живет. Этот тип формирует представление о том, как сотрудники компаний могут служить целям, выходящим за рамки их собственных интересов, и как граждане могут трудиться на благо всех окружающих, а не только ради себя.

Вы можете задать резонный вопрос: почему именно эти пять типов? Нельзя ли изменить или расширить список? Я коротко отвечаю так: данные пять типов особенно актуальны в сегодняшнем мире и будут еще важнее завтра. Они связаны с когнитивными способностями человека и его стремлением преобразовывать мир — в этом смысле они всесторонни и глобальны. Моя же цель — рассказать о том, как развивать в себе эти типы мышления. Конечно, можно предложить и другие «кандидатуры». Проводя исследования, которые легли в основу этой книги, я рассматривал множество вариантов. Я думал о технологическом и цифровом, эластичном и эмоциональном, стратегическом и духовном типах мышления. Но тем не менее я выбрал эти пять типов и далее объясню, почему.

Здесь стоит сказать несколько слов о том, что может ввести читателя в заблуждение. Предмет моей гордости — это теория множественных интеллектов (МИ), которую я разработал несколько лет назад. В соответствии с теорией МИ, все люди обладают некоторым количеством сравнительно автономных когнитивных способностей,

каждую из которых я считаю отдельным интеллектом. Люди отличаются друг от друга параметрами интеллекта, и это существенно влияет на их обучение и работу. Разрабатывая свою теорию, я мыслил как психолог и пытался понять, как действует каждый интеллект.

Пять типов мышления, которые легли в основу этой книги, — это не то же самое, что восемь-девять интеллектов человека. Они не являются отдельными мыслительными способностями, а скорее представляют собой обширную когнитивную деятельность, умения, которые можно развивать в школе, в ходе профессионального обучения, на рабочем месте. Пять типов мышления, несомненно, воздействуют все наши интеллекты. Например, уважения невозможно добиться, не используя межличностные интеллекты. Поэтому теория МИ нам пригодится. Но эта книга скорее о политике, чем о психологии, и я советую читателю смотреть на типы мышления с позиции политика, а не психолога. Другими словами, я стремлюсь убедить вас в том, что эти типы мышления необходимо развивать. Моя цель — показать, как делать это наиболее продуктивно, а вовсе не описывать специфические перцепционные и когнитивные способности, лежащие в основе этих типов.

Чтобы проиллюстрировать теорию практикой, я расскажу немного о собственном опыте использования этих типов мышления. Я пишу эту книгу как ученый и писатель, работающий в области социальных наук и образования, как человек, имеющий немалый опыт управления группами исследователей. Однако задача генерирования типов мышления выходит за рамки ответственности преподавателей и ученых. Это задача любого, кто работает с людьми. Итак, краткий обзор типов мышления я дополню описаниями того, как они работают в различных областях профессиональной деятельности и бизнеса.

## **Дисциплинарный тип мышления**

Еще ребенком я любил излагать свои мысли на бумаге и занимаюсь этим всю свою жизнь. Это помогло мне в моей писательской и преподавательской деятельности: я научился эффективно планировать, воплощать в жизнь и оценивать свою работу. И я постоянно совершенствуюсь, руководствуясь вторым значением слова «дисциплина»: обучение для совершенствования навыков.

Формально дисциплиной, которую я изучал, является психология, и десять лет у меня ушло на то, чтобы научиться думать как психолог. Когда я сталкиваюсь с противоречивостью человеческого разума или поведения, то сразу задумываюсь: как исследовать эту проблему опытным путем, какие контрольные группы подбирать, как анализировать данные и, когда понадобится, проверять гипотезы.

Что касается навыков управления, в течение многих лет я руководил группами научных сотрудников, перед которыми ставились самые разные задачи. Это помогло мне набраться опыта и получить много полезных уроков. За последние пятнадцать лет я стал лучше разбираться в управлении, поскольку наблюдал успешных и не очень деканов и заведующих кафедрами в университете; взаимодействовать с корпорациями и консультироваться с их представителями; изучать лидерство и этику в науке и бизнесе. Нет сомнений в том, что управление и лидерство — это дисциплины. Хотя мы можем рассматривать их и с научной точки зрения, правильнее считать их сферами профессиональной деятельности. Справедливо и то, что любой профессионал — юрист, архитектор, инженер — должен обладать определенным объемом знаний и основными умениями, позволяющими ему причислять себя к соответствующей «гильдии». И все мы — ученые, лидеры корпораций, представители любой профессии — должны постоянно совершенствовать свои навыки.

## **Синтезирующий тип мышления**

Еще студентом я любил читать и с удовольствием учился у замечательных и интересных лекторов. Затем я пытался извлечь главное из полученной информации, сводя ее воедино так, чтобы получалось что-то новое для меня. Когда я писал работы и готовился к экзаменам, я использовал отточенный мной навык синтеза. Первые мои статьи и книги были по большей части результатами синтеза. Я писал учебники по социальной психологии и стал автором книги, в которой впервые был дан анализ науки о мышлении [1].

В университете, в юридической фирме или в любой другой компании работа менеджера требует умения синтезировать. Менеджер одновременно решает несколько задач и учитывает множество различных факторов: объем работы, которая должна быть выполнена, число сотрудников, необходимых для выполнения работ, и их про-

фессионализм; он должен уметь правильно ставить задачи и контролировать их решение, а также расставлять приоритеты в рабочем процессе. Хороший менеджер обязательно оглядывается назад, на то, что было сделано за прошедшие месяцы, и пытается заранее найти оптимальное решение будущих задач. Начиная разрабатывать новые идеи, знакомить с ними сотрудников, обдумывать, как реализовать эти инновации, он действует уже как стратегический лидер и креатор. И, конечно, синтез существующего корпуса знаний, объединение их с новыми открытиями, концепциями и идеями, а также выявление новых дилемм — неотъемлемая часть работы любого специалиста, который стремится к высоким стандартам в своей профессии.

## Креативный тип мышления

Поворотным моментом в моей научной карьере стала публикация работы «Структура разума: теория множественного интеллекта»\* в 1983 году [2]. Тогда я считал эту работу синтезом того, что я воспринял из многих дисциплин. Позже я понял, что «Структура разума» отличается от моих более ранних работ. Я бросил прямой вызов устоявшейся точке зрения на интеллект и выдвинул собственные новаторские идеи, которые, в свою очередь, были готовы для дальнейшей критики. С тех пор мою научную работу можно охарактеризовать скорее как серию попыток сказать новое слово — стремление развивать знания в области креативности, лидерства и этики, — а не как синтез существующих идей. Между тем я должен отметить, что такая последовательность необычна. В науке молодые ученые чаще совершают творческие прорывы, а более зрелые занимаются лишь синтезом. Как правило, мы ищем примеры креативности у лидеров, а не у менеджеров. Лидер-преобразователь создает вдохновенные заявления о миссии своей организации. Его жизнь является воплощением этой миссии, он может убеждением и личным примером изменить мысли, чувства и поведение тех, кем он руководит.

А какова же роль креативности в рабочих буднях профессионала? Большие творческие прорывы сравнительно редки в бухгал-

---

\* *Гарднер Г.* Структура разума: теория множественного интеллекта. — М.: Вильямс, 2007.



терском или инженерном деле, в юриспруденции или медицине. Не зря мы с подозрением относимся к заявлениям о том, что кто-то придумал совершенно новый метод бухгалтерской отчетности, строительства мостов, хирургии, судебного обвинения или получения энергии. Однако все чаще признание получают те, кто вносит небольшие, но важные изменения в профессиональную практику. Я с готовностью применю прилагательное *творческий* к человеку, который поймет, как проводить аудит в стране, где законы изменились, а валюта претерпела ревальвацию три раза в течение года. Креативным можно считать и юриста, который придумает, как защищать интеллектуальную собственность в условиях политической нестабильности.

## Респектологический и этический типы мышления

Два последних типа мышления требуют других методов анализа. Первые три типа по большей части связаны с формами познания, последние же два действуют в области наших взаимоотношений с другими людьми. Один из них (респектологический) более конкретен, второй (этический) более абстрактен. Для этих типов менее важны различия в профессиональной области: они обращаются к тому, как люди — будь они учеными, художниками, менеджерами, лидерами — думают и действуют на протяжении всей жизни. Поэтому здесь я буду обращаться ко всем сразу и говорить от лица всех нас.

Респектологическая модель предполагает, что человек избегает стереотипов или карикатурности во всем, что бы он ни делал — писал, исследовал или управлял. Он должен понять людей такими, как они есть, демонстрировать доверие к ним, стремиться к взаимопониманию и быть достойным их доверия. Это не значит, что он не следует собственным убеждениям или что он безоговорочно принимает все, с чем сталкивается (респектологическая модель не предполагает оправдания, например, террористам). Однако он должен попытаться понять другого, а не пребывать в уверенности, что его взгляд на то или иное явление единственно правильный.

Термин «*этика*» я также использую для описания отношения к другим людям, но в более абстрактном смысле. Этика говорит, что человек должен стремиться к осознанию своей роли как работника, гражданина, своей принадлежности к нации и религии, к планете

в целом. Я сам спрашиваю себя, каковы мои обязательства как ученого и исследователя, писателя, управленца, лидера? Я ставлю себя на место человека, который занимает другое положение в обществе, и спрашиваю, чего бы я мог ожидать от нас — тех, кто исследует, пишет, управляет, ведет вперед? Я думаю о нашей планете и спрашиваю себя, в каком мире я хотел бы жить? Что я могу сделать, чтобы такой мир стал реальностью? Не каждый читатель в состоянии ответить на подобные вопросы, но ставить их перед собой должны все.

Более десяти лет я был занят широкомасштабным исследованием, посвященным «достойной работе» — результативной, интересной и соответствующей принципам этики. Позже я приведу результаты своих исследований, касающиеся респектологического и этического типов мышления.

## **Общий взгляд на образование**

Начинать разговор о развитии типов мышления следует с образования. Такой подход обусловлен рядом причин. Безусловно, профессиональные педагоги и образовательные учреждения играют значительную роль в распознавании и развитии типов мышления у молодого поколения. Но нам не следует ограничиваться рамками традиционного образования. В нашей сегодняшней — и завтрашней — культуре семья, окружение и средства массовой информации играют не менее важную роль, чем преподаватели и вузы. Все больше детей получают домашнее образование. Справедливость же слов о том, что учиться нужно всю жизнь, давно признана всеми. Компаниям требуются люди, обладающие необходимыми знаниями, навыками и интеллектом. И все они, в моей терминологии, должны владеть дисциплинарным, синтезирующим, креативным, респектологическим и этическим типами мышления. Но менеджерам, лидерам, специалистам и преподавателям необходимо продолжать развивать все пять типов мышления и в самих себе, и в тех, за кого они несут ответственность.

Итак, эту книгу следует воспринимать с двух позиций. Нам следует думать о том, как развить описанные типы мышления в молодом поколении, в тех, кто сегодня получил образование и завтра станет лидером. Но нельзя забывать и о тех, кто работает уже сегодня:

необходимо, чтобы знания и навыки наших сотрудников позволяли им идти в ногу со временем сегодня и в будущем.

## Старое и новое в образовании

Теперь обратимся к формальному образованию. По большей части образование довольно консервативно. Это не всегда плохо. За прошлые столетия педагоги консолидировали огромное количество практических знаний. Я помню, как двадцать лет назад я разговаривал с профессором психологии в Китае. Мне казалось, что ее урок в колледже, простой пересказ студентами семи законов, по которым работает человеческая память, — это пустая трата времени. Десять минут через переводчика мы обсуждали «за» и «против» разных методов преподавания. В конце концов моя китайская коллега прекратила дискуссию словами: «Мы столь долго делаем так, потому что *знаем*, что это правильно».

Я могу привести две причины, объясняющие, почему нужно учить по-новому. Первая состоит в том, что нынешние подходы на самом деле не работают. Например, мы можем *считать*, что достигли успеха, научив молодых людей читать и писать, привив им интерес к гуманитарным наукам, преподав им основы построения научных теорий, приучив терпимо относиться к иммигрантам и вложив в них навыки разрешения конфликтов. Но если мы видим, что наши усилия не приносят успеха, нам следует подумать об изменении подхода... или целей.

Вторая причина в том, что мир сильно изменился. Из-за этих перемен невозможно точно рассчитать учебную нагрузку, а также правильно определить цели и методы образования — те же, что существуют сейчас, вскоре могут оказаться бесполезными. Например, до изобретения печатных изданий, когда книг было очень мало, людям было важно развивать надежную и емкую вербальную память. Сегодня, когда книги (и компьютеры размером с блокнот) доступны всем, эта цель — и соответствующие практики — уже не являются первостепенно важными. С другой стороны, способность осваивать огромные объемы информации — в печатном и электронном виде — и организовывать эту информацию полезным образом становится важнее, чем когда-либо. Изменение условий может привести и к новым ожиданиям относительно обучения. Так, когда ни одна

группа не может существовать в изоляции от остального мира, жизненно важным становится уважение, а не просто вежливое отношение к людям разного происхождения и разных культур. Управляя классом, клубом или корпорацией, нам нужно постоянно думать о том, какие типы мышления важнее, какие из них выдвинуть на первый план, и как объединить их в одной организации.

Мы живем в период невероятных изменений, поэтому все, что происходило в прежние времена, кажется незначительным. Мы можем говорить об этих изменениях как о результатах развития науки и технологий и неумолимого наступления глобализации. Эти изменения требуют новых форм и методов обучения. Типы мышления учеников необходимо формировать и развивать в пяти направлениях, которые до сих пор не были *настолько важны*. Какими пророческими были слова Уинстона Черчилля: «Империи будущего будут империями разума» [3]! Тем не менее мы продолжаем держаться за некие привычные навыки и ценности, которые скоро исчезнут, в то время как нужно думать о том, какие знания и умения понадобятся нам в новом мире.

## Наука и технологии

Истоки современной науки лежат в эпохе Ренессанса. Вначале возникли теории о физическом мире. Идеи о том, как движутся планеты и какова структура Вселенной, выдвинутые Галилео Галилеем, понимание природы света и гравитации Исааком Ньютоном создали совокупность знаний, которые продолжают накапливаться со все большей скоростью. В биологии подобная тенденция наблюдается последние 150 лет, и основана она на теории эволюции Чарльза Дарвина и более поздних открытиях Грегора Менделя, Джеймса Уотсона и Фрэнсиса Крика в генетике. Хотя ученые работают в разных лабораториях и странах, на разных континентах, существует лишь одна математика, одна физика, одна химия, одна биология в качестве научных дисциплин. (Мне бы хотелось добавить «одна психология», но в этом утверждении я не настолько уверен.)

В отличие от науки технологиям в последние 500 лет не пришлось ждать специальных открытий и новых научных концепций. Именно поэтому Китай 1500 года был более развитой страной, чем европейские страны или государства Ближнего Востока того же времени.

Можно сделать вполне функциональные (и даже совершенные) приспособления для письма, часы, оружие, компасы и медицинские инструменты даже в отсутствие убедительных научных теорий и экспериментов. Однако с тех пор, как наука начала свое шествие по Земле, ее связь с технологиями стала более тесной. Невозможно предположить, что без современной науки у нас были бы ядерное оружие, атомные электростанции, сверхзвуковые самолеты, компьютеры и лазеры, что медицина достигла бы таких высот. Общества, в которых наука не развивается, вынуждены либо жить без технологических инноваций, либо копировать уже существующие.

Несомненная гегемония науки и технологий создает новые требования. Для того, чтобы понимать современный мир и участвовать в его жизни, молодежи приходится осваивать научный образ мышления. Не разбираясь в научных методах, человек не в состоянии принять разумное решение о том, какое лечение выбрать из нескольких вариантов, как оценить разные подходы к воспитанию детей, психотерапии, генетическому тестированию, уходу за пожилыми людьми. Не освоив компьютер на уровне хотя бы обычного пользователя, человек не сможет получить необходимую информацию, не говоря уже о том, чтобы продуктивно использовать ее, синтезировать так, чтобы извлечь из нее максимум пользы, подвергать ее сомнению с полной уверенностью в своих знаниях. И, безусловно, без знакомства с науками и технологиями люди не смогут внести свой вклад в развитие этих жизненно важных областей. Более того, какая-либо обоснованная точка зрения по таким спорным вопросам, как исследования в области стволовых клеток, атомные электростанции, генетически модифицированные продукты, глобальное потепление, невозможна без базовых знаний в области науки и технологий.

Разрешив основные загадки физики и биологии, ученые не так давно обратились к изучению человеческого разума и мозга. За последние пятьдесят лет было получено больше знаний в области психологии и нейробиологии, чем за всю предыдущую историю человечества. Сегодня у нас есть четкие, подтвержденные опытным путем теории интеллекта и креативности — а также инструменты, программное и аппаратное обеспечение, в основу которых легли (или предположительно легли) эти научные открытия. Педагоги, профессионалы в разных областях, менеджеры и лидеры бизнеса должны быть в курсе того, что человек знает о природе, использо-

вании, потенциале и ограничениях человеческого сознания, куда движется эта область знаний. Учебные программы, созданные пятьдесят или сто лет назад, уже неактуальны. Но нельзя рубить сплеча, решив, что ничто в традиционном образовании нам не подходит. Очень просто — но опасно — решить, что все образование в будущем должно сосредоточиться лишь на математике, науке и технологиях. Еще проще — и не менее опасно — заключить, что глобализация должна изменить все вокруг.

### **Наука и технологии не всемогущи: два предупреждения**

«Образование издавна и неизбежно зависит от целей и ценностей человека». Жаль, что эта фраза не висит в рамке над рабочим столом каждого чиновника от образования. Невозможно даже приступить к разработке системы образования, не имея представления о знаниях и навыках, ценных для людей. Однако довольно странно, что многие чиновники, принимающие решения в области образования, действуют так, будто цели его и так совершенно очевидны. Как часто я встречал абсолютно бессодержательные заявления о том, что следует «эффективно использовать возможности мышления», «помочь людям реализовать свой потенциал», «ценить наше культурное наследие», «иметь навыки, которые дадут возможность конкурировать». Недавно, говоря с чиновниками от образования, я услышал об особенно бессмысленной цели: «лидировать в мире по сравнительным международным оценкам результатов тестирования». Очевидно, что по этому критерию победителем может стать лишь одна страна. Цели образования сегодня непросто сформулировать, и одна из задач этой книги — поставить несколько более ясных целей на будущее.

Первое предупреждение: образование не исчерпывается изучением научных дисциплин. Научные дисциплины не подскажут вам, как действовать в реальных условиях — на работе или, предположим, в университетской аудитории. Почему? То, что вы делаете как учитель или менеджер, должно определяться вашей собственной системой ценностей — а ни наука, ни технологии не обладают такой встроенной системой. Рассмотрим следующий пример. Предположим, что вы согласны с научным утверждением о том, что сложно

повысить результат психометрического тестирования умственных способностей (IQ). Из этого утверждения можно вывести два диаметрально противоположных заключения: 1) не стоит и пытаться; 2) нужно приложить к этому все усилия. Мы столкнулись с тем, что одно и то же научное заключение имеет два противоположных вывода с точки зрения педагогики и психологии.

Второе, но связанное с первым, предупреждение состоит в том, что наука — даже вкупе с инжинирингом, технологиями и математикой — не единственная, и даже не единственно важная область знаний. (В эту ловушку попадают многие приверженцы глобализации. Почитайте, например, речи и статьи двух гуру нашего времени Билла Гейтса и Томаса Фридмана.) Среди других важных областей знаний — социальные и гуманитарные науки, искусство, гражданское право, этика, здоровье, безопасность, физическое развитие. Они заслужили свое место и в образовательных программах. Современное господство точных наук угрожает существованию других дисциплин. Не менее пагубно и распространенное убеждение, что к другим областям знаний нужно подходить с методами и ограничениями точных наук. Это огромная ошибка. Разве можно понять смысл величайших произведений искусства или литературы, важнейших религиозных или политических идей, разгадать загадку смысла жизни и смерти в рамках научного подхода? Разве это поддается измерению? Сможет ли политический или деловой лидер завоевать доверие людей во время кризиса, воззвав не к их сердцам, а к математическим построениям? Как с иронией сказал великий физик Нильс Бор: «Есть два вида истины, глубокая истина и истина, лежащая на поверхности, и функция Науки — уничтожить глубокую истину».

Предупреждения эти касаются всех, в том числе сотрудников и руководителей компаний самых разных сфер бизнеса. Конечно, важно отслеживать и учитывать научные и технологические открытия, однако лидер должен смотреть на вещи шире. Политические потрясения, миграция населения, новые формы рекламы, связей с общественностью или убеждения, тенденции в религии и филантропии — все это может влиять на организацию, приносить или снижать доход, учить нас мудрости. Человек, слишком сильно сосредоточившийся на науке и технологиях, напоминает страуса, спрятавшего голову в песок.

## Глобализация

Глобализация включает в себя ряд процессов, ослабляющих или даже уничтожающих отдельные государства, иногда этот феномен называют «детерриторизацией». Историки отмечают различные периоды глобализации. В древности ей способствовали завоевания Александра Великого, и, несколько столетий спустя, римлян; в более поздние времена — трансконтинентальные открытия и торговля в XVI веке, колонизация XIX века. Все эти процессы считаются примерами частичной глобализации.

Сегодня, после двух мировых войн и долгой холодной войны мы вступили в эпоху окончательной, объединившей все страны мира, глобализации. Сегодняшнее ее воплощение отмечено четырьмя беспрецедентными тенденциями: 1) движение капитала и других рыночных инструментов по всему миру, причем немалая часть ежедневно циркулирует в виртуальном пространстве; 2) миграция людей через границы, в каждый момент времени в мире границу пересекают 100 миллионов человек; 3) движение всех видов данных в киберпространстве, когда мегабайты данных доступны любому человеку, умеющему пользоваться компьютером; 4) миграция элементов попкультуры — таких как модная одежда, еда и музыка. Эти элементы пересекают любые границы, и теперь подростки всего мира выглядят практически одинаково. Не исключено, что вкусы, убеждения и ценности их родителей также в скором времени сблизятся [4].

Нет нужды говорить о том, что отношение к глобализации разных государств и их граждан сильно различается. Даже самых ярых ее приверженцев потрясли недавние события, в том числе представляющие собой еще один глобальный феномен под названием «терроризм, не имеющий гражданства». Справедливо и то, что даже самые громкие критики глобализации извлекают несомненное преимущество из технических новшеств — коммуникации по электронной почте и мобильным телефонам, использования коммерческих символов, признанных во всех странах мира, организации массовых протестов и возможность привлечь к ним внимание широкой общественности. Хотя дело не обходится без всплесков изоляционизма, маловероятно, что основные перечисленные здесь тенденции повернутся вспять.

Образовательные программы во всем мире становятся похожими, а лекции преподавателей полны одинаковых терминов («миро-



вые стандарты», «междисциплинарное обучение», «экономика знаний»). Однако я уверен, что сегодня формальное образование все еще обращает студентов в мир прошлого, а не в «империю разума» будущего. Отчасти это отражает естественный консерватизм образовательных институтов — явление, к которому я раньше испытывал некую симпатию.

Я полагаю, что политики и общественность всего мира еще не осознали основных факторов, описанных на этих страницах.

В частности, вместо того, чтобы открыто объявить о требованиях нового времени, мы продолжаем пребывать в уверенности, что цели и ценности обучения совершенно очевидны. Мы признаем важность науки и технологий, но не учим научному мышлению, не говоря уже о том, чтобы развивать умения людей в области синтеза и креативности, которые необходимы для постоянного научного прогресса. Мы по-прежнему считаем науку основой всех знаний, а не еще одним мощным средством, дополняющим художественную, гуманитарную и духовную составляющие. Мы признаем глобализацию, однако мы не в состоянии подготовить молодое поколение к тому, чтобы оно выжило и добилось успеха в мире, который будет сильно отличаться от известного нам.

Можно сказать, что сотрудники современных компаний гораздо лучше, чем в образовательных учреждениях, понимают необходимость продолжения образования. Однако корпоративное обучение большей частью сосредоточено в изолированных исследовательских отделах предприятий, «кабинетах скунса», а вопросы этики поднимаются лишь изредка в рамках рабочих совещаний. Мало кто в нынешних компаниях придерживается либеральной, гуманистической точки зрения на современные процессы. Исключение составляют, может быть, руководители, у которых хватает времени и средств на то, чтобы посещать специальные семинары. Мы недостаточно глубоко продумываем, какие качества следует развивать в сотрудниках, чтобы люди различного происхождения могли эффективно взаимодействовать друг с другом. Мы не знаем, как сделать так, чтобы люди не просто заботились о собственных интересах, а реализовывали главную миссию, следуя своему призванию. Не знаем, как воспитывать граждан, равнодушных к обществу, в котором они живут, и планете, которую они оставят своим наследникам.

Сам я неоднозначно отношусь к глобализации. Несомненно, мы должны мыслить глобально, но при этом следует учитывать особенности страны, в которой мы живем, ее религию и культуру. Человек, размышляющий исключительно об общемировых проблемах, столь же слеп, как и тот, кого заботит лишь его маленький мир. Какими бы ни были глобальные процессы, мы по-прежнему в обычной жизни взаимодействуем с теми, кто живет рядом, и большинство наших проблем связано с нашей страной и культурой. Мы не можем позволить себе пожертвовать локальным ради глобального. Точно так же мы не должны жертвовать искусством и гуманитарными дисциплинами в попытке угнаться за последними достижениями в области естественных наук и высоких технологий.

Я рассказал о пяти типах мышления, которые необходимы нам в будущем, если мы хотим воспитать профессионалов, лидеров и граждан, способных двигать нашу планету вперед. Я надеюсь, мне удалось убедить вас в том, что данные типы мышления очень важны. Чтобы более четко обрисовать свою точку зрения, еще раз подчеркну следующее.

- Люди, не овладевшие хотя бы одной дисциплиной, не смогут добиться успеха ни на одном серьезном поприще и будут вынуждены решать лишь мелкие задачи.
- Люди, не обладающие способностью к синтезу, будут погребены под огромным количеством информации и не смогут принимать разумные решения в личных и профессиональных вопросах.
- Людей без креативных способностей и навыков вскоре заменят компьютеры, такие люди будут тормозить развитие тех, в ком горит креативная искра.
- Люди, не уважающие других людей, сами недостойны уважения, они будут создавать негативный климат вокруг себя.
- Без этики люди будут жить в мире, лишенном достойных работников и ответственных граждан; никто из нас не захочет жить на такой заброшенной планете.

Не существует проверенных способов создать новую образовательную систему, которая сформирует людей, владеющих дисциплинами, способных к синтезу, креативных, уважительно относящихся к окружающим и высоконравственных. Однако я убежден, что выживание нашей планеты зависит от пяти описанных типов

мышления. И действительно, отсутствие уважения друг к другу разрушает нас, без этики мы рискуем вернуться в первобытный мир, в котором нет понимания добра и зла. Но я уверен, что различные типы мышления следует развивать не только из соображений выживания. Как вид мы, люди, обладаем огромным созидательным потенциалом — история знает множество примеров, демонстрирующих, на что способен человек, развивший в себе этот потенциал и овладевший одним или несколькими типами мышления. Это дисциплинарное мышление Джона Китса или Марии Кюри; способность к синтезу Аристотеля или Гете; креативность Марты Грэхам или Билла Гейтса; достойные уважения примеры тех, кто прятал евреев во время Второй мировой войны; этический подход эколога Рэйчел Карсон, которая предупредила нас об опасности пестицидов, и политического деятеля Жана Монне, который помог Европе адаптироваться к мирной жизни после Второй мировой войны. Образование в широком смысле должно помогать человечеству как виду реализовать свои самые выдающиеся способности.



## ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ



Самое важное научное открытие последних лет, связанное с обучением, сделали специалисты в области когнитивной психологии, когда исследовали природу мышления студентов. В ходе исследования учеников средней школы и студентов колледжа просили объяснить неизвестное им открытие или явление, которые, однако, поддавались объяснению в рамках концепции или теории, которую они уже изучали. Результаты оказались неожиданными и разочаровывающими. Большинство школьников и студентов, в том числе те, кто получал самые высокие оценки и учился в самых престижных учебных заведениях, не смогли объяснить предложенный им феномен. Еще больше удручает то, что объяснения, которые давали многие студенты, были идентичны ответам людей, которые никогда не изучали соответствующие предметы и, возможно, никогда не сталкивались с концепцией, необходимой для того, чтобы дать правильный ответ. Если использовать терминологию, которую я более подробно объясню позже, студенты получили много фактических или предметных знаний, но не овладели дисциплинарным типом мышления.

Рассмотрим несколько примеров из разных областей знаний. Студенты, прослушавшие курс физики, продолжают считать, что такие величины, как сила гравитации или ускорение, зависят от параметров конкретных объектов. Другими словами, они не понимают, что эти силы одинаково воздействуют на все типы предметов и существ. Поэтому, если их просят определить, какой из предметов упадет на землю быстрее, студенты исходят из их веса («кирпич тяжелее, чем ботинок, поэтому он упадет на землю первым»), а не из законов ускорения («в вакууме трения ускорение всех предметов одина-

ково»). Знакомые с биологией ученики либо не принимают идею эволюции как таковую, либо считают ее телеологическим процессом, в ходе которого невидимая рука постепенно направляет организмы к более совершенным формам. Оказывается, что концепция естественного отбора как совершенно неуправляемого процесса им недоступна независимо от того, знакомы ли они с идеями креационизма или теорией разумного начала. Студентов, изучавших искусства, познакомили с современными его формами, однако они продолжают судить о произведениях визуальных искусств в терминах классического реализма, а о поэзии — с точки зрения ритмики и чувств, которые с ее помощью выражены. Когда студентов-историков, которых учили выявлять комплексные причины событий прошлого, попросили прокомментировать современные события, например, Первую мировую войну, их ответы свелись к упрощенным однозначным объяснениям: «Она началась из-за того плохого парня» — причем имя его варьировалось от Адольфа Гитлера, Фиделя Кастро, Муаммара Каддафи до Саддама Хусейна и Усамы бен Ладена. Студенты, изучавшие в ходе курса по психологии то, насколько поведение человека определяется подсознательной мотивацией или неподконтрольными внешними факторами, продолжают считать, что главную роль в поведении играет воля и намерения отдельного индивидуума.

Важно, что речь идет не об отдельных случаях: описанные мной результаты были получены неоднократно, проверены во многих странах мира на предметах от астрономии до зоологии, экологии и экономики. Ни американцам, ни жителям Азии или Европы не удалось избежать подобных недоразумений. Более того, с ключевыми идеями в таких областях, как биологическая эволюция, ученики сталкивались на уроках по нескольким предметам. Несмотря на это, отвечая на поставленные вопросы, они придерживались концепции ламаркизма («шея жирафа такая длинная, потому что его родители тянутся к самой высокой ветке») или их ответы тяготели к библейскому объяснению эволюции биологических видов («на пятый день...»). Очевидно, причины, мешающие ученикам мыслить в дисциплинарной манере, должны быть достаточно серьезными.

Можно констатировать один важнейший для данной ситуации фактор, который взят из теории эволюции. Цель человеческого развития заключалась не в том, чтобы получить достоверные объяснения физических, биологических или социальных явлений.

Вернувшись к примерам, отметим, что сегодняшние знания о физическом мире по большей части восходят к открытиям Галилея, Ньютона и их современников, а теория эволюции появилась в результате пятилетнего путешествия Чарльза Дарвина и десятилетий, которые понадобились ему на осмысление и синтез своих идей. (Очень интересно представить, каково было бы нынешнее состояние знаний о мире, если бы не родились эти три титана). Понимание истории, искусства и гуманитарных наук меньше зависит от исторического периода, места и конкретных ученых, но, тем не менее, во многом обусловлено многолетним развитием научной мысли и прорывных идей. Причем эти идеи могли не возникнуть *вовсе*, могли принять другую форму, а также измениться по сути. С точки зрения теории эволюции же наше существование зависит от способности каждого нашего предшественника выжить и оставить потомство — не больше и не меньше.

Оставив в стороне школьные предметы, отметим такое же неадекватное или не соответствующее ситуации мышление у представителей разных профессий. Студенты-первокурсники юридических факультетов, например, считают, что решение, которого достигли стороны, должно соответствовать нормам морали. Преподаватели же учат их, что решения следует принимать, основываясь на прецедентном праве, а не в соответствии с моральными установками того или иного человека. Журналисты-новички готовят связные, но безликие материалы, как будто пытаются завоевать интерес столь же безликой аудитории. Они не в состоянии продумать и написать статью так, чтобы она немедленно привлекла внимание читателя, не нуждалась в правке редактора и соответствовала формату издания. Сотрудник, только что назначенный менеджером, ведет себя с коллегами так, как будто ничего не изменилось. Он не понимает, что теперь ему нужно не просто приятельски болтать с подчиненными, а добиться их уважения, заставить их прислушаться к себе. Новый член совета директоров не осознает, что теперь он должен на равных общаться с генеральным директором или президентом, и продолжает вести себя, как их подчиненный.

Аналогичные примеры можно найти в любой сфере деятельности. Люди приходят на новое место со старыми привычками и подходами, которые до сих пор служили им верой и правдой. Недостаточно просто сказать себе: «С этого момента обращай особенное

внимание на прецеденты», или «Развивай в себе инстинкт редактора», или «Соблюдай дистанцию с сотрудниками». От старых привычек трудно отказаться, и новые виды мышления и действий даются с трудом. Честолюбивый, стремящийся вверх по карьерной лестнице профессионал должен понимать причины, по которым стоит действовать так, а не иначе, избавляться от старых, уже не функциональных привычек, постепенно создавать модель поведения, подходящую для новой жизни.

## Взгляд из прошлого в настоящее

Большую часть своей сравнительно недолгой истории (несколько тысяч лет) формальное обучение было связано с религией. Учителя обычно имели отношение к религиозным институтам, тексты для чтения и изучения брались из священных книг, на уроках проповедовались нравственно-религиозные принципы. Целью школы было научить грамотности, чтобы ученик смог читать священные тексты. Часто было достаточно того, чтобы он выучил эти тексты наизусть и умел декламировать. При этом никто не требовал, чтобы он понимал их и умел анализировать. Любой разговор о познании мира казался экзотикой. Фольклор, здравый смысл, случайное слово мудреца — этого было достаточно. (Некоторые варианты исламского образования до сих пор придерживаются такого видения.)

Семьсот лет назад в Китае и Европе образованная элита должна была овладеть несколькими умениями. По завершении образования ученик-конфуцианец должен был преуспеть в каллиграфии, стрельбе из лука, музыке, поэзии, верховой езде, ритуальных церемониях, освоении важных текстов. Его современник в Европе должен был усвоить тривиум (грамматику, риторику и логику) и квадривиум (музыку, геометрию, астрономию и арифметику). От учеников не требовали, чтобы они понимали и применяли полученные знания, хороший студент просто повторял — часто дословно запоминая — мудрость интеллектуальных наставников — Конфуция или Менцзы на Востоке, Аристотеля или Фомы Аквинского на Западе. Возможно, именно об этом говорила та китайская преподавательница психологии, о которой я упоминал в предыдущей главе: «Мы столь долго делаем так, потому что *знаем*, что это правильно».



Профессионального образования, каким мы знаем его сегодня, не существовало. Обычно молодые люди учились своему ремеслу у старших членов семьи или их отдавали в подмастерья к мастеру: «У молодого Джонса хорошие руки, его нужно послать учиться к цирюльнику Катеру, чтобы он научился стричь волосы и вскрывать нарывы». Лишь духовенство пользовалось более формальным механизмом отбора, обучения и посвящения в духовный сан.

Ренессанс положил начало медленным, но неотвратимым переменам в западном образовании. Хотя образование сохраняло религиозную направленность — которая имеет место до сих пор, — оно стало более светским.

Сегодня большинство учителей не имеет религиозного образования, религиозные тексты утратили свое значение, а нравственное воспитание считается обязанностью семьи, сообщества и церкви, а не бременем, лежащим на плечах учителя. (Отметим, что когда другие общественные институты терпят неудачу в деле нравственного воспитания, ответственность за нее вновь перекаладывается на школу. Подобная тенденция проявляется и сейчас, особенно в США, где популярна идея возвращения религии в общеобразовательные школы.) Изучение накопленных человечеством знаний, устное повторение и письменное конспектирование все еще очень важны, однако сейчас уже многие признают, что не все знания пришли к нам из прошлого и обучение лучше всего строить на основе опыта, а научные теории, особенно в естественных науках, со временем меняются.

В прошлом веке начали активно развиваться профессиональные специализированные учебные заведения. Теперь никто просто не «изучает» закон, сегодня человек идет в юридическую школу. Медицинское образование уже нельзя получить на заочных или вечерних курсах — чтобы стать профессиональным врачом, нужно учиться в вузе около десяти лет. Лишь соответствующие институты могут выдать (или аннулировать) необходимую лицензию. Все чаще будущие менеджеры и руководители учатся в бизнес-школах, на разнообразных семинарах и в самих корпорациях, создавших у себя учебные центры.

Все эти усилия в области образования направлены на приобретение необходимых дисциплинарных знаний, мыслительных навыков, моделей поведения. Изучает ли человек естественные науки

в младших классах, физику элементарных частиц в средней школе, принципы гражданского права в юридической школе, или основы маркетинга в бизнес-школе, цель обучения одна: искоренить неправильный или непродуктивный образ мышления, заменив его мышлением, свойственным профессионалу.

Почему же, несмотря на все усилия, столько студентов мыслит непродуктивно? Основная причина, по моему мнению, состоит в том, что ни преподаватели, ни ученики, ни политики, ни обычные граждане не понимают разницы между *предметом* и *дисциплиной*. Как правило, люди изучают предметы. Так же, как большинство их учителей, они полагают: задача в том, чтобы запомнить определенное количество фактов, формул и цифр. Изучающие естественные науки студенты знают наизусть определения основных терминов, формулу ускорения, количество планет, атомные веса или лицевые нервы. Математики учат ключевые алгебраические формулы и геометрические доказательства. На уроках истории ученики копят в памяти названия и даты основных событий и эпох. Они знают, кто и когда создал самые важные произведения искусства. Знакомясь с науками, они запоминают специфику конкретных экспериментов и термины основных теорий. В юридической школе усваивают факты судебных дел. В медицинских вузах запоминают названия костей человеческого тела. В бизнес-школе вязнут в крупноформатных таблицах и учатся использовать терминологию продаж и коммерческой деятельности. Затем студентов экзаменуют и, если они прилежно учились, считается, что они с успехом прошли курс. Как показано в пьесе (и снятом по ней фильме) Алана Беннета «Любители истории» (The History Boys), подобные подходы практикуются даже в Оксфорде [1].

*Дисциплина* представляет собой совершенно другой феномен. Она предполагает характерный способ мышления, видения мира. Наука наблюдает за миром, создает концепции, теории, экспериментально проверяет их, развивает в свете новых открытий, и затем, вооружившись новыми знаниями, проводит дальнейшие наблюдения, создает новые классификации, ставит новые опыты... Люди, овладевшие научным способом мышления, знают, как трудно выявить причину того или иного явления, они не путают корреляцию (А произошло до В) с причинно-следственной связью (А вызвало В). Они знают, что любое научное убеждение будет рано или поздно

подвергнуто сомнению, поскольку появится новое открытие или революционная теория.

Такие же примеры можно привести в отношении множества дисциплин. Например, историки пытаются реконструировать прошлое из отрывочных и часто противоречивых источников, по большей части письменных. В отличие от естественных наук историю невозможно подвергнуть экспериментам или проверке конкурирующими гипотезами. Чтобы писать историю, нужно воображение, этот процесс отсылает историка в прошлое и заставляет влезть в шкуру участников событий. Каждое поколение обязательно переписывает историю в соответствии с текущими потребностями, пониманием, доступными данными. Литературоведы опираются на художественные тексты, лишь опосредованно связанные с историческим периодом и реальными событиями. Например, Бернард Шоу мог писать и о своем времени, о временах Жанны д'Арк, о таинственном прошлом, о воображаемом будущем. Литературоведы используют свои инструменты, в первую очередь собственное воображение, чтобы войти в мир слов, созданный автором, и объяснить этот мир читателю. Историки создают различные, зачастую конфликтующие теории о прошлом (например, теории Великого человека, утверждающей ключевую роль личности в истории, противостоит теория, согласно которой ход истории обусловлен такими факторами, как экономика, демографическая ситуация или географическое положение страны). Точно так же литературоведы по-разному анализируют и интерпретируют биографию автора, его эстетическую концепцию, литературный жанр, в котором он работает, исторический период, в котором живет автор и его герои.

Очевидно, что для занятий естественными науками, историей, литературой, любой дисциплиной, человеку нужна информация. Но без связи друг с другом, без основополагающих вопросов, без дисциплинарного метода объяснения этого свода информации, факты остаются просто «инертными знаниями» — как коротко охарактеризовал их философ Альфред Норт Уайтхед. На самом деле, с точки зрения структуры, следующие три фразы совершенно одинаковы: «Земля находится в 93 миллионах миль от Солнца, вокруг которого она вращается»; «В 1860-х в США четыре года продолжалась гражданская война Севера и Юга»; «Драматург Уильям Шекспир в одноименной пьесе изобразил великого римского полководца

Юлия Цезаря». Это просто констатация фактов. Смысл такие утверждения обретают, лишь когда их помещают в нужный исторический, культурный либо же научный контекст.

Профессионалов в любом деле отличает особый тип мышления, и формируется он, при удачном стечении обстоятельств, на основе практического опыта. Преподаватель Ли Шульман описал «характерные педагогические приемы», которые применяются в обучении каждой профессии [2]. В юриспруденции преподаватель ведет со студентами своеобразный «сократов диалог». Каждый раз, когда студент предлагает некое решение, преподаватель выдвигает контраргумент, и так происходит до тех пор, пока студент в замешательстве не сдастся. Студент-медик сопровождает руководителя на обходах, изучает истории болезни каждого пациента, его состояние в настоящий момент, и старается поставить диагноз и дать рекомендации по курсу лечения. В школе дизайнера студенты создают физические или цифровые варианты дизайна, а преподаватель наблюдает за процессом, делая одобрительные или критические замечания. В бизнес-школе студенты ищут решения сложных ситуаций, когда у них нет полной информации по всем аспектам проблемы. Однако им приходится составлять сценарии развития событий и действий, которые могут вывести компанию из кризиса или же привести ее к банкротству. Ни один из этих педагогических подходов не дает возможности реконструировать реальную рабочую ситуацию, однако с их помощью преподаватели стремятся как можно лучше подготовить студента к профессиональной практике. Нет сомнений в том, что подобные обучающие модели все чаще будут применяться в будущем и использовать специальные инструменты, такие как виртуальное конструирование реальных рабочих ситуаций.

Специальные обучающие методики учитывают, что деятельность профессионала в корне отлична от жизни студента. И чтобы обучение было эффективным, студенты и преподаватели должны уйти как можно дальше от уровня, на котором велось преподавание до появления профессиональных школ. Другими словами, студенты должны воспринимать информацию не как самостоятельную ценность, не как стартовую площадку для получения более сложной информации («я изучал арифметику, чтобы подготовиться к изучению алгебры»), а как средство, которое поможет эффективно действовать, опираясь на знания. Со своей стороны преподаватели —

действующие в том числе и как наставники — должны добиваться от студентов отклика, направлять их способности в нужное русло, чтобы учащиеся выработали в себе профессионализм в области мышления и поведения. Однако до тех пор, пока студентам для успешной сдачи экзамена необходимо будет продемонстрировать как можно больше фактических знаний, подготовиться к профессиональной практике им не удастся.

В этой книге я мало говорю о традиционных ремеслах. Однако я должен подчеркнуть, что каждое из них — от плетения ковров до починки электропроводки — включает в себя, по крайней мере, одну дисциплину. Темой же данной работы являются именно учебные дисциплины, которыми человек должен овладеть к тому времени, когда повзрослеет. Быть эффективным работником в обществе невозможно, не владея одной или более профессиональными дисциплинами.

## **Как развить дисциплинарный тип мышления**

Многие годы преподаватели изобретали методы, с помощью которых можно вложить знания в умы людей. Никаким иным способом не удастся обеспечить постоянный приток ученых, математиков, художников, историков, критиков, юристов, руководителей, менеджеров и профессионалов в иных видах деятельности. Чтобы начать обучение, необходимо выявить цели и интересы человека («у тебя есть талант ученого / историка / литературного критика / юриста / инженера / руководителя»); затем следует смоделировать способ мышления («вот так мы будем доказывать такие теоремы»). И наконец наступает этап выполнения конкретных заданий («вы успешно проанализировали Сонет 23, посмотрим, сможете ли вы аналогично проанализировать Сонет 36»). Здесь важно указать учащемуся на взаимосвязь нового задания с предыдущими («вы успешно проанализировали эти данные, но в следующий раз прежде, чем начинать эксперимент, обратите больше внимания на условия, в которых он проводится»; или, в бизнес-школе, «не забывайте, что эти данные могли подтасовать, чтобы составить лучшее впечатление о состоянии дел в компании»). Также нужно учитывать важность последовательного прохождения этапов обучения («вы научились писать хорошее вступление к статье, теперь вам нужно научиться компо-

новать материал так, чтобы самое важное осталось, даже если текст сократят в два раза»).

Но большинство молодых людей не собирается посвящать все свое время одной конкретной дисциплине. Поэтому педагоги должны выбрать обучающую модель: возможно, стоит познакомить студентов с основами знания, дать некий базис, а потом отпустить их в «свободное плавание» самостоятельных занятий. А может, имеет смысл просто предоставить им так называемый «пороговый опыт» [3], дать им почувствовать, каково это — мыслить, как того требует дисциплина.

По моему мнению, для людей будущего очень важно уметь мыслить способами, характерными для основных областей знаний. Что касается среднего образования, то здесь речь идет о естественных науках, математике, истории и, по крайней мере, одном виде искусства (например, рисовании, игре на музыкальном инструменте, написании небольших пьес). Я выбрал эти дисциплины, поскольку они суть основа: одна естественно-научная дисциплина вводит методы, используемые в других; прослушанный курс истории открывает путь для множества гуманитарных наук; один вид искусства помогает овладеть другими. Не научившись мыслить в рамках данных дисциплин, человек не сможет составить собственное мнение ни о каком мало-мальски важном вопросе, будь то политическая ситуация, новое произведение искусства, экономические перспективы, воспитание детей, прогнозы на будущее и т. д. Эти формы мышления будут служить человеку, какую бы профессию он в конце концов ни выбрал. Без них человек станет легкой добычей мошенников и демагогов. Овладение основными навыками профессии — необходимое, но не достаточное условие. Знать факты полезно, однако это не значит мыслить в дисциплинарной манере.

Конечно, когда человек поступает в университет или идет работать, выбранная профессия требует от него знания одной или нескольких дисциплин. Факты и цифры — полезные украшения, однако структура и процессы дисциплины — это та новогодняя елка, на которую их повесят.

Как развить дисциплинарный тип мышления? Что бы человек ни стремился изучить — историю, юриспруденцию или менеджмент — ему придется пройти четыре ступени.

1. *Определить самые важные вопросы или концепции в рамках дисциплины.* Одни будут содержательными — например, природа гравитации, ход гражданской войны, развитие романа, уголовный кодекс страны, законы спроса и предложения. Другие будут методологическими: как поставить научный эксперимент, как правильно интерпретировать аутентичный документ прошлого, как проанализировать сонет Шекспира, классическую сонату, средневековый триптих, недавнее решение Верховного суда США, балансовый отчет.
2. *Не жалеть времени на обучение.* Если дисциплина нужна вам, стоит изучить ее глубоко, с использованием разнообразных примеров и методов анализа.
3. *Рассматривать каждую тему с различных точек зрения.* Именно здесь задействуется способность человека овладевать знаниями и навыками разными путями. Любую концепцию проще понять, если рассматривать ее под разными углами зрения. В обучении можно использовать рассказы, логические объяснения, споры, диалог, юмор, ролевые игры, графические изображения, видео- или кинопрезентации. Сказанное не означает, что каждую тему нужно объяснять тремя или тридцатью способами — скорее каждая тема, которую стоит изучать, открыта для плюралистического подхода.

Между прочим, именно здесь один из типов мышления — дисциплинарный — сталкивается с моей теорией множественных интеллектов. Хотя одна дисциплина считает приоритетным один тип интеллекта, хороший педагог привлечет несколько типов для того, чтобы вложить в умы студентов ключевые концепции или процессы. Изучение архитектуры задействует в первую очередь пространственное мышление, но хороший преподаватель может сделать акцент на аналитическом, естественно-научном и коммуникативном интеллектах.

Разнообразие подходов позволяет достичь двух важных целей. Во-первых, так педагог сможет донести знания до большего количества студентов, поскольку одни лучше усваивают материал, изложенный в форме лекции или рассказа, другие — в рамках дискуссии, а кто-то — примеряя на себя роль опытного профессионала. Во-вторых, данный способ обучения

раскрывает природу истинного понимания предмета. Каждый человек, глубоко вникнувший в тему или метод, может осмыслить их по-разному. И, наоборот, способность осмысливать вопрос односторонне говорит об ограниченности человека. Человек не сможет овладеть дисциплиной без живости осмысления. Как я покажу в следующих главах, разные методы осмысления также важны для синтезирующего и креативного типов мышления.

4. *Самое важное* — установить «показатели осмысления» и дать студентам максимум возможностей продемонстрировать свое понимание предмета в различных условиях. Мы по привычке думаем, что понимание возникает глубоко в сознании — и на самом деле так и происходит. Однако ни студент, ни преподаватель не могут быть уверены в том, что по-настоящему осмыслили предмет, если они не в состоянии доказать это на практике. Педагогу и студентам следует проявлять свое понимание. Обучение должно включать в себя множество упражнений, формирующих понимание, и задача преподавателя — подробно объяснять, хорошо ли выполнил их студент, чего ему не хватает и что можно сделать, чтобы улучшить результаты.

Почему так важны показатели осмысления? Пока мы проверяем знания людей, предлагая им решать проблемы, с которыми они уже сталкивались, мы не можем быть уверены, что они действительно разобрались в вопросе. *Возможно*, они все поняли, но вероятно и то, что дело ограничилось простым запоминанием. Единственный надежный способ определить, достиг ли человек настоящего понимания, это задать ему совершенно *новую* задачу и посмотреть, справится ли он с ней. Так, понимание причин гражданской войны не то же самое, что знание исторических дат. Оно подразумевает, что человек сможет решить, следует ли считать конфликт во Вьетнаме 1960-х или Руанде 1990-х примерами гражданских войн, и если нет, то почему. Понимание того, как вести себя в кризисных для компании ситуациях, не равнозначно знанию истории о том, что произошло с General Motors пятьдесят лет назад. Такое понимание предполагает, что человек может предложить путь решения проблемы в ситуации, если, например, всех потребителей



какого-то продукта внезапно свалит болезнь, или прибыль компании неожиданно снизится. Часто бизнес-школы критикуют за то, что там преподают слишком много теории. При этом обычно имеется в виду, что студенты не понимают, как использовать полученные знания, и их не учат применять информацию, почерпнутую из книг, лекций или дискуссий. Именно из-за отсутствия практики большинство стандартных методов преподавания не приносят пользы. Они не выявляют, действительно ли студент, покинув стены учебного заведения, в состоянии использовать усвоенный материал.

Однако, требуя практического применения знаний, мы можем пойти слишком далеко. Так, я не приветствую популярную сегодня модель собеседования при приеме на работу, когда кандидатов заставляют выдавать якобы креативные решения в условиях стресса. На будущей работе кандидату вряд ли нужно будет придумывать по десять торговых марок каждые две минуты, поэтому такие тесты помогают проявить себя человеку скорее нагловатому и самоуверенному, чем тому, кто действительно глубоко понимает дисциплину или обладает большим творческим потенциалом.

Наконец, мы подошли к объяснению печальных примеров, которые были приведены в начале этой главы. Студенты могут успешно решать задачи, которые они уже проходили, однако не справляются, когда их просят объяснить явление, о котором они не читали в учебнике. Поэтому мы попросили студентов, изучающих физику, рассказать, что произойдет с предметами, когда их запустят в открытый космос. Мы предложили студентам-историкам объяснить, какие причины вызвали гражданскую войну в Чечне, что привело к недавним террористическим актам. Студентам, изучающим литературу, мы предложили проанализировать стихотворение поэта, недавно получившего одну из литературных наград. Мы просили будущих врачей предложить курс лечения очередной вспышки гриппа, а студентов бизнес-школы — порекомендовать, как действовать новой авиакомпанией, которой угрожают забастовкой. Мы не ожидаем, что студент будет отвечать на наши вопросы как выдающийся знаток дисциплины — этого можно достичь лишь за долгие годы обучения и практики. Но если его ответ практически неотличим от ответов тех, кто никогда не учился

соответствующим предметам, — если в его подходе вообще не задействуются методы, которыми пользуется эта дисциплина, — мы должны признать печальную истину: массив фактических знаний не обеспечивает более глубокого понимания дисциплины.

Отсутствие дисциплинарного мышления не проходит даром. Не овладев им, человек остается, по сути, необразованным. В своих рассуждениях о физическом и биологическом мире, искусстве, коммерции он не отличается от необразованного человека. Ему не извлечь реальных преимуществ из достижений прогресса, хотя он в состоянии оценить модную новинку или поверхностно побеседовать о новом открытии. Люди, не овладевшие дисциплинарным мышлением в ходе интеллектуального развития, недалеко ушли от варваров. Они не способны проанализировать текущие события, новые научные открытия, оценить технологические прорывы и новые законы. Поэтому они не могут составить объективное мнение о событиях дня, года, столетия. Они чувствуют себя одиноко — или, что еще хуже, они проявляют агрессию и неприятие, сталкиваясь с действительно знающими и мыслящими людьми.

Вы можете возразить, что люди, не овладевшие той или иной дисциплиной, все-таки могут прожить интересную и даже счастливую жизнь. Я не буду спорить с этим утверждением. (Конечно, я тоже читаю журналы о знаменитостях — хотя, как и вы, лишь у кассы в супермаркете.) Возможно, это так, однако такие люди полностью зависят от других, когда им приходится принимать важные решения, касающиеся их жизни. Более того, все меньше остается сфер деятельности, в которых можно добиться успеха, не обладая, по крайней мере, минимальными знаниями естественных наук, математики, коммерции, гуманитарных дисциплин. Научные дисциплины позволяют людям понимать законы, по которым живет планета, и во всеоружии встречать новые задачи и трудности, а профессиональные дисциплины помогают добиваться успеха в работе.

И еще одно замечание: дисциплинарное мышление — вещь хорошая, но без фактов, цифр и других типов информации применять его невозможно. Фактические знания необходимы, и люди, способные держать в голове большой объем информации, безусловно, вызывают уважение. Однако умение мыслить все же важнее.

Во-первых, в эпоху Интернета, множества печатных и виртуальных энциклопедий, все более мощных компьютеров почти всю нужную

информацию можно получить практически моментально. Когда-то появление книг сделало фотографическую память излишней, при сегодняшнем же распространении компьютеров способность запоминать множество сведений уже не является необходимостью. И сегодня учить что-либо наизусть можно лишь для собственного удовольствия — практическая польза подобных упражнений невелика.

Во-вторых, в ходе обучения дисциплинарному подходу люди так или иначе запоминают полезную информацию. Они узнают об относительном расположении других планет и расстоянии до них, знакомятся с важными историческими датами и событиями, литературными приемами, которыми Шекспир или Пиранделло пользовались для создания сильных характеров и драматического конфликта, управленческими моделями известных компаний и т. д. Подобные «интеллектуальный базис» или «культурная грамотность» будут более прочными и более гибкими, поскольку они получены в процессе обучения типу мышления и не являются просто набором фактов.

Есть еще одна важная причина для развития дисциплинарного мышления. Как и любой яркий жизненный опыт, процесс обучения дисциплинарному мышлению хочется повторить. Как только человек начинает хорошо разбираться в чем-то — в драматургии, истории, физической, биологической или управленческой концепции, — у него «разыгрывается аппетит», он стремится еще глубже проникнуть в суть вопроса, ему хочется продемонстрировать свои знания окружающим. Человек, глубоко разобравшийся в той или иной области, уже не удовлетворится поверхностным пониманием предмета. Напротив, вкусив плода познания, он будет возвращаться к волшебному древу вновь.

Подчеркивая важность — и обязательность — дисциплинарного мышления, я приведу в пример учеников гуманитарной школы\*. Программа таких школ подходит для начального овладения методами естественно-научного, математического, исторического и художественного мышления. Меня радует, что многие профессиональ-

---

\* В учебную программу гуманитарных школ и колледжей входили гуманитарные науки — языки, философия, история, литература и так называемые основы научных знаний, изучаемые в рамках общего или гуманитарного образования. Этот вид образования был весьма популярен до 1970-х, но к концу 1980-х степень бакалавра по гуманитарным наукам (Ph. V.) получали только 13% выпускников колледжей. — *Прим. ред.*

ные школы, принимая решение о приеме студентов, отдают предпочтение претендентам, достигшим успеха в этих дисциплинах, а не тем, кто окончил подготовительные курсы по юриспруденции, медицине, бизнесу, инженерии. В конце концов целью профессиональной школы является обучение конкретной профессии, а лучший способ подготовиться к этому — научиться мыслить в духе основных научных дисциплин.

При переходе к профессиональному обучению — в высшей школе (например, юридической или медицинской) или к стажировке (как происходит во многих консалтинговых фирмах, издательствах, журналистике) — акцент в обучении меняется. Теперь человеку предстоит изучать меньше теории, выполнять меньше заданий, основанных просто на учебниках и лекциях. Его весьма резко вовлекают в мир, больше напоминающий реальную жизнь. Можно сказать, что обучение сосредоточено на дисциплине в действии. Студенту уже недостаточно думать как юрист, инженер или менеджер. Войдя в роль адвоката, инженера или менеджера, человек должен и действовать соответствующе. Мышление и действия здесь связаны как никогда тесно. Тот, кто не способен овладеть практическими навыками, или, как сказал Дональд Шон, стать «мыслящим практиком» [4], вынужден будет уйти из профессии, или, позвольте мне состричь, ему придется стать профессором.

Возможно, когда-то человек мог получить диплом, и затем почивать на лаврах тридцать и даже пятьдесят лет. Я не знаю ни одной профессии — от менеджера до министра, о которой сегодня можно так сказать. На самом деле чем более важной считается профессия человека, тем важнее для него продолжать образование в широком смысле этого слова. Иногда люди повышают свою квалификацию на специальных курсах, однако, как правило, это происходит в рамках неформальных семинаров, где они делятся опытом. Разумеется, обучение дисциплинам включает в себя овладение новыми навыками — например, связанными с технологическими или финансовыми инновациями, однако почти так же важно постоянно совершенствовать уже существующие знания. В результате студент начинает осознавать, как развиваются и распространяются знания. Руководитель начинает понимать, какие управленческие методы следует применять в конкретной ситуации, как следует реагировать на изменения рыночных условий. Можно попытаться учить этим навыкам в про-

фессиональных школах, но результат скорее всего будет разочаровывающим. Необходимо признать: чтобы быть успешным в профессии, нужно составить себе учебный план на всю жизнь.

## Еще об одном определении дисциплины

Все описанное подводит нас к другому, не менее важному, пониманию *дисциплины*. Можно сказать, что человек «дисциплинирован» настолько, насколько он способен течение всей жизни осваивать навыки, умения, знания. Мы привыкли считать, что детей как нельзя лучше дисциплинируют спорт и искусство. Дисциплинированный ребенок ежедневно приходит на баскетбольную площадку или теннисный корт, постоянно работает над скрипичными упражнениями, рисунком или балетными па. Ученик начальной школы ежедневно практикуется в чтении, арифметике и письме (в воскресенье мы разрешаем ему погулять!). Ученик старших классов честно трудится над опытами в лаборатории, доказывает геометрические теоремы, анализирует исторические документы. Ребенком я каждый день играл на пианино, сегодня с той же регулярностью я стучу по клавишам компьютера. О том, насколько взаимосвязаны ли эти формы дисциплины, единого мнения нет. Несмотря на усилия родителей, педагогов и некоторых психологов, человек может быть дисциплинирован в одном виде деятельности и совершенно несобран в других.

Раньше авторы трудов в области педагогики подчеркивали важность ежедневной зубрежки. В отличие от моделей обучения, описанных в этой книге, такому подходу не приходилось завоевывать признание в школах. Иногда кажется, что люди используют такой подход к обучению, не задумываясь о его сути и последствиях. Они считают, что нужно задавать детям как можно больше домашних заданий, хотя для младших школьников это даже вредно, они хвалят ребенка, если он целыми днями просиживает за письменным столом, и рвут на себе волосы, когда у него орет телевизор или он отказывается отложить приключенческий роман вплоть до вечера (или даже до утра) накануне экзамена.

В будущем нам придется пересмотреть традиционное понимание дисциплины, с ее ритуалами и жесткими правилами. Дисциплинированный человек будет продолжать учиться, но не потому, что привык

два часа в день проводить за книгами. Скорее, он будет постоянно учиться по двум причинам: 1) он осознает, что из-за появления новых знаний, технологий и методов ему придется учиться всю жизнь; 2) ему будет нравиться — даже очень нравиться — процесс обучения, узнавания нового о мире. Именно этими мотивами будет руководствоваться руководитель, отправляясь на специализированный семинар, вместо того чтобы кататься на лыжах, нырять с маской или играть в хоккей; физик, который регулярно читает профессиональную периодику, и т. д. Как говорил Платон, «обучая студентов, мы должны помочь им получить удовольствие от того, чему они учатся».

## Все хорошо в меру

Рассматривая пять типов мышления, необходимых в будущем, я основное внимание уделяю тому, как их развивать. Однако полезно помнить: любой процесс может принять патологическую форму. Хорошо быть внимательным, но нежелательно — навязчивым. Здорово испытывать «драйв», но лучше, чтобы это удивительное ощущение возникало от достойных произведений искусства, а не от тех, что пропагандируют криминал и насилие.

Признавая огромную ценность дисциплинарного мышления, я должен предупредить вас. Во-первых, любая форма мышления может принимать избыточные формы. Мы все знаем шутку об адвокате, который продолжает выдвигать свои юридические аргументы дома на кухне, на баскетбольной площадке или в ванной. Не нужно, чтобы профессиональное мышление проникало во все без исключения сферы вашей жизни. Несколько лет назад поведение в первую очередь рассматривали через очки психоаналитика. Сегодня весьма популярны эволюционная психология и теория рационального выбора. Людям необходимо знать об ограничениях освоенных ими дисциплин. Также человеку может помочь овладение несколькими дисциплинами. Например, он может рассмотреть произведение искусства с разных точек зрения — от эстетической до коммерческой. Конечно, следует помнить о контексте и воспринимать явление с той или иной точки зрения в зависимости от условий.

Можно ли быть *слишком* дисциплинированным? Мое немецкое (и еврейское) происхождение подталкивает меня к отрицательному

ответу. Я считаю, что любой человек способен овладеть выбранной областью знаний максимально глубоко, что даст ему преимущества в работе и жизни. Однако следует избегать двух опасностей. В первую очередь нельзя заниматься дисциплиной одержимо, ради самой дисциплины. Так, если человек является истинным знатоком права, он не станет просто знакомиться с каждым опубликованным делом и хвастаться своими знаниями. Такое поведение является признаком незрелости, а не профессионализма. Кроме того, следует помнить, что ни одним знанием нельзя овладеть полностью без привлечения сопутствующих дисциплин. Человек должен быть объективным в том, насколько глубоко он разбирается в одной или даже нескольких дисциплинах. Дисциплинарные методы должны быть инструментами, а не оковами.

Я слышал о вундеркиндах-пианистах, которые играют по семь, восемь, а то и десять часов в день. Порой делать это их заставляют чересчур амбициозные родители или преподаватели. Но иногда, что удивительно, они сами стремятся поддерживать такой режим. Если такая одержимость продолжается недолго, ее еще можно оправдать. Однако рабская зависимость от занятий вредна, и здесь важно найти правильный баланс.

Одним из величайших пианистов всех времен и народов был Артур Рубинштейн. Он был вундеркиндом и постоянно совершенствовал свое мастерство. Но получив мировую известность, он перестал работать над своей техникой. Проанализировав свою жизнь, музыкант пришел к весьма неутешительным выводам:

*Должен с грустью признать, что я не горжусь собой. Я зря растрачивал свою жизнь. Любовные похождения, ночи, проведенные с друзьями, театры, концерты, обильная еда и, хуже всего, страстная любовь ко всему этому, не давали мне сосредоточиться на работе. Я, конечно, готовился к концертам, однако без стремления играть лучшие, без нот, полагаясь лишь на хорошую память. Короче говоря, я не мог сыграть ни одного произведения без погрешностей... Я знаю, что родился настоящим музыкантом, но вместо того, чтобы развивать свой талант, я жил на проценты от него [5].*

Рубинштейн понял, что не сможет жить на проценты с таланта, не пополняя счет в этом «банке». Как-то он сказал знакомому:

«О том, что я не занимаюсь день, знаю только я. О том, что я не занимаюсь два дня, знает оркестр. О том, что я не занимаюсь три дня, знает весь мир» [6]. Поэтому он постепенно отказался от образа жизни сибарита и возобновил регулярные репетиции. В отличие от большинства пианистов он давал концерты и продолжал играть до семидесяти–восьмидесяти лет. Артур Рубинштейн остается примером человека, который смог совместить два значения слова «дисциплина»: приобретение знаний и мастерства и способность оттачивать и совершенствовать это мастерство в течение всей жизни.

Надеюсь, я убедил вас, что дисциплинарный тип мышления можно сформировать и что сделать это просто необходимо. Однако развить в себе одно лишь дисциплинарное мышление недостаточно. Все больше знаний сегодня лежит в промежутках между несколькими дисциплинами или на их пересечении. В будущем человек должен научиться синтезировать знания и развивать их новыми способами.



# СИНТЕЗИРУЮЩИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ



*Ад — это место, где ничто не связано ни с чем.*

ВАРТАН ГРЕГОРЯН (перефразируя Данте)

В западной духовной традиции считается, что история человека начинается в райском саду, где Адам поддался соблазну и попробовал яблоко с древа познания. Потомки Адама накапливали знания довольно медленно — так, что их можно было передавать устно (хотя, наверное, не с помощью яблок), от родителей к детям, и дальше — последующим поколениям. Однако человек продолжает накапливать знания, и скорость этого процесса растет. Уже Библия представляет собой попытку вместить все самые важные сведения, полученные к тому времени, хотя и религиозно интерпретированные.

Когда общества осознали, какое количество знаний накоплено (можно приурочить к периоду возникновения грамотности), появились люди, которые стали фиксировать их — четко, систематизированно, в расчете на будущие поколения. В западной светской традиции предшественники Сократа в философии стали первыми, кто пытался упорядочить имеющиеся знания. Их последователи — Сократ, Платон и особенно Аристотель — стремились сопоставить не только знания о жизни, но и бытующее тогда представление об устройстве мира. В таких книгах, как «Физика», «Метафизика», «Поэтика», «Риторика» и другие, Аристотель дал своеобразную методику изучения этих предметов. И он был не одинок. На Западе известно множество людей, успешно синтезировавших знания, —

от Аристотеля до Святого Августина и Фомы Аквинского, Данте в литературе, талантливый во всех областях Леонардо, энциклопедисты XVIII века, авторы энциклопедии Britannica конца XX века, и, наконец, современная «Википедия». Такие же цепочки можно отследить в других культурных традициях.

Способность связывать воедино информацию из разрозненных источников сегодня жизненно важна. Количество аккумулированных знаний удваивается каждые два-три года (скорее всего, мудрость приходит медленнее!). Источники информации обширны, они не похожи друг на друга, и люди ищут между ними связь, пытаются интегрировать их. Нобелевский лауреат, физик Мюррей Гелл-Манн считает, что в XXI веке самой востребованной станет модель мышления, характеризующаяся умением синтезировать.

Опубликовав статью о синтезе в *Harvard Business Review*, я получил запомнившееся мне подтверждение моих идей от капитана военно-морских сил Ричарда Северса: «Из меня это выжимало все соки. Интеграция огромных объемов данных, сведений, точек зрения, мнений, тактик и попытка получения общей тактической картины были для меня настоящим вызовом. Вы чувствуете, как все это заползает вам в голову, словно цепящийся холод, и вам остается лишь смириться с необходимостью шевелиться быстрее. Трудно сохранять уверенность, но, преуспев в этом, вы упрочите свои лидерские позиции» [1].

Однако путь к умению синтезировать весьма непрост. В предыдущей главе я говорил, что большинству из нас трудно системно мыслить даже в рамках одной научной дисциплины или профессии, но гораздо труднее овладеть знаниями в нескольких областях и затем объединить их в полезное целое! Все усложняет тот факт, что когнитивные способности человека во многом зависят от предметной области. Мы предрасположены получать навыки в определенном контексте и сопротивляемся их обобщению и более широкому применению. Немногие люди и еще меньше компаний имеют опыт обучения навыку синтеза. И, помимо всего прочего, даже если умение интегрировать поощряется и развивается, у нас нет стандартизированных способов оценки продуктивности синтезирующих процессов. Как и все остальные описанные здесь типы мышления, синтезирующий должен помогать человеку преодолевать трудности в обобщении.

## Виды синтеза

Несмотря ни на что, люди стремятся к синтезу. Можно привести удачные примеры синтеза, результатом которого становится совмещение элементов, изначально разрозненных.

Вот наиболее часто встречающиеся виды синтеза.

1. *Изложение.* Человек интегрирует материал в связный рассказ. Можно привести примеры изложения — от Библии до современных книг по истории и общественным наукам. Изложение используется и в художественной литературе («Война и мир» Толстого), и в публицистике («Закат и падение Римской империи» Гиббона).
2. *Систематика.* Материалы структурируют исходя из их значимых характеристик. Вспомните о десятичной классификации Дьюи в библиотеках, классификации растений и животных Линнея, системе двойной бухгалтерии. Систематика часто присутствует в графиках и таблицах. Менделеев преуспел в том, что не удавалось алхимикам прошлого: он создал периодическую систему элементов. То, что этот ученый понимал принципы, легшие в основу описания атомной структуры химических элементов, позволило ему предсказать существование элементов, которые тогда еще не были открыты.
3. *Комплексные концепции.* Новая концепция может совместить разные феномены. Чарльз Дарвин собрал воедино свою концепцию естественного отбора, Зигмунд Фрейд разработал концепцию бессознательного, Адам Смит представил концепцию разделения труда. Т.С. Элиот новаторски применил прием *аллюзии* в поэзии — воплощения эмоции в конкретной ситуации, когда читателя наводят на мысль о какой-то эмоции, не упоминая ее прямо. В бизнесе Майкл Портер описал стратегию как синтез пяти сил, совместно определяющих потенциальную прибыль. И отметьте, сколько концепций в финансовом анализе: бизнес-цикл, коэффициент «цена/чистая прибыль», принцип «80/20» (также известный как закон Парето).
4. *Поговорки и афоризмы.* Народная мудрость часто передается короткими запоминающимися фразами. Во многих странах

люди знают некий вариант пословиц «Семь раз отмерь, один отрежь», «Не клади все яйца в одну корзину», «Легче болезнь предупредить, чем потом ее лечить». Такие прописные истины есть и в профессиональной среде: «Диверсифицируй свой портфель» — лозунг инвесторов. Корпорации также создают слоганы (например, у IBM «Думай», у GE «Прогресс — наш самый важный продукт»).

5. *Сильные метафоры, образы и темы.* Для описания концепций и идей часто используют метафоры. Дарвин описал эволюцию как ветвящееся дерево, и видообразование как заросший склон. Фрейд считал подсознательное областью, лежащей под сознательным мышлением, и назвал Ид лошадью, а Эго — наездником. Адам Смит описывал саморегулирующуюся природу рынков через образ невидимой руки. Метафоры могут быть представлены в графической или вербальной форме. Историк науки Джеральд Холтон отмечает, что люди, способные к синтезу, часто основывают свои ключевые идеи на некоем глубинном образном «фундаменте», наличие которого они сами могут и не осознавать [2]. Например, Фрейд и Дарвин видели жизнь как смертельную схватку различных сил, а Смит рисовал в своем воображении гармоничное общество, основанное на принципах обмена. Корпорации же создают бренды — с помощью слов и графических символов.
6. *Визуальные и музыкальные образы.* До сих пор я брал примеры преимущественно из научных дисциплин и повседневной жизни. Однако мощный синтез может быть воплощен и в произведениях искусства. Представьте себе картину «Герника» Пабло Пикассо, в которой злые силы гражданской войны в Испании заключены в едином образе; незабываемые произведения Хогарта из серии «Карьера мота», в которых отражено жалкое падение развратника; и, возможно, самый знаменитый синтез можно наблюдать в изображении библейских сцен Микеланджело на своде Сикстинской капеллы. Синтез присутствует и в других искусствах. Вспоминается опера «Кольцо нибелунга» Вагнера; неоконченный Гауди Собор Святого Семейства в Барселоне, балет Стравинского «Весна

священная»; «Новые времена» Чаплина, «Земляничная поляна» Бергмана.

7. *Теории*. Концепции можно преобразовать в теорию. Теория эволюции Дарвина совмещает концепции изменчивости, борьбы за существование, естественного отбора, выживания и воспроизведения; теория психоанализа Фрейда построена на концепциях подавления, детской сексуальности, свободных ассоциаций, бессознательного. Теория рыночной экономики Адама Смита совмещает идеи спроса и предложения, труда, производства, прибыли и убытков.
8. *Метатеория*. Знания можно заключить в общие рамки, в «теорию теорий». Так, Гегель изобразил универсальную последовательность развития — от тезиса к антитезису и к синтезу. Споря с Гегелем, Маркс рассматривал в качестве базиса экономические/материальные факторы, а идеи считал надстройкой. Томас Кун утверждал, что новые научные парадигмы противостоят своим предшественницам: сторонники новой парадигмы должны дождаться, пока сторонники укрепившейся парадигмы уйдут со сцены. Философ Жан-Франсуа Лиотар сомневается в жизнеспособности всеохватывающих теорий — за исключением метатеории, гласящей, что правильных метатеорий не существует!

## Компоненты синтеза

Эффективный синтез информации — очень серьезная задача, причем даже в областях гораздо менее значительных, чем те, которые я только что упоминал. Каждая попытка интеграции должна включать в себя как минимум четыре следующих компонента.

1. *Цель* — формулировка концепции, которую вы пытаетесь создать с помощью синтеза. Примеры здесь можно привести разные — от желания Фрейда описать психологию бессознательного до намерения Пикассо запечатлеть на холсте разрушение целого города.
2. *Отправная точка* — идея, образ, любая работа, предшествующая синтезу. Дарвин начал свое исследование, с одной сто-

роны, с использования ранних теорий эволюции, с другой — со своих наблюдений, сделанных во время путешествия на корабле «Бигл». В поэме «Бесплодная земля» Элиот использовал свои ранние поэтические образы, а также заимствования и идиомы из других языков.

3. *Выбор стратегии, методов и подхода.* Здесь важную роль играет то, каким дисциплинам учился человек, занимающийся синтезом. Человек, занимающийся синтезом, должен выбрать формат своего исходного синтеза — например, один из восьми видов, которые я представил вашему вниманию. Используя инструменты своей дисциплины, он должен продвигаться, с предсказуемыми взлетами и падениями, к своей цели.

Эти инструменты включают и логический анализ, который проводит философ, и толкование текстов литературным критиком, первичные исследования биолога и использование своих записей и дневников романистом. При разработке бизнес-плана руководитель может консультироваться с экспертами, применять результаты исследований, проводить фокус-группы с участием менеджеров или клиентов. Конечно, нет гарантии, что традиционные профессиональные навыки подойдут для синтеза. Поэтому следует пробовать разные инструменты.

4. *Проекты и наброски.* Рано или поздно человеку, занятому синтезом, приходится делать первый шаг. Это может быть абзац романа, набросок лекции или главы, проект здания или скульптуры, удачный бизнес-план. Этот первый шаг может быть и предварительным синтезом. Из записок великих творцов — Пикассо, Фрейда, Дарвина, Марты Грэхам — мы знаем, что первые наброски часто излишне упрощены, однако могут содержать ядро финальной версии.

В качестве примера приведем следующую ситуацию. Перед новым руководителем компании стоит четкая цель: необходимо понять, что за последние годы было сделано неверно, и создать план выхода из кризиса. Именно для этого ему нужно синтезировать имеющиеся данные о компании. Конечно, руководителю придется много слушать, наблюдать, изучать и обсуждать. Однако чтобы разобраться в том, что произошло в компании, найти способы

выживания, ему понадобится отправная точка. Найти эту точку было бы крайне затруднительно, если бы у него не было ресурсов или времени. У него же есть несколько драгоценных месяцев на то, чтобы разработать стратегию работы с данными, собрать сведения у бывших и нынешних сотрудников и информированных наблюдателей, проверить разные возможности и сценарии; на то, чтобы понять компанию, ее прошлую и современную конкурентную среду. В какой-то момент ему следует прекратить сбор сведений и вплотную заняться синтезом.

Какой из восьми описанных мной форматов будет использовать наш руководитель? Самая распространенная форма синтеза — изложение. Она применима практически в любых ситуациях. Также никогда не повредят сильные образы и метафоры. Руководитель может использовать афоризмы, концепции, систематику. Все это приносит пользу до тех пор, пока он в состоянии воплотить свой синтез в конкретные шаги. Но следует помнить, что если он обращается к неискушенной аудитории (или у него нет цели получить должность в университете), ему следует избегать излишнего теоретизирования и стремиться к максимальной ясности. Разумеется, роль руководителя не исчерпывается синтезированием существующих данных и знаний. Синтез — лишь первый шаг на пути компании к успеху. Не менее важно разработать стратегию развития, планомерно осуществлять ее, внося корректировки по ходу процесса. Ведь если обычному сотруднику не обязательно мыслить стратегически, то руководитель должен быть стратегом. Однако стратегия руководителя будет более эффективна, если она основана на глубоком синтезе.

## **Междисциплинарный синтез: преимущества и риски**

Возможно, самая сложная форма синтеза осуществляется в ходе *работы на стыке дисциплин*. Человека нельзя считать двуязычным, если он не изучил более одного языка. Так же неверно считать работу действительно междисциплинарной, если она не требует соответствующего привлечения как минимум двух дисциплин. Более того, в идеале две дисциплины должны не просто накладываться друг на друга, а быть действительно интегрированными. Для их

интеграции необходимо понимание, которого невозможно достичь, разбираясь лишь в одной из необходимых для работы дисциплин.

Термин «междисциплинарный» сегодня очень распространен. Следует выделить две его формы. В науке, как я только что отметил, мы называем «междисциплинарными» исследования, которые намеренно проводятся с привлечением, по крайней мере, двух интегрированных дисциплин. Биохимики совмещают знания в области биологии и химии; историки науки применяют инструменты исторического анализа к одной или более областям научного знания. В профессиональной жизни междисциплинарной называется команда, состоящая из работников разных специальностей. В медицинской среде в междисциплинарную команду может входить один или более хирургов, анестезиологов, рентгенологов, медсестер, терапевтов и социальных работников. В коммерческой организации междисциплинарная или перекрестно-функциональная команда может включать изобретателей, дизайнеров, специалистов по исследованию рынков, менеджеров по продажам, и представителей менеджмента разных уровней. Междисциплинарную команду иногда называют «кабинетом скунса»: ее членам дана сравнительная самостоятельность, позволяющая выйти за рамки своих обычных ролей и смело искать новые решения.

Каждую форму синтеза можно реализовать более или менее успешно. Изложение может быть бессвязным, рваным, тенденциозным — представьте себе исследование истории Америки без упоминания коренных американцев. Систематика может быть неполной или некорректной — вспомните о безуспешных попытках стремящихся получить золото алхимиков составить таблицу металлов. Концептуальные понятия могут вводить в заблуждение — например, понятие разума в психологии игнорирует творческие или социальные составляющие интеллекта. Метафоры бывают ложными — так, образ будущего мира, в котором страны, одна за другой, как фишки домино, упадут в коммунизм, утратил актуальность. Теории часто оказываются бессильны перед лицом фактов. Так, коммунизм стал «поверженным богом», и, вопреки предсказаниям Маркса, коммунистическая идеология популярна лишь в самых неразвитых странах. Теорию Адама Смита, предполагающую политику невмешательства государства в экономику, приходится «корректировать» с помощью кейнсианского подхода. И, как я отмечал ранее, француз-



ский философ Жан-Франсуа Лиотар утверждал, что метатеории обречены.

Опасность неправильного синтеза особенно заметна при междисциплинарной работе. Во-первых, часто программу первых лет обучения в школе неверно называют «междисциплинарной». Детям приносят пользу развивающие память игры и задания или обсуждение обобщенных понятий, таких как «формы», «вода» или «колыбель цивилизации». Однако эти занятия не задействуют дисциплины в любом правильном значении этого термина. Создавая диораму или танец, размышляя о воде или городах, ученики задействуют здравый смысл, опыт, общую терминологию или примеры. Междисциплинарное мышление невозможно без полноценного знания хотя бы одной дисциплины.

Даже когда ученики начинают осваивать дисциплины последовательно, нет гарантии, что они смогут затем правильно связать свои знания воедино. Несмотря на то, что в программу их обучения входят история и другие гуманитарные предметы, они могут читать о сражениях гражданской войны в Испании и рассматривать картину «Герника», или поглощать романы Андре Мальро или Эрнеста Хемингуэя, не пытаясь при этом связать или сравнить все это. Такой подход можно назвать «соприкосновением дисциплин» — он говорит о неспособности человека осознать, насколько глубже он поймет суть любого явления, если синергетически объединит сведения из различных источников.

Даже если вы стараетесь объединить знания из разных дисциплин, нет гарантии, что связь между ними вы установите правильно или что ваша попытка синтеза позволит взглянуть на известные факты под новым неожиданным углом. Если, например, человек воспринимает художественное описание слишком «в лоб» и считает, что писатель Мальро в своих книгах приводил лишь точные факты, а художник Пикассо писал в реалистической манере, любые его дальнейшие мыслительные операции, связанные с искусством и литературой, в том числе и синтез, приведут скорее всего к неверным заключениям. Или же, например, эволюционная психология очень эффективна в объяснении поведения мужчин и женщин при ухаживании или сексуальном контакте, однако она не в состоянии объяснить исторические тенденции или тенденции в искусстве.

Аналогичные примеры можно найти в профессиональных и бизнес-сферах. Возьмем журналистику. Репортеры, редакторы, издатели, эксперты могут вместе работать над телепередачей, номером журнала, однако нет гарантии, что представители этих разных групп увидят вещи в одном свете и их взаимодействие будет эффективным. В международных корпорациях, таких как 3M, BP или Sony работают ученые, специалисты по управлению человеческими ресурсами, бухгалтеры, маркетологи, программисты, однако между этими специалистами периодически возникают трения, когда их включают в одну рабочую группу в рамках общего проекта.

Очень важно, чтобы читатель правильно понял мою мысль. Междисциплинарные исследования очень важны, и очевидно, что совместная работа специалистов в разных областях деятельности в современном мире имеет особое значение. Однако проводиться такие исследования и работы должны правильно. Наши исследования показали, что необходимость такого взаимодействия обычно обусловлена одной из трех причин.

1. *Создана мощная новая концепция, и настало время изучить радиус действия этой концепции.* Например, в последние годы математики создали теории комплексности, хаоса и катастроф. Эти теории можно использовать в науках, объясняющих физическое строение мира. Однако правомерно задать вопрос, применима ли теория комплексности к другим естественным наукам (например, биологии), общественным наукам (истории политики, истории искусства).

Аналогичный пример можно привести из области бизнеса. Возьмем так называемые прорывные технологии (*disruptive technologies*), которые угрожают вытеснить с рынка крупных и устойчивых игроков [3]. Бизнесменам и профессионалам полезно ознакомиться с этой концепцией. Открытым остается вопрос о том, насколько прорывные технологии угрожают равновесию в различных секторах коммерческого рынка, разным нишам в рамках сектора, некоммерческим организациям, например университетам и правительственным организациям [4]. Также следует помнить: понятия «прорыва» в сфере технологий и, например, в продажах или управлении человеческими ресурсами существенно различаются.

2. *Возник важный феномен, и его понимание возможно только в определенном контексте.* Как правило, человек начинает изучать теорию относительности в терминах математики и физики. Чтобы разобраться в ней более глубоко, необходимо познакомиться с историей науки, научным контекстом, в котором теория относительности возникла, ситуациях в других областях деятельности, например революционными тенденциями в политике и искусстве. Важно все, что предшествовало открытию Эйнштейна. Изучение им философии, его работа с патентами и знакомство с изобретениями в патентном бюро Берна и ежедневные путешествия на поезде, во время которых он размышлял об относительности движения и делал мысленные эксперименты [5].

Другой пример можно взять из медицины. Изучение генетического кода пациента позволяет с большой точностью предсказать возможное развитие у него некоторых видов рака. Вопрос о том, делиться ли этой информацией с потенциальными больными и их семьями, не относится лишь к компетенции ученого, врача или священника. В идеале этот вопрос должна решать группа специалистов, в которую входят генетики, врачи, терапевты, социальные работники, религиозные деятели и специалисты в области этики. Однако и в этом случае нет гарантии того, что люди, получившие разное дисциплинарное образование, смогут выработать общее решение этого непростого вопроса.

Ситуации, подобные описанным, возникают очень часто. Представим, что новое лекарство иногда дает побочный эффект. Не секрет, что нередко в таких случаях правда утаивается. Даже если принимается решение обнародовать информацию, эксперты могут не прийти к согласию по поводу того, как именно сообщить врачам и пациентам о результатах клинических испытаний. Они могут иметь различные мнения о том, какие приготовления должны предшествовать публичному раскрытию информации, какие изменения следует внести (или не вносить) в исследования, как производить запуск и отзыв новых препаратов.

3. *Возникла новая серьезная проблема, которую нельзя разрешить с помощью специалистов в одной области знаний.* Газеты полны

публикаций о пугающих явлениях, с которыми необходимо бороться. Это распространение нищеты, смертельные заболевания, загрязнение окружающей среды, растущая угроза терроризма. Во всем этом сложно даже разобраться, а уж тем более решить эти проблемы без привлечения специалистов из разных областей. Поэтому если исследователь или политик предпочтет работать над этими вопросами в рамках одной дисциплины, вскоре он поймет, что без других дисциплин не обойтись. Например, чтобы справиться с распространением СПИДа, необходимо участие специалистов в сферах вирусологии, демографии, иммунологии, поведенческой психологии и теории социальных сетей.

Отметим, что синергия никогда не возникает сама по себе. В каждом случае есть мотивирующая цель, первый шаг, предпринятый человеком или группой, набор инструментов или стратегий, которые можно использовать, один или несколько промежуточных этапов синтеза, и, по крайней мере, некоторые критерии, по которым можно будет оценить его успех. И, повторяюсь: синтез не то же самое, что успешно осуществленная стратегия, но он может стать ее отправной точкой.

## Потенциал синтеза

Синтез мы применяем постоянно — например, большинство учебников и многие специализированные издания (в том числе и это) являются попыткой интегрировать информацию по широкой тематике так, чтобы она была правильно воспринята целевой аудиторией. Объяснить, как правильно осуществлять синтез, в абстрактных терминах невозможно, все зависит от контекста, в котором он применяется. Дать исчерпывающее определение правильному синтезу не просто, а еще сложнее определить критерии оценки его успешности.

Две книги с похожими названиями помогли мне решить эту задачу. В 2003 году писатель-путешественник Билл Брайсон выпустил книгу с прекрасным названием «Краткая история почти всего на свете». На почти пятистах страницах текста, основанного на множестве документов, Брайсон попытался суммировать и проиллюстрировать научные открытия о физическом мире и человеке. Как тонко подмечает сам автор: «Для того чтобы вы находились сейчас здесь, триллионы атомов должны были соединиться в сложном и на удивление

обязательном порядке. Эта композиция абсолютно уникальна и существует в единственном экземпляре» [6].

Брайсон начинает свой рассказ с открытий в космосе, описывая возникновение Вселенной, небесные тела и наше место в Солнечной системе; затем переходит к геологии Земли, ее размеру, возрасту и элементам, из которых она состоит, вплоть до мельчайших частиц; затем он рассказывает об открытиях в области биологии человека — от происхождения жизни на нашей планете до нынешних времен, от одноклеточных организмов до самых сложных приматов, от нашего собственного прошлого как одной клетки до десятков тысяч клеток, составляющих тело взрослого человека. Он заканчивает любопытным утверждением о том, что монументальный труд Исаака Ньютона «Начала» появился приблизительно в то же время, когда вымерла птица додо. Вот как он сам говорит об этом: «Трудно найти более убедительное доказательство божественной и одновременно преступной природы человека — существа, которое может раскрыть глубочайшие тайны Вселенной и при этом без всякой причины уничтожить абсолютно безвредное создание» [7].

Синтез Брайсона мне нравится. Автор приводит огромное количество интересных и познавательных сведений, строя свое повествование очень логично. Он не заваливает читателя именами и фактами, а подробно рассказывает занимательные истории, делает из них выводы и выстраивает между ними связи. При этом ему удается создавать удивительно цельную картину мира. При этом сам он предстает как информированный, но не всеведущий гид, и не забывает о читателях, которых представляет себе как людей, не слишком искушенных в научных знаниях, но готовых учиться. Возможно, такой подход объясняет его собственное признание в том, что он сам не был экспертом, начиная работать над материалом для этой книги. Скорее (вспомним Данте, которого в аду сопровождал Вергилий), он был учеником, который хотел понять достаточно, чтобы поделиться результатом собственного синтеза с читателем. Я считаю, что наш великодушный учитель добился успеха.

Книга Кена Уилбера «Краткая история всего» вдохновила меня меньше. Уилбер широко известен как истинный интеллектуал, самостоятельно освоивший огромные пласты знаний в таких областях, как философия, теология, естественные науки и психология (и многих других дисциплинах). Он предпринял попытку объеди-

нить и синтезировать все знания, которыми он овладел, и облечь их в строгую теоретическую рамку. Насколько я знаю, на сегодня это самая дерзкая попытка синтеза в англоязычном мире и, пожалуй, самая успешная.

В различных работах Уилбер старается структурировать знания, выстроив их в определенной иерархии. Он как бы двигается от физики к психологии, от низших форм восприятия к высшим формам сознания. Он располагает дисциплины в зависимости от их места в целостной картине мира, группирует десятки теорий в систему. Кроме того, Уилбер пытается соотнести все эти формы человеческой мысли и знаний о мире с высшей формой духовного, уровнем, на котором «дух начинает узнавать себя, просыпается, начинает осознавать свою природу» [8]. Под «духовным» Уилбер не имеет в виду конкретную религию. Он утверждает, что совместил западное и восточное понимание души. Уилбер полагает, что между идеями мыслителей всего мира существует удивительное сходство вне зависимости от исторической эпохи: «живи они сегодня или шесть тысяч лет назад, в Нью-Мексико на Западе или Японии на Востоке» [9].

Чтобы продемонстрировать неоднозначность работы Уилбера, приведем его собственные высказывания. Вот как говорит о своей работе:

*Я просто начал составлять иерархические карты — традиционные и нового времени — все, от буддистских виджан до Пиаже, Маркса, Колберга, ведических кош, Маслоу, Ленски, каббалы и т.д. У меня, в прямом смысле слова, были сотни этих карт, разбросанных по полу. Я подумал, что, может быть, я смогу придумать единую иерархию знаний, которую все мудрецы и науки мира представляли по-своему [10].*

Без сомнения, попытка Уилбера достойна уважения. Почему его труд воспринимается столь неоднозначно? Все дело в том, что Уилбер действительно оказался лишь «объединителем» знаний. Он всегда стремился разглядеть связи, совместить теории, рассказы, примеры, подчеркнуть их схожесть, выстроить в определенном порядке. Вот его собственные слова: «В последнее время культурной эволюции способствуют многие ученые. Я назову лишь нескольких: Юрген Хабермас, Джеральд Херд, Майкл Мерфи, Сисиркумар Гоз, Алистер Тейлор, Герхард Ленски, Джин Хьюстон, Дуэйн Элгин, Джей

Эрли, Дэниел Дэннет, Роберт Белла, Эрвин Ласло, Кишор Ганди и Жин Гебсер» [12]. Это далеко не единственный пример формально-го объединения разнородных явлений, людей и теорий — такие явления часто можно встретить в трудах Уилбера.

«Объединителям» противостоят «раскольники». Раскольники ищут в мире различия, им нравятся несовпадения, они всегда спрашивают: «Почему это *не* сочетается? В чем различие? В чем *основное* различие?» В ряду объединителей и раскольников я стою посередине. Однако, столкнувшись с одним из текстов Уилбера, я чувствую, что сам готов бороться с объединением всего и вся. Даже если, по Уилберу, все связано со всем Великой цепью бытия, человек тем не менее вынужден выбирать приоритеты, искать различия, делать сравнения. Уилбера очень сложно опровергнуть. Но на интуитивном уровне в книге Брайсона чувствуется постоянная борьба и развитие, Уилбер же всеми силами стремится сгладить любые несоответствия и острые углы, чтобы доказать свою точку зрения. Его подход фактически парализует критическую мысль.

То, что книга Брайсона нравится мне больше, чем работа Уилбера — безусловно, вопрос моих личных предпочтений. И я благодарен Уилберу за то, что он познакомил меня со многими интересными идеями, фактами и достижениями человеческой мысли, а также за то, что в его огромной схеме нашлось место и моим работам. Люди, увлеченные идеей объединения всего и вся, считают Уилбера пророком. Однако я боюсь, что его попытка синтеза принесет пользу лишь тем, кто принял его основную установку, будто все явления природы, мысли, культуры и науки можно организовать в одну гигантскую схему. Уилбер вряд ли найдет сторонников среди скептиков.

## **Синтез — задача сложная, но разрешимая**

Мышление ребенка характеризуется двумя особенностями, которые, на первый взгляд, кажутся противоречивыми. С одной стороны, дети дошкольного возраста с готовностью ищут связи — они всегда сравнивают предметы и явления. С бананом играют как с телефонной трубкой (но редко наоборот — по крайней мере, на данный момент истории!); на палке скачут как на лошади; пешеходный переход называют «зеброй», образуют глагол «красивиться» от прилагательного «красивый».

Слушая бравурный марш, пятилетний ребенок может сказать, что он напоминает стук колес в поезде; если десятилетнего школьника познакомить с моделью разделения власти в правительстве США, он сравнит ее с тремя качелями, которые сначала качаются не в такт, а затем начинают качаться синхронно.

Если учесть такую склонность к поиску связей, неудивительно, что дети пытаются интегрировать или синтезировать. Конечно, такой синтез обычно неверен в своей основе. Термин «относительность» применялся к кубизму Пикассо и физике Эйнштейна, однако ни один из этих феноменов не становится более ясным благодаря этому искусственному объединению. Слово «красивиться» образовано по общим правилам словообразования, однако в языке его нет. Качели могут качаться в такт, однако ветви власти не всегда делают это, их интересы могут сталкиваться или подчиняться друг другу. Если человек не владеет соответствующими знаниями и не умеет оценить правомерность той или иной аналогии, его стремление искать связи не принесет пользы. (Кен Уилбер может не согласиться с этим!)

Ребенок растет, и его желание во всем находить аналогии постепенно угасает. Исследования способности к созданию метафор показывают, что маленькие дети чаще, чем дети более старшего возраста, придумывают метафоры — милые, но порой неверные. Дети шести лет и старше уже строят свое познание мира скорее на поиске различий, а не сходства. Они стараются избегать неточных сравнений. Несомненно, у них остается способность к сравнению, однако с возрастом большинство людей стесняется предлагать свежие сравнения. Лишь поэты способны придумывать метафоры всю жизнь.

Синтезу препятствует еще одна мощная сила, и имя ей консерватизм нашего мышления. Как я уже говорил, жизнь людей во многом зависит от обстоятельств. Мы учимся действовать, вести себя, мыслить в определенных условиях. Однако по мере того, как люди становятся старше, большинство становится консервативным (в следующей главе о креативной модели мышления я приведу примеры исключений). Мы сохраняем способность действовать и мыслить именно в тех обстоятельствах, в которых мы приобретали эти навыки. Но мы редко применяем наши умения в ситуациях, не похожих на ситуацию обучения.



Обобщая сказанное, отмечу, что интеллект организован не как многофункциональный компьютер; скорее он устроен как набор сравнительно несвязанных модулей. То, как, когда и почему эти модули начинают взаимодействовать, остается загадкой для многих теоретиков психологии.

Такой консерватизм не мешает человеку осваивать отдельную дисциплину, но препятствует овладению междисциплинарным подходом или занятиям творчеством. На уроках английского дети могут научиться писать неплохие сочинения, однако, если они не умеют использовать эти навыки на уроках истории или биологии, они не смогут связно выражать свои мысли относительно данных предметов. Школьники обязаны научиться строить доказательства на уроках физики и математики, но, если они не в состоянии доказательно аргументировать свое мнение на уроках истории, значит, навык освоен ими не полностью. Сотрудники в Корпорации А прекрасно уживаются со своими коллегами, но у них постоянно случаются конфликты с сотрудниками Корпорации В, с которой их компания недавно объединилась. Полезно помнить о том, что как вид мы эволюционировали, чтобы выжить в определенных экологических нишах, естественный отбор не подготовил нас к тому, чтобы создавать правильные теории, осваивать дисциплины, применять уроки, полученные в одной области, в других областях. Маленькие дети излишне обобщают, ребенок постарше предпочитает воздерживаться от обобщений, даже когда они оправданны.

Профессиональное обучение лишь усиливает эти тенденции. Стремление к краткости, емкости и красочности рассказа влияет на умение журналиста писать большие статьи или брать пространное интервью у эксперта-профессионала. Может потерпеть неудачу и журналист, который решил поработать над книгой совместно с ученым или историком. Врач, который учится диагностировать болезни, читая компьютерные распечатки, видя десятки смертей в приемном отделении, может разучиться сострадать людям. Опытный инженер, которому не составит труда разобраться в сложной электронной схеме, будет испытывать трудности, если его попросят разрешить межличностный конфликт.

Люди существенно различаются в своих способностях создавать метафоры и использовать уроки, полученные в одной области знаний, в другой сфере. Аристотель считал способность создавать

художественные сравнения признаком гениальности. Леви-Стросс противопоставляет «*мастера*», который решает проблему, пользуясь «подручными средствами» — не систематизированной обрывочной информацией из разных областей, — «*ученому*», который предпочитает аналитический подход к вопросу. Я же различаю два интеллектуальных подхода. *Лазерный интеллект* глубоко проникает в предмет, однако не способен с легкостью переходить от одного предмета к другому. Он больше всего подходит для изучения отдельной дисциплины. *Прожекторный интеллект* не проникает так глубоко, однако постоянно исследует окружающую среду, и поэтому с большей готовностью подмечает связи (и находит различия) между разными областями знаний. Оба типа интеллекта способны к синтезу, однако то, какого типа информацию они будут синтезировать, а также критерии успеха их синтеза различаются.

Писатель Чарльз Сноу хорошо сказал об этом. Он отметил, что биология в 1920-х являлась наукой, где способность к синтезу была просто необходима. Тогда особенно ценили людей, способных совместить в едином исследовании достижения различных научных дисциплин. Но, как говорит Сноу, по мере развития наука все больше обращается к строгому математическому подходу, и период широкого синтеза подходит к концу. Поэтому он сожалеет: «В любой науке стремление к обобщению все еще встречается, хотя с каждым днем оно ослабевает» [13]. Сейчас все нужнее узкие специалисты, лазеры приходят на замену прожекторам.

Я заметил, что в междисциплинарную работу вовлечены два очень разных типа людей. Первые любопытны, хорошо информированы, их поступки полностью мотивированны. Вторые с презрением отвергают линейное, упорядоченное мышление, их привлекает хаотичный и безудержный полет мысли. Это различие можно наблюдать и в профессиональной деятельности, и в обучении. Некоторые руководители способны осваивать огромное количество информации, однако затем, как удачно отметил Джон Гарднер, могут «упорядочить свое мышление» и сосредоточиться на том, что действительно важно [14]. Другие же мечутся от идеи к идее, не дисциплинируют свое мышление, оставляя своих подчиненных и внешних наблюдателей в растерянности.

Можно сказать, что разные формы мышления тяготеют к разным формам синтеза. Так, человек, обладающим лингвистическим мыш-

лением, предпочтет изложение, логическим — равенства или теории, пространственным — график или схему, кинестетическим — поиск баланса между противостоящими силами. Возникает вопрос: можно ли усовершенствовать синтез всех перечисленных форм синтеза путем личного самоусовершенствования (в моем определении — с помощью развития интраперсонального интеллекта). Если бы наш гипотетический руководитель мог достичь такого «синтеза синтезов», он бы наверняка успешно внедрил изменения в своей компании.

## Проблема образования

Можно ли развить дисциплинарный тип мышления, одновременно сохраняя потенциал синтезирующего мышления? На самом деле проверенного способа научить человека синтезу не существует. Если бы кто-то сказал: «Лучше всего помогает общение детей с людьми, обладающими способностью к синтезу. Следует привлекать детей к синтезу, регулярно и подробно рассказывать им о том, что у них получается, а что нет», — я бы признал, что такой подход ничем не лучше и не хуже, чем другие.

На самом деле в разном возрасте развивать синтезирующее мышление помогают разные упражнения. Я уже упоминал о стремлении маленьких детей к тому, чтобы видеть и создавать связи. Эта когнитивная «перверсия» есть огромный вклад в интеллектуальный банк каждого из нас, вклад, который в будущем можно многократно снимать со счета. Поэтому не стоит мешать юному разуму создавать связи, нужно, наоборот, поощрять их.

Увы, в школе обычно мало внимания уделяют синтезирующему мышлению. Сначала педагоги все силы бросают на обучение чтению, письму и счету, затем на получение предметных знаний. Опыт синтеза девятилетний или четырнадцатилетний ребенок получает, только когда общается с умеющими синтезировать взрослыми, а также из средств массовой информации, разных книг и Интернета.

Я уже отмечал важность школьных проектов и тематических курсов, где предпринимаются попытки научить детей умению искать аналогии, сравнивать факты и явления. Однако такое обучение таит в себе и ряд проблем. В большинстве случаев преподаватели не могут разработать четкие стандарты, необходимые, чтобы судить о том,

какие связи, какая интеграция и какой синтез имеют право на существование, и в каких случаях они заслуживают (или не заслуживают) поощрения. Нужны критерии, согласно которым мы можем признать эссе удачным, картину красивой, рассказ захватывающим, торговую марку эффективной, а бизнес-план жизнеспособным. Также нужны критерии оценки, разработанные специально для конкретного проекта или проектов: хорошее ли это описание леса после дождя, верно ли использован термин *ритм*, правильно ли с культурологической точки зрения изображен дом в Чили или Китае?

Поэтому необходимо сформировать четкое и ясное определение того, что является удачным проектом или адекватным решением той или иной проблемы. Для этого нужны примеры (успешные и нет). Только если преподаватель представит критерии, которые будут характеризовать отличное, допустимое или неудачное решения, можно ожидать, что студенты будут двигаться вперед и правильно оценивать то, что они делают.

Также уместны четкие инструкции по созданию форм синтеза, подобные тем, что я представил в начале этой главы. Некоторые студенты, специалисты или руководители могут сами придумать удачные метафоры, системы или концепции, однако большинству будет полезно узнать, как выстраивать правильную систему, подбирать удачную метафору или проясняющую суть дела концепцию, создавать убедительную теорию. Полноценный синтез включает в себя смесь сценариев, планов, концепций, которые обычно рассматриваются по отдельности. Это своеобразное искусство создания сочетаний. Люди, которые могут представить идею или концепцию несколькими способами, более способны к эффективному синтезу, чем те, кто ограничен единственным, порой нечетким представлением об этой идее.

Важно также обсуждать со студентами предложенный ими синтез, связи или интеграцию. В средней школе преподавателям следует давать детям возможность находить связи и поощрять подобный поиск. В то же время преподаватели должны обращать внимание на проведенный учениками синтез, который по тому или другому показателю недостаточен или некорректен. Практически любую проблему можно решить более или менее адекватным способом. Ученикам полезно искать разные решения, узнавать о разных методах поиска и оценки решений. Причем подвергать такой оценке следует

не только ученические работы. Я сравнил «Краткие истории...» Брайсона и Уилбера именно для того, чтобы предложить набор критериев, по которым можно оценить синтез.

Наконец, для того, чтобы синтез был успешным, необходима четкая стратегия его осуществления. Человек, имеющий некоторый опыт синтеза, должен уметь четко определить его цель и назначение, желаемый результат, набор инструментов синтеза, способы оценки промежуточных результатов и критерии, по которым можно будет судить об успехе или неудаче проекта в целом.

Поскольку я считаю, что врачи, по крайней мере иногда, должны уметь исцелять самих себя, объектом анализа в заключении этой главы я сделаю самого себя. Моей целью была интеграция существующих знаний о синтезе, я хотел рассказать о них тем, кто хочет сам заняться синтезом. Я собирался объяснить, почему синтез важен, а также показать когнитивные и мотивационные процессы, необходимые для удачного синтеза. Я обратился к преподавателям, специалистам и представителям бизнеса. Я представил некую теоретическую основу, проиллюстрированную примерами из различных областей деятельности человека. Я привел примеры более-менее удачного синтеза. А критерии успеха должны разработать вы, его потребители. Я надеюсь, что мой «синтез синтезов» будет четким, хотя бы в чем-то оригинальным, убедительным и потенциально полезным.

До сих пор примеры, которые я приводил, могли относиться к любому времени в прошлом и настоящем. Однако сегодня важность приобретает вопрос, насколько в будущем новые технологии будут поддерживать синтез. Уже сегодня широко используются поисковые механизмы, позволяющие пользователю получать различные виды информации и смотреть, как они связаны между собой. Разрабатываются инструменты, с помощью которых мы сможем наблюдать за тем, как наши идеи и концепции эволюционируют во времени [15]. Если мы сможем сформулировать конкретные шаги, из которых состоит синтез, то сумеем создать и программное обеспечение, способное синтезировать так же, как мы, и даже лучше. Я, однако, не думаю, что компьютеры научатся делать то же, что Леонардо или Кант.

В последнее время появляются тесты, проверяющие способность к синтезу. Во Франции при проверке кандидатов на преподаватель-

скую работу им предлагают изучить четыре отрывка на одну тему (например, об историческом переходе от дописьменной эпохе к письменности). Затем их просят кратко рассказать о соответствиях и несоответствиях в текстах и предложить методы обучения. В опытном тесте, разработанном Образовательной службой тестирования США (ETS), студентам предлагают несколько источников, имеющих отношение к продукту (например, рассказывающих об инструментах, которыми пользуются архитекторы-левши) и просят суммировать данные, оценить источники и степень их надежности. В аналогичном тесте, который разрабатывает Совет помощи образованию, кандидатам предоставляют документы, иллюстрирующие преступность в некоем городе, и предлагают подготовить справку для кандидата в мэры этого города. Поскольку эти тесты основаны скорее на эмпирическом опыте, чем на теории синтеза, они должны помочь людям лучше понять процесс, с помощью которого человек синтезирует информацию для себя и других.

### **Многоаспектность: промежуточный шаг**

С некоторых пор я придерживаюсь мнения, что для успешной междисциплинарной деятельности необходимо освоить работу с дисциплинами. В стремлении к синтезу человек рискует прийти к преждевременным выводам, которые противоречат дисциплинам, на стыке которых он работает. Однако, учитывая рост значения междисциплинарной работы, преподавателям необходимо следить за тем, чтобы осуществлялась она как можно лучше.

Поэтому мне кажется важной концепция *многоаспектности*. Хотя термин может показаться слишком громоздким, сама идея весьма разумна. Многоаспектный подход учит находить различные идеи и точки зрения, которые могут внести вклад в разъяснение вопроса или проблемы. Хотя полноценное освоение дисциплины может казаться недостижимой целью, люди любого возраста или специальности в состоянии оценить силу разных, дополняющих друг друга точек зрения.

Возьмем, например, тему нацизма школьном курсе истории. Ученики средней школы не могут быть искушенными знатоками истории или естественных наук. Они не в состоянии объединить для себя знания дисциплин или их инструменты. Однако эти ученики

получат лучшее представление о феномене нацизма, если смогут оценить различные аспекты этого вопроса. Это может быть генетическое объяснение различий между людьми, рассказ о псевдонаучных заявлениях последователей евгеники, историческое объяснение предпосылок, сделавших возможным возникновение нацистских взглядов, а также факторов, которые привели к захвату нацистами правительственного аппарата Германии в начале 1930-х годов.

Как применять идею многоаспектности? Вначале ученик знакомится с разными точками зрения, например историков и генетиков, пытавшихся пролить свет на истоки нацизма. Он начинает задавать преподавателям вопросы, затем осмысливает их ответы, и, наконец, сам отвечает на вопросы (по крайней мере, на часть вопросов), которые будет ему задавать учитель. Понятно, что ученик средней школы вряд ли сможет предложить оригинальные идеи в области истории и естественных наук. Однако, оценив соответствующую силу двух или более точек зрения, он сможет более успешно синтезировать эти области знаний.

Многоаспектный подход особенно эффективен в реальных рабочих условиях. Вряд ли врачи, медсестры, терапевты, и социальные работники смогут в полной мере освоить опыт и профессиональные роли друг друга. Вспомните, что на освоение дисциплины может уйти и десять лет! Точно так же неразумно ожидать, что специалисты по продажам, маркетингу, креативу, финансам и управлению смогут сразу найти общий язык. Однако если все они приложат усилия к тому, чтобы понять друг друга, если каждый из них научится ценить мнение коллег, перспектива создания эффективной команды станет ближе.

До сих пор я говорил о многоаспектности с точки зрения дополняющих друг друга дисциплин. Однако многие проекты начинают работать, просто когда люди разного экономического, социального, этнического происхождения объединяются и начинают совместно трудиться над поиском решений. Исследования подтверждают, что возможность совместной работы с людьми, обладающими совершенно разным прошлым и опытом, — одно из величайших преимуществ, предоставляемых общеобразовательными школами [16]. Конечно, порой такое общение перерастает в столкновения. В зависимости от того, насколько грамотно конфликты разрешают, они могут быть продуктивными или разрушительными.

А что же такое истинно междисциплинарное мышление? Я считаю, что это довольно редкое явление, и оно требует освоения, по крайней мере, ключевых компонентов двух или более дисциплин. Этого вряд ли можно будет достичь до тех пор, пока человек не окончит школу. Однако, принимая во внимание рост количества вопросов, требующих междисциплинарной работы, все больше усилий в ближайшие годы будет посвящено развитию междисциплинарной модели мышления. Немало в этой области обещает курс по теории знаний, который студенты проходят на последнем курсе Международного бакалавриата. Объединенные дипломы по журналистике и юриспруденции, медицине и менеджменту представляют собой еще одну образовательную модель, которая, вероятно, будет применяться достаточно широко.

## Пути развития синтеза

В далеком прошлом всесторонняя синтезирующая модель мышления казалась вполне доступной. Сведения накапливались не так быстро, как сегодня; ученые, такие как Аристотель и Леонардо, имели представление о полном спектре человеческих знаний. (Педагог, ученый и поэт XIX века Мэттью Арнольд был назван последним человеком, овладевшим всеми существующими в его время знаниями, — проще говоря, «знал все, что стоило знать».) Хотя формального обучения синтезу не было, в конце курса гуманитарных наук в колледже студентов поощряли к поиску разнообразных связей между освоенными в ходе учебы областями знаний. Возможно, *консолидация знаний о мире*, о которой с восторгом писал биолог Эдвард Уилсон, приходит на смену той роли, которую когда-то играла философия [17].

Однако мы живем во времена узких специалистов. Разделение труда, которое Адам Смит отметил на рынке товаров, захлестнуло рынки идей. И нет причин полагать, что тенденция ко все более узкой специализации ослабнет.

Я вижу два пути борьбы с этой тенденцией. Один — это обучение навыкам эффективной работы в междисциплинарных группах. Мой набросок мультидисциплинарного или многоаспектного подхода — одна из возможных моделей такой деятельности. Несомненно, учебные заведения могут экспериментировать со струк-



турами и процессами, стимулирующими понимание и сотрудничество между специалистами в разных дисциплинах. Я не удивлюсь, узнав, что появилось программное обеспечение, способное усилить мощь синтеза. Хотя, покупая его, я бы потребовал гарантию на возврат денег!

Второй путь — создание образовательных программ специально для отдельных перспективных студентов — потенциальных лидеров. Генеральные директора и топ-менеджеры должны видеть всю картину в целом, смотреть шире, чем подсказывает их опыт и специализация, понимать разные компоненты организации или клиентуры, следить за тем, что работает, а что нет, думать о том, как эффективно достичь поставленных целей. Полезны также сочетающиеся в себе синтез и стратегию программы, усиливающие способность человека к интеграции, и многие консалтинговые фирмы наверняка будут предлагать самые разные варианты в этой области. Другие люди — например, те, кто обладает «прожекторным» мышлением или «мастера» — также могут обучаться по таким программам. Возможно, как считает педагог Вартан Грегорян, узкая специализация нужна человеку для того, чтобы затем стать специалистом широкого профиля [18].

Однако ни один из методов не принесет пользы, если не выполнить два условия. С одной стороны, нам нужны ориентиры — люди, от природы одаренные в области междисциплинарной работы и/или синтеза. В последние годы Джейкоб Броновски, Стефан Джей Гоулд и Эдвард Уилсон успешно выполняют эту роль в биологии. В менеджменте люди, обладающие широкими знаниями и большими способностями в области интеграции или синтеза, — это Энди Гроув из Intel, Джон Браун из BP, Джон Рид из Citigroup и Билл Гейтс из Microsoft. Билл Клинтон, отличающийся выдающимися способностями к синтезу, сказал об этом так: «Я думаю, интеллект — хорошая вещь, если только он не парализует вашу способность принимать решения, заставляя предвидеть слишком большое количество сложностей. Президентам нужно то, что я бы назвал синтезирующим интеллектом» [19].

Наряду с ориентирами нам нужны критерии, согласно которым мы сможем различать совершенные, приемлемые и не имеющие права на существование примеры синтеза. При этом каждая область знаний, проект или тематика требуют собственных критериев. Кри-

терии успешного синтеза в эволюционной биологии могут сильно отличаться от критериев, которые подойдут для гуманитарных наук или коммерции.

Формы синтеза могут быть весьма простыми, а могут — и более сложными, а самые ценные из них потребуют творческого подхода. И мы переходим к креативному типу мышления.

# КРЕАТИВНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ



В нашем глобальном обществе креативность невероятно востребована, ее культивируют и превозносят. Джон Сили Браун — известный специалист в области стратегического прогнозирования — отметил, что в завтрашнем мире люди будут говорить: «Я творю, следовательно, я существую». Когда я выступаю с лекциями о мышлении, меня всегда спрашивают, как развивать творческие способности. Люди, сидящие в аудитории, надеются, что я (с легкостью и бесплатно!) раскрою им тайну творческого мышления и секрет того, как им овладеть.

В прошлом все было иначе. На протяжении всей истории человечества в большинстве обществ к креативности не стремились. Общества, как и отдельные люди, консервативны и стремятся к сохранению своей нынешней формы. Именно консерватизм препятствует новаторству в образовании и развитию междисциплинарных знаний. Нас поражает древнеегипетская цивилизация, однако мы забываем о том, как медленно она развивалась. Мы восхищаемся такими учеными, как Галилео Галилей, но забываем о том, что он был осужден католической церковью и много лет находился под надзором инквизиции, а Джордано Бруно, его научного предшественника, сожгли на костре. Ни Бах, ни Ван Гог, ни Мендель не получили признания при жизни, а Фрейду, Дарвина и Кейнсу пришлось пройти через многое, в том числе через незаслуженные насмешки и недоверие, прежде чем их достижения оценили.

Раньше судьба творческих личностей была нелегкой — при жизни к ним относились с пренебрежением, им препятствовали, даже уничтожали. Признание они получали лишь у будущих поколений. Теперь времена изменились. Практически каждая задача, которую

можно стандартизировать, рано или поздно будет стандартизирована. (Возможно, через пятьдесят лет такие книги будет писать компьютер. Не исключено, что компьютер будет их и читать — для удовольствия или самосовершенствования!) Практически каждая инновация сможет молниеносно распространяться по всему миру, ее сумеет претворить в жизнь любой человек, обладающий необходимыми навыками и желанием. И хотя большинство инноваций довольно быстро теряют актуальность, те, что удовлетворяют насущные потребности, будут жить долго. В технологической области можно привести такие долгоживущие примеры, как телефон, автомобиль, самолет, персональный компьютер, видеоигры, Интернет и мобильный телефон, iPod и BlackBerry. Вспомните также о фаст-фуде, культуре поп-звезд, Элвисе или Мадонне, Брэде и Анджелине (в 2006 году уже не нужны фамилии!). Корпорации, не внедряющие инновации, неизбежно будут повержены конкурентами. Возможно, именно из-за недостаточного внимания к новаторству, большинство ведущих американских корпораций в течение последних пятидесяти лет (скажем, Sears Roebuck, American Motors, Pan American Airlines, Westinghouse) либо пережили сокращение, либо совсем вышли из бизнеса.

## Переосмысление креативности

Творчество — неотъемлемая часть нашего мира. Хотя большинство из нас уже не верит в библейскую историю сотворения мира, мы признаем, что мир наполнен живыми существами и вещами, и все они хотя бы чуть-чуть отличаются друг от друга. По определению, все человеческие артефакты были кем-то созданы. Идет ли речь о биологической, материальной или концептуальной сущности, выживают и развиваются самые удачные «изобретения».

В прошлом взгляды на творчество подчеркивали роль божественного или случайного в креативном процессе. Теории творчества содержали мысль о том, что некоторые люди наделены мистическим даром, и лишь редкие «бунтари» (такие, как американский поэт Эдгар Аллан По) заявляли, что творчество подчиняется четкой логической схеме. В психологии взгляды на творчество опирались на теории мышления. До недавнего времени психологи считали, что творческие способности присущи лишь некоторым людям; они

полагали, что эти способности можно измерить с помощью определенных тестов; и человек, которого считают «творческим», должен уметь продемонстрировать свой талант в различных поведенческих ситуациях. В классическом тесте на креативность испытуемых просят придумать как можно больше вариантов использования скрепки для бумаги, найти необычное название для закорючки, придумать ассоциации с двумя предложенными словами (например, слова «мышь» и «домашний» часто ассоциируют с сыром). Считается, что итоговые результаты таких тестов отражают творческий потенциал в любой области знаний.

Такой взгляд на творчество перешел в мир бизнеса. Возможно, главным гуру здесь является психолог Эдвард де Боно. Де Боно подчеркивает значение *латерального мышления* — способности рассматривать вопрос с разных точек зрения, ставить себя на место других людей, придумывать множество разных решений вопроса [1]. Де Боно заслуживает признания за то, что указал на важность мышления о мышлении — метамышления — и за то, что поставил несколько интересных проблем и нашел их решения. Однако его взгляд на творчество как способность, которую может развить в себе каждый, ограничивается рядом факторов.

В последние годы появилось множество различных точек зрения на творчество. Рассмотрим некоторые из них. Творческий человек может решить какую-либо конкретную актуальную проблему (например, расшифровать структуру ДНК), сформулировать сложнейшую теорию (такую, как теория суперструн в физике), создать произведение искусства или успешно сыграть на бирже. Решение проблемы требует умения мыслить креативно в своей области, при этом творческий навык в одном виде деятельности не влечет за собой успех в других. (Талантливый математик может быть очень плохим оратором — и наоборот.) Мы также признаем уровень и значимость креативных достижений — от красиво составленного букета до теории относительности. И, самое важное, мы не считаем, что человек, талантливый в одной области (скажем, Моцарт или Вирджиния Вульф) мог бы поменяться местами с человеком, обладающим талантом в другой области (например, Диего Веласкесом или Марией Кюри). Такой взгляд противоречит классической психологии и подходу Эдварда де Боно, утверждающему, что творческие способности есть у каждого, и нужно только грамотно их развить.

Для понимания творчества очень важна идея психолога Михая Чиксентмихая, заключающаяся в том, что творческие достижения никогда не являются заслугой одного человека и даже группы людей. Скорее творчество возникает случайно в результате взаимодействия трех автономных элементов.

1. *Человека*, освоившего какую-то дисциплину и постоянно работающего в этой области (например, историка, композитора, программиста и т. д.).
2. Профессионального *домена*, в котором работает этот человек, с присущими ему культурными моделями, тем, что в его рамках принимается и отвергается (представлениями того, что является научной работой, музыкальным произведением, программой — например, на языке HTML или Flash).
3. Социального *окружения* — людей и институтов, которые предоставляют доступ к соответствующему образованию и возможность работать. Представители этого окружения оценивают заслуги человека и/или его творческие попытки. (Среди представителей окружения — приемная комиссия, спортивные судьи, работники патентных бюро, авторы учебников и энциклопедий, редакторы и издатели.) Конечно, в бизнесе последней инстанцией является потребитель [2].

По Чиксентмихаю, творчество имеет место, тогда — и только тогда — когда продукт, созданный человеком или группой, признан новаторским в конкретном культурном домене соответствующим окружением и в свою очередь рано или поздно, оказывает уникальное и измеримое влияние на последующие работы в этом домене. Этот подход применим к самым разным видам творчества разной степени новаторства. Например, в 1900 году несколько выдающихся физиков и математиков боролись с нерешенными проблемами, касавшимися природы света, гравитации, времени и пространства. Специалист в каждой из дисциплин предлагал теоретические формулировки и эмпирические гипотезы. Работая в сравнительной изоляции, никому не известный сотрудник патентного бюро по имени Альберт Эйнштейн написал несколько новаторских работ. До тех пор, пока ценность этих работ не была признана его коллегами, невозможно было определить, была ли работа Эйнштейна просто необычной для своего

времени или действительно прорывной. Такую же историю можно рассказать о произведениях Джеймса Джойса, картинах Пабло Пикассо, управленческих стратегиях Альфреда Слоуна, Майкла Портера и Питера Друкера, музыке Рихарда Вагнера, Дюка Эллингтона и Джона Леннона, экономических теориях Джона Кейнса и Милтона Фридмана. На самом деле тест на креативность прост: как сильно ваша работа повлияла на домен, в котором вы работаете? Впрочем, из-за отсутствия точного определения креативности вы никогда не узнаете наверняка, что вы *не* творческий человек!

## Характер творчества

Очевидно, что творцу необходим немалый интеллект(ы), навыки и знание многих дисциплин. Шекспир был гением в литературе, также великолепно понимал человеческую природу. Удивительно, как росло его мастерство от ранних произведений к более поздним, самым зрелым пьесам. Однако этот рост происходил в течение двадцатилетнего периода. Моцарт с детства был одаренным музыкантом. Несмотря на это, его первые композиторские работы (а начал он писать музыку в пятнадцать лет!) вызывают лишь академический интерес. Но в «зрелой юности» он уже был композитором мирового класса. Джона Кейнса считали вундеркиндом, однако свой шедевр «Общая теория занятости, процента и денег» он опубликовал лишь в 50 лет [3].

Однако на каждого талантливое писателя или композитора, потрясающего устои, приходится сотни людей, которые довольствуются ролью «экспертов». Эксперт — это человек, который после десяти или более лет обучения достиг пика профессионализма в своей сфере. Мир зависит от экспертов. На самом деле, если дело доходит до хирургической операции, полета на самолете или бухгалтерского учета, нам советуют обратиться к эксперту и с осторожностью относиться к новаторам.

Чем же тогда творческий человек отличается от эксперта? На мой взгляд, разница главным образом не в когнитивном аспекте, или, по крайней мере, речь не идет о когнитивных особенностях в обычном смысле слова. Если проверить мастерство эксперта и гения в их сфере деятельности, оба пройдут проверку одинаково хорошо. (Во времена Моцарта немногие считали, что он талантливее Карла Диттерса

фон Диттерсдорфа или Антонио Сальери.) Удивительно, но вундеркинды редко становятся великими творцами. С ранних лет их хвалят за то, что в своем домене они делают то же, что взрослые, и им нужно перестроиться — изменить цели, ориентацию и мотивацию, — чтобы двинуться в новом направлении. Как точно отметил французский композитор Камиль Сен-Санс, музыкант, так никогда и не оправдавший надежд, которые на него возлагали в детстве: «У вундеркинда есть все, кроме неопытности».

Творческий человек отличается от окружающих темпераментом, личностными особенностями и отношением к жизни. Он всегда недоволен нынешней работой, существующими стандартами, вопросами, которые ставятся сегодня, и ответами на них. Он рвется познать неизвестное и радуется тому, что не такой, как все — по крайней мере, принимает это как должное. Когда возникает нетипичная ситуация (новый музыкальный ход, неожиданный результат эксперимента или падение уровня продаж на новом рынке), он не шарахается от нее, а пытается разобраться и определить, ошибка ли это, случайность или важная закономерность. Известно, что множество творческих людей ненавидели, а некоторые даже бросили учебу. Они с детства не желали подстраиваться под других людей (и, в свою очередь, их поведение, не похожее на поведение окружающих не нравилось учителям).

Все мы совершаем ошибки. Из-за того, что творческие люди смелы и амбициозны, они совершают ошибки чаще и порой реагируют на них более болезненно. Лишь человек, готовый «пытаться снова и снова», сумеет достичь творческого прорыва. И даже если его достижение признано окружением, настоящий творец не будет почивать на лаврах, он пойдет по новому неизведанному пути, готовый к риску и провалу, в надежде оставить в истории новый, не похожий на другие, след. Творческая деятельность таит в себе не только страдания. В ней есть место озарениям, без которых новые идеи невозможны, работе, поглощающей всего человека, и, конечно же, по-настоящему большим открытиям.

## **Образование и творчество в разные времена**

Дав общее определение творческой личности, мы можем перейти к образованию. Образование, связанное с творчеством, не довольству-



ется строго дисциплинарным подходом, хотя и имеет нечто общее с формированием умения синтезировать. Человек осваивает грамоту, затем продолжает регулярно и систематически изучать математику, естественные науки, историю. Скорее всего, в результате он станет экспертом (примерно через десять лет). Однако слишком строгое подчинение дисциплинам не позволяет держать глаза открытыми, а это просто необходимо творческому человеку. У него должна быть возможность выбора — прямая дорога познания менее эффективна, чем сложный лабиринт с несколькими поучительными тупиками.

Существует возрастная группа, в которой творчество легко дается всем. Это дети дошкольного возраста. В мало-мальски благоприятной среде дети не только интересуются всем и вся и задают массу вопросов, они исследуют эти вопросы, даже если их не поощряют к этому, и не требуют за это никакого материального вознаграждения. Любого ребенка возбудит поездка на загородную ярмарку, в парк развлечений, в музей. Любовь детей к играм, их любопытство, воображение совершенно очевидны. Мышление пятилетнего ребенка в каком-то смысле находится на пике творческой силы.

Следовательно, преподавателям нужно сохранить модель мышления и восприимчивость детей. Художники и ученые всегда знали это. Есть знаменитая фраза Пабло Пикассо: «Я рисовал как Рафаэль, но вся жизнь у меня ушла на то, чтобы научиться рисовать как ребенок» [4]. С такой же убежденностью Исаак Ньютон говорил: «Себе я казался всего лишь мальчишкой, играющим на берегу, то и дело отвлекающимся, чтобы найти более гладкий камень, более красивую, чем обычная, ракушку, а целый океан истины лежал передо мной, не исследованный никем».

Но как пронести детскую восприимчивость — которую ученые называют *неотенией* — через всю жизнь? Многое зависит от того, что дети слышат в школе и вне ее. Этот вопрос остро встал передо мной в 1980-х, когда я совершил несколько поездок в Китай и был в десятках школ во многих городах [5]. Тогда Китай все еще не оправился от разрушительных последствий культурной революции (1966–1976), и жители страны многого боялись. Учителя практически всегда придерживались крайне ограниченной точки зрения на то, что входит в понятие хорошего ученика. С самого раннего возраста поведение детей строго регламентировали, чтобы сделать из них великолепных кал-

лиграфов, музыкантов, танцоров, математиков и т. д. Отступления от дисциплинарной модели не приветствовались — постепенно регламентированное обучение стало путем, который предпочитали все. В таком обществе, как Китай 1980-х, более открытый, творческий подход к обучению был редкостью. Поэтому я бы посоветовал китайским коллегам практиковать обучение, в которое входили бы исследования, решение сложных проблем, воспитание толерантного отношения к различным точкам зрения и даже к ошибкам.

В те времена Китай и США находились на разных полюсах. В США в 1980-е креативность пронизывала разные сферы жизни. Ее было много в бизнесе, средствах массовой информации, технологиях, искусстве. Все хотели творить: слишком многие считали, что *являются* творческими людьми, хотя едва начинали осваивать свою сферу деятельности и ни один эксперт не мог признать их творческих заслуг. В школах и вузах наблюдалось огромное желание учащихся достичь максимально возможного в выбранной дисциплине. Преподавателям не было необходимости призывать студентов к креативности, это было бы даже контрпродуктивно. Ведь настоящие творческие прорывы возможны лишь при наличии глубоких знаний в той или иной дисциплине.

Сегодня Китай и США движутся навстречу друг к другу. В крупных городах и деловых центрах Китая креатив процветает, и это особенно заметно в наружной рекламе (не говоря уже об Интернете, который постоянно бросает вызов цензорам). Более того, из-за влияния экономически успешных стран Восточной Азии образовательные программы в Китае стали более восприимчивыми к искусствам, проблеме выбора, постановке открытых вопросов, принятию разных ответов на эти вопросы. (Однако отметим, что маятник свободы в Китае продолжает раскачиваться, как это происходило многие столетия.) Напротив, в США начала XXI века, креатив выжил в основном в рекламе и СМИ, однако школы и университеты вновь тяготеют к консерватизму — единообразным учебным программам, тестам и стандартам, при этом более прогрессивному подходу к образованию (которое лично мне импонирует) приходится отстаивать свое право на существование.

Таким образом, для того, чтобы поддерживать креативный тип мышления в детстве и юности человека, следует найти универсальную формулу. Вслед за периодом открытого, беспрепятственного

исследования мира ребенку действительно необходимо научиться грамоте и дисциплинам. Но при этом очень важно, чтобы детям были открыты альтернативные возможности, чтобы их обучение было свободным. Творческие наклонности можно развивать, показывая детям разные варианты решения той или иной проблемы, знакомя их с интересными людьми, которые являют примеры творческого подхода к жизни, предлагая им новые задания, которые не вошли в учебный план, вознаграждая новаторство и не ругая за ошибки (как советует интернет-гуру Эстер Дайсон, «Делай *новые* ошибки!»). Нужно поощрять в детях подросткового возраста различные увлечения и поиск ответов на вопросы, не предполагающие единственно верного ответа. Учителям следует давать несколько вариантов, которыми можно правильно решить математическую задачу или прокомментировать литературный отрывок. Полезно также приглашать в школы творческих харизматичных людей, которые всего добились сами.

Как я отмечал, говоря о синтезирующем типе мышления, из рассмотрения вопроса с разных сторон можно извлечь множество преимуществ — идет ли речь о математической задаче, причинах революции, конкурентной среде в бизнесе, топографии вашего родного городка, проблемах вашей собственной жизни. Возникшие в результате идеи — питательная среда для новых путей осмысления проблемы. Они рождают творческие вопросы и влекут за собой творческие решения.

В период юности и взросления человек обретает способность конструировать разные, порой противоположные варианты реальности, в которой он живет. (Я не говорю о жадном поглощении книг о Гарри Поттере, я имею в виду способность представить, как определенные данности в обществе — скажем, правовая система — могут быть кардинально изменены.) Нужно, чтобы преподаватели рассказывали ученикам и студентам об альтернативных взглядах на мир — будь то утопии, антиутопии, системы исчисления, неоднозначные исторические концепции, конкурирующие экономические теории — особенно если такие идеи обществом частично отвергаются. Подростки могут черпать материал к размышлению из этих источников.

Если маленький ребенок верит всему, что ему говорят, то подросток критически воспринимает все вокруг, в том числе себя. Однако излишне критичное отношение ко всему и вся может мешать

творчеству. Способность к разумной критике нужно развивать так же, как и творческое мышление. Этот процесс можно начать еще в раннем детстве, когда ребенок более доверчив. Перед подростками же следует ставить проблемы, которые они в состоянии решить. Их нужно учить конструктивной критике, объяснять, к чему следует прислушаться, а что лучше проигнорировать. Лишь мазохист жаждет, чтобы его критиковали, остальным людям необходимо научиться справляться с критикой, принимать ее во внимание и адекватно оценивать. Я замечал, что быстрее этому учатся в гуманитарных школах, чем в обычных классах средней школы. Исчезновение искусств из многих учебных планов может иметь негативные последствия.

В некоторых областях, таких как математика, шахматы и поэзия, вершин творчества чаще достигают в ранней молодости. В других сферах путь развития длиннее, но зато достижения возможны в течение многих десятилетий. Философы, историки, дирижеры, дипломаты, религиозные деятели, психологи успешно работают долгие годы. То же самое можно сказать и о лидерах бизнеса — вспоминаются Саммер Редстоун и Сидней Харман, Уоррен Баффет и Руперт Мердок. Людям, которые сделали фундаментальные открытия в юном возрасте, приходится как-то сохранять свою «детскость», можно сказать, они вынуждены оставаться юными. Фрейд как-то заметил: «Когда я был молод, идеи сами находили меня, но чем старше я становлюсь, тем больший путь мне нужно пройти, чтобы встретиться с ними». По мере того как ускоряется темп жизни, творческие люди (и общества, в которых их ценят) будут искать новые пути — связанные с психологией или с физиологией — сохранения моделей мышления, свойственных молодости.

Как же развивать креативность на рабочем месте? Сегодня многие организации идут дальше заявлений о том, что они являются колыбелью креативности. Я не отрицаю их благих намерений. Однако, как убедительно показала психолог Тереза Амабайл, лишь у немногих компаний хватает мужества следовать своим убеждениям [6]. На практике же обычно людям дают понять, что слишком большая оригинальность — в одежде, политических убеждениях, и бизнесе нежелательна. Это слишком дорого, слишком рискованно, вызывает неоднозначную реакцию. Консерватизм вознаграждает

дают, выделяющихся из массы изолируют или увольняют. Части компаний удается «решить» проблему, сослав творческих сотрудников в «кабинеты скунса» либо позволив лишь самым новым подразделениям следовать собственным курсом. Опыт показывает, что стратегия, основанная на принципе «разделяй и властвуй», недолговечна — если творческий подход не проникнет в «ДНК организации», его вряд ли воспримет следующее поколение сотрудников. Хотя, конечно, ненужная креативность в бухгалтерии или финансовой сфере может быть самоубийственной, и компании Arthur Andersen и Enron вскоре после начала нового тысячелетия убедились в этом [7].

Креативность десятилетиями внедряется в ДНК компании 3М. Эта достойная восхищения организация привлекает в свои ряды людей, которые доказали, что обладают творческой жилкой. Сотрудников, предлагающих новые идеи, ждет продвижение по службе и награды. Лидерская команда тесно сотрудничает с «пионерами» и «находчивыми пользователями», используя их идеи и предлагая им соответствующее вознаграждение. Менеджмент дает свободу людям с нетрадиционным мышлением. Топ-менеджеры осознали, что творчество не поддается управлению, его можно лишь поддерживать или препятствовать ему.

Еще одна компания, всегда стремящаяся к новаторству, — General Electric. Под руководством легендарного Джека Уэлча GE освоила множество новых направлений бизнеса, внедрила радикальные методы продвижения продуктовых линеек, привлекая к этому людей, которые изначально не стремились к лидерству. Преемник Уэлча Джефффри Имелт понимает, что следующее поколение инноваций должно появиться в рамках существующего портфеля GE [8]. Поэтому он инициирует такие программы, как «Эковоображение» («Eco-imagination»), в рамках которой ведутся поиски экологически чистых источников тока, разрабатываются стратегии корпоративных продаж, то есть предложение комплекта товаров и услуг организациям, например больницам, или организаторам крупнейших мероприятий, например Олимпийских игр. Имелт ежегодно выделяет \$1 млрд на исследования и разработки. Он надеется, что появится тысяча, а не сто новаторских идей, и можно будет выбрать из них самые перспективные для этой многоотраслевой, межнациональной корпорации.

Периодически в экономике возникают совершенно новые отрасли. До появления Интернета коммерция по большей части осуществлялась путем прямых продаж клиенту или через надежных посредников, например, торговые каталоги или дистрибьюторов. Всемирная паутина позволила людям постоянно находиться на связи, общаться с любым числом пользователей, иметь доступ к огромному массиву информации. В результате появилось множество новых направлений бизнеса, особенно в США, где предпринимательство поощряется, а венчурный капитал доступен. Компании стремились всеми способами извлекать преимущество из возможностей нового тысячелетия. США 1990-х олицетворяли креативность в действии.

Затем наступил кризис 2000–2001 годов, и большинство этих компаний — по некоторым оценкам, несколько тысяч — перестало существовать. И лишь очень немногие компании выжили, пережив сокращение (как Priceline) или вернувшись к своим более традиционным формам (как Cisco).

Несомненно, в 1995 или даже в 2000 году невозможно было предсказать, какая из интернет-компаний в середине первого десятилетия нового века взлетит высоко. Amazon, Google и eBay пережили взлеты и падения. Однако, оглядываясь назад, мы видим, как каждая из этих компаний добивалась успеха, верно выявляя новые тенденции и потребности и изобретательно используя Интернет для удовлетворения этих потребностей. Если применить наши термины, можно сказать, что они определили критически важный домен и создали нужное окружение.

Начав с продажи печатных изданий и затем расширив поле деятельности, Amazon дала нам возможность делать покупки, не отходя от компьютера, и предоставила различные способы обратной связи. Amazon знает, какие книги хотелось бы иметь мне, моим друзьям и семье, компания размещает отклики на книги, которые я написал, хотя порой мне и хочется, чтобы кое-какую информацию на этом веб-сайте удалили.

Google откликнулся на желание человека получать информацию как можно быстрее и надежнее — и бесплатно! Нужно лишь впечатать в графу поиска ключевое слово, и вы получите огромное количество ссылок на источники. Сначала ссылки располагались строго в соответствии с частотой использования, однако сегодня эксперты Google применяют более тонкие критерии отбора. В компании планируют

перевести в цифровой формат все когда-либо написанные книги и использовать компьютерные программы, достаточно хорошо распознающие запросы. Школьники, осторожнее с контрольными!

eBay — настоящий рай для покупателя: электронный базар, где каждый может купить все, что душе угодно, или продать все, что стало ненужным. Пользователь может даже поторговаться. Процедура совершения покупки эффективна, надежна, не вызывает проблем. Вы можете убедиться в надежности человека, с которым вы заключаете сделку, или, по крайней мере, в том, что он выступает под настоящим именем. eBay удалось создать настоящее сообщество. По всему миру пользователи eBay связаны друг с другом. И хотя владельцы компании несколько преувеличивают этот аспект, справедливо будет сказать, что сообщество во многом управляется самостоятельно. eBay создала немалое количество движимых рынком механизмов и процедур. Ее открытость резко контрастирует с демонстративной секретностью, которую практиковала компания Enron.

Несомненно, разработка творческой идеи — лишь начало. На пути от новаторской идеи к эффективному бизнесу стоит много препятствий. Каждая из упомянутых компаний создала эффективный менеджмент, каждая, когда того требовали обстоятельства, была готова к трудному выбору и резким изменениям. Им приходилось участвовать и в судебных разбирательствах, порой выступать против конкурентов в области интернет-коммерции. Все перечисленные компании постоянно ищут пути развития своего бизнеса, способны расширять сферу своей деятельности и бросать вызов конкурентам на их собственной территории. Они поощряют креативность в своих сотрудниках и клиентах. Так, Google предоставляет сотрудникам один день в неделю для работы над проектами, напрямую не связанными с получением компанией прибыли. И, наконец, каждая компания всегда помнит о том, что в любой момент может появиться новый уникальный продукт, который способен в одночасье подорвать ее гегемонию на рынке — возможно, еще до того, как вы прочтете эти строки!

## Групповое творчество

Большинство исследователей изучают сознание, методы и мотивацию отдельной творческой личности. Такая направленность, с одной

стороны, отражает интерес психологов к природе творчества, а с другой — романтический взгляд на творческую личность. Творчество двух-трех человек, а также больших групп воспринимается как нечто необычное или просто как сумма потенциалов всех членов группы.

Сегодня уже очевидно, что рассматривать творчество как результат усилий отдельного человека недостаточно. В естественных науках — в физике или генетике — большая часть самой важной работы выполняется большими командами, часто насчитывающими несколько сот человек. Театр и кинематограф также требуют, чтобы люди объединялись в творческие группы, зачастую конфликтующие. В эру массмедиа особенно важно, чтобы результат какого-либо проекта понравился миллионам, и здесь не обойтись без совместной работы представителей разных искусств и профессий. В век консалтинга компанию, находящуюся в кризисе, спасают целые команды консультантов. Они разбираются в проблемах, а затем выдают отчет с рекомендациями. Я называю такие формы совместной работы «голливудскими». Множество людей, часто незнакомых друг с другом, сотрудничают в течение короткого периода времени, устанавливают необходимые связи и должны доверять друг другу, чтобы эффективно завершить работу и перейти к следующей задаче — будь это съемки нового фильма или консультирование другой корпорации.

Однако в последнее время возникла еще одна форма группового творчества — мудрость масс. Мы наблюдаем этот феномен на примерах самых популярных источников Google, рекомендованных книгах Amazon, достойных самого большого доверия продавцов eBay. Программирование с открытым кодом, то есть процесс, в ходе которого десятки людей могут внести вклад в компьютерную программу, — еще один часто упоминаемый случай. Возможно, самый очевидный и самый неоднозначный пример — Википедия. Этот вариант традиционной энциклопедии представляет собой словарные статьи, созданные разными авторами, а затем подвергшиеся многочисленным переделкам и дополнениям других пользователей.

Сегодня мы задаемся вопросом, нужно ли пересматривать идеи о креативности, учитывая, что во все большем количестве проектов и областей вклад отдельных людей играет все меньшую роль, а групповой разум — все большую. Очевидно, что все большее значение



приобретают способность быстро знакомиться с людьми, создавать рабочие взаимоотношения и справляться с конфликтами. Мозговые штурмы и импровизация выходят на первый план, личная слава блекнет.

Мой собственный взгляд на этот вопрос включает две полюса. На одном из них находятся глубокие социальные проблемы, такие как бедность и расизм, и групповой разум, мудрость масс не в состоянии предложить адекватное их решение. На другом же полюсе находятся менее глобальные вопросы, которые интересуют лишь определенную часть общества. В этом случае группа не связанных между собой людей может предложить решение проблемы. Этот подход можно проиллюстрировать примером с энциклопедиями: желая узнать все об Элвисе Пресли или American Idol, мы можем поискать эту информацию в Википедии, если же нам нужно разобраться в работах Канта, следует почитать об этом в таком признанном, авторитетном источнике, как Britannica.

Могу привести личный пример. Несколько раз на моей памяти Гарвардский университет избирал президента. При составлении финального списка кандидатов мудрость коллектива предпочтительнее мнения отдельного эксперта. Однако когда приходит время окончательного выбора, большинство голосов не заменяет экспертное мнение и мудрость авторитетных людей внутри университета и вне его.

Однако даже серьезные проблемы могут быть решены с привлечением групп. С решением некоторых из них лучше справляются небольшие группы людей, которые хорошо друг друга знают и долгое время работают вместе. Такое сотрудничество имеет место в давно существующих научных лабораториях, репертуарных театрах, музыкальных коллективах. Иногда группа создается специально для реализации какого-либо проекта. В нее входят люди, обладающие нужными навыками и способностями, в ней поощряются различные точки зрения и создаются препятствия к тому, чтобы группа приняла чью-то сторону, шла по накатанному пути.

## **Ложное творчество**

Конечно, креативные прорывы могут быть ложными и даже опасными. Enron объявила себя одной из самых новаторских компаний

в мире. И действительно, то, что Enron заявляла в 1990-х: стремление развивать газовую индустрию, торговля через Интернет, прогнозы относительно приватизации во многих развивающихся странах, — представляло собой перспективные области развития для энергетики. Проблема же заключалась в том, что многое из так называемой креативности было псевдоактивностью, замешанной на ложных оценках, неоправданных надеждах и неточных данных.

Наука также не защищена от «ложных открытий». Возьмем, например, физику. В XVII и XVIII веках считалось, что вещество горит из-за того, что содержит флогистон, субстанцию без вкуса и запаха, который выделяется в процессе горения. Однако флогистон оказался лишь выдумкой химиков, пытавшихся объяснить процесс, которого они не понимали. Благодаря открытию Антуана Лавуазье ученые узнали, что горение происходит, когда некоторые вещества соединяются с кислородом и достигают определенной температуры.

В XIX веке физики утверждали, что существует среда под названием «эфир», через которую проходят все световые и тепловые волны. Лишь эксперименты Альберта Михельсона и Эдварда Морли, а также теоретические работы Альберта Эйнштейна показали, что эфира, как и флогистона, не существует. Любая модель Вселенной, включавшая его, была неверна.

Ошибались не только наши предки. Одним из самых заметных событий последних десятилетий явилось широко освещаемое в прессе открытие процесса холодного синтеза. 23 марта 1989 года на поспешно созванной пресс-конференции Стэнли Понс и Мартин Флейшманн, два известных физика из университета Юты, объявили о невероятном открытии. Они провели эксперимент по созданию устойчивой термоядерной реакции путем холодного синтеза. При комнатной температуре они подвергли сжатию тяжелые атомы водорода внутри ячеек. Ячейки состояли из двух металлических электродов, палладиевого и платинового, погруженных в емкость с «тяжелой» водой с солями лития и соединенных со слабым током электрода. В результате полученного синтеза предположительно выделялось огромное количество энергии. Раньше считалось, что такое количество энергии можно получить лишь при «горячих» ядерных реакциях при очень высоких температурах. «Два ученых создали устойчивую ядерную реакцию при комнатной температуре в химической лаборатории университета Юты. Это открытие озна-

чает, что в один прекрасный момент мир сможет за счет такого синтеза получить чистый, неистощаемый источник энергии» [9].

Это заявление, немедленно разнесенное средствами массовой информации по всему миру, стало сенсацией. В *Wall Street Journal* написали, что «ученые, работающие в университете Юты, сделали беспрецедентное заявление о том, что им удалось добиться устойчивой термоядерной реакции с помощью «холодного» синтеза и получить в лаборатории энергию водородной бомбы. Ученые утверждают, что с оборудованием, которое есть в каждом школьном кабинете химии, они получили в пробирке реакцию синтеза, продолжавшуюся более 100 часов» [10]. Казалось, бесконечное количество дешевой, безопасной и чистой энергии станет доступным благодаря весьма простому процессу. Если бы это было правдой, потребность в ископаемом топливе и поиске пока нетронутых источников энергии, таких как энергия моря или солнца, отпала бы. Подобное открытие сулило вечный потребительский рай.

То, что произошло в последующие месяцы, поучительно, особенно для студентов, изучающих креативные процессы. Огромные суммы государственных и частных средств в США и за рубежом были направлены на исследования в этой области. Несколько лабораторий заявили, что смогли повторить результат. Приверженцы открытия существуют и сегодня, и эта группа весьма многочисленна. Однако большая часть ученых решила, что заявление о «холодном» синтезе не соответствует действительности. Несколько экспертов отвергли возможность получения подобных результатов сразу же, утверждая, что данное открытие противоречит нашим знаниям о природе вопроса. Еще несколько ведущих ученых безуспешно пытались повторить результат и после своих попыток стали относиться к заявлениям Понса и Флейшманна скептически.

Любая попытка творчества возникает в рамках домена — традиционного или нового — и для того, чтобы судить об этих попытках, необходимы критерии оценки. Понс и Флейшманн были учеными, но их творческий пыл был подвергнут серьезной проверке. Оказалось, что их опыты не были поставлены с должной тщательностью, данные были приведены не полностью, не были созданы необходимые условия контроля. Объявление результатов было преждевременным — на самом деле ученые боялись, что их опередят коллеги из близлежащего университета Бригама Янга. Когда от них потре-

бовали раскрытия подробностей исследования, чтобы другие смогли повторить результаты, ученые стали препятствовать и перешли к нападкам. Самое ужасное, что они так и не объяснили, *каким образом* эти результаты были получены. В результате наука «эволюционировала», а точнее — выродилась — в политику. Феномен холодного синтеза медленно скатился до уровня идей о флогистоне и эфире. Творчество уступило место ловкости рук.

Об истории холодного синтеза было написано несколько книг [11]. Большинство ученых относятся к нему критично, однако часть все еще с надеждой смотрят на эксперименты, которые провели — или лучше сказать разрекламировали — Понс и Флейшманн. Я считаю, что этот случай — классический пример того, как творчество погибло в отсутствие дисциплины. Понс и Флейшманн были известными учеными, уважаемыми в своей области. Я все же надеюсь, что к поиску их мотивировало научное любопытство, а их первоначальные результаты были настолько многообещающими, что давали право на дальнейшие исследования.

Однако почувствовав, что напали на что-то, имеющее социальную значимость, исследователи из Юты потеряли голову. Вместо того чтобы сохранить скептицизм, присущий ученым, прислушаться к мнениям коллег (сначала с симпатией относившихся к ним), они забыли о настоящих ценностях своей дисциплины: о поиске доказательств, уважительном отношении к мнению коллег, готовности поделиться методами и открытиями, скромности, которая позволяет признать, что ты не прав и неверно истолковал или преувеличил результаты. В нашей терминологии, они забыли о домене, в котором работали, игнорировали достижения других ученых в данной области, пытались создать новое сообщество наивных сторонников. Их неудача привела к крушению карьеры руководства университета, где они работали, дискредитировала молодых ученых, проводящих исследования в других лабораториях, и повредила их собственной профессиональной репутации.

Можно возразить, что Понс и Флейшманн были творческими людьми, но им просто не повезло, и они ошиблись. Однако что бы ни происходило, человек, нацеленный на творчество, обязан скрупулезно завершать и объективно оценивать свою работу. Креативность без дисциплины вредна. Даже если когда-нибудь Понс и Флейшманн докажут, что были правы в своих гипотезах, им не будет

принадлежать слава первооткрывателей. Их, вероятно, не следует слишком строго судить за преданность ложным идеям, а нужно оценивать их деятельность объективно — в соответствии со вкладом в науку своего времени.

## Творчество и синтез

Очевидно, что между креативным и синтезирующим типами мышления много общего. В первую очередь для обоих типов необходимы грамотность и дисциплина. Оба выигрывают от знакомства с множеством примеров, ролевых моделей, поиска вариантов решения одного и того же вопроса. На самом деле нет четкой границы, отделяющей синтез от креативности. Лучшие творческие работы возникли из попыток синтеза (порой неудачных). Часто бывает, что на пике карьеры преподавателя или ученого синтез, которым он занимался всю жизнь, развивается в значимое творческое достижение.

Однако движущие силы этих двух типов мышления различны. Цель человека, занимающегося синтезом, — представить уже достигнутое в максимально ясной и удобной форме. Цель творческого человека — расширить границы знания, нарушить законы жанра, направить свои усилия в новом, неизведанном направлении. Человек, занимающийся синтезом, ищет порядка, равновесия, целостности. Творческого человека мотивирует неуверенность, непредсказуемость, постоянный вызов, отсутствие равновесия. Данную мысль можно проиллюстрировать с помощью знаменитой классификации Фридриха Ницше. Человек, занимающийся синтезом, поклоняется Аполлону, он обладает сдержанным темпераментом, действует гармонично и сбалансировано. Творческий человек поклоняется Дионису, это темпераментная натура, богоборец.

Ни одно общество не может состоять только из творческих людей. История показывает, что чем «горячее» творческий центр, тем быстрее он «сжигает» сам себя. В 1900 году Вена была центром творческой мысли. Прошло 50 или 100 лет, и она полностью утратила свой статус. Однако нет сомнения в том, что в обозримом будущем общества, знающие, как развивать и поддерживать креативность, будут процветать, в отличие от тех, которые лишь копируют достижения настоящих новаторов.

Как взаимоотношения между синтезом и творчеством проявляют себя в других условиях? Обучение предполагает, что люди получают навыки синтеза, и лишь потом приступают к самостоятельным разработкам. В высшей школе, где я преподаю, студенты пишут дипломную работу. Затем, после защиты диплома, им разрешается приступить к диссертации, которая является уже независимой работой по той же тематике. Однако очевидно, что одни эксперты в какой-то области стремятся к творческим прорывам, а другие нет. В искусстве сегодня синтез играет меньшую роль, чем в прошлом. Бах и Моцарт считали себя мастерами традиции, Джон Кейдж и Игорь Стравинский были уверены, что традиции надо разрушать. Часто прославляется новизна как таковая, хотя слава эта по большей части сиюминутна. В коммерческих компаниях способность к синтезу жизненно важна и для менеджеров, и для лидеров, при этом ожидается, что лидеру присущ более широкий взгляд в перспективу — и временную, и территориальную.

У лидеров обычно больше ценится «прожекторный» интеллект, освещающий все вокруг на 360 градусов, чем сфокусированный на одной точке «лазерный» интеллект. Несмотря на это, признано, что большинство новаторских продуктов, идей в области продаж или маркетинга создают люди с «лазерным» интеллектом, действующие в одиночку или в команде. Лишь редкий лидер-провидец проявляет настоящую креативность. Мы видим последствия этой креативности, когда следующие поколения пользуются плодами и/или страдают от результатов действий этого лидера — будь то Наполеон или Мао Цзедун, королева Елизавета I или Маргарет Тэтчер.

## **Творчество в будущем — три пути развития**

До настоящего времени, когда речь заходила о развитии творчества, во главу угла ставился человек и его креативные способности. Именно число творческих людей, сконцентрированных в определенном месте и в определенное время (Афины в V веке до н. э., Флоренция времен Ренессанса, Вена и Париж начала XX века, Кремниевая долина в 1990-х), обуславливает возможность для длительного новаторства и научных открытий. Социолог Ричард Флорида говорит об урбанистических центрах Америки — Остине, Сан-Диего, Сиэтле, — которые возникли из-за того, что привлекали людей

молодых, разбирающихся в технологиях, с либеральными взглядами, интересующихся искусством [12]. Без сомнения, подобные центры развиваются в Европе, Азии и Латинской Америке. В скором будущем, однако, ключевой роли человека в творческом процессе будут угрожать три фактора.


Узнавая больше о природе человека — и особенно о мозге и генах, — мы поймем, какие факторы увеличивают или уменьшают вероятность развития у личности творческих способностей. Не исключено, что будут выявлены гены, отвечающие за личные качества или темперамент, склонность к новаторству и творческому непокою. Возможно, ученые выяснят, что определенные места в лимбической системе быстрее активизируются у людей, которых считают «хронически креативными» в той или иной области. Такие открытия могут остаться достоянием научных лабораторий. Но скорее всего люди, ценящие креативность, будут стараться развивать (надеюсь, не разводив в пробирках!) людей, обладающих биологическими склонностями к творчеству. Однако нет сомнений и в том, что структуры, стремящиеся к тотальному контролю, найдут способы избавиться от этих творческих «отклонений». И в будущем, вместо того чтобы сжигать книги, тоталитарные лидеры, будут удалять у потенциальных «творцов» ключевые мозговые центры или уничтожать определенные гены. То, что когда-то было плодом научной фантастики, может стать реальностью.

Новые разработки, несомненно, появятся и в области изучения искусственного разума и компьютерной симуляции человеческого интеллекта. Будут изобретены компьютерные программы — на самом деле они уже существуют, — которые смогут создавать произведения в области визуальных искусств, музыки, дизайна и т. д. Люди, занимающиеся творческой деятельностью, также будут пользоваться компьютерами как своеобразным интеллектуальным «протезом»: аккумулировать огромные объемы данных, которые нельзя было освоить, когда компьютеров еще не было. Сегодня большинство инноваций — от архитектурных проектов Франка Гери до декодирования геномов компанией Celera — не были бы осуществлены без мощных компьютеров (хотя сам Гери все еще работает вручную). Опять-таки те, кто использует новые формы интеллекта в благих целях, и те, кому они нужны для контроля и разрушения, будут бороться между собой.

Цели генных, кремниевых и нейротехнологий нейтральны с точки зрения морали. Пока СМИ восхваляют разработки «нового века», ученый-компьютерщик Билл Джой предупреждает о разрушительном потенциале нанотехнологий, генной инженерии и робототехники [13]. Я разделяю его тревогу: ведь, например, клонированное отравляющее вещество или компьютер, запрограммированный, чтобы запустить ядерные боеголовки, могут уничтожить жизнь на земле. Сегодня креативность как никогда нужна в гуманно-ориентированных сферах — в области межличностных, межнациональных отношений, гражданского долга, толерантности и терпимости. Таким образом, следующие главы будут посвящены вопросам морали и этики.



# РЕСПЕКТОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ



## Старая как мир игра в бисер

Уже сто тысяч лет назад предшественники *homo sapiens* украшали себя разноцветными бусами. По мнению ученых, члены одной группы первобытных людей сознательно делали это, чтобы отличаться от членов других групп [1]. Точно неизвестно, для чего служили эти украшения первобытному человеку — только ли для того, чтобы создать отличительные признаки группы. Неизвестно также, общались ли наши прапродители на своеобразном протоязыке; и как попытки выделиться связаны с другими ранними символами — от церемонии погребения до рисунков животных в пещерах. Однако очевидно, что использование знаков, отличающих одну группу от другой, — это важная постоянная характеристика нашего вида.

Антропологи и археологи изучали членство в группах с разных точек зрения. Они выяснили, что многие артефакты, такие как маски, тотемные столбы, щиты, были украшены отличительными знаками. Модели родства были, как правило, экзогамны: мужчины приводили партнерш из соседних племен, в соответствии с принадлежностью к племени выбирали имена детей и т. д. Обмен подарками между группами был церемониальным ритуалом. Однако отличительные знаки использовались не только в повседневных или праздничных ситуациях. Племена часто участвовали в ритуальных войнах, длящихся, пока определенное число представителей племени с той или иной стороны не погибнет. В настоящее время ритуальные аспекты конфликтов практически сошли на нет, но их отголоски прослеживаются в таких леденящих кровь выражениях, как «*тотальная война*», «*мирровая война*», «*глобальный конфликт*» или «*взаимное уничтожение*».

Люди следуют глубоко укоренившейся тенденции к созданию групп, они тем или иным способом отмечают отличия между ними, усваивают четко позитивное или четко негативное отношение к соседним и более отдаленным группам. Взаимоотношения могут быть разными — от крепкой дружбы до длительного соперничества и смертельной вражды. Антрополог Клод Леви-Стросс считал дихотомию взаимоотношений основной характеристикой человека. Он полагал, что отношения в социуме базируются на идее обмена между культурными группами. Предметами обмена являются войны, товары и женщины.

### **Различные объяснения взаимоотношений между группами**

Пятьдесят лет назад, после возникновения нацистской псевдонаучной теории расы, в мире неохотно принимали биологические объяснения поведения человека. Поэтому тенденция к делению на группы и организации считалась культурным феноменом, тем, что по желанию можно изменить. Сегодня ученые вновь обратились к биологии. Они подчеркивают аналогии в мире приматов, ищут доказательства того, что части мозга или даже конкретные гены отвечают за признание групповых различий и моделей взаимоотношений, которые имеют место между группами.

Объяснения, взятые из социобиологии и эволюционной психологии, не вызывают сомнений. Человек действительно имеет глубоко укоренившуюся склонность к установке границ или размеров своей группы, к тому, чтобы идентифицировать себя с ней, ценить ее членов и относиться настороженно или враждебно к другим группам. Однако такие биологические объяснения имеют свои ограничения. Во-первых, они не учитывают контуры, глубину или непостоянство различий внутри группы и между группами. (Вспомните, как менялись отношения между Британией и Францией за десятилетия и за века.) Во-вторых, люди в течение жизни одновременно демонстрируют агрессивное/враждебное и альтруистическое/дружественное поведение; и любому отношению к другой группе можно со временем найти рациональное объяснение. Наконец, даже если существует биологическая основа дихотомии, стереотипного поведения или предвзятости, то люди в каждом поколении должны

пытаться справиться с этими склонностями, приглушить или преодолеть их. (Ваша реакция на термин «космополит» проиллюстрирует ваше отношение к данному вопросу.) На самом деле невозможно было бы объяснить мирные тенденции последних лет в таких регионах, как Северная Ирландия и Южная Африка, если бы вражда между группами — католиками и протестантами, цветными и белыми — была действительно непримиримой.

## Сегодня все по-другому

С возникновением оружия массового уничтожения, в первую очередь ядерного, взаимоотношения между группами людей перешли определенную черту. В прошлом худшим исходом обрядовых войн являлось истребление враждебной группы. Как показывают недавние события в Судане, Руанде и бывшей Югославии, концепция, обозначаемая словом *геноцид*, стара, как Библия. Сегодня война не знает ограничений. Менее чем за сто лет мы пережили две войны, в которые был вовлечен почти весь земной шар. У нас есть ядерное, биологическое и химическое оружие, которое не знает границ и — в худшем случае — способно сделать мир необитаемым. Удивительно, что до сих пор такое оружие использовалось лишь изредка. Поэтому требуется невероятный оптимизм, чтобы верить в то, что нам удастся избежать военного конфликта, угрожающего всему миру.

Поставить войну и оружие вне закона — благородная идея, однако ее вряд ли можно реализовать. Группы не доверяют друг другу и, как следствие, — постоянно нарушают свои обязательства. Вероятно, в основе подобного недоверия лежит просто здравый смысл, подсказывающий, что противникам, обещающим слишком много, верить не стоит. (Когда я был молод, одного слова — *Мюнхен*\* — хватало, чтобы выразить скептическое отношение к обещаниям мировых лидеров сохранить мир). Для отдельных людей и групп заменой войнам может стать конкуренция — от коммерческой до спортивной. Однако идея о том, что страны будут хвастаться своими футбольными победами или сетью ресторанов McDonald's, и это

\* Имеется в виду Мюнхенский договор — соглашение, подписанное в Мюнхене 30 сентября 1938 года главами крупнейших европейских государств. Соглашение касалось передачи Германии Чехословакией Судетской области. — *Прим. ред.*

поможет избежать войн, наивна. Поэтому единственно возможный путь к прогрессу — изобретение специальных «антиагрессивных» пилюль либо всеобщее удаление клеток мозга или генов, поддерживающих агрессивное поведение. И здесь ключевую роль вновь играет образование.

## Уважение к окружающим: разумная цель

К чему следует стремиться в мире, состоящем из нескольких сотен стран, где тысячи групп говорят на множестве языков, где живет более 6 миллиардов человек? Очевидно, что сегодня выстроить стены, которые изолируют одну группу от другой, уже не удастся. Мы, *homo sapiens*, должны как-то научиться жить на соседних территориях — и одной планете — не ненавидя и не убивая друг друга, не поддаваясь на расистские провокации, даже если наша группа в данный период времени в чем-то превосходит другую. Сейчас часто говорят о нехватке *толерантности*, и, пожалуй, ее обретение — это все, на что мы можем надеяться. Оптимисты же более романтичны. Так, накануне Второй мировой войны поэт Уистен Хью Оден заявил: «Мы должны полюбить друг друга или умереть» [2].

Я предпочитаю концепцию уважения. Вместо того чтобы игнорировать различия, воодушевляться ими, пытаться уничтожить их с помощью любви или ненависти, я призываю людей принимать различия, учиться жить с ними, ценить тех, кто отличается от нас.

## Как люди учатся уважению

Даже в первый год жизни в человека можно заложить основу для уважения к окружающим. Малыши в яслях видят или слышат, что другим детям плохо, и выражают солидарность плачем. Психологи объясняют такое поведение зарождающейся самоидентификацией и возникновением эмоционального отклика. Обычно маленькие дети, столкнувшись с чьей-то болью, ведут себя активно. Они успокаивают расстроенного сверстника — дают ему игрушку, зовут поиграть вместе.

К сожалению, порой их реакции далеки от сочувствия. Дети отнимают друг у друга игрушки, дразнят друг друга, дерутся, отвергают кого-то одного («ты еще маленький») или целую группу («этот

угол только для мальчиков»). В патологических случаях ребенок не просто эгоистичен, он стремится нанести другому физический вред. Способность выделять одну группу по отношению к другим также проявляется задолго до школьного возраста: дети трех-четырёх лет выявляют различия между отдельными людьми или группами по цвету кожи, полу, языку, стилю одежды, месту жительства, и, возможно, даже этническому признаку. Даже в первые месяцы жизни младенцы предпочитают видеть лица своей расы — но, что показательно, не в тех случаях, когда они живут в окружении людей с разным цветом кожи [3].

Определение различий — присущая человеку, полезная во многих случаях часть познавательной способности, ее невозможно уничтожить. Но то, как эти различия отмечаются и интерпретируются, — это культурный феномен. Маленькие дети идентифицируют себя — и стремятся соперничать — с людьми, которые кажутся им больше, старше, сильнее. Важно то, как воспринятые детьми ролевые модели соотносятся с членством в разных группах. Если белые и черные дети с готовностью играют вместе, восприятие различий по цвету кожи становится менее острым. Если взрослый говорит на нескольких языках и с готовностью переходит с одного наречия на другое, то легкость общения усиливает связь между лингвистическими группами [4].

Самое позднее к пяти годам у детей появляется стремление к дружбе или вражде, приятие или неприятие групп, они обретают способность любить и ненавидеть. Они осознают единство и противоположность групп. Дети начинают адаптировать свои установки к группам, к которым они принадлежат, к которым не принадлежат, и/или группам, к которым они не хотят принадлежать. Для развития взаимоотношений в социуме и комфортного в нем существования очень важно, например, вырос ли молодой человек из ЮАР при апартеиде 1950-х или в современной стране.

Важен также вопрос о том, какую моральную оценку дети дают группе и группам, которым они принадлежат / не принадлежат: отличается ли группа А от группы В или лучше (или хуже) ли группа А, чем группа В? Даже пятилетние дети воспринимают мораль как особое понятие: они могут оценить действия, в которых присутствует моральный аспект (например, плохо причинять вред другому или красть), от действий, которые являются обычной традицией

(в некоторых странах левостороннее движение). Они могут даже поделиться некоторыми интуитивными соображениями на этот счет — например, что товары должны распределяться между членами группы поровну. Однако будут ли дети наделять групповые различия оценочной составляющей («люди моего цвета кожи лучше, чем люди другого цвета кожи»), предсказать невозможно. Одним из факторов, повлиявшим на Верховный суд в знаменитом деле «*Браун против Комитета по образованию*»\*, было то, что психологи доказали: многие чернокожие дети, если им дать возможность выбора, предпочитают играть с белыми куклами. На их предпочтения повлияли стереотипы и привычки окружающего сообщества.

В идеале ответственность за воспитание уважения к различным группам и публичное проявление такого уважения должна быть распределена между разным общественными институтами. Родители, политические и религиозные лидеры, популярные средства массовой информации, разные общественные организации должны демонстрировать подобное уважение. Более того, следует поощрять тех, кто проявляет уважение, и изолировать или наказывать тех, кто этого не делает. Но мы не можем рассчитывать, что детей будут окружать идеальные ролевые модели. Чаще всего растущий человек сталкивается с самыми разными моделями. Одни из них достойны восхищения, многие другие неоднозначны или даже недопустимы. Чтобы убедиться в этом, просто попереключайте телевизионные каналы или послушайте радио.

Мы часто чувствуем несоответствие между публичным проявлением толерантности и легкими признаками снобизма, предубежденности или прямого неприятия чужих отличий. Психолог Ярроу Данхэм и его коллеги доказали, что дети школьного возраста не признают, что они предубеждены [5]. Однако если провести эксперимент с участием этих детей, то время реакции на стимул покажет, что они предпочитают свою группу и группы более высокого статуса, с презрением относятся к членам других групп и особенно тех, что менее престижны. (Дело в том, что субъект отвечает быстрее, когда о группах, которые он уважает, отзываются положительно,

---

\* Знаменитый судебный процесс 1954 г., положивший конец расовой дискриминации в американских школах; к данному прецеденту апеллировали позднейшие источники антидискриминационного законодательства. —

*Прим. ред.*

а о группах, которые он презирает, — отрицательно. К тому времени, как подросток взрослеет, его отношение к окружающим уже сформировано, и лишь исключительные обстоятельства могут его изменить. Неприятно понимать, что нетерпимость укоренена в нас столь глубоко, однако если мы не признаем этого, нам вряд ли удастся ее преодолеть.

## **Атмосфера уважения: истина и фальшь**

Таким образом, задача образования становится очевидной. Воспитывая в людях уважение к различиям между группами, мы должны показывать им пример и поощрять проявление толерантности — это особенно важно в случаях, когда одна группа превосходит другую в силе или численности [6]. И здесь чрезвычайно важно, какой пример подает учитель. Ученики тонко чувствуют, как учителя относятся друг к другу, как они обращаются с другими взрослыми и учениками — особенно с представителями различных меньшинств. Очень важны материалы, которые преподаватель выбирает для своих учебных программ, и то, как он преподносит эти материалы учащимся. Представьте себе разницу между классом, где учится большинство белых учеников, и где читают и с симпатией обсуждают книги о чернокожих, и таким же классом, где к работам чернокожих авторов относятся с пренебрежением или вообще не говорят о них. Знаменитый писатель Сол Беллоу уж точно не способствовал формированию уважительного отношения к другим культурам, когда язвительно заметил: «Мы будем изучать зулусскую литературу, когда у зулусов появится Толстой» [7].

Что касается конкретных дисциплин, я не думаю, что естественные и точные науки должны преподаваться с учетом межгрупповых различий. Их нужно преподавать одинаково во всем мире. Однако когда дело доходит до истории, искусств и гуманитарных наук, от педагога требуется четкая позиция. История страны будет выглядеть совершенно по-разному, если ее изложить в терминах политики, экономики, социума или культуры. Гражданскую войну в Испании можно описать нейтрально, а можно — с точки зрения лоялистов или сторонников Франко. Я полагаю, что такие предметы следует преподавать с опорой на разные точки зрения. Однако это не значит, что все без исключения точки зрения достойны уважения. В 1930-х

жители Германии поддержали нацистов в разоренной депрессией стране и тому были веские причины. Однако этих причин недостаточно, чтобы оправдать все последующие действия нацистов, такие как развязывание войны и геноцид евреев.

Уважение и неуважение, толерантность и нетерпимость — сейчас эти слова и идеи носятся в обществе. Очень показательны наличие или отсутствие представителей меньшинств в таких сферах, как большой спорт, СМИ, политика. Не менее показательны и роли, которые играют представители данных групп в различных сферах, а также то, как интересы большинства отражаются на менее сильных индивидуумах и группах. Так, компания может во всеуслышание заявлять о том, что 20% ее работников — афроамериканцы. Однако, посетив компанию, вы сразу поймете, работают ли чернокожие секретарями или менеджерами низшего звена либо входят в руководящий состав, какие группы людей регулярно участвуют в рекламных кампаниях или презентациях, а кому предназначены второстепенные роли.

На самом деле истинное уважение человек проявляет именно в обыденных ситуациях, когда за ним никто не наблюдает. Политик, будь он мэр, сенатор или даже президент, без сомнения, скажет, что любит всех людей, независимо от цвета кожи и вероисповедания. Несложно продвигать меньшинства на заметные позиции, а затем фотографироваться с ними для СМИ. Наблюдатель-скептик, однако, отметит, кто является постоянным советником политика (и часто — это отнюдь не представитель меньшинств), кого все время направляют на действительно важные (в отличие от церемониальных) встречи, с кем политик проводит свободное время, играет в гольф, делится конфиденциальной информацией.

Каковы признаки псевдоуважения? Увы, они окружают нас повсюду. Часто это проявляется в заискивании перед вышестоящими и унижении нижестоящих. Слишком многие люди добились высокого положения из-за своей способности льстить и прислуживать тем, кто стоит у власти. Однако те же самые люди игнорируют, отталкивают или оскорбляют людей с меньшим влиянием, тем самым показывая, что без уважения относятся к человечеству в целом.

Я многие годы наблюдал различные формы псевдоуважения. Так, я был хорошо знаком с человеком (назовем его Рок), который относился ко мне по-дружески и внимательно. Однако затем, разговари-



вая с окружающими, я слышал о Роке весьма нелицеприятные отзывы. Я стал выяснять, в чем дело, и, наконец, разобрался. Я был выше Рока по должности и нередко ему было что-то от меня было нужно, например, хорошая рекомендация. А те люди, что жаловались на Рока, не могли ничем помочь ему или зависели от него. Я понял, что когда Року выгодно, он прекрасно умеет проявлять уважение. А это еще хуже, чем поведение человека, одинаково неуважительно относящегося к людям любого положения.

Такая модель поведения характерна для людей, которые знают, как выказывать уважение на публике, однако обретают свое истинное лицо, когда свет ramпы гаснет. В этом случае уважение обусловлено ситуацией, оно не является основой, управляющей всеми поступками человека.

Нам знакома и *политкорректность* — термин, который сегодня употребляется, как правило, с иронией. И не без оснований. Дело в том, что часто политкорректное отношение подразумевает, что люди заведомо позитивно (то есть необъективно) относятся к некоей группе только лишь потому, что в прошлом эта группа подвергалась дискриминации, а любого, кто скажет что-то плохое об этой группе, ждет общественное порицание. *Политическая некорректность*, в свою очередь, включает поступки и высказывания, подрывающие политкорректность. Это намеренные высказывания и действия, способствующие отрицательному отношению к определенной группе.

Непросто определить, всегда ли политкорректность означает подлинное уважение. Я не думаю, что знаком уважения является то, что человек одинаково относится ко всем членам группы исключительно потому, что они к этой группе принадлежат. Однако я бы посчитал проявлением уважения искреннее желание понять других и помочь им.

Человек, действительно уважающий других людей, всегда признает за собой и окружающими право выбирать и сомневаться. Он старается оценивать не группу в целом, а каждого человека индивидуально. Он порицает тех, кто действительно заслуживает порицания. Он не считает, что всегда прав. И готов изменить свое отношение к другому человеку, если тот, в свою очередь, изменится к лучшему.

Я не считаю, что уважение должно полностью исключать оценку. Если человек ведет себя неуважительно по отношению к другим, его

следует призвать к ответу. Если же его неуважение перерастает в откровенно асоциальное поведение, его следует изолировать от общества. (В редких случаях целая группа может потерять право на уважение.) Так, Махатма Ганди несколько раз обращался к Гитлеру. Он написал Гитлеру письмо, в котором назвал его «Дорогой друг» и призвал изменить политику [8]. Гитлер же ответил на это: «Пристрелите Ганди, и если этого недостаточно, пристрелите десяток членов Конгресса [политической партии Ганди]» [9]. Толерантное отношение ко всем без объективной критики, приводит к столь же негативным последствиям, как и предвзятость.

## Ценность уважения

В условиях отсутствия толерантности человек, тем не менее, может получить прекрасное техническое образование. Такое возможно в странах с тоталитарным или фундаменталистским режимом. Если же общество стремится воспитать людей, уважающих различия между группами, то на социальные и гуманитарные науки ложится дополнительная нагрузка. Программы обучения этим наукам не могут обойти стороной вопросы, связанные с уважением к людям, спрятавшись под вывеской сугубо дисциплинарного образования. Напротив, они должны прямо говорить о важности уважения и об опасности любых форм ксенофобии.

В школе в первые годы обучения детям легче воспринять идею различий между людьми. В этом помогает совместная работа над заданиями: дети самостоятельно знакомятся друг с другом, начинают дружить и обнаруживают, что «не такой, как я» не всегда означает «плохой». Необходимо, чтобы дети читали книги и смотрели фильмы, которые воспитывают уважение к людям, а также играли в игры, которые предусматривают сотрудничество. О том, как среда влияет на воспитание индивидуума, можно говорить долго. Однако лучше просто вспомнить об одном лозунге, который я увидел в музее, где была воссоздана классная комната в школе Германии 1912 года. Верьте или нет, но на большом плакате было написано: «Ты должен ненавидеть соседей». Стоит ли удивляться тому, что два года спустя Германия развязала мировую войну?

Попытки американской системы образования воспитать в детях толерантность часто вызывают насмешки. Однако стремление аме-

риканских педагогов рассказывать ученикам о религиях, культуре, обычаях и искусствах разных этнических и социальных групп, уделяя одинаковое время каждой из них, имеют под собой разумную основу. Такой подход очень важен для представителей меньшинств, которые раньше ощущали себя в обществе своеобразными невидимками. Однако политкорректность должна быть искренней и подкрепляться делом. Иначе все заявления о толерантности и попытки ее достичь бесполезны и даже способны произвести негативный эффект. Большинство будет считать их бессмысленными, меньшинства же воспримут как попытки купить их лояльность. Особенно напряженная ситуация сложилась в странах Западной Европы, которые за последние десятилетия приняли миллионы иммигрантов из Африки, Азии, более бедных регионов Европы. Стабильность и психологическое здоровье «старой Европы» теперь зависят от того, как в этих странах будут относиться к иммигрантам — покровительственно или же как к равноправным гражданам. Терроризм обусловлен множеством причин, однако, несомненно, немалое значение имеет и чувство полной отчужденности от общества, которое испытывают меньшинства, живя в социуме.

В период взросления человека очень важно акцентировать его внимание на вопросах членства в группах и групповых конфликтах. Подросткам следует предлагать такие учебные курсы, как «Лицом к лицу с историей и самим собой» (Facing History and Ourselves). Этот известный курс истории часто читают в американских школах. Обычно он начинается с Холокоста, а затем рассказывает о различных расовых и этнических конфликтах, возникавших в разных частях света. Когда ученики анализируют историю политических систем разных стран, читают художественные произведения, обсуждают текущие события, их следует знакомить с тем, какие отношения существовали между изучаемыми группами в прошлом.

Позвольте мне ответить на два вероятных возражения. В первую очередь я ни в коем случае не могу гарантировать, что открытое обсуждение в школах причин межгрупповых конфликтов обязательно воспитает в учениках толерантность. На самом деле знакомство с историей и ее анализ поначалу могут вызвать у детей реакцию, противоположную той, которую ожидают от них педагоги. Дети часто считают, что нужно ограничить возможности групп, членами которой они сами не являются. Такое отношение во многом обу-

словлено тем, что они слышат дома, из уст других сверстников и по телевизору. Открытое выражение таких взглядов — необходимый, хотя и неприятный аспект обучения. Евреи не любят выслушивать предвзятое мнение о себе неевреев (так же, как неевреям не нравится то, что говорят о них евреи), но если открыто не разобрать причины предубежденности, оно навечно зафиксировано в глубинах сознания человека. И любой демагог, нечестный политик или манипулятор смогут воспользоваться этим.

Кроме того, я вовсе не считаю, что такие дисциплины, как история, литература или экономика следует использовать исключительно как материал для изучения взаимоотношений между людьми. Несомненно, эти науки имеют и самостоятельную ценность, им можно и нужно учить на «нейтральных» примерах, некоторые законы истории или макроэкономики настолько же универсальны, как математика или биология. Однако необходимо, чтобы преподаватели всегда четко объясняли, когда отношения между группами играли решающую роль в истории, экономике и т. д.

До сих пор я говорил об уважении преимущественно в контексте школьного образования. Но, конечно, уважение не менее важно в рабочей среде и для социума в целом. Очевидно, что организации и сообщества работают более эффективно, когда люди, являющиеся их членами, стремятся понять друг друга (несмотря на различия), помочь друг другу, совместно работать над достижением общих целей. Здесь особенно важны примеры позитивного лидерства и обязательное наказание за проявленное неуважение (вплоть до увольнения сотрудника). Многие не понимают, что сложно поддерживать атмосферу взаимоуважения в организации, если вне ее всех считать врагами. В конце концов конкуренты — это тоже люди, и любой сотрудник может оказаться в конкурирующей организации после очередного слияния или поглощения. Говорят, в попытке мотивировать университетскую футбольную команду тренер в Гарварде однажды задушил бульдога — символ команды Йельского университета. Надеюсь, это все-таки слухи.

Много полезных выводов можно сделать, наблюдая за командной работой в организациях. Так, наблюдая за работой кардиохирургов, Эмми Эдмондсон с коллегами убедилась, что успех команды зависит скорее от грамотного менеджмента, чем от профессионального опыта ее лидеров [10]. Члены команды радуются, когда их предложения

воспринимают серьезно, и предпочитают принимать решение коллегиально. Поддерживая эти идеи, Дэвид Гарвин и Майкл Робертс рекомендуют лидерам считать принятие решений процессом, а не событием [11]. Членов группы следует мотивировать к тому, чтобы они задавали друг другу вопросы, взвешивали «за» и «против», умели отстаивать позиции, отличные от их собственной. Такой подход позволяет избежать авторитарности, а принятые коллегиально решения обычно поддерживают сотрудники на всех уровнях организации.

Джон Сили Браун рассказал об организации, построенной на принципах взаимоуважения [12], опираясь на собственный опыт основателя и руководителя Исследовательского центра Xerox в Пало-Альто (который обычно называют PARC). Он стремился понять, почему в PARC часто разрабатывали великолепные технологические новинки, а Xerox их отвергала. Таким образом, обогащались конкуренты — Apple Computer, а не финансирующая PARC Xerox Corporation. Браун заключает, что новаторы в PARC не уважали и не ценили менеджеров из Xerox, и последние в результате стали платить им тем же. Эта безрадостная картина начала меняться, когда представители каждой из сторон стали прилагать усилия к тому, чтобы понять друг друга и сломать стереотипы. Инженеры и маркетологи старались понять ценности и культуру PARC, а дизайнеры и изобретатели — поставили себя на место менеджеров, которые отвечали за достижение коммерческих целей компании. В результате партнеры прониклись уважением друг к другу, и в конце концов Xerox добилась успеха.

Однако некоторые авторы, напротив, ратуют за жесткость, авторитарность и даже своеобразное хамство в управлении людьми. В своем провокативном эссе Родни Крамер защищает руководителей, которые жестко обращаются со своими подчиненными, тех, кто управляет с помощью оскорблений и запугивания, а не уговоров и убеждения [13]. Крамер считает, что такая тактика необходима, если нужно произвести быстрые изменения в организации. Он утверждает, что сотрудники часто начинают ценить тактику запугивания: слова и дела «страшного» руководителя расставляют все точки над *i*, избавляют компанию от хаоса и балласта в виде неэффективных работников, а также учат сотрудников быть более стойкими в стрессовых ситуациях. Несомненно, такая тактика может принести кратко-

срочный эффект даже и даже помочь внедрить организационные изменения. Однако, став нормой, она разрушит организацию. В долгосрочном плане управление с помощью кулака обречено на провал. И потом: гораздо проще призывать к такому стилю управления, когда ты сам не работаешь в компании, находящейся в кризисной ситуации (неважно, идет ли речь о команде медиков, которая борется за жизнь пациента, или корпорации, стремящейся избежать банкротства).

Правильнее всего учить уважению с детства. Но, основываясь на собственном опыте, могу сказать, что учиться никогда не поздно. Дважды за последнее время моей первой реакцией на ситуацию было проявление неуважения. И в обоих случаях я в результате изменил точку зрения.

Когда впервые я услышал, что власти во Франции решили запретить мусульманским девушкам и женщинам носить хиджабы в школе, я отнесся к этой идее с симпатией. В конце концов французские школы уже двести лет являются светскими учреждениями и те, кто их посещает, должны учитывать этот факт. Однако потом, осознав, что значит для женщин потеря важного атрибута принадлежности к культуре и религии, я признал, что носительницы хиджабов не посягают на свободы и права окружающих и что уважительное отношение к религиозным чувствам мусульманок должно стать решающим фактором в решении данного вопроса.

Второй случай связан с известной историей о комиксах. Услышав о решении датской газеты опубликовать комиксы, высмеивающие исламских лидеров и мусульманские религиозные ритуалы, я считал, что правда за издателями и свобода слова должна быть превыше всего. Но когда я осознал то, насколько эта публикация оскорбляет мусульман во всем мире и какую волну насилия она вызвала, я пересмотрел свою позицию. Здесь следует помнить, что комиксы особенно сильно обижают людей, чьей культуре такое направление в искусстве чуждо и незнакомо. Хотя художники могут рисовать все, что им угодно, а СМИ имеют право критиковать любые институты, вред, нанесенный публикацией комиксов, слишком велик. Свобода слова не пострадала бы, если бы критика была высказана в словесной форме, а не в картинках. По этой же причине я защищаю право Салмана Рушди публиковать «Сатанинские стихи» и осуждаю исламских лидеров, призывавших мусульман убить его.

Я привожу эти примеры не для того, чтобы доказать, будто уважение важнее всех остальных добродетелей. Просто всегда следует помнить: в нашем сложном глобальном мире необходимо научиться уважать людей разного происхождения и верований — и надеяться, что нам ответят тем же.

## Уважение любой ценой

Развивать уважительное отношение к людям можно самыми разными способами. Люди философского склада учатся ему в ходе дискуссий о морали и этике, правах и обязанностях человека. Такой подход эффективен, поскольку в результате возникает понимание того, что все люди являются частью одного сообщества. (Порой такая универсальность распространяется на всех животных и даже на неживую природу). Некоторые учатся уважению на практике — в играх, работе или в общении. Людей, обладающих лидерским потенциалом, следует учить использовать эти качества для вовлечения окружающих в полезные дела. Людей с предпринимательской жилкой, следует поощрять к тому, чтобы их бизнес служил общему благу, чтобы они нанимали сотрудников разного происхождения и поддерживали разные слои общества. Насколько полезнее для молодежи собраться вместе, чтобы строить дома или давать благотворительные концерты, чем шататься пьяными по улицам или курить траву дома у соседа. Подростки, имеющие лидерский или предпринимательский потенциал, могут пойти как по хорошей, так и по дурной дороге. Дело взрослых — родителей, преподавателей, лидеров сообщества, старших товарищей — помочь им выбрать правильный путь.

В этом контексте поучительно узнать о том, кто в 1942 году приехал на Ванзейскую конференцию в Берлин, где было принято решение о путях и средствах воплощения в жизнь «Окончательного решения еврейского вопроса» — программы геноцида еврейского населения Европы. Из четырнадцати присутствовавших там человек все были мужчинами, восемь имели дипломы европейских университетов. Таким образом очевидно, что образование не гарантирует наличие у человека респектологического типа мышления.

Нет универсального способа заставить людей уважать друг друга. В связи с этим особенно показательны многочисленные случаи,

когда жители оккупированной нацистами Европы с риском для жизни прятали евреев и тех, кто был в розыске у нацистов. Как пишет Самуэль Олинер, на первый взгляд эти люди ничем не отличались от простых наблюдателей или даже тех, кто сотрудничал с гестапо [14]. При более близком рассмотрении, однако, были заметны разительные отличия. Родители тех, кто спасал евреев, избегали физических наказаний, строили воспитание на четком объяснении того, как следует поступать в различных ситуациях. Эти люди обладали прочными ценностями, которые им внушили родители, конструктивным и оптимистичным отношением к жизни, они чувствовали связь с другими людьми, даже принадлежащими к другой группе. Но самое важное — они интуитивно (даже инстинктивно) чувствовали: то, что делают с ни в чем не повинными людьми, неправильно, и поэтому нужно бороться.

В последние годы наблюдались попытки восстановить дружеские взаимоотношения между группами, которые долгое время были враждебно настроены друг к другу. Так, Даниэл Баренбойм, еврейский пианист и дирижер, организовал проект West-Eastern Divan Workshop в сообществе с покойным Эдвардом Саидом, жившим в США палестинским писателем. В результате этой инициативы был создан оркестр, состоящий из молодых израильских и арабских музыкантов. Музыканты гастролировали в сравнительно нейтральной Европе и исполняли в основном классическую европейскую музыку. Также в рамках проекта были организованы открытые дискуссии, где люди из разных этнических и социальных групп обсуждали важные политические и культурные проблемы. Часто бывало, что молодой житель Израиля или Палестины дружески беседовал с человеком, которого до этого воспринимал как врага.

Без сомнения, такие программы способствуют сближению людей. Как объясняли Баренбойм и Саид, «мы пытались сделать что-то вместе, сделать то, что было небезразлично обоим, к чему мы относились со страстью... В культурной среде поощрение подобных контактов поможет людям быть ближе друг у другу, вот и все» [15].

Понятно, что оркестр, в котором играют несколько десятков молодых людей с Ближнего Востока, не может решить проблем региона, который в течение многих столетий раздирают конфликты. Кроме того, создатели этого оркестра — люди непростые, их поступки вызывали неоднозначные отзывы критиков. Как сказал Баренбойм,



«человек, стремящийся сделать что-то конструктивное в своей жизни, должен примириться с тем, что не все будут его любить» [16]. Однако и создание оркестра, и проведение политических семинаров в столь сложных условиях требует мужества и достойно похвалы. Как в 1970-х соревнования по пинг-понгу помогли наладить американо-китайский диалог, так и искусство может помочь прийти к политическому равновесию Израилю и арабскому миру. Когда в 2005 году израильские военные покидали сектор Газа, молодежный оркестр играл в городе Рамалла. А летом 2006 года, когда израильцы и боевики организации «Хезболла» обстреливали друг друга, оркестр дал концерты в тринадцати городах. Баренбойм так прокомментировал это: «Это наш маленький ответ на ужасы войны» [17].

И еще пример. В 1998 году знаменитый американский виолончелист Йо-Йо Ма инициировал проект «Шелковый путь». Художественная задача проекта — привлечь внимание как можно большего количества людей к музыке стран, где проходил Шелковый путь. Выступая в таких странах, как Иран, Казахстан, Узбекистан, Турция и Китай, исполняя произведения национальных композиторов, Ма и его сторонники надеются донести до человечества важную мысль: в мире все взаимосвязано, и хотя существуют различные национальные художественные традиции, тем не менее все общества всегда учились и учатся друг у друга.

Ма — сын выходцев с Тайваня, родился во Франции, живет в Америке, но постоянно путешествует по миру. Он стремится с помощью своего проекта подчеркнуть сходство между всеми людьми на Земле. Он «продвигает идею сотрудничества и ощущение общности между музыкантами и слушателями из разных стран» [18]. Проект «Шелковый путь» выполняет и образовательную миссию. Его цель — помочь учащимся и преподавателям в разных странах узнать об отдаленных уголках света, об искусстве и эволюции культур.

Эти два музыкальных проекта пытаются привнести в нашу жизнь взаимопонимание и взаимное уважение. Однако жизнь состоит не только из актов доброй воли и миролюбивых инициатив, цель которых — сплотить людей. Нередко бывает и так, что могущественная группа людей (в том числе стоящих у власти) совершает преступления, направленные на менее сильные группы.

Помочь решить эти проблемы могут комиссии правды и примирения, организованные в ЮАР и нескольких других странах. Эти

комиссии возникли как результат понимания двух вещей. С одной стороны, акты жестокости, этнические чистки и геноцид простить нельзя. С другой стороны, для того, чтобы общество не прекратило свое существование, члены обеих групп — жертвы и палачи — должны искать компромисс [19].

Вслед за примерами великих гуманистов, таких как Махатма Ганди и Нельсон Мандела, вовлеченные в конфликт стороны должны отвергнуть философию «око за око», которая многие столетия порождала насилие. Вместо этого стороны должны сделать шаг навстречу друг другу, а агрессоры — раскаяться в своих преступлениях. Прощение не всегда возможно, и простить нелегко. Однако иногда людям удается оставить прошлые конфликты позади, воспитать в себе терпимость по отношению друг к другу и, при счастливом стечении обстоятельств, обрести взаимное уважение.

Многие десятилетия такие комиссии старались сократить путь от ненависти к толерантности и взаимному уважению. Каждая комиссия действует по-своему, в разных странах процедуры неодинаковы, однако у них много общего. Во-первых, эти комиссии не являются судебными или военными трибуналами, они не стремятся вершить правосудие. Скорее, их цель — разобраться в ситуации. Вначале комиссия собирает как можно больше информации. Затем пострадавшим предлагают подробно рассказать свою историю. Тех, кто нанес урон пострадавшим, просят отчитаться за свои действия. В лучшем случае «обвиняемые» раскаиваются [20]. А иногда их прощает сторона, которой нанесли ущерб.

Члены комиссии внимательно следят за разбирательством. Они предлагают поддержку пострадавшим и поощряют их к тому, чтобы они рассказывали свои истории как можно подробнее. Как сказала юрист и ученый Марта Миноу, комиссии руководствуются идеями спасения и милосердия, а не правосудия и беспристрастности [21]. Комиссии поддерживают и «обвиняемую» сторону, если она искренне раскаивается и объясняет свои поступки. Комиссии документируют слушания максимально подробно. В некоторых случаях они выдают рекомендации по поводу дальнейших действий. Однако их основная миссия в том, чтобы дать обществу рецепт исцеления и не позволить прошлым конфликтам и враждебности тормозить его развитие. Иногда такие комиссии преследуют откровенно политические цели — укрепить новый режим и поддержать слабую

демократию. И оказывается, что общество способно выздороветь, а в прошлом отчужденные люди и группы — преодолеть свои разногласия.

В преодолении ненависти, соперничества, исторической вражды важно искать точки соприкосновения. Люди, живущие в одной стране, могут объединиться под знаменем общей истории, любви, надежд на будущее. Представители воюющих сторон в бывшей Югославии могут вспомнить о том, что у них общая родина, общие друзья, даже общие бывшие враги. Жители Северной Ирландии могут преодолеть исторические и религиозные конфликты и по достоинству оценить общие культурные традиции, язык и родство. Давние конкуренты в борьбе за президентский пост Джон Адамс и Томас Джефферсон когда-то примирились, вспомнив о битвах, в которых они участвовали вместе, и общем чувстве гордости за республику, к созданию которой они оба приложили руку. Даниэл Баренбойм и Эдвард Саид подружились, поскольку оба любили музыку и надеялись на урегулирование конфликта между их народами.

Уважение должно пронизывать все сферы жизни людей. Не секрет, что большинство из нас каждый день проводит на работе. В последней главе мы обратимся к типу мышления, без которого невозможно быть эффективным сотрудником и достойным гражданином.



## ЭТИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ



В каком мире хотели бы мы жить, если представить, что нам доступны нужные ресурсы и финансовые возможности? Что касается меня — и, полагаю, не только меня — я хотел бы жить в мире, где главное — «достойная работа». Работа качественная, этическая и увлекательная. Более десяти лет Михай Чиксентмихай, Уильям Дэймон и я исследовали природу достойной работы. Мы старались определить, какие факторы помогают людям работать хорошо, а какие препятствуют этому. Я подробно опишу результаты наших исследований, поскольку они проливают свет на этический тип мышления.

Работа стоит в центре современной жизни, и это хорошо понимали основоположники общественных наук конца XIX века. Эмиль Дюркгейм отмечал, что модель разделения труда не универсальна для сложно организованных обществ, и убедительно аргументировал свою точку зрения. Макс Вебер описал религиозную основу понятия «призвание», которое глубже, чем просто результативность, и отражает искренний отклик на божественный призыв. Зигмунд Фрейд назвал любовь и работу *ключами* к хорошей жизни. Что же такое достойная работа? Работу можно назвать достойной, если она *превосходна* по качеству или, говоря в наших терминах, высокодисциплинарна. Работа может быть достойной и с точки зрения *ответственности* — когда учитываются интересы всех заинтересованных сторон и сообщества, в котором действует компания. Работу можно назвать достойной и тогда, когда она доставляет удовольствие — она *увлекательна*, наполнена смыслом и приносит прибыль. Если образование — это подготовка к жизни, то во многом оно готовит нас именно к профессиональной деятельности. Преподавателям следует учить студентов правильному отношению к труду,

а организациям и всему обществу — поддерживать достойную работу, способствовать ей.

Масштабному исследованию нужна отправная точка. Мы решили проанализировать, что значит «достойная работа» в области различных профессий. Мы предлагаем считать профессионалами хорошо образованных и компетентных людей, выполняющих важные для общества функции. В ходе нашего исследования мы опросили более 12 тысяч человек. Большинство из них — это специалисты в таких уважаемых областях, как медицина, юриспруденция, наука, журналистика и образование. Также в нашу выборку вошли люди, работающие в сферах, которые в полном смысле слова профессиями назвать нельзя, — в театре, благотворительности, бизнесе, социальном предпринимательстве. Одни из этих людей лишь вступают в профессиональную жизнь, другие активно строят карьеру, третьи являются заслуженными пенсионерами и лишь изредка вмешиваются в дела компании. Проводя глубинные интервью, мы стремились определить цели этих людей, выяснить, как они решают сложные проблемы, связанные с их собственным развитием и профессией [1].

На первый взгляд определить, кто такие профессионалы, очень просто. Это привилегированная часть общества, люди, получившие хорошее и дорогостоящее образование. Профессионалы часто участвуют в конференциях, общаются с коллегами, живут насыщенно и комфортно. Если же они нарушают правила и стандарты, принятые в профессии, то рискуют лишиться всего. Но важно подчеркнуть: считаться профессионалом и действовать как профессионал — не одно и то же. Иногда люди, считающиеся профессионалами, на самом деле ими не являются, поскольку не соблюдают профессиональную этику. Они ловчат, преследуют собственные интересы в ущерб другим, не уважают базовые принципы своей профессии и часто идут на недопустимые компромиссы. Многие же люди, не получившие официального признания, ведут себя профессионально и достойно. Они работают ответственно, увлеченно и потому заслуживают уважения. Дальше я буду говорить о людях, ведущих себя как профессионалы независимо от того, какое у них образование: людях, посвятивших себя работе и выполняющих ее с опорой на нравственные принципы.

Хотя наше исследование посвящено именно профессиональной сфере, этический тип мышления важен не только для нее. Я полагаю,

что быть гражданином невозможно без нравственных установок, без гордости за страну, без стремления усовершенствовать общество. Один человек может полностью сосредоточиться на работе, а другой — всю энергию направить на развитие окружающего его общества, однако по-настоящему этическая позиция включает в себя и то, и другое. И трудовая, и общественная деятельность требует, чтобы человек посмотрел на свою жизнь под новым широким углом. Ему нужно ответить себе на вопрос: что сегодня значит быть юристом / врачом / инженером / преподавателем? Каковы мои права, обязанности и ответственность? Что значит быть гражданином моего сообщества / региона / планеты? Ответственен ли я перед окружающими, особенно перед теми, кто в силу различных обстоятельств живет хуже, чем я?

Такая концепция этики шире, чем просто толерантность и уважение. Выражаясь в терминах когнитивной психологии, этика включает в себя *взгляд сверху* — способность оценивать поступки человека с точки зрения моральных норм и соответствия этике. Далее я подробнее расскажу о том, как связаны этика и уважение.

## Как сделать работу достойной

Развить этическую модель мышления легче, если человек вырос в среде, где правильное отношение к работе является нормой. Подобно тому, как мы определяем общества, где культивируется дисциплина (Китай), или сообщества, где поощряется креативность (Кремниевая долина в Калифорнии), можно назвать и места, где процветает «достойная работа». Мой любимый пример — живописный город Реджио Эмилия на севере Италии. Я изучал этот город в течение двадцати пяти лет. Это культурное сообщество, которое обеспечивает своих граждан качественными услугами в различных сферах, в городе проводится множество культурных мероприятий, налажено финансирование социально значимых проектов. Последние несколько десятков лет город, в котором живет чуть более сотни тысяч людей, выделяет огромные ресурсы на строительство детских садов и начальных школ. В 1991 году журнал *Newsweek* назвал их «лучшими начальными школами в мире» [2]. Когда приезжие спрашивают, как складывается судьба выпускников этих школ, жители дают короткий, но исчерпывающий ответ: «Просто посмотрите

на наш город». Говоря языком шоу-бизнеса, дальше — лишь бурные аплодисменты.

Все эти достижения в Реджио Эмилия не случайны. Город расположен в регионе, где гражданское общество существует многие века. Так, добровольные социальные службы появились здесь еще в Средневековье [3]. Но Реджио Эмилия не достиг бы такого благополучия, если бы не приверженность людей, которые после разрухи, принесенной Второй мировой войной, объединились, чтобы создать общество, в котором они сами и их дети могли бы процветать. Люди задались вопросом, каким они хотят видеть свой город и его граждан?

Дело в том, что руководители города совместили — даже синтезировали — два противоположных взгляда на мир. С одной стороны, они взяли лучшее из идеологии социализма — общества, в котором товарами пользуются сообща и каждый человек работает столько, сколько может — в соответствии со способностями. С другой стороны, город напоминает католический монастырь. Люди работают рука об руку, не получают большого материального вознаграждения, поскольку трудятся на благо всего общества. Жители Реджио Эмилия заслуживают уважения, поскольку действительно являются достойными работниками и гражданами [4].

### *Вертикальная поддержка*

Известно, что обучение нравственности начинается в раннем детстве. Дети, даже не видя своих родителей на работе, знают, что они где-то работают. Они чувствуют, гордятся ли родители своей работой, слышат, как они отзываются о начальстве и коллегах, понимают, насколько нравится родителям их работа — они терпят ее лишь потому, что нужно заработать на кусок хлеба или же она придает смысл их жизни. Дома люди тоже трудятся, и дети видят, как их родители решают всевозможные хозяйственные вопросы. Важно и то, как взрослые относятся к игре. Дети замечают, любят ли взрослые играть, играют ли они искренне, стремятся ли к выигрышу, или находят смысл и «драйв» в самой игре, независимо от выигрыша или проигрыша. Религиозные ценности — реализуемые и проповедуемые — также немало могут рассказать ребенку. Дети видят своих родителей как граждан. Они замечают, интересуется ли их общество, в котором они живут. Голосуют ли они



на выборах. С готовностью ли платят налоги. Участвуют ли в жизни сообщества.

Вне дома дети также подвергаются влиянию. Они наблюдают за поведением родственников, гостей, людей на улицах и в магазинах. Дети часто копируют поведение людей, которых они видят. (Позже я расскажу, как влияют на детей учителя). Такое сообщество, как в Реджио Эмилия, показывает положительный пример влияния, которое взрослые могут оказывать на детей.

Задумываясь о выборе профессии, молодые люди обращают особое внимание на то, как работают профессионалы в тех сферах, которые их привлекают. Эти люди становятся для подростков своего рода примером того, как представители данной профессии ведут себя в профессиональном окружении, как решают рабочие проблемы, каковы их ожидания. Часто опытные профессионалы выполняют роль наставников молодых. Так, у студентов последних курсов есть научные руководители, молодые ординаторы работают с врачами в больнице, молодые юристы становятся помощниками судей или старших партнеров юридической фирмы. Часто наставник выбирает ученика сам, и наоборот. Большинство молодых работников рады поучиться у наставника. Однако нужно понимать, что не все наставники так хороши, как хотелось бы, некоторые являют собой отрицательный пример. В нашей терминологии, они являются «анти-наставниками».

Религиозное мировосприятие может стать основой для успешной работы и ответственного гражданского поведения. Бизнесмены, получившие награды за достижения в своей сфере часто отмечают, что в поведении и поступках руководствуются религиозными принципами. Ученые, не считающие себя религиозными, признают, что в детстве религия играла большую роль в формировании их ценностей и моделей поведения. Журналисты, художники, гуманитарии, напротив, религию упоминают редко. Религиозность, таким образом, влияет на способность работать достойно, но можно обойтись и без нее. Важна лишь сильная и стойкая этическая основа, хотя она и не является необходимым условием.

Читает молодежь газеты или нет, она не может не быть в курсе политического контекста, в котором живет. Поступки сильных мира сего освещают средства массовой информации, о них говорят на улицах. Подростки замечают, как их родители относятся к полити-

ческим, экономическим и культурным событиям. Они знают, голодают ли их родители на выборах, если да, то за кого, каким идеям они симпатизируют и насколько эти симпатии связаны с их личными интересами и ожиданиями. Подобно этому, дети чувствуют, насколько взрослые считают себя причастными к политическим событиям или дистанцируются от них, и перенимают это отношение.

### *Горизонтальная поддержка*

В современном обществе важны соратники и коллеги. В детстве дети дружат со сверстниками. На детей влияет поведение приятелей, их мнения, особенно если друзья имеют среди сверстников репутацию осведомленных и уважаемых. Я не согласен с утверждением психолога Джудит Рич Харрис о том, что влияние родителей тускнеет по сравнению с влиянием, которое оказывают сверстники. Она ошибочно принимает ситуацию, характерную для части современного американского общества, за закон эволюционной психологии [5]. Но я согласен с Харрис: одна из самых важных родительских функций состоит в том, чтобы обеспечить своему ребенку правильный круг общения. Те родители, которые пускают знакомства своих детей на самотек, подвергают их риску.

Круг общения особенно важен в подростковом возрасте. В этот период человек экспериментирует с разными возможностями, которые предоставляет ему жизнь. Важно, дружит ли подросток с людьми, которые хотят служить обществу, стремятся к знаниям, имеют увлечения, или с теми, кто ведет антисоциальную, а то и криминальную жизнь. И хотя часто нет причин сомневаться в том, что ребенок выберет себе достойных друзей, иногда его тянет в разные стороны, и то, куда он пойдет, зависит от самых разных факторов.

Круг общения важен, и когда молодой человек поступает на работу и у него появляется наставник. Профессиональный кодекс поведения (например, клятва Гиппократ), ролевые модели, этические установки самого кандидата могут измениться под влиянием сомнительного поведения его товарищей. В нашем исследовании молодых работников мы обнаружили, что все они знают, что такое «достойная работа», и почти все на каком-то этапе стремились к ней. Но слишком многие чувствовали, что работать хорошо в полном смысле слова — это роскошь, которую они не могут себе позволить в начале карьеры. По их словам (которые могли быть преувеличе-

нием), они часто добивались успеха, идя напролом, и в случае необходимости могли поступить бесчестно. Наши респонденты также не хотели упускать своего шанса. Поэтому, порой с замешательством, порой высокомерно они объявляли, что и сами будут делать то, что требует достижение цели, даже если придется поступиться профессиональными принципами. Сделав «это», потом они, конечно, станут хорошими работниками, примером для подражания. Здесь же они столкнулись с классической этической дилеммой: может ли достойный результат оправдать сомнительные средства [6]?

То, что молодежь, особенно в США, игнорирует политику, подтверждается многими фактами. Многие, например, не голосуют на выборах. Такое равнодушие можно объяснить отсутствием гражданской позиции, хотя часто это не так. Более половины подростков в США участвует в той или иной форме в общественной жизни. В некоторых колледжах и университетах в общественную деятельность вовлечено до двух третей и более учащихся. Многие американцы утверждают, что выполняют какую-то работу на добровольной основе, чаще всего для своей церкви. Однако люди, отдающие себя служению сообществу, в котором живут, очень цинично отзываются о политике и политиках. Отказываясь от участия в политике, они тем самым лишают себя возможности изменить что-либо к лучшему. Можно смеяться над представлениями комика Джона Стюарта, подавшегося в политические критики, однако его колкости не покажут вам дорогу к реальным действиям. Скорее это сделают слова Ральфа Нейдера: «Гражданская позиция — не минутный порыв. Это дело и обязанность всей жизни» [7].

### *Горькая пилюля*

Предположим, что человека с детства учат нравственному поведению. Он видит достойные примеры своих родителей. Он дружит с целеустремленными и положительными сверстниками. У него замечательный наставник. Он начинает карьеру, и коллеги, которые его окружают, ведут себя корректно и в соответствии с профессиональными принципами. Несомненно, у него есть все шансы стать хорошим работником.

Однако и в этом случае ничего нельзя гарантировать. Любые факторы — от предложения хорошо оплачиваемой, но не слишком достойной работы до не слишком честных приемов, которые насаж-

дает руководство компании, — могут заставить молодого работника свернуть с прямой дороги. Однако горькая пилюля может быть и полезной. Человек сталкивается с людьми и приобретает опыт, который затем поможет ему стать достойным. Для молодого врача знакомство с человеком, отказавшимся от хорошо оплачиваемой практики, чтобы работать в службе «скорой помощи» в бедных районах, может стать толчком к работе на благо общества. В том, что Аарон Фойерштайн, владелец компании Malden Mills в Массачусетсе, выплачивает своим работникам пособие даже после того, как его фабрика сгорела при пожаре, другие владельцы компаний могут найти стимул улучшить условия труда на своих предприятиях. Однако иногда необходима и по-настоящему горькая пилюля, отталкивающий отрицательный пример. Вспомните молодого репортера *New York Times* Джейсона Блэра, который разрушил свою многообещающую карьеру тем, что использовал непроверенные факты и плагиат. Его деятельность нанесла значительный ущерб репутации газеты и в результате привела к изменению редакторской политики и стандартов журналистики в целом. Приведу еще более яркий пример. Когда крупнейшая бухгалтерская фирма Arthur Andersen обанкротилась из-за правонарушений, связанных со скандалом вокруг Enron, большие и маленькие аудиторские фирмы пересмотрели методы работы.

Теперь читатель, должно быть, думает: «Все это прекрасно. Не могу не согласиться с тем, что нужно хорошо работать. Но кто будет судить, что такое достойная, а что такое недостойная работа? Где критерии оценки, и кто их разработал? Одинаково ли ответят на этот вопрос, скажем, три Джесса: Джесси Вентура, Джесс Хелмс и Джесс Джексон? Придут ли к согласию Билл Клинтон, Билл Фрист и Билл Бакли? Или поставим вопрос еще жестче: разве нацисты не думали, что хорошо работают?»

Я признаю, что надежного критерия оценки качества работы не существует. Но все-таки я хотел бы предложить несколько показателей. Хороший работник следует принципам и ценностям, которые он открыто декларирует, или в случае необходимости, доказывает, что они у него есть. Эти принципы не противоречат друг другу, они образуют гармоничное целое. Такой человек постоянно помнит о своих принципах, придерживается их или старается побыстрее исправиться, если случилось от них отступить. Такой человек «прозра-

чен» — он всегда действует открыто и не скрывает мотивы своих поступков. (Иногда, конечно, скрытность необходима. Так, не следует распродавать оптом секретные документы.) Важнее всего, что такой работник проходит проверку на искренность. Он действует в соответствии с принципами, даже если (особенно если) это противоречит его собственным интересам.

На самом деле универсальной этики не существует. Другими словами, интерпретация этических норм неизбежно разнится от культуры к культуре, от поколения к поколению. Однако разница эта по большей части касается деталей. Все известные общества признают, что правдивость, целостность, лояльность, верность — это добродетели. Ни одно из них открыто не поощряет ложь, нечестность, нелояльность, несправедливость.

Читатели могут задать и другой вопрос: «Нам рассказывают про достойную работу. Но вряд ли люди будут работать хорошо, если нам будут лишь читать проповеди. Адам Смит, а затем и Милтон Фридман, были правы. Если мы позволим людям защищать свои интересы, а рыночным механизмам действовать свободно, то следствием этого станут позитивные процессы в области морали и этики» [8].

Я не из тех, кто сомневается в силе и преимуществах рыночных механизмов. Как и многие, я пользуюсь благами рынка и вижу, какие преимущества дает рыночная политика людям во всем мире. Но я не верю, что именно рынки — это клумбы, где произрастает мораль. Рынки могут быть жесткими, и, так или иначе, по природе своей они аморальны. Адам Смит имел довольно своеобразный взгляд на рынки. Он считал, что рыночные отношения могут быть нравственными только при определенной степени развития общества, которое нацелено в завтрашний день, а не живет сегодняшним. Смит говорил: «Тот не является хорошим гражданином, кто всеми возможными способами не стремится к благосостоянию своих сограждан» [9]. Мою позицию хорошо выразил Джонатан Сакс, главный раввин Великобритании: «Когда все, что имеет значение, можно купить и продать, когда обязательства можно нарушить, поскольку они уже не выгодны нам, когда шопинг становится спасением, а рекламные слоганы — нашей молитвой, когда наши ценности меряются тем, сколько мы зарабатываем и тратим, рынок разрушает те добродетели, от которых в конечном итоге он зависит» [10].

## Что угрожает этике

Я считаю, что угроза этике — это угроза и достойной работе. Если родители или опекуны ребенка не являются для него нравственным примером, если его друзья эгоистичны и тщеславны, если человеку попался плохой наставник, если коллеги на работе склонны к нечестным приемам, то шансы на то, что человек будет работать хорошо, минимальны.

Однако, говоря о человеке, я упустил очень важный фактор: качество институтов. В сообществе Реджио Эмилия хорошо работать нетрудно, поскольку здесь созданы качественные общественные и коммерческие институты. Работать легко и в тех корпорациях, университетах, больницах, фондах или некоммерческих организациях, где лидер — и те, кто идет за ним, — стремятся трудиться достойно, отбирают сотрудников, которые уже зарекомендовали себя с лучшей стороны, и без сожаления избавляются от «червивых яблок», которые грозят испортить всю корзину.

Однако компаниям с отличной репутацией не стоит почивать на лаврах. Вспомним пример Джейсона Блэра из *New York Times*. Высокие профессиональные стандарты не защищают компанию от плохих сотрудников. Порой отличная репутация может даже навредить организации. Те, кто работает в ней давно, ошибочно считают, что все коллеги разделяют их ценности, поэтому ослабляют контроль. Журналистка Элизабет Колберт, вспоминая *New York Times* в связи со скандалом Блэра, писала, что это «уважаемое издание» не может опуститься до «проверок» своих сотрудников, руководству приходится верить журналистам [11]. Заметьте, у скандальных таблоидов таких проблем нет.

Безупречная репутация может заставить сотрудников организации закрыть глаза на неблагоприятные ситуации. Бостонская юридическая фирма Hill and Barlow гордилась столетней историей превосходной работы. Однако после собрания старших партнеров 7 декабря 2002 года, фирма внезапно закрылась. Неосведомленному наблюдателю казалось, что закрытие было связано с уходом из компании группы консультантов по недвижимости, которые могли получать вдвое или втрое больше, уйдя фирмы. Однако моя коллега Паула Маршалл решила изучить ситуацию более внимательно [12]. Выяснилось, что в течение 30 лет представители этой уважаемой

юридической фирмы не уделяли должного внимания переменам в финансовой сфере и в клиентской базе. И лишь в конце 1990-х партнеры наконец ввели новую систему управления, которая, как оказалась, не работала. Отдельные юристы имели возможность работать на достаточно высоком уровне. Однако они уже не отвечали перед своими коллегами и сообществом, и многие перестали видеть смысл в своей работе. Если бы большая часть партнеров заметила эти перемены и изменила систему управления на 10 или 20 лет раньше, Hill and Barlow могла бы сохраниться. Огромный запас профессиональных знаний, достойная восхищению корпоративная культура и потенциал не были бы повержены одним ударом.

Основную угрозу этической работе несут тенденции, наметившиеся сейчас в обществе. В прошлом веке аудиторов считали полностью независимыми профессионалами, которые оценивают законность финансовой отчетности компаний. Однако в начале XXI века в США и за их пределами разразилось несколько финансовых скандалов. Оказалось, что аудиторские фирмы часто нарушали профессиональную этику. Они поддерживали слишком «дружеские» связи с корпорациями, в которых проводили проверку, закрывали глаза на очевидные нарушения закона, сертифицировали отчетность с некорректной и ложной информацией, предлагали компаниям способы ухода от налогов. В результате стерлась даже грань между консалтингом и аудитом. Вероятно, сотрудники аудиторских фирм получали высокое вознаграждение и удовольствие от своей деятельности, однако ни в коем случае нельзя признать, что они действовали в духе этики и высокого профессионализма [13].

Самым знаменитым примером неэтичного поведения в 1990-х, несомненно, стала история энергетического гиганта Enron. Эта история описана во множестве статей, в известной книге «Самые мысленные парни в комнате» (The Smartest Guys in the Room) и в одноименном фильме [14]. Для инвесторов и журналистов Enron была корпорацией будущего: группой великолепных менеджеров и руководителей, которые поняли, как должны работать энергетические рынки, и использовали свои знания на благо акционеров и всего общества. К 2000 году Enron занимала седьмое место в США по капитализации, согласно оценкам, ее балансовая стоимость достигала 80 млрд долларов. Слова генерального директора Кеннета Лэя внушали веру в будущее: «Enron могла бы заботиться лишь о сегодня».

нышнем дне и о максимизации прибыли. Однако мы выбрали другой путь. Мы установили стандарт новой отрасли, разработав правила игры, в которую будут играть в новом тысячелетии. В конечном итоге от этого выиграют клиенты, акционеры и сотрудники Enron. Мы вступаем в новый мир» [15]. Более того: «Репутация Enron в конечном счете зависит от наших сотрудников. Будем же держать знамя репутации высоко» [16].

На самом же деле Enron добилась своего успеха обманом. Вольно толкуя закон, руководство строило планы получения прибыли в будущем, которые не имели основы в настоящем. Поскольку реальное финансовое положение компании ухудшалось, руководство создало теневые, не учтенные в балансовом отчете дочерние компании, о которых знали лишь в Enron. В компании разрабатывались специальные механизмы сокрытия долгов; продавалась несуществующая энергия. Все эти манипуляции очень дорого обошлись гражданам и сотрудникам компании. Вина лежала не только на Enron, но и на аудиторской фирме Arthur Andersen и множестве других финансовых институтов, связанных с Enron.

Однако, по моему мнению, причиной болезни было отсутствие принципов и нездоровые ценности ключевых фигур компании, некоторые из которых уже приговорены к тюремному заключению. Увы, эти люди нашли слишком много сторонников среди сотрудников и топ-менеджеров компании, а также в руководстве других известных организаций, с которыми вели бизнес. И, как это обычно бывает, главными жертвами стали простые сотрудники Enron, потерявшие работу, деньги, веру в людей и самоуважение.

## **Учиться, чтобы достойно работать**

До тридцати лет человек большую часть своего времени проводит за партой. Учителей дети видят чаще, чем родителей, одноклассников — чаще, чем соседских детей. Образовательные учреждения играют ключевую роль в том, станет ли человек достойным работником и ответственным гражданином.

Учителя — главный пример для детей. Они знакомят их с профессией, которая будет играть основную роль в их жизни. Дети наблюдают за поведением учителей, их отношением к работе, тем, как они взаимодействуют со своим начальством, коллегами и помощ-



никами, как относятся к ученикам. Самое важное, что дети видят, как учителя реагируют на вопросы, ответы и работы своих учеников. Говорят, что студенты юридических школ судят о том, каков преподаватель, по тому, как он справляется с конфликтами в аудитории. Наше исследование показало, что дети больше всего верят не друзьям и членам семьи, а учителям. Задача школы — вложить в детей базовые знания — грамотность, основные дисциплины или (если смотреть в будущее) — основы креативного и синтезирующего мышления. Сегодня в большинстве школ основное внимание уделяется лишь успехам в учебных предметах, не имеющих отношения к реальной жизни.

Преподаватели могут помочь ученикам научиться мыслить этично. Ученики должны понимать, *почему* они учатся, *что* они изучают, и *как* можно применить полученные знания на практике. Как люди, изучающие дисциплины, мы должны понять мир. Но в стремлении к этике нам следует применять эти знания для того, чтобы повысить качество жизни, и незамедлительно действовать, когда понимание (или непонимание) мира используется в разрушительных целях. Вот почему в учебный план любой школы должны входить основы этики. Ученики, видя, что их знания можно применить с пользой, скорее получат удовольствие от обучения и найдут в нем смысл.

Как я уже говорил, осмысление этих вопросов зависит от того, умеет ли молодой человек размышлять о себе как о работнике и гражданине. Конечно, на людей с детства влияет то, что они видят вокруг, за что их хвалят и за что ругают. Они, несомненно, могут совершать моральные или аморальные действия. Им даже полезно слышать разговоры взрослых, затрагивающие проблемы этики. Однако лишь повзрослев, ученики смогут грамотно обдумывать и анализировать роли, которые им придется играть в обществе.

Взрослея, люди пытаются осознать, что значит быть порядочным или непорядочным человеком, посвятившим себя обществу или интересующимся только собой гражданином. Они больше не ассоциируют себя с родителями и не мечтают стать пожарными или космонавтами. Молодежь часто увлекается утопическими и экстремистскими концепциями и легко преступает черту, чтобы посмотреть, что за ней. Обычно идеализм смягчается, когда молодой человек вступает во взрослую жизнь и сталкивается с трудностями, заставляющими его идти на компромисс. Однако «лучшие работ-

ники» и «лучшие граждане» делают все возможное, чтобы справиться даже с трудной задачей.

Сейчас самое время вернуться к вопросу, о котором мы говорили выше: связь уважения и этики. Между этими двумя понятиями сложно провести четкую границу. Сложно представить себе нравственного человека, не уважающего других людей. Те молодые люди, что выказывают искреннее уважение окружающим, скорее всего, станут хорошими работниками и ответственными гражданами.

Однако, путая эти две понятия, мы заблуждаемся. Уважение (или неуважение) закладывается в человека на самых ранних этапах жизни — оно, по сути, определяет, как человек ведет себя с другими людьми. Уважение можно изобразить с помощью схемы:

Человек —→ Другой человек

Этический тип мышления предполагает, что человек способен мыслить абстрактно, поэтому нравственные установки формируются в юности и в последующие десятилетия. Встав на нравственную позицию, человек думает о себе как о представителе профессии, размышляет, как он должен себя вести для того, чтобы соответствовать этому званию. Он может размышлять о себе как о жителе своего района, региона, всего мира, и задаваться вопросом о том, как ему действовать в этой роли. В этом случае схема будет такой:

Человек —→ Роль

Философ Питер Сингер хорошо уловил это различие:

*«Если мы стремимся к цели большей, чем наши интересы, стремимся познать то, что шире нашего сознания, единственно возможное для нас решение — встать на этическую позицию. Этическая позиция... требует, чтобы мы отказались от личной точки зрения и стали беспристрастными наблюдателями. Таким образом, смотря на вещи нравственно, вы выходите за пределы внутренних соображений и идентифицируете себя с самой объективной из возможных точек зрения» [17].*

Рассмотрим два примера — личный и исторический. Я поддерживал Лоренса Саммерса, когда в июле 2001 года он стал президентом Гарвардского университета. Я восхищался его достижениями, он нравился мне как человек, я уважал его. В последующие годы

я много раз наблюдал, как он неуважительно относится к людям и наносит вред университету, который дорог мне. Сначала, как и многие другие, я старался дать Саммерсу совет, который мог бы помочь ему лучше выполнять свои обязанности, однако советы не помогали. В начале 2005 года я принял решение, которое далось мне с трудом. Я решил публично выступить против него, а наедине — посоветовать подать в отставку. Я был вынужден заглушить свои личные чувства к Саммерсу. Я задал себе этический вопрос: что я должен сделать как человек, долгое время являющийся членом сообщества Гарварда? Я выбрал путь нравственности, и это стоило мне нескольких друзей и душевных страданий.

С детства Авраам Линкольн ненавидел рабство. У него самого не было рабов, и он не хотел, чтобы рабство существовало в его стране. Во время избирательных кампаний в Сенат и на президентский пост он публично критиковал рабство и противостоял сильной оппозиции рабовладельцев. Многие ожидали, что, став президентом, Линкольн быстро откажется от своих прошлых взглядов. Но он не сделал этого. Хотя первые несколько лет своего правления он старался не допустить конфликта в стране, который могла спровоцировать отмена рабства. Он писал: «Здесь я поставил себе цели, соответствующие моему видению официальных обязанностей, и я не намерен изменять тому, о чем я говорил неоднократно: желанию, чтобы все мужчины и женщины были свободны» [18]. И еще:

*«Все мое естество противится рабству. Если рабство не зло, то ничто не является злом. Я не помню, когда я не думал и не чувствовал именно так. Но до сих пор я не понимал, что пост президента дает мне право бороться с рабством официально. Я давал клятву всеми силами сохранять, защищать, отстаивать конституцию Соединенных Штатов. Я не мог занять этот пост, не принеся клятвы. Я никогда не считал, что могу принести клятву, чтобы получить власть, а затем нарушить ее, воспользовавшись своей властью» [19].*

Говоря в наших терминах, Линкольн предпочел пожертвовать личными убеждениями ради соблюдения этических принципов лидера страны. В конце концов он все же пришел к выводу, что его роль защитника целостности страны невозможно исполнить без освобождения рабов.

Ни одна волшебная формула не поможет вам научиться мыслить этично. Наше исследование показывает, что все профессионалы работают достойно, если стремятся к единой цели. Например, в конце 1990-х для генетиков в США настало счастливое время, поскольку практически все ждали от них одинаковых результатов — улучшения здоровья и продолжительности жизни. А журналистам тогда было нелегко. Те из них, кто стремился создавать профессиональные, объективные материалы, сталкивались с жадностью публики к сенсациям и стремлением издателей к увеличению прибыли.

Достойно работать легче, если профессионал занят лишь своим делом и точно знает, в чем оно заключается. Врач, разрываясь между лечением пациентов и удовлетворением требований организации, в которой он работает, чаще совершает ошибки или идет на сделки с совестью. Биолог, каждое утро работающий в финансируемой правительством университетской лаборатории, должен позаботиться о том, чтобы не скомпрометировать принцип научной открытости. Ведь каждый вечер он идет в частную компанию, занимающуюся биотехнологиями, — где он возглавляет совет научных консультантов и является основным владельцем акций. Студенты чувствуют, преподают ли им учителя то, что считают важным, или просто выполняют новейшее предписание начальства, руководства штата или страны. В целом очень важно, находятся ли разные группы, совместно реализующие проект, в состоянии гармонии или конфликта; точно ли знают, каковы их ролевые модели, сопротивляются ли тому, что на них пытаются возложить мешающие их работе обязанности.

Гораздо сложнее работать достойно, когда заинтересованные стороны движутся в разных направлениях. Возвращаясь к двум нашим примерам, можно сказать, что цели и средства президента Саммерса — какими бы благими ни были его намерения — расходились с целями широких кругов Гарвардского университета. Справедливо и то, что Линкольн многие годы не мог решиться освободить рабов, пока, наконец, не заключил, что сохранение целостности страны требует отмены рабства. Сегодня почти все согласны с тем, что Линкольн поступил правильно, однако за это ему пришлось заплатить жизнью.

Вспомнив скандалы во многих организациях, мы поймем, что призывать к нравственности нужно всех. Без сомнения, институты,

ответчающие за профессиональное и бизнес-образование, должны ответить на этот призыв. Сегодня слишком многие юридические и бизнес-школы считают обучение менеджеров чисто техническим вопросом и игнорируют этические проблемы.

Однако то, что бизнес-школы будут вести себя более ответственно, не освобождает от ответственности сами компании. Сотрудники прислушиваются к тому, что говорят их руководители и, наблюдают за их действиями. Очевидна разница между поведением Джеймса Берка, генерального директора Johnson & Johnson, немедленно отозвавшего из аптек все упаковки тайленола во время паники 1980-х, и руководством Соса-Кола 1990-х и Merck США в начале 2000-х, отказывавшихся признавать любые проблемы, связанные с их продуктами до тех пор, пока средства массовой информации и широкая общественность не вынудили их к этому.

Поучительна история Lockheed Martin, которую рассказал специалист по этике Дэниел Террис [20]. На пике корпоративных скандалов 1970-х эта компания, как и многие другие, создала подразделение этики и делового поведения. Это подразделение сумело привлечь внимание сотрудников интересными деловыми играми с участием персонажа мультфильмов Дилберта. Все сотрудники компании должны были хотя бы час в день посвящать тренингам, на которых их учили этичному поведению. В результате сотрудники стали лучше разбираться в вопросах нравственности. Однако, как говорит Террис, программа внедрения этики в корпоративную культуру вошла в противоречие с политикой компании. Она не затрагивала такие важные вопросы, как вознаграждение топ-менеджеров, расовые и этнические предрассудки, не говоря уже о том, что Lockheed Martin занималась различными разработками в области секретных оборонных систем, этичность которых можно поставить под сомнение.

В целом станет ли человек достойным работником, зависит от его стремления работать хорошо, желания достичь цели, особенно если это нелегко. Мы решили, что полезно указать четыре направления, которые должен учитывать человек, желающий работать достойно.

1. *Миссия.* В школе и после школы, учась или работая, человек должен знать, чего он хочет достичь. Без четкого знания своих целей человек, скорее всего, не сможет определить, в каком направлении нужно двигаться.

2. *Примеры.* Очень важно брать пример — лучше у достойных людей, но можно через книги или средства массовой информации — с людей, которые воплощают собой качества достойного работника. Если таких примеров нет, молодому сотруднику сложно двигаться вперед. Временами отрицательный пример также может преподать необходимый урок.
3. *Самокритичность.* Молодой сотрудник должен иногда смотреть на себя со стороны и оценивать собственные поступки. Нужно задать себе вопрос: «Хорошо ли я работаю, и если нет, что мне сделать, чтобы работать лучше?» Поскольку мы все склонны закрывать глаза на свои недостатки, нужно прислушаться к мнению знающих и беспристрастных людей.
4. *Профессиональная ответственность.* Сначала молодому сотруднику нужно обратиться к самому себе. Однако этого мало. Даже если человек сам работает хорошо — в компании Arthur Andersen, газете *New York Times*, юридической фирме Hill and Barlow, — этого недостаточно, если поступки его коллег несовместимы с гордым именем профессионала. Когда у сотрудника появляется авторитет, ему следует начать наблюдать, что делают его коллеги, и в случае необходимости призывать их к ответу. Как сказал Жан-Батист Мольер, «мы отвечаем не только за то, что делаем, но и за то, чего мы не делаем».

В нашем исследовании ([www.goodworkproject.org](http://www.goodworkproject.org)) мы представили различные методы обучения этическому мышлению. Мы определили, как различные группы могут совместно работать в духе синергии, чтобы их интересы совпадали с интересами компании и общества в целом.

Родители и учителя не могут полностью подготовить ребенка к трудовой жизни, поскольку они не в состоянии предвидеть, какую профессию он выберет, не говоря уже о специфических проблемах, которые ему в будущем придется решать. (Обратите внимание на параллель с обучением дисциплинам, где понимание предмета можно проверить, лишь предложив студенту объяснить незнакомое ему явление, которое, однако, поддается толкованию в рамках концепции, которую он изучал.) Однако родители и учителя могут служить примерами этичного отношения к работе и помочь ребенку сфор-

мировать нравственные установки, которые будут полезны в любой профессии. Тем не менее важно, чтобы молодой человек сам начал размышлять о собственных целях, будущей профессии и нравственных установках. То, насколько эти размышления станут для него привычкой (или типом мышления), определит, сможет ли он ответственно относиться к своей работе — отвечать за ее качество и этичность. И, возможно, в один прекрасный день он сможет стать признанным профессионалом в своей области. Он сможет внести вклад в воспитание последующих поколений и, соответственно, в мир, в котором хотели бы жить наши потомки.

Как-то я спросил виолончелиста Йо-Йо Ма, что отличает достойного профессионала. Ма, много размышлявший об этом на собственном примере, наметил три отдельных качества: 1) играть свой репертуар как можно лучше; 2) уметь работать с другими музыкантами, особенно когда нужно быстро подготовиться к выступлению, создать необходимое взаимопонимание и доверие; 3) передавать знания и навыки следующему поколению, чтобы музыка могла жить вечно [21]. Эта формулировка, произнесенная человеком, который воплощает собой достойное отношение к работе, имеет особую ценность.

Хотя наше исследование было сосредоточено в области профессиональной деятельности, его результаты применимы к поступкам человека как гражданина. Эта сфера также требует способности к абстрактному мышлению. Человек, стремящийся стать хорошим гражданином, думает о миссии своего сообщества, о том, как ее можно осуществить, о положительных и отрицательных примерах среди представителей сообщества. Он оценивает, насколько хорошо он исполняет свой профессиональный и гражданский долг. Возможно, в Древней Греции гражданином было быть легче, однако гражданственность сегодня важна как никогда. Более того, во времена, когда США призывают другие государства пойти по пути демократии, нам следует стать примером истинно гражданского общества. В противном случае защитники «всеобщей демократии» станут всего лишь лицемерами.





# ЗАКЛЮЧЕНИЕ



## НА ПУТИ К ПЯТИ ТИПАМ МЫШЛЕНИЯ

Проект, о котором я рассказал в этой книге, масштабен. Иногда мне казалось, что развивать описанные пять типов мышления и затем гармонично их сочетать — слишком сложная задача. Однако мои усилия не были потрачены зря. Лучше ставить перед собой сложные задачи, чем простые.

Теперь настало время взглянуть на мою работу критическим взглядом — вспомнить главное и прояснить некоторые важные вопросы. В этой книге я много говорил о синтезе. И теперь я беру на себя смелость с головой погрузиться в него. Далее я представлю вашему вниманию схему каждого типа мышления. Затем еще раз перечислю факторы, которые препятствуют развитию этих типов, расскажу, в какой последовательности их можно развивать, предложу способы их совместного формирования.

### ДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Использует методы мышления, которые применяются в основных научных дисциплинах (истории, математике, естественных и гуманитарных науках и т. д.) и основных профессиях (юриспруденции, медицине, управлении, финансах и т. д., а также ремеслах и торговле). Для данного типа характерны постоянное совершенствование, а также то, что освоение данного типа продолжается и после получения формального образования.

**Примеры (образование).** Освоение истории, математики, естественных наук и других ключевых предметов, получение профессионального образования.

**Примеры (работа).** Непрерывное развитие профессиональных навыков, в том числе получение дополнительных дисциплинарных и междисциплинарных знаний.

**Период развития.** С детства и до конца жизни.

**Псевдоформы.** Человек утверждает, что освоил дисциплину менее чем за десять лет. Он следует лишь установленным процедурам, не имеет цели, не понимает границ дисциплины, не умеет мыслить гибко и находить нестандартные решения, когда это необходимо.

### СИНТЕЗИРУЮЩИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Выбор необходимой информации из всего множества фактов, выстраивание этой информации так, чтобы результат был полезным для самого человека и для других людей.

**Примеры (образование).** Подготовка к занятиям и экзаменам, организация материала в оптимальном порядке (особенно в школе).

**Примеры (работа).** Умение разобраться в том, какая новая информация/навыки важны, включение их в свой профессиональный комплекс знаний.

**Период развития.** В лучшем случае — со школьной скамьи. Со временем данный тип мышления развивают целенаправленно. Развитие происходит постоянно, по мере накопления новых знаний и необходимости их классификации и систематизации.

**Псевдоформы.** Человек выбирает материал случайным образом, предлагает систематизацию, не выдерживающую проверку, организует или излагает информацию неверно — так, что аудитория не получает комплексного представления о теме.

### КРЕАТИВНЫЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Выходит за рамки дисциплинарных знаний и синтеза, ставит новые вопросы, предлагает новые решения. Творчество является надстрой-

кой над одной или несколькими дисциплинами и требует компетентного «окружения», которое сможет судить о его инновационности и приемлемости.

**Примеры (образование).** Мышление, более широкое, чем требует школьная программа. Новые, неожиданные решения учебных задач.

**Примеры (работа).** Решение проблем необычными методами — развитие, продвижение и внедрение новых идей и продуктов. Для руководителя означает умение формулировать и претворять в жизнь новое видение компании.

**Период развития.** Данный тип мышления начинает развиваться рано. Однако для того, чтобы креативность была действительно инновационной и приносила пользу, человеку необходимо хотя бы частично освоить дисциплинарный и синтезирующий типы мышления.

**Псевдоформы.** Человек предлагает инновации, которые представляют собой лишь варианты уже сделанных открытий и существующих решений, либо же его идеи не выдерживают критики профессионального окружения.

## РЕСПЕКТОЛОГИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Признает и принимает различия между людьми и группами. Это больше, чем обычная толерантность и политкорректность.

**Примеры (образование).** Стремление понять сверстников, учителей, других людей и эффективно работать с ними, каковы бы ни были их происхождение и культурная принадлежность.

**Примеры (работа).** Умение эффективно взаимодействовать с коллегами, руководителями, сотрудниками, независимо от их происхождения и статуса, умение прощать.

**Период развития.** Благоприятная среда должна окружать человека с детства. Особенно важны положительные и отрицательные примеры в школе, на работе и в средствах массовой информации.

**Псевдоформы.** Человек проявляет в лучшем случае толерантность, не пытаясь понять окружающих или сотрудничать с ними, уважает лишь тех, кто обладает большей властью и более высоким статусом, *при этом резко осуждает, не обращает внимания или высмеивает тех, кто ниже его по положению. Отторгает целую группу, не вдумываясь в то, какими качествами обладают отдельные члены этой группы.*

## ЭТИЧЕСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

Предусматривает последовательную реализацию нравственных установок в работе и жизни, а также стремление достойно трудиться и быть настоящим гражданином.

**Примеры (образование).** Размышление о своей роли как студента и будущего профессионала и стремление выполнить эту роль должным образом и с необходимой ответственностью.

**Примеры (работа).** Знание основных ценностей профессии и стремление поддерживать и продвигать их даже во времена быстрых и непредсказуемых перемен. Чувство ответственности за профессию, готовность высказывать свое мнение даже в ущерб себе. Признание и выполнение обязанностей гражданина сообщества, региона, страны и мира.

**Псевдоформы.** На словах человек предстает хорошим работником и ответственным гражданином, однако слова его расходятся с делом. Такой человек склонен к недопустимым компромиссам в работе и общественной жизни.

## **Препятствия на пути к мышлению нового типа**

Даже если признать важность всех пяти типов мышления, овладеть ими будет нелегко. Люди неохотно меняют свои привычки, и сопротивление восприятию пяти типов мышления может принимать различные формы.

- **Консерватизм.** Нас вполне устраивает традиционное образование и установившийся порядок на работе. Так зачем же все это менять?

- *Непрятие.* Мечтатели и ученые вечно призывают к каким-то новшествам. Почему мы должны верить, что эти пять типов мышления лучше, чем те типы, о которых говорили раньше?
- *Скрытые риски.* Кто знает, какую цену нам придется заплатить за это? Возможно, избыточная креативность приведет к анархии. Или избыток уважения ко всем и вся сделает нас мишенью террористов.
- *Беспомощность.* Эти цели выглядят неплохо. Но я не знаю, как достичь их, и не пойму, как оценить, удалось ли мне это. Покажите мне, что делать, и не ждите, что я сразу соглашусь.

Любой человек, решив развивать типы мышления, должен понять, что может столкнуться с непониманием. Однако не стоит бороться с препятствиями напрямую, это лишь усложнит проблему. Гораздо разумнее найти сферы, в которых люди чувствуют разочарование или неудовлетворенность, и предложить решение проблемы. Например, если в классе часто происходят конфликты, вашу аудиторию скорее заинтересует поднятая вами тема уважения. Если в том или ином регионе сокращают рабочие места, и самые способные люди уезжают в другие города и штаты, своевременно будет обратить внимание сообщества на креативный тип мышления.

Людам, открытым для перемен, нужны примеры, то есть люди и компании, изменившие себя. Порой такими примерами становятся недостижимые идеалы — те, кого люди не знают лично, но кем могут восхищаться издалека. Биолог Е. Уилсон может служить примером способности человека к синтезу, танцовщица Марта Грэхам — примером креативности, защитница окружающей среды Рейчел Карсон воплощает собой этический тип мышления. Однако самые действенные примеры являют собой люди, которых вы знаете лично и которые, хотя и не свободны от обычных человеческих недостатков, демонстрируют черты, к которым вы стремитесь.

Человек, которого вы считаете примером, должен воплощать в себе все необходимые качества. Человек с дисциплинарным мышлением должен думать и действовать так, как требует дисциплина, а не просто демонстрировать знание предмета. Человек, способный к синтезу, должен убедительно объединять идеи, так чтобы результат можно было использовать, а не просто предлагать необычные концепции. Человек, освоивший креативный тип мышления, должен быть по-

настоящему оригинален и уникален — просто эксцентричности или минутной известности недостаточно. Практикующий респектологический тип мышления человек должен выйти за пределы обычной толерантности, проявлять активный интерес к тем, кто отличается от него, в том числе и к людям с более низким статусом. Нравственный человек должен поддерживать профессиональную честь и общество в целом — даже если это противоречит его личным интересам.

Нет нужды говорить, что общество не всегда поддерживает внедрение нового мышления. Трудно стремиться к тому, чтобы мыслить дисциплинарно, когда видишь, как в телевизионной игре участник получает приз за элементарные фактические знания. Сложно уважать окружающих, если средства массовой информации возводят отрицательных персонажей в ранг культовых героев. Трудно вести себя в соответствии с этическими установками, когда так много благ — денег и известности — достается тем, кто попирает нравственность. Если бы наши средства массовой информации и наши лидеры демонстрировали пять типов мышления, о которых мы здесь говорим, это намного облегчило бы работу преподавателей и руководителей.

## Последовательность освоения типов мышления

Представим, что вам удалось преодолеть неприятие окружающих и убедить их в необходимости мыслить по-новому. Есть ли оптимальная последовательность, согласно которой следует овладевать этими типами?

Не думаю, что нужно сначала заниматься одним типом мышления, а затем другим, и так шаг за шагом. (Здесь я не согласен с педагогом Бенджамином Блюмом, с которым меня иногда сравнивают [1].) Я считаю, что следует осваивать пять моделей мышления эпигенетически. Другими словами, все пять типов мышления существуют одновременно, однако каждый из них актуализируется в определенный период развития человека. (В этом я согласен со своим учителем Эриком Эриксоном, который ввел понятие эпигенетики в науку о психологическом развитии [2].) Исходя из этого, я хотел бы сформулировать порядок освоения типов мышления.

1. *Уважение.* С самого начала учитель должен создавать атмосферу уважения к окружающим. Без этого гораздо сложнее

достичь остальных образовательных целей. Случаи проявления неуважения нельзя оставлять без внимания. (Разумеется, первая задача школы — научить детей основным навыкам — чтению, письму, счету.)

2. *Дисциплина*. Как только ребенок освоил грамоту, необходимо начать учить его основным дисциплинарным способам мышления — естественно-научному, математическому, историческому. На освоение каждого способа уходят годы, поэтому приступать к обучению дисциплинам нужно как можно раньше.
3. *Синтез*. Ученик, освоивший основы дисциплинарного мышления, готов приступить к синтезу и в случае необходимости использовать междисциплинарное мышление.
4. *Этика*. В средней школе и колледже человек учится абстрактному мышлению. Он уже в состоянии осмыслить свою будущую работу и свою ответственность как будущего гражданина.

Этот порядок приближителен. Заметьте, что в этом списке не нашлось места *креативности*. Образовательные институты развивают творческое мышление в зависимости от общества, в котором они функционируют. Например, в Соединенных Штатах, где креативность поощряется социумом, образовательным учреждениям нет большой нужды делать акцент на необходимости творческого мышления. В более консервативных обществах важно поощрять креативность с раннего возраста, и школа должна позаботиться об этом.

В любом случае креативность идет рука об руку с дисциплинарным мышлением. Невозможно творить, не овладев соответствующей дисциплиной. Однако без творчества дисциплины — лишь мертвый груз фактических знаний. Творческого человека — сильного, готового идти на риск — нужно развивать с самого детства, однако для того, чтобы креативные идеи стали реальными прорывами, способными изменить мир, необходимо освоить дисциплины.

Даже типы мышления, которые человек осваивает уже во взрослом возрасте, можно развивать заранее. Так, мыслить этически человек учится по мере взросления, однако учить его поступать нрав-

ственно и прислушиваться к мнению других людей можно начинать уже в детстве.

Без сомнения, в разных обществах эти типы мышления осваиваются в разной последовательности — все зависит от того, какой тип наиболее актуален для каждого конкретного социума. И мне кажется, что это хорошо. Например, мы не можем с уверенностью утверждать, что способность к синтезу формируется всегда до или всегда после развития креативных навыков. Более того, разные люди — и даже целые общества — демонстрируют разные способности к освоению описанных пяти типов мышления.

## Пять типов мышления и будущее

Описанные пять типов мышления были важны и в прошлом. Но именно сейчас они приобретают решающее значение. Это вызвано развитием науки и технологий и тем морем информации, которой обмениваются современные люди. В этом мире рутинные операции будут выполнять компьютеры и роботы, а контактов между людьми будет все больше. И те люди, которые успешно разовьют в себе эти пять типов мышления, будут преуспевать.

В идеале педагоги и наставники должны в совершенстве владеть описанными типами. На практике же многие из них не умеют мыслить в соответствии с одним или даже несколькими типами. Сосредоточенность на фактической информации, стандартизированное тестирование, деспотичная атмосфера в школе не дают нам осознать, насколько эти типы мышления необходимы. Ситуацию можно исправить, если в процессе обучения в человеке будут активно развиваться навыки и склонности, возникшие в результате использования каждой из моделей мышления.

Как узнать, что человек добивается успеха в развитии какого-либо типа мышления? Ответ очевиден. Нужно хорошо понимать, что значит добиться успеха в этом направлении и что значит потерпеть неудачу. Всегда стоит ставить перед собой разумные цели. Молодой музыкант, математик или маркетолог должен лучше знать свою дисциплину к концу учебного года, чем в его начале. Преподаватель должен точно знать, что в типе мышления самое *важное*, чтобы и он, и его студент могли оценивать свои усилия по соответствующим критериям. Эффективный педагог — будь то школьный учитель или



руководитель научно-исследовательской группы — должен понимать, что в ходе обучения обязательно возникнут препятствия, и уметь противостоять им. Кроме того, нужно уметь отличать псевдоформы пяти типов мышления, которые непосвященному будут казаться настоящим проявлением умения мыслить в дисциплинарной манере, синтезировать, творить и т. д.

Пять типов мышления ни в коем случае не должны приводить к деструктивным последствиям. Цивилизация, основанная на одном типе, не должна мешать цивилизациям, основанным на других. Слишком сильная сосредоточенность на дисциплине препятствует развитию креативности. Между стремлением к уважению и креативностью также может возникнуть противоречие. Творчество требует, чтобы человек был готов бросить вызов установленным правилам, но что делать, если ваш любимый преподаватель является настоящим воплощением ортодоксальности? Иногда даже уважение и этика могут вступить в конфликт. Этические установки могут заставить вас уволить непорядочного сотрудника, к которому вы старались относиться с уважением. Или, как видно из примера с Линкольном, властные полномочия, которыми обладает человек, могут заставить его отказаться от того, к чему он стремится в силу своих личных убеждений.

Система образования в целом должна гарантировать обществу, что все описанные типы мышления будут развиваться. С одной стороны, это задача синтеза — сделать так, чтобы развивались все пять типов. Но это и этическое обязательство. Нашей цивилизации не выжить и не добиться процветания, если мы не будем развивать в себе пять типов мышления, ценность которых я продемонстрировал. Говоря о «системе образования в целом», я имею в виду, что школам не под силу решить такую задачу. В ее решении должны принять участие семья, сообщества, средства массовой информации, церковь и другие общественные институты. Например, учить уважению можно в семье и в школе. Средства массовой информации могут способствовать развитию дисциплинарного мышления в одном обществе, междисциплинарного — в другом и недисциплинарного — в третьем. Если какой-либо общественный институт уклоняется от участия в обучении или подает дурной пример (скажем, средства массовой информации), другие институты (например, родители и церковь) должны компенсировать такой пробел. Если же

ни один из институтов не хочет брать на себя ответственность, вся ее тяжесть, как это ни печально, неизбежно ложится на школу.

Нужно помнить, что образование не заканчивается в школе. Оно продолжается в профессиональной деятельности, общественной жизни, даже в семье. В идеале грамотный руководитель или менеджер выбирает сотрудников, уже освоивших эти пять типов мышления. В этом случае его основная задача — удержать их, отточить их навыки, сделать их примером для новых сотрудников. Однако везет далеко не всем руководителям. Если оказывается, что человек, которого вы взяли на работу, не обладает одной или несколькими типами мышления, у вас есть несколько вариантов, чтобы решить эту проблему.

1. Избавиться от него как можно скорее. Человек, не способный к уважению или склонный к неэтичным действиям, может отравить атмосферу во всей организации.
2. Назначить его на должность, где потенциальный вред, который он может нанести компании, минимален. Так, не каждый вид деятельности требует обязательного умения синтезировать или творчески мыслить.
3. Объяснить сотруднику, что ему необходимо поработать над одним или несколькими из этих мыслительных навыков. Нужно подавать ему пример поведения, которого вы от него ждете, постоянно общаться с ним, объяснять, в чем он добился успеха, а что ему не удается. Если в его поведении замечен прогресс, вам остается только радоваться, если он не движется вперед, вам придется обратиться к вариантам 1 и 2. И если вы обнаружите, что многие ваши сотрудники не обладают тем или иным типом мышления, значит в вашей компании проблемы с подбором персонала.

Когда я думаю об образовательных, политических и управленческих системах, которые помогают воспитывать эти пять типов мышления, я убеждаюсь, что положительные человеческие качества можно развить. Дисциплины, синтез и креативность могут преследовать самые разные цели, в том числе и негативные. Но это произойдет с меньшей вероятностью, если мы будем учить людей нрав-

ственности и прививать чувство уважения. Пять типов мышления могут и должны работать в духе синергии.

Мудрым человеком и гражданином можно считать того, кто своевременно развивает эти типы мышления и использует каждый, когда это необходимо. Тут следует обратить внимание на важность целей и ценностей: система образования неэффективна, если ее представители не могут объяснить, чего она стремится достичь, а что — искоренить. Возможно, компьютеры вскоре частично заменят дисциплинарное мышление. Однако, двигаясь вперед к синтезу и креативности, мы приближаемся к сфере, где главное — именно человеческие ценности. И слова *уважение* и *этика* имеют смысл лишь в обществе равнодушных людей. Ведь невозможно сказать о компьютере «уважительный» или «этический», независимо от того, насколько они быстры и мощны.

Как бы то ни было, выживание человека как вида и дальнейшее развитие и процветание невозможно без опоры на нравственные и гуманистические ценности.





# ССЫЛКИ

## Глава 1

1. Howard Gardner, *The Mind's New Science: The History of the Cognitive Revolution* (New York: Basic Books, 1985).
2. Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (1983; repr., New York: Basic Books, 2004).
3. «The Battle for Brainpower,» *The Economist*, October 7 2006, 3.
4. See Jagdish Bhagwati, *In Defense of Globalization* (New York: Oxford University Press, 2005); Thomas Friedman, *The World Is Flat* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005); and Marcelo Suarez-Orozco and Desiree Qin-Hilliard, *Globalization and Education* (Berkeley, CA: University of California Press, 2004).

## Глава 2

1. Alan Bennett, *The History Boys* (London: Faber & Faber, 2004).
2. Lee S. Shulman, «Signature Pedagogies,» *Daedalus*, Summer 2005, 52–59.
3. David Perkins, «Education for the Unknown» (paper presented at Harvard Project Zero, Cambridge, MA, March 5, 2006).
4. Donald Schon, *The Reflective Practitioner* (New York: Basic Books, 1983).
5. Arthur Rubinstein, *My Many Years* (New York: Knopf, 1980), 218–219, 258.
6. Michael Maccoby, personal communication, October 11 2006.

## Глава 3

1. Severs's comments from personal communication, August 29, 2006.
2. Gerald Holton, *Thematic Origins of Scientific Thought* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988).

3. Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma* (New York: Harper Business, 1997).
4. Jim Collins, *Good to Great and the Social Sectors* (Boulder, CO: Jim Collins, 2005).
5. Peter Galison, *Einstein's Clocks, Poincare's Maps: Empires of Time* (New York: Norton, 2004).
6. Bill Bryson, *A Short History of Nearly Everything* (New York: Broadway, 2003), 1.
7. Там же, с. 476.
8. Ken Wilber, *A Brief History of Everything* (Boston: Shambhala, 1996), 16.
9. Ken Wilber, *The Essential Ken Wilber* (Boston: Shambhala, 1998), 7.
10. Wilber, *A Brief History of Everything*, 42.
11. Там же, с. 72–73.
12. Wilber, *The Essential Ken Wilber*, 113.
13. C. P. Snow, *The Search* (London: Penguin, 1950), 243.
14. John Gardner (1912–2002) was an outstanding American public servant. We were not related.
15. Steven Johnson, «Tool for Thought,» *New York Times Book Review*, January 30, 2005, end piece.
16. Richard Light, *Making the Most of College* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001).
17. Edward O. Wilson, *Consilience* (New York: Knopf, 1998).
18. Vartan Gregorian, «Colleges Must Reconstruct the Unity of Knowledge,» *Chronicle of Higher Education*, June 4, 2004, B-12.
19. Quoted in David Remnick, «The Wanderer,» *The New Yorker*, September 18, 2006, 65.

#### Глава 4

1. Edward de Bono, *Lateral Thinking* (New York: Harper, 1973).
2. Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity* (New York: Harper Collins, 1996).
3. John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest, and Money* (1936; repr., New York: Prometheus, 1977).
4. Quoted in Howard Gardner, *Artful Scribbles* (New York: Basic Books, 1982) 8.

5. Howard Gardner, *To Open Minds: Chinese Clues to the Dilemma of American Education* (New York: Basic Books, 1989).
6. Teresa Amabile, *How to Kill Creativity* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
7. Bethany McLean and Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room* (New York: Viking, 2004).
8. Jeffrey Immelt, «Growth as a Process: The HBR Interview,» *Harvard Business Review*, June 2006.
9. Gary Taubes, *Bad Science: The Short Life and Weird Times of Cold Fusion* (New York: Random House, 1993), xviii.
10. Там же, с. 112.
11. Such books include J. R. Huizenga, *Cold Fusion: The Scientific Farce of the Century* (New York: Oxford University Press, 1994); Eugene F. Mallove, *Fire from Ice: Searching for the Truth Behind the Cold Fusion Furor* (New York: John Wiley, 1991); Bart Simon, *Undead Science* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2002); and Taubes, *Bad Science*.
12. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (New York: Basic Books, 2003).
13. Bill Joy, *Why the Future Doesn't Need Us: How 21st Century Technologies Threaten to Make Humans an Endangered Species* (New York: Random House Audio, 2006).

## Глава 5

1. Michael Balter, «First Jewelry? Old Shell Beads Suggest Early Use of Symbols,» *Science* 23, no. 5781 (2006): 1731.
2. W. H. Auden, «September 1, 1939.»
3. Margaret Talbot, «The Baby Lab: How Elizabeth Spelke Peers into the Infant Mind,» *The New Yorker*, September 4, 2006.
4. Vivian Paley, *You Can't Say You Can't Play* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993).
5. Yarrow Dunham, A. S. Baron, and M. R. Banaji, «From American City to Japanese Village: A Cross-Cultural Investigation of Implicit Race Attitudes,» *Child Development* (forthcoming).
6. Sara Lawrence-Lightfoot, *Respect* (New York: Perseus Books, 1999).
7. James Atlas, *Bellow: A Biography* (New York: Modern Library, 2002), 574.

8. Robert Payne, *The Life and Death of Mahatma Gandhi* (1969; repr. New York: Dutton, 1995), 412.
9. Niall Ferguson, *Empire* (New York: Penguin, 2004), 335.
10. Amy Edmondson, R. Bohmer, and G. Pisano, «Speeding Up Team Learning,» *Harvard Business Review*, October 2001.
11. David Garvin and Michael Roberts, «What You Don't Know About Making Decisions,» *Harvard Business Review*, September 2001.
12. John Seely Brown, «Towards Respectful Organization» in *Organizations as Knowledge Systems*, ed. Haridimos Tsoukas and Nikolaos Mylonopoulos (Houndmills, UK: Palgrave Macmillan, 2003).
13. Rodney Kramer, «The Great Intimidators,» *Harvard Business Review*, February 2006.
14. Samuel Oliner, *Altruistic Personality* (New York: Touchstone, 1992).
15. Daniel Barenboim and Edward W. Said, *Parallels and Paradoxes: Explorations in Music and Society* (New York: Pantheon, 2002), 6, 10, 11.
16. Alan Riding, «Harmony Across the Divide,» *New York Times*, August 20, 2006, Arts and Leisure, 1.
17. Там же.
18. See [www.silkroadproject.org/press/faq.html](http://www.silkroadproject.org/press/faq.html).
19. See Rudy Govier and Wilhelm Verwoerd, «Trust and the Problem of National Reconciliation,» *Philosophy of the Social Sciences* 32, no. 3 (2002): 187–205; Priscilla B. Hayner, «Fifteen Truth Commissions, 1974–1994: A Comparative Study,» *Human Rights Quarterly* 16, no. 4 (1994): 597–655; Charles O. Lerche, «Truth Commissions and National Reconciliation: Some Reflections on Theory and Practice,» <http://www.gmu.edu/academic/pcs/LERCHE71PCS.html>; and Martha Minow, *Between Vengeance and Forgiveness: Facing History After Genocide and Mass Violence* (Boston: Beacon Press, 1998).
20. Lerche, «Truth Commissions and National Reconciliation.»
21. Minow, *Between Vengeance and Forgiveness*.

## Глава 6

1. Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, and William Damon, *Good Work: When Excellence and Ethics Meet* (New York: Basic Books, 2001). Online at [www.goodworkproject.org](http://www.goodworkproject.org).



2. «The Ten Best Schools in the World and What We Can Learn from Them,» *Newsweek*, December 2, 1991, 50–59.
3. Robert Putnam, Robert Leonardi, and Raffaella Nanetti, *Making Democracy Work* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994).
4. Carolyn Edwards, Leila Gandini, and George Forman, eds., *The Hundred Languages of Children* (Norwood, NJ: Ablex, 1993). Harvard Project Zero, *Making Learning Visible* (Reggio Emilia, Italy: Reggio Children Publishers, 2001).
5. Judith Rich Harris, *The Nurture Assumption* (New York: Free Press, 1999).
6. Wendy Fischman, Becca Solomon, Deborah Greenspan, and Howard Gardner, *Making Good: How Young People Cope with Moral Dilemmas at Work* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).
7. Transcript of interview with Steve Skowron, transmitted to author June 10, 2005.
8. Compare this stance with John Hasnas, *Trapped: When Acting Ethically Is Against the Law* (Washington DC: Cato Institute, 2006).
9. Quoted in Peter J. Dougherty, *Who's Afraid of Adam Smith? How the Market Lost Its Soul* (New York: Wiley, 2002), 6.
10. Там же, frontispiece; J. Sacks, *To Heal a Fractured World: The Ethics of Responsibility* (New York: Shocken), 2005.
11. Elizabeth Kolbert, *New Yorker*, June 30, 2002.
12. Paula Marshall, «Facing the Storm: The Closing of a Great Form» (paper prepared for the GoodWork Project, Cambridge, MA, 2004).
13. Debbie Freier, «Compromised Work in the Public Accounting Profession: The Issue of Independence» (paper prepared for the GoodWork Project, Cambridge, MA, 2004).
14. Bethany McLean and Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room* (New York: Viking, 2004).
15. G. William Dauphinais and Colin Price, eds., *Straight from the CEO* (New York: Simon and Schuster, 1998), 257.
16. Quoted in «Summer Jobs,» *New Yorker*, July 4, 2005, 30.
17. Peter Singer, *Practical Ethics* (New York: Cambridge University Press, 1999).
18. Quoted in Ronald White, *The Eloquent President* (New York: Random House, 2005), 150.
19. White, *The Eloquent President*, 260.

20. Daniel Terris, *Ethics at Work* (Waltham, MA: Brandeis University Press, 2005).

21. Yo-Yo Ma, personal communication with the author, June 23, 2005.

### Глава 7

1. Benjamin Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives* (New York: Longmans, Green, and Co., 1956).

2. Erik H. Erikson, *Childhood and Society* (New York: Norton, 1963).

Гарднер Говард

**ВЕЛИКОЛЕПНАЯ ПЯТЕРКА**

**Мыслительные стратегии,  
ведущие к успеху**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Чудинова*

Верстальщик *Е. Сенцова*

Дизайн обложки *Ю. Гулитов*

Подписано в печать 25.12.07. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 10 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)