

Общество

KNOWMAD

Знаниевых

SOCIETY

Кочевников

Сценарии образования будущего



Томский государственный университет представляет

**Монографии выдающихся
зарубежных исследователей:
впервые на русском языке**

Управленческие науки

Tomsk State University presents

**Monographs by Prominent
International Researchers:
First Time in Russian**

Management sciences



Knowmad Society

EDITED BY JOHN W. MORAVEC

Education Futures

Education Futures LLC

Minneapolis
2013

Министерство образования и науки Российской Федерации
Национальный исследовательский
Томский государственный университет

Общество Знаниевых Кочевников

ПОД РЕД. ДЖОНА У. МОРАВЕЦА

Сценарии образования будущего

Научный редактор перевода
И.П. Кужелева-Саган,
доктор философских наук, профессор

Издательский Дом Томского государственного университета

Томск
2018

УДК 005
ББК 65.291.21
О28

Серия основана в 2015 году

О28 **Общество Знаниевых Кочевников** / под ред. Джона У. Моравца ; пер. с англ. С.С. Носовой ; науч. ред. пер. И.П. Кужелева-Саган. – Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2018. – 346 с. (Монографии выдающихся зарубежных исследователей: впервые на русском языке. Управленческие науки).

ISBN 978-5-94621-543-5

ISBN 978-5-94621-722-4 (отд. книга)

Книга «Общество Знаниевых Кочевников» под редакцией Джона У. Моравца представляет собой коллективную монографию, объединившую результаты научных исследований и передовых образовательных, управленческих и бизнес-практик, посвященных разработке и реализации различных моделей (или «сценариев») образования будущего.

Издание распространяется в соответствии с условиями лицензии Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.ru>)

УДК 005
ББК 65.291.21

Перевод с английского
С.С. Носовой

ISBN 978-5-94621-543-5
ISBN 978-5-94621-722-4 (отд. книга)

© Education Futures LLC, 2013
© Моравец Джон У., 2018
© Носова С.С. (перевод), 2018
© Издательский Дом ТГУ, 2018
© Дизайн-студия «Провинция»
(дизайн обложки), 2015

К читателям

Моя любовь к отечеству не заставляет
меня закрывать глаза на заслуги
иностранцев. Напротив, чем более
я люблю отечество, тем более я стремлюсь
обогатить мою страну сокровищами,
извлеченными не из его недр.

Вольтер

В силу различных обстоятельств многие научные работы современных зарубежных учёных, получившие известность в международном академическом сообществе, до сих пор не переведены на русский язык. По этой причине ряд авторов, имеющих за рубежом статус «живых классиков», пока незнакомы широкому кругу отечественных читателей – исследователей, преподавателей, студентов. Бывает и так, что те или иные зарубежные авторы уже хорошо известны в России, но при этом некоторые их труды русскоязычные читатели знают только по названиям.

С целью восполнить этот двойной пробел, а также сделать наши научные сообщества ближе друг другу Национальный исследовательский Томский государственный университет начинает реализацию долгосрочного проекта – издание книжной серии «Монографии выдающихся зарубежных исследователей: впервые на русском языке».

Серия предполагает выход книг по четырём направлениям: 1) социально-гуманитарные науки; 2) естественные и технические науки; 3) управленческие науки и 4) междисциплинарные исследования. Такой серьёзный интеллектуальный проект априори не является продуктом «поточного производства», поскольку издание каждой книги – это довольно длительный и в чём-то неповторимый процесс.

Особенностью данной научной серии является то, что многие монографии, выходящие в её рамках, будут результатом не только переводов, осуществлённых профессорами и преподавателями нашего университета, но и личных коммуникаций с зарубежными авторами. Хотелось бы надеяться, что опыт сотрудничества станет основанием для их дальнейшей совместной исследовательской работы и совместных публикаций. Люди науки должны объединять свои усилия для блага человечества и поддержания мира на планете.

Желаю всем читателям серии открытия новых для себя знаний и новых имён!



ЭДУАРД ГАЛАЖИНСКИЙ,
доктор психологических наук,
профессор, академик РАО,
ректор Национального
исследовательского
Томского государственного
университета

Это — книга.

Но она ещё не дописана.



Чтобы сделать её
полнее, нужны ваши
любовь и внимание.

Сделайте эту книгу
по-настоящему своей:
допишите и дорисуйте
её, выделите нужные вам
части и вырежьте из неё
страницы, которые вам
не понравились.

**Переделайте её под
себя и создайте своё
собственное руководство
по Обществу
Знаниевых Кочевников –
Knowmad Society.
А затем передайте эту
книгу кому-нибудь ещё.**

**Если у вас есть идеи
и вы готовы ими
поделиться, пожалуйста,
пишите по адресу: [info@
knowmadsociety.com](mailto:info@knowmadsociety.com)
Мы будем рады получить
от вас отзывы!**

Каждый читает книги по-своему, поэтому мы построили эту книгу так, чтобы её можно было читать по-разному.

Если вас интересует то, о чём мы говорим, но нет времени читать всё подряд, не беспокойтесь. Мы снабдили все главы краткими обзорами.

Если вам нравится «сканировать» идеи, прежде чем углубляться в них, мы выделили их с помощью лаконичных, звучных и «цепляющих» фраз.

ИТАК, НАЧИНАЕМ!


И можете придумать для книги своё
собственное название и написать его

здесь



Содержание

5	К читателям
13	Предисловие к новому изданию Джон У. Моравец (John W. Moravec)
15	Знакомство с Обществом Знаниевых Кочевников – Knowmad Society Джон У. Моравец (John W. Moravec)
39	Переосмысление развития человеческого капитала в Обществе Знаниевых Кочевников Джон У. Моравец (John W. Moravec)
73	Навыки и компетенции работников – знаниевых кочевников Кристобаль Кобо (Cristóbal Cobo)
113	Образовательная «хореография» Тиу Бессиленк (Thieu Besselink)
153	Школа Сэдбэри и демократическое образование в Обществе Знаниевых Кочевников Кристель Харткамп (Christel Hartkamp)
201	Knowmads бизнес-школа как развитие потенциала знаниевых кочевников Питер Спиндер (Pieter Spinder)
219	Переход от принципа «сверху вниз» к принципу «все наверху» Эдвин де Брей и Бьянка Стокман (Edwin de Bree & Bianca Stokman)
271	Человеческие отношения как форма обучения: превращение каждого в учителя по жизни Кристин Рено (Christine Renaud)
293	Общество 3.0: Знаниевые Кочевники и новые ценности Рональд ван ден Хофф (Ronald van den Hoff)
319	Послесловие Гэри Харт (Gary Hart)
328	Биографии авторов
334	Глоссарий
337	Приложение – Мастер-классы Knowmads бизнес-школы
341	Благодарности
342	Послесловие научного редактора

ПИЩА
ДЛЯ
УМА.
ЖЕВАТЬ
ЗДЕСЬ


HOW CAN YOU APPROACH A PROJECT

1. HAVE A TEAM/LEADER/MENTOR FOR SUPPORT + SOMEONE WHO'S EXPERIENCED
 2. YOU ARE GOING TO BE BUSY
 3. YOU WILL BE STRESSED
 4. YOU WILL BE TIRED
 5. YOU WILL BE OVERWHELMED

2 TEAM

- meet team
- team building
- communication guidelines

3 GOALS

- set goals in team
- set expectations (personal...)

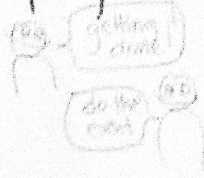
4 ACTIVITY

- list of to do
- define of time
- assign respons person

6 RESOURCES

- people's/skills
- technology
- food
- space
- materials

7 REALISATION of the project

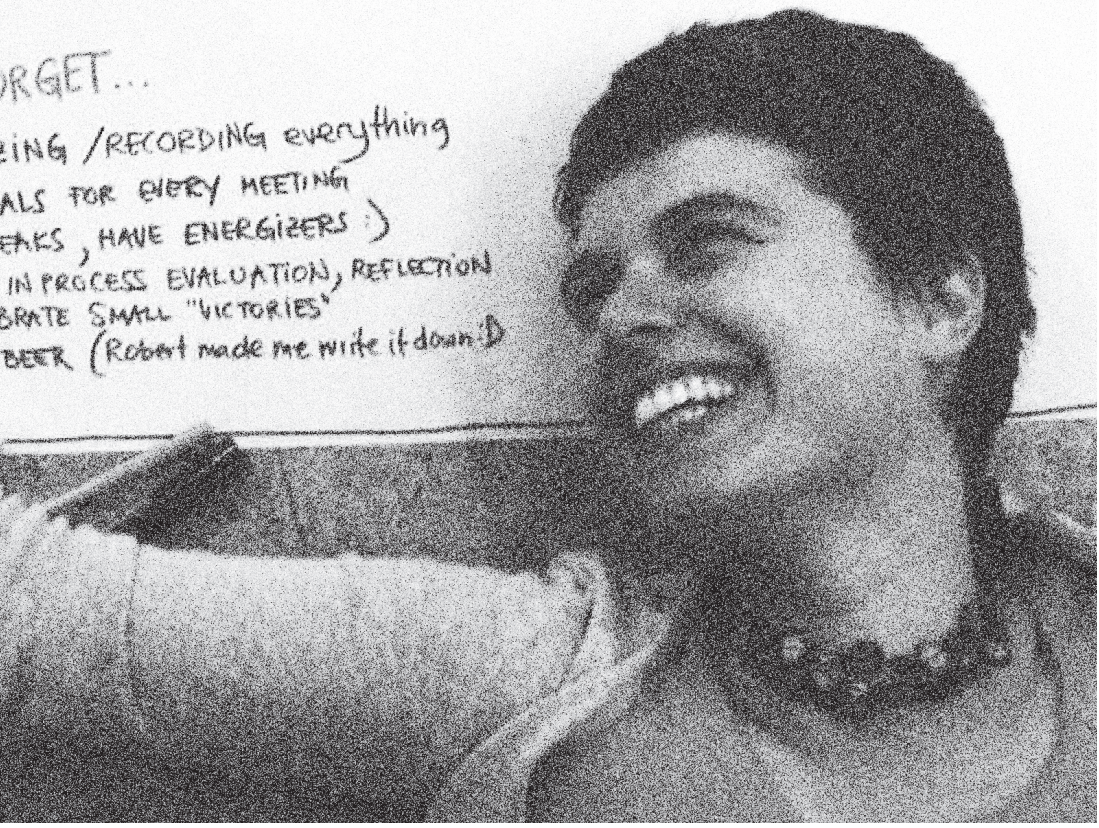


8 EVALUATION

- end
- 9 RE

ORGET...

BEING /RECORDING everything
 GOALS FOR EVERY MEETING
 BREAKS, HAVE ENERGIZERS :)
 IN PROCESS EVALUATION, REFLECTION
 CELEBRATE SMALL "VICTORIES"
 BEER (Robert made me write it down :D)



Предисловие к новому изданию

Сегодня компьютеры, роботы и другие технологии успешно справляются с выполнением большей части рутинной работы. Поэтому человеку, чтобы достичь высот в профессиональной деятельности, необходимо наращивать «набор» уникальных навыков, знаний и подходов к решению задач в организациях своих работодателей и быть готовым к постоянным изменениям и мобильности, т.е. стать знаниевым кочевником, или номадом. Знаниевые кочевники достигают успеха при выполнении работы, с которой не могут справиться даже самые современные машины.

Юристы, спрос на которых был весьма высоким в предыдущие десятилетия, теперь вынуждены искать себя в новых профессиональных сферах, так как появилось программное обеспечение, способное выполнять существенную долю их работы. Беспилотные автомобили скоро потеснят водителей такси и грузовиков. Есть мнение, что использование дронов приведет к революционным изменениям в сельскохозяйственной и транспортной сферах и, представьте себе, во всех других сферах, традиционно связанных с ручным трудом. Даже кулинарные шефы ощущают новые тренды, обусловленные появлением «умных» программ, например IBM's Watson, способных анализировать большие объемы данных и в качестве результата генерировать рецепты новых блюд.

Для многих людей становление знаниевым кочевником – это осознанный выбор. Они перемещаются из организации в организацию, от одной профессиональной задачи к другой, создавая для себя и других новые ценности. Для остальных людей переход к такому стилю жизни – вынужденная мера, результат потери работы в её традиционном понимании. К категории знаниевых кочевников относятся фрилансеры, предприниматели и интрапренеры¹.

Закончив первую версию этой книги в 2013 г., мы предположили, что к 2020 г. 45% из нас будут принадлежать к самому большому сегменту рабочей силы, представленной знаниевыми кочевниками. И сегодня, в 2018 г., мы считаем, что это наша реальная ближайшая перспектива.

Переход к стилю жизни знаниевых кочевников для многих из нас может быть очень сложным. Мы должны продолжать его обсуждение, критически осмысливая трансформации, движущие Обществом Знаниевых Кочевников. Мы также должны помогать друг другу прокладывать профессиональный путь, обеспечивая себя инструментами, необходимыми для адаптации к новой парадигме.

Знаниевые кочевники не сдаются, не сдавайтесь и вы! Путь к личному обновлению начинается с жизни в режиме постоянного тестирования самого себя. Но это не значит, что путь знаниевого кочевника – это путь одиночки. Принимая новые – «номадические» – концепции и язык их описания, мы становимся участниками креативных дискуссий и со-творческих видов деятельности, направленных на построение общества, в котором мы вместе будем создавать новые ценности.

ДЖОН У. МОРАВЕЦ, PH.D.
Миннеаполис, Миннесота
john@educationfutures.com

¹ Интрапренеры – это инициативные, творческие предприниматели, берущие на себя практическую ответственность за осуществление на предприятии эффективных изменений, инноваций любого рода. – Примеч. науч. ред.



15

**Знакомство
с Обществом
Знаниевых
Кочевников**

ДЖОН У. МОРАВЕЦ

















Зарождение *Общества Знаниевых Кочевников* оказывает влияние на каждого из нас. Это результат изменений в мире, связанных со стремительно развивающимися технологиями, глобализацией и спросом на креативные инновации. Все эти изменения и пугают, и вдохновляют. Они обеспечивают нас новыми возможностями и целями, наделяя ответственностью более высокого уровня. Мы прекрасно понимаем, что нельзя предопределить будущее столь стремительно развивающегося мира. Это подводит к главному вопросу: **как в ситуации неопределенного будущего мы можем обеспечить свой собственный успех, успех общества, в котором мы живем, и всей планеты в целом?**

В этой книге мы исследуем будущее обучения и профессиональной деятельности, а также то, каким образом мы должны выстраивать коммуникацию друг с другом в условиях становления новой парадигмы. В своем блоге «Сценарии образования будущего» я описал знаниевого кочевника следующим образом:

[...] Работник – знаниевый кочевник – креативен, обладает богатым воображением и настроен на инновационную деятельность. Он может работать с кем угодно, когда угодно и где угодно. Промышленное общество уступает дорогу обществу знаний и инновационной деятельности. Индустриализация требовала от людей постоянного присутствия в одном месте для выполнения конкретных профессиональных функций. Работа, связанная со знаниями

и информацией, стала гораздо менее конкретна в отношении профессиональных задач и географического нахождения своих исполнителей. Более того, современные технологии позволяют этим «работникам новой парадигмы» осуществлять их деятельность в различных пространствах: реальных, виртуальных или гибридных. Знаниевые кочевники могут мгновенно перенастраивать и переконвертировать свои рабочие среды, а высокая мобильность создает для них новые возможности (Moravec, 2008).

Другими словами, знаниевые кочевники представляют собой расширенную версию концепции знаниевых работников Питера Друкера (Drucker, 1992), включающей среди прочего идею конвергенции ускоряющихся технологических изменений и глобализации. Использование передовых информационных и коммуникационных технологий позволяет знаниевым кочевникам выходить за рамки таких категорий 19-го века, как национальное государство, идентичность корпорации или сообщества. Для одних знаниевое кочевничество реализуется посредством социальных сетей (например, Твиттера или блог-платформ), которые выводят их на новый уровень социальной и / или профессиональной деятельности, бросающий вызов как географическим границам отдельных регионов, так и правилам работы, которыми они были ограничены всего лишь лет 10 тому назад. Для других знаниевое кочевничество – это транснациональная, транскультурная и свободно организованная деятельность. И лишь немногие могут применить опыт знаниевого кочевничества таким образом, чтобы это позволило им считаться абсолютно независимыми профессионалами постнационального и посткультурного уровня.

Знаниевые кочевники ценятся за свои личные знания, дающие им конкурентные преимущества. Они сами несут ответственность за разработку сценариев собственного будущего. Это огромный шаг вперед от сельскохозяйственной, промышленной и информационной работы, в которой наши отношения и обязанности были относительно статичными и определялись другими людьми.

В ПРОШЛОМ МЫ ИСКАЛИ РАБОТУ. СЕГОДНЯ МЫ СОЗДАЕМ ДЛЯ СЕБЯ РАБОТУ САМИ.

По нашим прогнозам, к 2020 г. 45% рабочей силы на Западе будет представлено знаниевыми кочевниками. И это количество будет продолжать расти.

Сама профессиональная деятельность и профессиональные отношения будут лишены характеристик географической привязанности и однообразия выполняемых функций. Знаниевые кочевники могут мгновенно перенастраивать и реконструировать свою рабочую среду, а прогресс в мобильности, обеспечиваемый технологическим развитием, приводит к непрерывному созданию новых возможностей. Знаниевые кочевники будут наниматься на работу только на тот срок, который необходим для выполнения определенного задания. Если после этого они больше не могут быть полезными компании, нужно двигаться дальше.

Знаниевые кочевники различают работу и профессиональную деятельность. Работа – должность или любая иная форма деятельности по найму. Профессиональная деятельность – понятие более широкое, относящееся к достижению по-настоящему значимых результатов. Профессиональная деятельность отличается от карьеры в Обществе Знаниевых Кочевников.

В то время как карьера – это нечто, сопровождающее человека на протяжении жизни, профессиональная работа индивидуума – это его «портфолио» как коллекция выполненных заданий, каждое из которых обусловлено прежде всего личными целями, за которые он несет полную ответственность.

Знаниевые кочевники постоянно пересматривают и переосмысливают свою деятельность. Это выражается в смене мест работы, самообразовании, предпринимательской активности, общественной деятельности и т.д. Если знаниевый кочевник выполнил некое задание и не видит дальнейших перспектив в данном направлении, он движется дальше. Не имея конкретной

цели, которая направляет все виды профессиональной деятельности в определенное русло, человек должен задуматься: возможно, он еще не нашел себя.

Книга «Общество Знаниевых Кочевников» поможет сформировать представление о будущих ориентирах, представив проекции изменений на рынке труда и проанализировав социальный, образовательный и политический подтексты для развития человеческого капитала в 21-м веке. Сегодня мы находимся на распутье и можем выбрать дорогу, которая приведет нас либо в эпоху возрождения человека, основанную на развитии и использовании нашего воображения, креативности и способности к инновациям, либо к самоуничтожению и повторению ошибок прошлого.

Эта книга основана на идеях многих авторов, которые так или иначе исследовали феномен Общества Знаниевых Кочевников, например:

- **Нео-номадизме** («новом кочевничестве»), представленном на Конференции LIFT в 2011 г. Ясмин Аббас (Yasmine Abbas)¹ с точки зрения урбанистического планирования. Она акцентировала внимание на пространственном, идейном и электронном росте мобильности, что, в свою очередь, порождает новые возможности и вызовы в отношении того, как мы интегрируемся с помощью межличностных коммуникаций (интерперсонально) и проектирования городов (Аббас, 2011).
- **Цифровом номадизме:** в Википедии описание цифровых номадов представлено следующим образом: «...индивиды, которые используют цифровые технологии для осуществления своих профессиональных обязанностей. Они ведут кочевничий стиль жизни, имея возможность работать на

¹ Ясмин Аббас – известный французский архитектор, получившая базовое архитектурное образование в Paris-Val de Marne (1997) и степень магистра наук в области архитектуры в Массачусетском технологическом институте (2001); доктор дизайна Высшей школы дизайна Гарвардского университета (2006). Являясь «человеком мира» и «новым кочевником», Я. Аббас жила и работала во многих странах мира. Она автор нескольких книг-бестселлеров, среди которых – «Новое кочевничество: мобильность». – Примеч. науч. ред.

расстоянии – из дома, кафе или публичной библиотеки, взаимодействуя с партнерами по деловой коммуникации из любой точки планеты». Концепт «цифровой кочевник» впервые был предложен и исследован Цугио Макимото (Tsugio Makimoto) и Дэвидом Мэннерсом (David Manners) в их одноименной книге «Digital nomad» (1997).

- Понятии «**1099 рабочих**», обозначающем независимых подрядчиков как самый быстрорастущий сегмент экономики Соединенных Штатов (см.: Kotkin, 2012). Этот термин («1099 рабочих») часто встречается в форме № 1099 Налогового управления США.
- Концепции **креативного класса** Ричарда Флориды (Richard Florida) как класса инновационных, создающих новые социальные контексты людей, состоящего из суперкреативного большинства, традиционных знаниевых работников и новой богемы (Florida, 2004, 2005).
- Концепции **дрейфа цели** («purposive drift») Ричарда Оливера² (Richard Oliver, 2007) как необходимости развивать в себе ощущение цели, ориентируясь на нашу внутреннюю *человечность* в ситуации неопределённости будущего. Даже если мы как индивиды не уверены в том, куда движется наша жизнь, нам необходимо ощущение цели, или мы просто потеряемся.
- На исследованиях Военно-воздушных сил США, связанных с темой будущего. Они предупреждают о возможности появления индивидов, обладающих сверхмощными технологиями, которые будут располагать реальной возможностью нанести человечеству больше вреда и разрушений, чем целые нации в предыдущие столетия. Технологическое устранение временных и географических барьеров означает появление большого числа людей и организаций, которые будут играть роль в «картировании» будущего общества (Geis et al., 2009)

... и ряде других идей и концепций.

² Ричард Оливер – британский исследователь, лектор, консультант в сфере медиа и писатель. Соавтор книг «Понимание гипермедиа», «Лексикон киберпространства». – Примеч. науч. ред.

Подведём итог:

Личный талант становится более важным в 21-м в. Возможность устроиться на работу напрямую зависит от того, что человек знает и как умеет пользоваться своими знаниями в различных контекстах. Иными словами, люди, способные генерировать инновации и новые ценности при помощи своих знаний, будут стоять во главе процессов, связанных с повышением занятости. Тех, кто не будет обладать знаниями, заменят компьютеры, сотрудники на аутсорсинге и конкуренты со знаниями (основано на идеях Кларка) (Clarke, 1980, p. 96).

В 2010 г. **Кристобаль Кобо** и я запустили проект «Невидимое обучение», который должен был стать основой для книги на испанском и английском языках, доступной для чтения в онлайн под лицензией Creative Common. Наши планы несколько изменил звонок из издательства University of Barcelona Press. Нам предложили опубликовать её, но только на испанском языке. Книга вышла под названием «Aprendizaje Invisible»³. Мы остались довольны сотрудничеством и получили разрешение выложить её в открытом доступе в интернет в 2011 г. Книга стала хитом, в первый же год она была скачана 50 000 раз (по крайней мере, это то, что мы могли проследить). Не правда ли, совсем неплохо для текста об образовании!

Главы в этой книге, авторство которых принадлежит Кобо и мне, представляют собой резюме проекта *«Невидимое обучение»*. В первой – я знакомлю с концепцией Общества Знаниевых Кочевников в контексте изменений в системе образования. Это перевод и обновленная версия первой главы «Невидимого обучения», в которой я описываю переход из так называемого *Общества 1.0* к *Обществу 3.0*. В следующей главе Кобо предлагает ключевые выводы, сделанные нами в книге, с некоторыми обновлениями и прямой связью с Обществом Знаниевых Кочевников. При этом я больше концентрирую внимание на теории, а Кобо размышляет о прикладном аспекте и перспективах.

³ «Aprendizaje invisible» – исп. «невидимое обучение». – Примеч. пер.

Смешение территориальных и социальных отношений и влияние этих процессов на образование невозможно игнорировать и далее. Ученики в Обществе Знаниевых Кочевников должны учиться, работать, играть и делиться знаниями везде и при любых обстоятельствах. Тем не менее на сегодняшний день почти ничто не говорит о том, что образовательная система движется в направлении парадигмы знаниевого кочевничества. Нам нужно самим задать себе вопрос: *«Для чего мы учим?»*. Мы учим будущих рабочих для фабрик и клерков для бюрократической машины? Или мы учим будущих инноваторов, способных применять свое воображение и креативность в профессиональной деятельности?

Тиу Бессиленк предлагает эстетический подход через переосмысление обучения в Обществе Знаниевых Кочевников, в котором преподавателю необходимо будет перевести акцент с трансляции информации и измерения знаний на совместное с учениками создание чего-то нового и значимого для обеих сторон. Вместо того чтобы продолжать выстраивать обучение «сверху вниз», он предлагает путь, на котором *учитель превращается в «хореографа»*, выявляющего и развивающего имеющийся у ученика опыт, находит ресурсы для вдохновения и помогает в созидании энергии, так необходимой для обучения как «прохождения квеста».

Кристель Харткамп предлагает другой подход, отличный от схем Кобо, и заявляет, что для превращения в успешных профессионалов в условиях Общества Знаниевых Кочевников молодые люди должны найти индивидуальные пути развития собственных навыков, отличные от традиционных стандартов образовательной системы. Размышляя над собственным опытом, автор представляет кейс развития практики образования по принципам Школы Сэдбэри, позволяющим детям продемонстрировать инициативу и предпринимательское чутье, научиться пользоваться своими знаниями и талантами, приобрести способность принимать решения на основании собственных суждений.

Питер Спидер является одним из учредителей Knowmads бизнес-школы (Knowmads-Business School) в Амстердаме в 2009 г.

Школа предлагает альтернативную платформу для молодежи, заинтересованной в развитии навыков креативного предпринимательства в соответствующем социальном контексте. Он с юмором комментирует невозможность получения студентами диплома при возможности заработать ими особое тату по окончании школы. Так же, как тату, школа позволяет по-новому представить себя, развив личные навыки и способность их проявлять, что так необходимо для успеха в Обществе Знаниевых Кочевников.

Эдвин де Брей и Бьянка Стокман рассуждают об избавлении от иерархического устройства в организации. Вопрос заключается в том, необходимы ли многочисленные управленческие уровни в организации, осуществляющей деятельность в Обществе Знаниевых Кочевников, или мы можем создать такие организационные структуры, в которых сотрудники смогут быть начальниками самим себе, действуя на благо компании? Авторы предлагают несколько примеров своей работы при деиерархизации организационных структур и описывают потенциал не только с точки зрения экономии ресурсов, но и в контексте других открывающихся возможностей.

Кристин Рено стоит во главе канадского стартапа «E-180», команда которого использует социальные технологии для перемещения обучения из аудиторий и других пространств для формального образования в более «естественные» условия, например кафе. Она рассуждает о концепции встреч с целью обмена знаниями, которую её компания превратила в практику. Автор настаивает на существовании в обществе потребности в партнерском обучении. Ученые давно говорят о «пожизненном получении знаний», а как насчет *«пожизненной передачи знаний»*?

Рональд ван ден Хофф выстроил бизнес, связанный с поддержкой знаниевых кочевников. Я был счастлив познакомиться с ним в 2009 г. после того, как понял, что мы оба работали с почти одинаковой моделью «Общества 3.0» (он предпочитает называть его «Общество 30», как в книге, представленной по ссылке Society 3.0: www.society30.com). Его компания «Seats2Meet.com» не только обеспечивает знаниевых кочевников коворкинговыми местами, но также использует технологии, поддерживающие

сотрудничество и со-творчество, помогающие выстроить продуктивные связи с другими кочевниками. В своей главе автор настаивает на том, что знаниевые кочевники являются важнейшим компонентом Организации 3.0, и сотрудничество с ними ведет, в частности, его собственный бизнес, к процветанию.

И, наконец, бывший сенатор США **Гэри Харт** представляет глубокое послесловие, призывающее госструктуры, ответственные за изменение образовательной системы, проснуться и обратить внимание на реалии Общества Знаниевых Кочевников, а также поддержать происходящие в нем изменения в целях национальной безопасности. Знаниевые кочевники разрушают барьеры, а не создают новые. И мы должны сформулировать новые общественные задачи для строительства светлого будущего граждан, наций и всей планеты.

Мы предлагаем широкий спектр взглядов, объединенный ключевыми идеями о том, что будущее становится гораздо более непредсказуемым и старые социальные структуры теряют ценность. Особенно это касается тех, что связаны с образованием. Мы готовы встать во главе изменений.

В этой книге представлено много голландских авторов, и это не случайно: именно в Нидерландах сегодня происходят самые существенные изменения, связанные с приходом Общества Знаниевых Кочевников. Они уже приступили к переменам, чему помогло, в частности, образование агломерации **«Рандстад»**, интегрирующей несколько небольших городов в единую городскую территорию, успешно функционирующую благодаря надежной железнодорожной системе. Сегодня передвигаться на поезде для встреч и работы – это то же самое, что пользоваться метро для проезда на работу в большом городе. В каком-то смысле многие голландцы стали кочевниками с точки зрения того, как они работают. И они продолжают двигаться в направлении этого «кочевого» стиля жизни.

Изменения традиционно пугают людей. Жизнь в Обществе Знаниевых Кочевников превратит элементы «безопасности», к которым мы привыкли, в устаревшее явление (например, пожизненное трудоустройство в одной компании, пенсионные гарантии, стабильные финансовые потоки). Конечно, это вызовы, которые могут восприниматься сотрудниками – знаниевыми кочевниками и госструктурами как возможности пересмотреть политику и совместно найти решения. Но мы будем концентрировать внимание на плюсах Общества Знаниевых Кочевников и на том, какие позитивные последствия мы можем получить.

В нашем подходе мы не проводим существенной линии между обучением и работой. Образ мысли знаниевых кочевников и их стиль индивидуального предпринимательства не позволяют четко разграничить эти два вида деятельности. Напротив, они открывают возможности для смешения формального, неформального и «случайного» обучения. Как и в проекте «Невидимое обучение», мы переводим фокус на генерирование личных знаний, которые очень нелегко измерить. В бизнесе это приводит к избавлению от иерархических организационных структур (деиерархизации) и примирению с идеями хаоса и неопределенности вместо борьбы с ними (основано на идеях Allee, 2003 & McElroy, 2003).

Я создал эту книгу с целью представить спектр идей от абстрактных и академичных до практико-ориентированных. Как редактор я не пытался привести все части книги к единой перспективе. Вместо этого я создал палитру взглядов, оставляя авторскую стилистику. При прочтении этой книги вы столкнетесь со множеством противоречий. Это не случайно. Никто не знает будущего, и мы не заявляем, что знаем ответы на все вопросы. Тем не менее мы надеемся на диалог и на то, что можем пробудить в вас желание присоединиться к этому диалогу.

**ПОЖАЛУЙСТА, НАРУШАЙТЕ ПРАВИЛА.
МЫ УЖЕ ИХ НАРУШИЛИ.**

В этой книге представлено обсуждение в своём *процессе*. Оно непростое и местами не слишком изящное с точки зрения языкового стиля, но оно и должно быть таким. Наши идеи – это искры, которые должны зажечь диалог и вдохновить вас участвовать в нём, развивая дискуссию. Будучи редактором этой книги, я собирал её как коллекцию авторских идей. Я изменял каждый текст настолько мало, насколько это было возможно, чтобы вы слышали голоса и мнения написавших их. Ваш голос мы тоже хотим слышать. Если у вас в руках бумажная копия книги – не относитесь к ней как к таковой. Пишите в ней, рисуйте, подчеркивайте понравившиеся места, пишите «ерунда» в тех местах, которые вам не нравятся. Вырывайте страницы, делитесь своими мыслями с окружающими. Эта книга издана под лицензией Creative Commons, поэтому мы призываем вас копировать её, переиздавать и использовать для работы. Единственное, о чем мы просим, – делитесь идеями с коллегами, давайте им свою оценку и дайте нам знать о своих мыслях и соображениях.

От имени команды, создавшей эту книгу, приглашаю вас вместе идти навстречу Обществу Знаниевых Кочевников.

ЛИТЕРАТУРА

- Abbas, Y. (2011).** Design for transience: Distributed selves/ distributed spaces. Retrieved from klewel.com/conferences/lift11/index.php?talkID=11
- Allee, V. (2003).** The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks. Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Clarke, A.C. (1980).** Electronic tutors. OMNI, 2(9), 76-78:96. Retrieved from <https://ia701206.us.archive.org/29/items/omni-magazine-1980-06/OMNI-1980-06.pdf>
- Cobo, C. & Moravec, J.W. (2011).** Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación. Barcelona: Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Digital nomad. (n.d.).** In Wikipedia. Retrieved August 26, 2012, from en.wikipedia.org/wiki/Digital_nomad
- Florida, R.L. (2004).** The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, NY: Basic Books.

Florida, R.L. (2005). The flight of the creative class: The new global competition for talent (1st ed.). New York: Harper Business.

Geis, J.P., Kinnan, C.J., Hailes, T., Foster, H.A. & Blanks, D. (2009). Blue Horizons II: Future capabilities and technologies for the Air Force in 2030. Maxwell Airforce Base, Alabama: Air Force Press. Retrieved from www.au.af.mil/au/awc/awcgate/cst/csatsat65.pdf

Kotkin, J. (2012). The rise of the 1099 economy: More Americans are becoming their own bosses. Forbes. Retrieved from www.forbes.com/sites/joelkotkin/2012/07/25/the-rise-of-the-1099-economy-more-americans-are-becoming-their-own-bosses/

Makimoto, T. & Manners, D. (1997). Digital nomad. New York: Wiley.

McElroy, M. W. (2003). The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Moravec, J.W. (2008, November 20). Knowmads in Society 3.0. Retrieved from www.educationfutures.com/2008/11/20/knowmads-in-society-30/

Oliver, R. (2007). Purposive drift: Making it up as we go along. Retrieved from changethis.com/manifesto/31.06.PurposiveDrift/pdf/31.06.PurposiveDrift.pdf

**Переосмысление
развития
человеческого
капитала
в Обществе
Знаниевых
Кочевников**

ДЖОН У. МОРАВЕЦ

«Мы должны научить детей как думать, а не что думать».

«НЕЛЬЗЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, НЕ МЕНЯЯ СУТЬ ТОГО, ЧТО ДЕЛАЕШЬ».

«Реформа образования не стоит борьбы за неё. Нам нужна революция в образовании».

«ЗНАНИЕВЫЕ КОЧЕВНИКИ (НОМАДЫ) – ЭТО КРЕАТИВНЫЕ ЛЮДИ С БОГАТЫМ ВОБРАЖЕНИЕМ; ПРОФЕССИОНАЛЫ ИННОВАЦИОННОГО ТИПА, КОТОРЫЕ МОГУТ РАБОТАТЬ С КЕМ УГОДНО, КОГДА УГОДНО И ГДЕ УГОДНО».

ДЖОН У. МОРАВЕЦ

«ШКОЛА 1.0 НЕ МОЖЕТ ОБУЧАТЬ ДЕТЕЙ 3.0»

«МЫ ДОЛЖНЫ ТАК ПО-НОВОМУ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕХНОЛОГИИ, ЧТОБЫ ЭТО ПОЗВОЛИЛО НАМ ДЕЛАТЬ В ОБРАЗОВАНИИ ВЕЩИ, О КОТОРЫХ МЫ ДО ЭТОГО НЕ МОГЛИ И МЕЧТАТЬ».

ОБЗОР

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ

Джон Моравец

Знаниевый кочевник – это кочующий знаниевый работник инновационного типа, т.е. креативный, творческий и новаторский человек, способный работать с кем угодно, когда угодно и где угодно (Mogavac, 2008a). Знаниевые кочевники ценятся за личные знания, которыми они обладают, и за способность целенаправленно применять эти знания в совершенно разных контекстах (в частности, в профессиональной деятельности).

Данная глава представляет собой своеобразную рамку для концептуализации изменений в социуме, обусловленных усилением глобализации, расширяющимся *знаниевым обществом* и ускоряющимися переменами. Далее эта рамка будет помещена в контекст общества, находящегося в процессе перехода от индустриальной парадигмы к парадигме, основанной на использовании личного знаниевого капитала.

В наших образовательных системах Общество Знаниевых Кочевников (Knowmads Society) призвано трансформировать традиционную «банковскую» педагогику индустриальной эры (см., например: Freire, 1968), трансформирующую знания и информацию «на всякий случай» в такие модели обучения, которые используют невидимые образовательные пространства для развития личностно и социально значимого актуального знания.

Неважно, представляем мы с вами организацию, сообщество или целую нацию. В любом случае мы должны иметь видение будущего, основываясь на котором, будем действовать дальше. Учитывая скорость развития технологий, а также скорость изменений в социальной и экономической сферах, долго ждать нам нельзя. Революция в образовании и формировании человеческого капитала должна начаться сегодня. Нужно начинать с малого, пусть даже действуя параллельно с традиционными подходами. Неоспоримо одно: нам нужен пример для подражания.

Примечание.

Эта глава построена на материалах следующих публикаций: Moravec, J. W. (2011). Desde la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0. В С. Cobo & J. W. Moravec (Eds.), *prendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación* (P. 47–74). Barcelona: Laboratori de Mitjans Interactius / publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. (Под лицензией Creative Commons.)

Я хочу предложить вам следующую рамку для концептуализации изменений в социуме, связанных с процессами глобализации, расширением знаниевого общества и ускоряющимися переменами. Её основа – три социальные парадигмы, которые я обозначил как **Общество 1.0**, **Общество 2.0** и **Общество 3.0** (Moravec, 2008с). Соответственно, они выражают сущность индустриального общества, знаниевого общества и **Общества Знаниевых Кочевников (номадов)**.

Общество 1.0 отражает нормы и практики, существовавшие в доиндустриальную и индустриальную эпохи. В *Обществе 2.0* мы с вами существуем сегодня, оно соотносится с радикальными социальными трансформациями, связанными с развитием технологий. *Общество 3.0, или Общество Знаниевых Кочевников 3.0*, – это наше ближайшее будущее, в котором ускоряющееся развитие технологий приведет к необратимым изменениям. В данной главе рассматриваются последствия развития человеческого капитала, необходимые трансформации в образовании для удовлетворения потребностей быстро изменяющегося общества, а также некоторые проблемы, с которыми в эпоху ускоряющихся изменений может столкнуться **Общество Знаниевых Кочевников**.

Парадоксальное сосуществование Образования 1.0 и Общества 3.0

Общество 1.0

Общество 1.0 – это общество, базирующееся на сельскохозяйственной и промышленной экономике, существовавшее на протяжении XVIII–XX вв. В начале этого периода экономическая деятельность была в основном сосредоточена на семейных предприятиях. Дети учились дома и работали дома. Из поколения в поколение вместе со взрослыми они были вовлечены в одну профессиональную деятельность. Младшее поколение вносило свой вклад в экономику на всех её уровнях; кроме того, дети и взрослые могли учиться друг у друга. Такая парадигма деятельности подразумевала обучение на собственном опыте, позднее этот метод был использован организациями типа «4-Н»¹. Его смысл в том, что, обучаясь новому, молодежь передает знания и навыки своим родителям.

Рост промышленной экономики привел к общему повышению заработной платы и увеличению числа предприятий с наемной рабочей силой. Детей брали на самую низкоквалифицированную и часто опасную работу, пользуясь отсутствием у них каких-либо прав. Это продолжалось до тех пор, пока соответствующие организации не поднялись на их защиту. С этого времени началась так называемая индустриализация образования. Дети были отстранены от производства, помещены в школы, где передача знаний происходила от учителей ученикам (но не наоборот). На выходе вчерашние школьники превращались в «образованных» молодых людей, готовых к найму в условиях индустриального общества.

В Обществе 1.0 данные стали интерпретироваться «промышленным» образом, что обусловило постепенное становление информационной эпохи. По большей части отношения в обществе строились иерархически, что облегчало понимание характера тех или иных социальных связей. Компании и орга-

¹ «4-Н» – международная сеть молодежных организаций, представляющих в качестве своей миссии «вовлечение молодежи в процесс реализации своего потенциала». – Примеч. пер.

низации пользовались такими системами отчетности, которые были достаточно просты для контроля. Четкие структуры подчиненности, в которых люди занимали определенные должности и выполняли четкие обязанности, позволяли избегать хаоса и неопределенности. Подобными структурами было легко управлять, и индустриальный тип образования был выгодным для такого типа организации экономики и бизнеса. Эта модель отлично работала почти два века.

К концу XX в. дальнейшая индустриализация системы образования и увеличение числа академических структур, основанных на принципах меритократии, привели к тому, что свойственный парадигме 1.0 метод обучения через собственный опыт потерял прежнюю значимость. Эволюционирующая экономика обеспечила преимуществом тех, кто успешно продвигал индустриализованную меритократию и быстро адаптировался к её изменяющимся условиям (лучшие рабочие места – выше зарплаты).

Общество 2.0

Общество 2.0 тесно связано со «знаниевым обществом», материализовавшимся в XX в. (Drucker, 1969, 1985). Для того чтобы информация обрела смысл, необходима интерпретация. Это, в свою очередь, приводит к спросу на *знаниевых рабочих*. Как объясняет Полани (Polanyi, 1968), знание по своей природе персонализировано (лично) и состоит из скрытых и явных компонентов. Явное (очевидное) знание легко передать от человека к человеку, например посредством книг. Скрытое же знание, скажем, такое, как правила игры на скрипке, сложно передать, избегая принципа «обучения на опыте». Эти два типа знания составляют *лично сконструированные смыслы*, определяющие абсолютную объективность индустриальной информационной модели Общества 1.0. Будучи существами социальными, люди участвуют в общественной деятельности и делятся своими личными знаниями. Растущая экосистема лично сконструированных смыслов и ценностей привела к появлению *знаниевого менеджмента* во второй половине XX в., целью которого было управление новыми элементами хаоса и неопределенности, связанными с личными знаниями, применяемыми в организационных системах.

Развитие информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) привело к увеличению производства социально сконструированных смыслов. Во многом стремительный прогресс обязан двум процессам, совпавшим во времени: развитию интернета (который стал символом всего, что работает по принципу сети, начиная с личной коммуникации и заканчивая технологиями) и глобализации, открывшей множество возможностей для социального сетевого взаимодействия. Инструменты, составляющие ИКТ, используются не только для обмена идеями, но и для новой интерпретации реальности, в которой мы живем. Некоторые ученые (см., например: Mahiri, 2004) называют это культурой «вырежи и вставь». Один из ярких примеров этой культурной трансформации – хип-хоп, музыкальный стиль, основанный на ремиксах и новом использовании старых текстов, мелодий и образов для создания новых смыслов, являющихся для самого музыканта настолько же уникальными и личными, как оригиналы для их создателей. Другими примерами могут стать продукты «Web 2.0» (см.: Cobo Romani & Pardo Kuklinski, 2007), позволяющие индивидам использовать новые социальные сети для обмена идеями и произведениями (например, блоги, wiki-платформы и Youtube).

Массовая доступность этих инструментов расширяет круг социальной и профессиональной активности обычных пользователей. К примеру, такие платформы, как Twitter и Youtube, содействовали рождению гражданской журналистики, не требующей серьезных финансовых затрат при генерации и размещении контента, но способной конкурировать с традиционной журналистикой. Технологии привели также к появлению «гражданских ученых». Это пользователи, которые не являются профессиональными исследователями, но благодаря компьютерным технологиям могут заниматься поиском, например, следов внеземной жизни (SETI@Home project), лекарства от рака (Folding@Home) или изучением частиц комет, попадающих на Землю (Stardust@Home). Аналогичным образом Одюбоновское общество² в течение долгого

² Национальное Одюбоновское общество – американская некоммерческая экологическая организация, занимающаяся охраной природы, а также исследованиями в области орнитологии. – Примеч. пер.

времени пользовалось результатами своей социальной сети орнитологов (профессионалов и любителей) для генерирования статистических данных с целью более точной оценки маршрутов перелётов птиц.

Кроме того, технологии обеспечивают демократизацию рынков, способствуя появлению «гражданских капиталистов», инвестирующих и конкурирующих на глобальном рынке идей, талантов, продуктов и других видов капитала.

Социально ориентированные ИКТ содержат ограничения и правила, изменяющие образ мышления и поведение пользователей. Например, Twitter, ограничивая размер сообщений до 140 символов, заставляет производителей контента формулировать свои сообщения четко, сжато и ёмко.

Такие трансформации ставят перед исследователями в области социальных и образовательных программ новые вопросы, на которые пока не нашлось однозначных ответов. Результаты экспериментов показывают, что изменениям подвергается сама организация человеческого мозга (см.: Small and Vorgan, 2008). Вот лишь некоторые ключевые вопросы, возникающие в связи с этим:

Общество 2.0 ведет к снижению интеллекта или создает новый тип подключенного к сети суперинтеллекта? Не столкнемся ли мы с проблемой тотальной неграмотности, подчиняя молодых техногениев правилу 140 символов? Есть ли в мире Twitter'а место когнитивным функциям, позволяющим воспринимать длинные книжные тексты? Привыкнув к короткометражным роликам Youtube'а, сможем ли мы высидеть и просмотреть целый полнометражный фильм в кинотеатре? Не ведут ли развитие технологий и глобализация к утрате культурной идентичности? И, наконец, может ли образование оставаться по-прежнему актуальным в обществе «вырежи и вставь», где свободно распространяется абсолютно любая информация?

Общество 3.0: Общество Знаниевых Кочевников

«Будущее уже здесь, просто оно неравномерно распределено». – Уильям Гибсон (из интервью San Francisco Examiner, 1992)

Для большинства из нас Общество 3.0 – это общество будущего, возможно, далёкого. Но для некоторых людей, усиленно стремящихся навстречу новой *протопарадигме*, оно является реальностью уже сегодня. Три движущие силы несут нас к знаниево-кочевой парадигме 3.0, которая одновременно «где-то за углом» и «далеко за горизонтом» по отношению к настоящему:

- 1 ускоряющиеся технологические и социальные изменения;
- 2 продолжающиеся глобализация и «горизонтализация» знаний и взаимоотношений (де-иерархизация);
- 3 инновационное общество, движимое *знаниевыми кочевниками*.

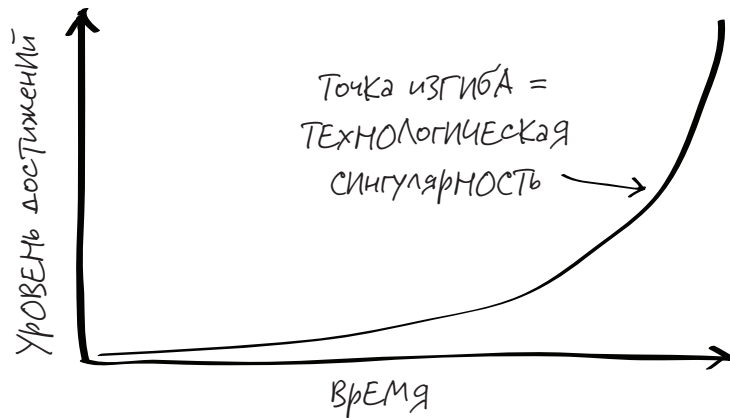
Рэй Курцвейл в 1999 г. разработал теорию, которую назвал «Закон ускорения отдачи вложений» (Law of Accelerating Returns). Эта теория описывает эволюционный процесс, результатом которого является ускорение технологических и социальных изменений:

«Одновременно с экспоненциально развивающимися технологиями экспоненциально ускоряется время (т.е. временные интервалы между значимыми событиями стали сокращаться)» (Kurzweil, 1999, p. 30).

Иными словами, изменения возникают настолько быстро, что скорость этих изменений бросает вызов человеческому воображению. Курцвейл основывает свою теорию на предположении, что по мере развития технологии не только улучшаются, но и удешевляются. А это, в свою очередь, еще больше ускоряет процесс технологической эволюции, создавая кривую экспоненциально ускоряющегося изменения (рис. 1).

Заметка на полях:

Кривая изменений показывает экспоненциальное развитие и экспоненциальное удешевление технологий. Примером может служить эволюция микропроцессоров, которая следует закону Мура (Moore, 1965): количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, удваивается каждые 24 месяца, а цена их при этом падает. Точка изгиба кривой примерно соответствует возникновению технологической сингулярности, моменту, после которого изменения будут происходить так быстро, что человеческое воображение даже не сможет предвидеть, что будет дальше. Если тенденция сохранится и закон Мура будет продолжать действовать следующие 600 лет, объем расчетов одного процессора будет соответствовать объему всей известной вселенной (Krauss & Starkman, 2004).

Рис. 1. Ускоряющиеся технологические изменения

Эволюция же технологий ведет за собой социальные трансформации (Morgan, 1877).

Такое ускорение изменений, возможно, удивительным образом повлияет на способность человека фантазировать и предсказывать будущее. Виндж (Vinge, 1993) определил возможный предел человеческого предвидения и воображения (обозначенный точной изгиба на рис. 1) термином *технологическая сингулярность*. С увеличением скорости технологических изменений все сложнее станет прогнозировать или даже понимать возможный поворот ситуации в будущем.

Учитывая экспоненциальный рост скорости технологического прогресса, проиллюстрированный Курцвейлом (Kurzweil, 2005), можно предположить, что в скором времени технологические достижения будут появляться мгновенно. Курцвейл полагает, что сингулярность возникнет как сложный, на первый взгляд, хаотичный результат конвергенции (слияния) новейших технологий в генетике, наносфере, робототехнике и их интеграции с человеком. В. Виндж (см.: Moravec, 2012) также считает, что лучший вариант для человечества – обмен знаниями, глобальная интеграция технологий, слияние с ними

и построение «цифровой Гайи»³. Результатом слияния с технологиями может быть «приращение» наших тел, инжиниринг («улучшение») людей с помощью геной инженерии, совершенствование их сенсорных каналов посредством вживления в них чипов.

Как было сказано выше, технологические изменения повлекут за собой изменения социальные. Технологические достижения ближайшего будущего, таким образом, должны запустить социальные трансформации, которые сегодня бросают вызов человеческому воображению. Критики технологической сингулярности, включая Дугласа Рашкоффа (Rushkoff, 2013), утверждают, что она приведет к тому, что невозможно будет отделить человека от технологий. По их мнению, нужно концентрироваться не на будущих изменениях, а на сегодняшних, так как будущее рождается сегодня. И нам нужно разбираться с возможными последствиями будущих технологий и самими собой в настоящий момент.

Несложно догадаться, что ускоряющиеся технологические и социальные изменения очень сильно влияют на образование. Все сегодняшние «стейкхолдеры» будущего наших детей должны готовить их для жизненных сценариев, о которых никто из нас не мог даже мечтать.

Продолжающаяся глобализация ведет к горизонтальной диффузии знаний в разграниченных ранее сферах, создавая между ними гетерархические⁴ отношения и новые возможности для применения этих знаний контекстуально, инновационными методами. В плане обучения и преподавания это значит, что мы не только становимся со-учениками, но и со-учителями, так как вместе *со-конструируем* новое знание и новые способы его применения.

В табл. 1 представлены ключевые отличия трех парадигм, которые мы рассматриваем в этой книге. При переходе от Общества 1.0 к Обществу 3.0 наши связи из линейных, механистических и детерминистских превращаются в нелинейные,

³ «Цифровая Гайя» – название известной на Западе песни об идеальной цифровой планете Гайя с её прекрасными пейзажами («Digital Gaia»). – Примеч. науч. ред.

⁴ Гетерархия – система, образованная пересекающимися, разнообразными и одновременно сосуществующими структурами управления; «распределенное управление». – Примеч. науч. ред.

синергетические, проектно-ориентированные. Эффект ускорения изменений приводит к тому, что причинность тех или иных явлений может выражаться с помощью как бы антикаузальных (непричинных) характеристик из-за кажущейся мгновенности событий, переживаемых обществом в этот переходный период. Таким образом, контекстуализация⁵ реальности становится для граждан Общества 3.0 более важной, чем это было в предыдущих парадигмах.

Таблица 1. Различные сферы, представленные в трех парадигмах на основании идей Питера Шварца и Джеймса Огилви (Schwartz and Ogilvy, 1979)

Сфера	Парадигма		
	1.0	2.0	3.0
Фундаментальные (базовые) взаимоотношения	Простые	Сложные	Сложные креативные (телеологические, т.е. обусловленные причинами-целями)
Концепция системных связей	«Иерархическая»	«Гетерархическая»	«Интенциональная» (самоорганизация)
Отношение частей	Механическое	Голографическое	Синергетическое
Картина мира	Детерминистская	Недетерминистская	Проектная
Причинность	Линейная	Взаимная	Антикаузальная («непричинная»)
Характер процесса изменений	Объединяющий («сборочный»)	Морфогенетический (образующий новые формы)	Креативно-деструктивный (создающий принципиально новое на основе разрушения старого)
Реальность	Объективная	Нацеленная на перспективу	Контекстуальная
Пространство	Локальное	Глобализующееся	Глобализованное

⁵ Контекстуализация – способность человеческого мозга восполнять недостающую информацию на основе фоновых знаний, сигналов, подаваемых нервной системой посредством извлечения дополнительных данных из контекста ситуации. – Примеч. науч. ред.

Знаниевые Кочевники в Обществе 3.0

Я назвал знаниевого кочевника / номада работником инновационного типа, обладающим непостоянными – «кочующими» – знаниями, к которому можно применить такие характеристики, как креативность, одаренность, образное и новаторское мышление, и который может работать с кем угодно, в любое время и в любом месте (Moravec, 2008a). Знаниевые кочевники ценятся за личные знания, обеспечивающие их конкурентными преимуществами в социальной и профессиональной сферах. Промышленное общество открыло путь знанию и инновационному труду.

Индустриализация, присущая Обществу 1.0, требовала от людей постоянного места проживания для выполнения ими четко определенных ролей или функций. Работа же в Обществе 3.0, связанная прежде всего со знанием и информацией, стала гораздо меньше соотноситься с конкретными задачами. Кроме того, новые технологии позволяют работникам этой парадигмы трудиться как в определенном месте, так и в процессе передвижения от одного места к любому другому. Знаниевые кочевники могут быстро, иногда почти мгновенно, переконструировать свою рабочую среду и отношения. Этому способствует их высочайшая мобильность, обеспечиваемая современными транспортными технологиями и беспроводной связью.

Переконфигурация людей и идей посредством цифровых и социальных форматов коммуникации – уже обычное явление. Возьмем в качестве примера кофейни: сегодня они стали для многих знаниевых кочевников рабочими местами. А что может произойти, когда банкир-инвестор сидит рядом с архитектором и заводит разговор? Могут родиться новые идеи для бизнеса!

Знаниевые кочевники:

- 1 не относятся к определенной возрастной категории;
- 2 формируют своё персональное знание через целенаправленный поиск информации и собственный опыт и используют его для генерирования новых идей;
- 3 умеют контекстуализировать свои идеи и опыт в различных социальных и организационных сценариях;
- 4 высоко мотивированы к сотрудничеству; рождены для нетворкинга⁶ и подключения к своим сетям всё новых и новых организаций и сообществ;
- 5 *целенаправленно* используют новые технологии для решения проблем и преодоления географических препятствий;
- 6 открыто делятся тем, что знают сами, и поддерживают открытый доступ к информации, знаниям и опыту, открываемым другими людьми;
- 7 могут быстро переучиваться, принимая новые идеи и практики;
- 8 превосходно работают в неиерархических сетях и организациях;
- 9 сознательно настраиваются на непрерывное обучение;
- 10 не боятся неудач.

Примечание. Данный список характеристик составлен на основе идей К. Кобо (Cobo, 2008).

Постоянная переконфигурация мест присутствия и социальных связей подразумевает кардинальные изменения в системе образования. Учащиеся в Обществе Знаниевых Кочевников должны учиться, работать, играть и взаимодействовать в различных конфигурациях. Тем не менее нет оснований утверждать, что официально существующая система образования продвигается к парадигме 3.0.

Сравнение приведенного выше списка навыков, требующихся от знаниевых кочевников, с целями сегодняшнего традиционного образования заставляет задуматься: для чего конкретно мы учим людей? Мы растим заводских рабочих и бюрократов? Или мы пытаемся воспитать инноваторов, способных применять в работе креативность и воображение?

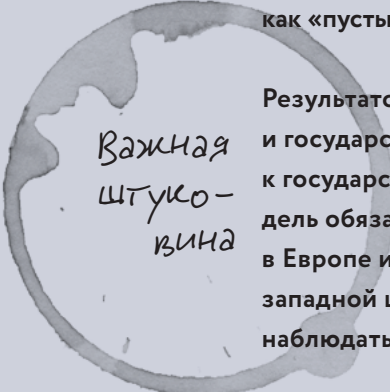
⁶ Нетворкинг (networking – букв. плетение сети: net – сеть + work – работать) – это социальная и профессиональная деятельность, направленная на быстрое и эффективное решение сложных жизненных задач и бизнес-вопросов посредством выстраивания доверительных и долгосрочных отношений с людьми и взаимопомощи. – Примеч. науч. ред.

Традиционное образование как государственный «конвейер» по производству благонадёжных граждан

Индустриализация Европы в XVIII в. сопровождалась социальными, экономическими и политическими трансформациями, которые сильно повлияли на систему образования. Представители партии «регентов» стремились заменить аристократов-управленцев гражданами-патриотами, готовыми служить на благо Родины. В то же время экономический рост требовал больше рабочих на заводы и служащих в государственные учреждения, чтобы управлять системой.

Пытаясь удовлетворить этот спрос, король Пруссии Фридрих II в 1763 г. инициировал самую радикальную в истории образования реформу: сделал школьное образование обязательным. Все дети в возрасте 5–13 лет должны были посещать школу, которая стала частью государственной системы. Обучение было построено по принципам индустриального производства: дети были разделены по возрастам, сидели за партами, поставленными в ряды друг за другом, и слушали учителя, наделенного авторитарными полномочиями. Учитель «вкладывал» в них информацию и формировал мировоззрение, основанное на государственной идеологии. Ученики при этом рассматривались как «пустые сосуды».

Результатом этого подхода стало появление рабочих и государственных служащих, лояльных по отношению к государственной политике. Такая индустриальная модель обязательного образования стала популярной в Европе и со временем была взята на вооружение всей западной цивилизацией. Именно эту модель мы можем наблюдать и сегодня.



Важная
штука-
вина

Невидимое обучение: в Обществе 3.0 формируем человеческий капитал по-новому

В проекте «Невидимое обучение» мною и Кристобалем Кобо (Cristobal Cobo) был исследован широкий спектр возможных вариантов будущего развития образовательной системы, в той или иной степени соотносимых с ситуацией в настоящем (см.: Cobo & Moraves, 2011). В результате этого мы не разрабатывали формальных теорий, но сформулировали своеобразную метатеорию, интегрирующую в себе различные идеи и перспективы. Мы назвали ее *протопарадигмой*, основанной на нашем видении Общества 3.0, в котором ключевую роль играют знаниевые кочевники. В настоящее время протопарадигма находится на стадии бета-тестирования⁷.

Общество Знаниевых Кочевников требует перехода от индустриальной, или «банковской»⁸, педагогики (см.: Freire, 1986), передающей учащимся знания и информацию «на всякий случай» (например, названия столиц мира), к моделям, позволяющим использовать скрытые возможности для формирования личностно и социально значимых знаний, которые реально пригодятся в деятельности. Современные общественные и производственные структуры всё больше и больше нуждаются в *знатоках* – людях с уникальными знаниями и навыками. Сет Годин (Godin, 2010) утверждает, что сегодня именно такие люди играют роль «стержней» в организациях. В своем интервью для журнала Hyatt в 2010 г. он сказал:

⁷ Бэ́та-тести́рование – интенсивное использование почти готовой версии того или иного продукта с целью выявления максимального числа ошибок в его работе для их последующего устранения перед окончательным выходом продукта на рынок, к массовому потребителю. В отличие от альфа-тестирования, проводимого силами штатных разработчиков или тестировщиков, бета-тестирование предполагает привлечение добровольцев из числа обычных будущих пользователей продукта, которым доступна упомянутая предварительная версия продукта (так называемая бета-версия). – Примеч. науч. ред.

⁸ Понятие «банковская» педагогика ввел бразильский психолог-педагог, педагог-теоретик Паулу Фрейре (1921–1997). В рамках концепции «банковской педагогики» образование рассматривается как «размещение информационных вкладов», при котором ученики – это «хранилища, депозитарии», а учителя – «вкладчики, депозиторы». – Примеч. науч. ред.

«Для таких людей важно, что их деятельность меняет что-то к лучшему, они готовы брать на себя ответственность, сотрудничать с другими и заниматься тем, что я называю творчеством. Они незаменимы, без них компании просто не смогут существовать» (Hyatt, 2010).

В книге «Элемент» Кен Робинсон и Лу Ароника (Robinson & Aronica, 2009) приводят своё интервью с большой группой людей, невероятно преуспевших в карьере. Оказалось, все они считали, что нашли некий «элемент», помогающий им добиваться успеха. Он заключался не только в их профессионализме, но и любви к своему делу. Это противоречит индустриальной модели образования «на всякий случай» и заставляет поверить в то, что, позволяя обучаемым следовать за своими мечтами и интересами, мы открываем для них возможности достичь настоящего успеха.

Обязательно присутствующие в протопарадигме невидимого обучения хаос и неоднозначность, будучи результатом колоссальных технологических и социальных изменений, приводят к возрождению принципа «обучения на опыте». В каком-то смысле мы создаем будущее экспромтом, не следуя генеральному плану. Как со-ученики и со-учителя мы помогаем друг другу найти наши собственные элементы, идя по дороге личностного роста и развития.

Как мы измеряем результаты невидимого обучения?

Культ измерения в образовании

Ключевой проблемой для разработчиков общей образовательной политики и конкретных образовательных программ является поиск ответа на вопрос «Что было выучено?». В системе образования индустриального типа проблема контроля качества занимает одно

из самых главных мест. Люди, ответственные за распределение ресурсов, должны знать, что работает в этой системе, а что – нет.

Линейность индустриальной парадигмы основывается на механических процессах. Например, группы обучаемых обязаны читать книги последовательно, главу за главой, и пересказывать прочитанное, зафиксировав информацию и «факты» в памяти. В данной парадигме обязателен итоговый контроль (например, тесты). Это очень удобно для государства, так как предполагает возможность учащимся представить знания в графах и цифрах.

Применяемая во всем мире индустриальная система обучения и тестирования создала культ измерения знаний. В США это проявляется в требованиях программы «Ни одного отстающего ребенка»⁹. В Испании культ становится очевидным при знакомстве с экзаменом «Тест для доступа»¹⁰. В Великобритании любовь к тестам представлена «Национальной программой»¹¹. И т.д.

Такая индустриальная модель обслуживает интересы чиновников, но не работает на нужды обучающихся. Правда, если программа называется «Ни одного отстающего ребенка», то сложно спорить с самой идеей. Что является альтернативой этому? Оставлять некоторых детей отстающими? Реальность такова, что в парадигме индустриального образования мы оставляем отстающими очень и очень многих. Система, основанная на тестировании, производит работников, которые могли бы пригодиться в XIX в. и начале XX, вплоть до конца Второй мировой войны. Но сегодня, как утверждают Робинсон (Robinson, 2001) и некоторые другие исследователи, модель, основанная на запоминании материала, противоречит принципам креативности и синтетического мышления, необходимым для работы в новых экономических и социальных условиях XXI в.

⁹ «Ни одного отстающего ребенка» (No Child Left Behind) – программа, нацеленная на повышение уровня образованности в стране. – Примеч. науч. ред.

¹⁰ «Тест для доступа» (Prueba de Acceso) – испытание, которое должны пройти студенты для поступления в высшие учебные заведения Испании. – Примеч. науч. ред.

¹¹ «Национальная программа» (National Curriculum) – курс обучения, введенный с 1988 г. во всех государственных школах Великобритании. – Примеч. науч. ред.

Переносимся через границы культа измерения знаний

Когда мы концентрируемся на том, как учиться, а не что учить, обучение становится невидимым.

В протопарадигме 3.0 механическое запоминание «на всякий случай» должно быть заменено на обучение, которое должно быть лично значимым для всех участников образовательного процесса. Более того, решение инновационных задач требует применения прежде всего именно личностного знания, а не запомненной ранее информации или «фактов». По сути, студенты становятся брокерами знаний (Meuer, 2010).

Подходы, обеспечивающие невидимое обучение, позволяют учащимся применять свои знания для решения проблем, включая те, которые ранее никем не были решены. Такое контекстуальное, целенаправленное применение личных знаний для инновационных решений отрицает ценность стандартизованного тестирования, не способствует творческому предвидению и мышлению и инновационной деятельности.

«Обучение через действие» как обязательный элемент невидимого обучения, концентрирующего внимание на том, как учиться, а не на том, что учить, предполагает, что измерения или оценочные действия должны осуществляться тем же способом, каким мы пользуемся при оценке инноваций. Необходимо задать вопросы:

- Что произошло?
- Произошло ли что-то новое? (Было ли это неожиданным?)
- Есть ли положительный результат?
- Что могут почерпнуть другие из этого опыта?

Существует значительное количество источников, поддерживающих оценку знаний и умений, приобретенных в процессе обучения (см.: Armstrong, 1985; Marzano, 2003; Stiggins, 2008; Stiggins, Arter & Chappuis, 2007). Сформирована и убедительная теоретическая база, доказывающая необходимость обучения, ориентированного на учащегося (самый убедительный источник – Dewey, 1915; Freire, 2000). Тем не менее большая часть

исследований доказывает, что в реальных учебных средах всё еще сохраняются итоговые оценки, представляющие малую ценность для обучающихся. Стратегии, направленные на применение неформальных подходов в формальных процессах, уже существуют и широко применяются в бизнесе, производстве и, как это ни парадоксально, внутри некоторых программ обучения учителей.

Например, Пекка Иханайнен (Pekka Ihanainen, 2010) говорит о том, что финское профессиональное педагогическое образование построено на диалогической модели профессионального развития. Уровни знаний и опыта преподавателей в обучении идентифицируются и сравниваются с требованиями и целями профессиональной компетентности. После этой оценки выстраиваются соответствующие образовательные траектории развития карьеры. Система предназначена не только для того, чтобы определить, насколько учительская деятельность отвечает государственным требованиям, но и как она соотносится с их индивидуальными интересами и целями профессионального развития.

Освобождение от культа измерения предполагает наличие веры и уверенности в том, что обучение происходит непрерывно. В ходе реализации проекта «Невидимое обучение» было выявлено, что мы постоянно чему-то учимся. Обучение является самым естественным видом человеческой деятельности.

**Введение в практику обучения,
основанного на принципах
знаниевого кочевничества:
превращение невидимого в явное**

Трудности с внедрением в западное образование «невидимых» (знаниево-номадических) подходов к обучению огромны. Формальные системы глубоко укоренились в общественном сознании. Правительства верят в формальный подход, так как он хорошо выглядит на бумаге и позволяет без особых проблем формировать государственные и национальные бюджеты. Вокруг

него построены целые индустрии (производство учебных пособий, система тестирования и т.д.). Масштабы индустриализации образования заставляют многих людей задуматься, а стоит ли со всем этим бороться? Индустриальная система образования необычайно стабильна.

Система изначально создана чрезвычайно неповоротливой. В то время как ситуация на рынках может измениться за одну ночь, государственные структуры на это не способны. Они изначально медлительны и требуют применения совещательных процедур. В результате они реагируют на всё с существенным опозданием вместо того, чтобы *проектировать или упреждать* внешние события.

Парадокс заключается и в том, что будучи ключевыми составляющими системы, ответственными за разработку сценариев развития человеческого капитала, сами образовательные учреждения способны изменяться *крайне медленно*. Образовательные учреждения следуют государственным стандартам и политике, выстраивая свои программы в соответствии с бюджетной стратегией и критериями, установленными законодательными органами. Более того, эти критерии, включая определение того, чему учить, зависят от тех, кто возглавляет тот или иной комитет в конкретный момент времени. Такая явная ориентация на личности, политическую игру и особые интересы от образовательно-промышленного комплекса достигла невероятного масштаба. Это приводит к естественному выводу о том, что современная образовательная система, возможно, слишком велика, слишком медленна и слишком слепа к реалиям сегодняшнего дня.

Основная проблема заключается в том, что *вызовы, с которыми нас сталкивает Общество 3.0, требуют незамедлительной трансформации системы образования*. Школы должны выпускать молодых людей, способных проектировать будущие рабочие места и профессии, новые сферы деятельности и знаний, о которых мы пока можем только мечтать. Учебные заведения должны превратиться в генераторы будущего, а не оставаться неповоротливыми колоссами.

Стоит ли образовательная реформа того, чтобы за нее бороться?

Нет.

Скорее, пришло время начинать всё заново. Как красноречиво выразился сэр Кен Робинсон (Ken Robinson), нам нужна *революция* в образовании, а не его реформа (TED, 2010). Совершать революции всегда трудно. В литературной среде даже появился новый жанр, названный Кармен Чофен (Carmen Tschofen) «манифестом в защиту изменений». В таких манифестах содержится много призывов, но реально они мало что меняют (Moravec, 2010). Образовательная система, возможно, стала слишком инертной. В созданной для Университета Миннесоты концепции «Опережающий университет» («Leapfrog University») мы с профессором Артуром Харкинсом предлагаем так называемый *параллельный* подход (Harkins & Moravec, 2006).

Он заключается в том, чтобы вместо борьбы с существующей системой студенты, родители, сообщества и другие «пожизненные студенты» вкладывали бы свои силы в создание новых школ и / или образовательных сетей, основанных на принципах инновационности, изобретательности и открытости. И некоторые образовательные сообщества уже проявили такие инициативы.

Например:

- **Сибуйский сетевой университет** (*Shibuya University Network*, Япония): «Ясуаки Сакио, президент Сибуйского университета, утверждает, что образование должно продолжаться всю жизнь. В Сибуйском университете курсы бесплатны и доступны абсолютно для всех. Занятия проходят в кафе, магазинах и на открытом воздухе. Любой может попробовать себя в роли преподавателя» (CNN, 2007). В определенном смысле здесь сформировалось сообщество со-учеников и со-учителей. А объекты окружающей среды превратились в аудитории.
- **Банк общих знаний** (*Banco Común de Conocimientos*, Испания): «Это эксперимент, направленный на исследование социальных механизмов, генерирующих коллективный контент, взаимное обучение и вовлекающий в процесс простых

граждан. Это платформа-лаборатория, в которой мы изучаем новые способы развития каналов, по которым передаются знания и практический опыт, и новые пути распространения знаний» (Bank of Common Knowledge).

- **TED.com** (*Technology, Entertainment, Design*, США): альтернативная лекционная площадка, где выступающие бесплатно делятся своими знаниями и вдохновением, а также сообщество людей, находящихся в поиске новых идей и обладающих желанием выстраивать коммуникацию с такими же, как они.
- **Бизнес-школа знаниевых кочевников** (*Knowmads-Business School*, Нидерланды): площадка для альтернативного обучения «через опыт», о которой более подробно пойдет речь далее в книге. Школа не выдает каких-либо дипломов. Вместо этого желающие студенты могут заработать себе соответствующую татуировку.

Переоценка развития человеческого капитала

Для того чтобы продвигаться дальше и преуспеть в превращении «невидимого» обучения в явное и открытое, мы должны определить, какое именно будущее мы хотим создать. Мы обязаны уточнить, куда мы идем и кем хотим стать. В Китае, Индии и большинстве развивающихся стран видение будущего достаточно простое: догнать Запад согласно плану развития. В Соединенных Штатах, Европе и большей части западного мира четкое понимание того, куда мы идем, отсутствует. Я берусь утверждать, что мы либо не знаем, где хотим оказаться в будущем, либо у нас не хватает воображения, чтобы представить себе, чем это будущее будет отличаться от дня сегодняшнего.

Последствием этого является недостаток инвестиций, вкладываемых в системы, отвечающие за развитие человеческого капитала и подготовку к будущим вызовам, на которые нам нужно будет отвечать. Необходимо готовить молодежь и другие группы

общества к будущим условиям на рынке труда, о которых мы сегодня не имеем представления. Более того, имея в виду вероятность того, что сегодняшние дети встретятся с необходимостью продуктивно осуществлять профессиональную деятельность в «пост-сингулярную эру», чрезвычайно важно помочь им развить навыки и мышление, которые будут способствовать их непрерывному обучению и применению персональных знаний при осуществлении инновационной деятельности.

Отсутствие видения будущего и пренебрежение подготовкой к нему отражается не только на образовании, но и на других сферах социально-экономической жизни общества. Боб Герберт (Bob Herbert, 2010) написал статью для New York Times о нежелании США вкладываться в поддержку инициатив, направленных на увеличение потенциала для будущего процветания и роста страны:

Соединенные Штаты не только теряют способность быть великой страной. Америка теряет свою душу. Страна катится по наклонной, превращаясь в место, где быть «вторым» считается «вполне себе успехом» (Herbert, 2010).

Неважно, что мы представляем – организацию, сообщество или страну. Мы обязаны иметь представление о том, каким будет наше будущее, создаваемое нами же, и действовать в соответствии с этими представлениями.

Целенаправленное использование технологий

При обсуждении темы невидимого обучения и других инноваций в образовании люди склонны уделять особое внимание технологиям, наделяя их функциями «серебряной пули», способной сокрушить такого бессмертного оборотня, как модель индустриального образования 1.0. Инновации в образовании не тождественны «технологиям». Дуглас Адамс (Douglas Adams, 1999) сделал попытки разобраться с назначением технологий:

Еще одной проблемой, с которой мы сталкиваемся, когда говорим о сети, является «технология». Программист-исследователь Бран Феррен (Bran Ferren) дал довольно запоминающееся определение технологии: «это то, что еще не работает». Мы не думаем о стульях как о технологии. Для нас они просто стулья. Однако были времена, когда мы еще не определились, сколько у стула должно быть ножек, какой они должны быть высоты, поэтому они часто ломались, когда мы пытались на них сесть. Очень скоро компьютеры станут делом настолько же тривиальным, как стулья (а вскоре после этого, как бумага или песок), и мы перестанем о них задумываться. Я даже предполагаю, что лет через десять мы оглянемся назад и удивимся, как мы использовали все эти компьютеры для своей «продуктивности» (Adams, 1999).

Кроме этого, мы используем термин «технологии», чтобы описать новые инструменты, которые мы не понимаем. Таким образом, использование технологий как целенаправленное действие определено недостаточно четко. Как следствие этого, с одной стороны, мы часто пытаемся применять лучшие технологии в образовательных ситуациях, с другой стороны, реально не пользуемся всеми возможностями, которыми они нас могли бы обеспечить. Роджер Шэнк (Roger Schank in Molist, 2010) высказался по этому поводу прямо:

Это тот же мусор, только красиво разложенный. Школы приобретают новые технологии и одновременно «убивают» их. Например, когда появилось телевидение, каждая школа купила телевизоры для всех классов, но использовала их традиционно. То же самое происходит с компьютерами сегодня. О, да! У нас есть электронное обучение! А что это такое? Они предлагают те же ужасные курсы, только онлайн, используя компьютеры самым неумным образом (Molist, 2010).

Дуглас Рашкофф (Douglas Rushkoff) поддерживает критику в интервью Полу Зенке (Paul Zenke), заявляя, что наша одержимость технологиями мешает реальному социальному взаимодействию и обучению:

[...] По мере того как мы возводим в фетиш новые устройства, применяя их и в обучении, мы теряем ощущение человеческого единения, чувства целостности и силы, которыми обеспечивает нас возможность находиться вместе в одном помещении. Сегодня для людей является большой трудностью просто поддерживать зрительный контакт друг с другом. Понимание того, как работать в команде и взаимодействовать с другими людьми, может прийти только в аудитории. Этому невозможно научиться дома в интернете. Я призываю учителей не тратить классное время на виды деятельности, предполагающие взаимодействие со Smart Board или айпадами, когда ученики должны не отрываться от экранов. Вместо этого прошу вас, используйте бесценные классные часы на то, чтобы научить детей и студентов взаимодействовать друг с другом в реальной ситуации! Потому что 94% всех невербальных сообщений от окружающих не доходят до нас, так как наши носы становятся всё ближе и ближе к экранам смартфонов (Rushkoff in Zenke, 2013).

Учитывая эти критические соображения, «невидимый» подход к изучению технологий является *целенаправленным, прагматичным и сосредоточенным на улучшении человеческого опыта*. Ему свойственны следующие характеристики:

- 1 **Четкость определения целей.** Назначение и применение конкретных технологий должны быть сразу указаны. Использование технологий ради самих технологий скорее всего приведет к неправильному или недостаточному использованию, а также к нежелательным последствиям.
- 2 **Фокус на обеспечении умственного развития.** Основное внимание при разработке и использовании технологий должно уделяться не их программному обеспечению или оборудованию, а тому, как они могут развивать наш интеллект, воображение, креативность и инновационность.
- 3 **Социальность.** Использование технологий часто является социальной практикой, поэтому мы не должны забывать об их социальной роли. Это в том числе подразумевает использование в обучении таких социальных медиа, как Facebook, Twitter и т.д., которые обычно в образовательном процессе не используются.
- 4 **Допущение ошибок.** Концепция невидимого обучения поддерживает идею обучения через опыт и приветствует попытки сделать что-то, даже если они сопровождаются ошибками. Такие ошибки могут приводить к успеху или провалу, но провалы эти будут не окончательными, а промежуточными результатами деятельности.
- 5 **Постоянное изменение.** Концепция является экспериментальной и представляет собой область для «бета-тестирования» новых идей и подходов. Она постоянно находится в состоянии трансформации. Поскольку общество само по себе постоянно находится в состоянии изменения, поэтому и обучение тоже должно меняться вместе с ним.

Кто способен на рывок в направлении Общества 3.0?

Проблемами невидимого обучения являются справедливость и равенство. Можно ли будет считать нормальной ситуацию, когда некая ограниченная группа «избранных» сделает рывок в «будущее», в то время как остальные «застрянут» в парадигме Образования 1.0? Допустим, 1% всех людей научатся использовать подходы, характерные для Общества Знаниевых Кочевников, или Общества 3.0. Что нам делать с остальными 99%? Должно ли быть и у них право сделать такой рывок к изменениям?

Я верю, что у них такое право быть должно. Тем не менее я осознаю, какой запредельной инерцией обладает традиционное Образование 1.0. Но принимая во внимание увеличивающуюся скорость технологических, социальных и экономических изменений, мы больше не можем ждать. Революция в обучении и сфере развития человеческого капитала должна начаться уже сейчас. Это означает, что мы должны начинать работать параллельно с существующими системами. В частности, нужно стремиться уже сегодня готовить людей, которым предстоит трудиться в Обществе Знаниевых Кочевников.

ЛИТЕРАТУРА

- 4-H (n.d.).** 4-H history. Retrieved October 4, 2010, from www.4-h.org/about/4-h-history/
- Adams, D.N. (1999).** How to stop worrying and learn to love the Internet. Retrieved October 10, 2010, from www.douglasadams.com/dna/19990901-00-a.html
- Armstrong, J.S. (1985).** Long range forecasting: From crystal ball to computer (2nd ed.). New York: Wiley.
- Bank of Common Knowledge (n.d.).** About the Bank of Common Knowledge (BCK). Retrieved October 5, 2010, from www.bancocomun.org/Wiki/queEsBcc/
- CNN (2007).** Interview: Yasuaki Sakyo. Retrieved October 5, 2010, from edition.cnn.com/2007/TECH/11/01/sakyo.qa/
- Cobo, C. (2008, April 22).** Skills for a Knowledge/Mind Worker Passport (19 commandments). Education Futures. Retrieved from www.educationfutures.com/2008/04/22/skills-for-a-knowlegemind-worker-passport-19-commandments/
- Cobo, C. & Moravec, J. W. (2011).** Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación. Barcelona: Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Cobo Romaní, C. & Pardo Kuklinski, H. (2007).** Planeta Web 2.0: Inteligencia colectiva o medios fast food. Mexico City: LACSO.
- Cross, J. (2003).** Informal learning - the other 80%. Retrieved from www.internettime.com/Learning/The%20other%2080%25.htm
- Dewey, J. (1915).** The school and society (Revised ed.). Chicago: University of Chicago.
- Drucker, P.F. (1969).** The age of discontinuity: Guidelines to our changing society. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1985).** Innovation and entrepreneurship: Practice and principles (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Freire, P. (2000).** Pedagogy of the oppressed (30th anniversary ed.). New York: Continuum.

- Gladstone, B. (Writer) (1999).** The science in science fiction [Radio broadcast], Talk of the Nation: National Public Radio.
- Godin, S. (2010).** Linchpin: Are you indispensable? New York: Portfolio.
- Harkins, A.M. & Moravec, J.W. (2006).** Building a Leapfrog University v5.0. Education Futures. Retrieved from www.educationfutures.com/2006/10/12/building-a-leapfrog-university-v50/
- Herbert, B. (2010, October 9).** Policy at its worst, New York Times, p. A21. Retrieved from www.nytimes.com/2010/10/09/opinion/09herbert.html
- Hyatt, M. (2010, January 26).** Book notes: An interview with Seth Godin. Retrieved from michaelhyatt.com/book-notes-an-interview-with-seth-godin.html
- Ihanainen, P. (2010, September 4).** [Personal communication on vocational teacher education in Finland].
- Krauss, L.M. & Starkman, G.D. (2004).** Universal limits on computation. arxiv.org/abs/astro-ph/0404510v2
- Kurzweil, R. (1999).** The age of spiritual machines: When computers exceed human intelligence. New York: Viking.
- Kurzweil, R. (2005).** The Singularity is near: When humans transcend biology. New York: Viking.
- Mahiri, J. (2004).** What they don't learn in school: Literacy in the lives of urban youth. New York: P. Lang.
- Marzano, R.J. (2003).** What works in schools: Translating research into action. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Meyer, M. (2010).** The rise of the knowledge broker. *Science Communication*, 32(1), 118-127. doi:10.1177/1075547009359797.
- Molist, M. (2010, February 25).** Schank: "El'e-learning' actual es la misma basura, pero en diferente sitio", Interview, El País. Retrieved from elpais.com/diario/2010/02/25/ciberpais/1267068270_850215.html
- Moore, G.E. (1965).** Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics Magazine*, 38(8).
- Moravec, J.W. (2008a, November 20).** Knowmads in Society 3.0. Education Futures. Retrieved from www.educationfutures.com/2008/11/20/knowmads-in-society-30/
- Moravec, J.W. (2008b).** A new paradigm of knowledge production in higher education. *On the Horizon*, 16 (3), 123-136. doi:10.1108/10748120810901422
- Moravec, J.W. (2008c).** Toward Society 3.0: A New Paradigm for 21st century education. Paper presented at the ASOMEX Technology Conference, Monterrey, Mexico. www.slideshare.net/moravec/toward-society-30-a-new-paradigm-for-21st-century-education-presentation
- Moravec, J.W. (2010, October 5).** Review: Education Nation (by Milton Chen). Education Futures. Retrieved from www.educationfutures.com/2010/08/17/review-education-nation-by-milton-chen/

-
- Moravec, J.W. (2012, July 16).** The Singularity and schools: An interview with Vernor Vinge. Education Futures. Retrieved from www.educationfutures.com/2012/07/16/the-singularityand-schools-an-interview-withvernor-vinge/
- Morgan, L.H. (1877).** Ancient society. New York: H. Holt and company.
- Polanyi, M. (1968).** Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. Chicago: University of Chicago.
- Robinson, K. (2001). Out of our minds: Learning to be creative. Oxford: Capstone.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2009).** The element: How finding your passion changes everything. New York: Viking.
- Rushkoff, D. (2013).** Present shock: When everything happens now. New York: Penguin.
- Schwartz, P. & Ogilvy, J.A. (1979).** The emergent paradigm: Changing patterns of thought and belief. Menlo Park, CA: SRI International.
- Small, G. & Vorgan, G. (2008).** iBrain: Surviving the technological alteration of the modern mind. New York: Harper Collins.
- Stiggins, R.J. (2008).** An introduction to student-involved assessment for learning (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Stiggins, R.J., Arter, J.A., Chappuis, J. & Chappuis, S. (2007).** Classroom assessment for student learning: Doing it right - using it well (Special ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, Inc.
- TED (Producer) (2010).** Sir Ken Robinson: Bring on the learning revolution! Retrieved from www.ted.com/talks/sir-ken-robinson-bring-on-the-revolution.html
- TED (n.d.).** About TED. Retrieved May 3, 2013, from www.ted.com/pages/view/id/5
- Vinge, V. (1993).** The Technological Singularity. Retrieved from www.kurzweilai.net/the-technological-singularity
- Zenke, P.F. (2013).** Education in «Present Shock»: An interview with Douglas Rushkoff. Education Futures. Retrieved from www.educationfutures.com/2013/05/03/education-in-present-shock-an-interview-with-douglas-rushkoff/

Для заметок

A series of horizontal dashed lines for taking notes, consisting of 20 lines.

73

**Навыки и
компетенции
работников –
знаниевых
кочевников**

КРИСТОБАЛЬ КОБО

«Обучение тому, как учиться, становится возможностью для применения разнообразных педагогических методик, в частности, беседы-импровизации, экспериментальных техник и обмена опытом».

«В СЕГОДНЯШНЕЙ СЛОЖНОЙ И ПОСТОЯННО ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЕ НАСТОЯЩИМ ВЫЗОВОМ ЯВЛЯЕТСЯ РАЗВИТИЕ У МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ НАВЫКОВ КРИТИЧЕСКОГО И КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ СПОСОБНОСТЕЙ ЭФФЕКТИВНО ПЕРЕРАБАТЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ, ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ, РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ И РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ».

«НАША ЗАДАЧА НЕ ТОЛЬКО В ОПРЕДЕЛЕНИИ, ПОЧЕМУ ОБРАЗОВАНИЕ «НЕ РАБОТАЕТ», НО И В НАХОЖДЕНИИ УСПЕШНЫХ РЕШЕНИЙ ПРОБЛЕМЫ».

КРИСТОБАЛЬ КОБО

«ЗАКРЫТАЯ ЭКОСИСТЕМА»
ФОРМАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ ДОЛЖНА
НАЙТИ МЕХАНИЗМЫ ДЛЯ
СТИМУЛЯЦИИ НОВЫХ ФОРМ
И МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ,
ПОРОЖДАЮЩИХ НОВЫЕ
ПАРАДИГМЫ».

«В ТО ВРЕМЯ КАК МЫ
ВСЁ ЕЩЕ НЕ МОЖЕМ
ПРЕДСКАЗЫВАТЬ
БУДУЩЕЕ, МЫ
ВСЕ-ТАКИ СПОСОБНЫ
СОЗДАВАТЬ ЭТО
БУДУЩЕЕ. БУДУЩЕЕ,
В КОТОРОМ МЫ ВСЕ
ХОТИМ ЖИТЬ».

ОБЗОР

НАВЫКИ И КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТНИКОВ – ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ

Кристин Кобо

Эта глава представляет собой расширенную подборку взглядов и идей, возникших после публикации в 2011 г. книги «*Aprendizaje invisible*» («Невидимое обучение»), написанной мною с Джоном Моравецем. Эта работа способствует дальнейшему обсуждению задач, стоящих перед современным образованием. Я не предлагаю их универсальных решений. Мой подход заключается в постановке вопросов, изучении проблем и выявлении условий, необходимых для формирования таких важных навыков («скиллз»), как рефлексия, креативность, критическое мышление, умение учиться, взаимодействие с рисками, работа в команде, предпринимательство и умение решать задачи различного порядка.

Я рассматриваю пять трендов, которые могут быть использованы при изучении условий развития «мульти-скиллз-профилей» («multi-skilled profiles»¹) знаниевых кочевников и организации «многоконтекстных практик» их обучения («multi-contextual learning practices»²) в рамках широко понимаемого образования:

- Расхождение между формальным образованием и вызовами инновационного общества (неформальные и гибкие подходы к обучению).
- Перенос акцента с того, чему мы учимся, на то, как мы учимся (обучение в течение всей жизни, самообразование).

¹ Под «мульти-скиллз-профилями» имеются в виду профили навыков, включающие различные группы навыков – базовых (hard-) и гибких (soft-). В настоящее время выделяется еще одна группа навыков – цифровых (digital-). – Примеч. науч. ред.

² «Многоконтекстные практики» («multi-contextual learning practices») – это образовательные практики, организуемые в самых различных жизненных контекстах, не ограниченных рамками системы формального образования. – Примеч. науч. ред.

- Изменение отношений между цифровыми технологиями и содержанием обучения (информационно-коммуникативными навыками, критическим мышлением и цифровой грамотностью).
- Переход от концепции обучения «в данном месте и в данное время» к концепции «непрерывного образования» («life-long learning»).
- Развитие «гибких навыков» («soft skills»³).

Как всегда, самое сложное – это перевести идеи и слова в действия, чтобы выявить условия, запускающие формирование специалиста с широким спектром знаний и навыков (т.е. обладающего «мультипрофильным»), готового к обучению всегда и везде. Если знаниевый кочевник готов постоянно учиться и переучиваться, то противоречия, описанные выше, станут всего лишь частью бесконечного, но подвижного процесса адаптации. Поэтому крайне желательно, чтобы «закрытая экосистема» формального образования нашла механизмы и методики для стимуляции новых форм и моделей обучения, способных выстраивать новые, более подходящие образовательные парадигмы. В то же время сами люди должны захотеть подхватывать новые стратегии непрерывного образования и делиться ими.

³ «Soft skills» не зависят от специфики конкретной работы и во многом определяются личностными качествами и средой воспитания / обучения. К ним, в частности, относятся такие социальные навыки и менеджерские способности, как коммуникативная компетентность и лидерство; умение работать в команде, управлять временем, выявлять и решать проблемы; критическое мышление, развитый эмоциональный интеллект и др. – Примеч. науч. ред.

«Без совершенствования учебных планов, процесса преподавания и системы проверки знаний разговоры о “навыках XXI в.” так и останутся разговорами» (Rotherham & Willingham, 2010)

Как я уже сказал выше, в 2011 г. мы совместно с Джоном Моравецем опубликовали книгу *«Невидимое обучение»* (название оригинала на испанском – *«Aprendizaje invisible»*). Книга вышла в свободном доступе под лицензией Creative Common⁴ и была скачана тысячи раз пользователями во всем мире. Издание внесло свой вклад в дискуссию о вызовах, обращенных к современной системе образования. Как авторы мы имели честь выступить в десятках университетов и других учреждений в разных странах мира. Для нас это стало потрясающей возможностью обсудить то, что мы описали в книге, а также расширить её содержание, так как наша аудитория, представляющая разные страны, культуры, национальности и возрастные группы, с удовольствием делилась своими взглядами относительно критического и креативного мышления в образовании. Данная глава – не пересказ *«Невидимого обучения»*, но, скорее, попытка обобщить идеи, собранные нами после публикации книги. Таким образом, я надеюсь поделиться мыслями, полезными для понимания сути современного образования и его дальнейшего развития.

⁴ Вид лицензии Creative Common дает возможность лицензиарам сохранять авторские права, в то же время позволяя всем желающим копировать, распространять и использовать содержимое издания. – Примеч. науч. ред.

Предоставление возможности «сквозного», или «непрерывного», образования (a cross-cutting education) как обучения в течение всей жизни, позволяющего гражданам гибко и активно реагировать на изменения во всех сферах общества, по мнению К. Редекера (Redecker, 2010, pp. 28-30), является одной из главных задач, которые должны решать образовательные системы. При этом, как сказал мне однажды Ричард Роу из проекта Open Learning Exchange International⁵, основная задача заключается, скорее, не в том, чтобы понять, почему образование является неэффективным, но в том, чтобы найти правильные решения имеющихся проблем.

Как было сказано выше, я не предлагаю универсального решения. Мой подход заключается в постановке вопросов-задач, а также в выявлении условий, необходимых для формирования таких важных навыков, как рефлексия, креативность, критическое мышление, умение учиться, взаимодействие с рисками, работа в команде, предпринимательство и умение решать проблемы различного порядка. Итак, в этой главе я рассматриваю пять трендов, которые могут быть

использованы при изучении условий развития «мультискиллз-профилей» знаниевых кочевников и организации «многоконтекстных практик» их обучения в рамках широко понимаемого образования. Среди них:

- Расхождение между формальным образованием и вызовами инновационного общества (неформальные и гибкие подходы к обучению).
- Перенос акцента с того, чему мы учимся, на то, как мы учимся (обучение в течение всей жизни, самообразование).
- Изменение отношений между цифровыми технологиями и содержанием обучения (информационно-коммуникативными навыками, критическим мышлением и цифровой грамотностью).
- Переход от концепции обучения «в данном месте и в данное время» к концепции «непрерывного образования» («life-long learning»).
- Развитие «гибких навыков» («soft skills»).

Прежде чем проанализировать стратегически важные условия для формирования этих «гибких навыков», необходимо дать два наиболее

⁵ Название «Open Learning Exchange International» можно перевести как «Открытый международный обмен методами и практиками обучения». – Примеч. науч. ред.

точных определения, сформулированных Европейским центром развития дополнительного образования (Tissot, 2004) и опубликованных в Европейском глоссарии:

- 1 **Навык (skill)** – это знание или опыт, необходимый для осуществления профессиональной деятельности или выполнения конкретного задания.
- 2 **Компетенция (competence)** – способность применять знания, ноу-хау и навыки в привычных или меняющихся условиях.

Это очень важное разделение и взаимодополнение. С одной стороны, данная глава посвящена развитию навыков, с другой – уделяет особое внимание применению навыков в меняющихся ситуациях (контекстах) и с учетом междисциплинарного подхода.

РАСХОЖДЕНИЕ МЕЖДУ ФОРМАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ И ВЫЗОВАМИ ИННОВАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА

Фрэнк Леви и Ричард Мюрнейн (Frank Levy and Richard Murnane) в своей книге «Новое разделение труда: как компьютеры создают рынок труда следующего поколения» (*The new*

division of labor: How computers are creating the next job market, 2004)

анализируют результаты лонгитюдного исследования, длившегося с 1960 по 2000 г. и посвященного самым универсальным компетенциям, востребованным в современных экономических условиях. В своей работе они пришли к выводу, что процент работников, занятых на позициях, требующих, в первую очередь, выполнения рутинных когнитивных действий и рутинного ручного труда (т.е. того, что могут выполнять запрограммированные компьютеры), стремительно снижается. Процент же работников, решающих задачи, требующие экспертного заключения и выстраивания сложных коммуникаций (т.е. того, что компьютеры не могут выполнять), растет (Levy & Murnane, 2004, pp. 53-54). Авторы объясняют также и важность такой профессиональной характеристики, как способность составлять экспертное мнение в меняющихся условиях с использованием таких навыков, как креативность, коммуникативность, умение сотрудничать и решать проблемы.

Скорее всего, заключение Леви и Мюрнейна об изменениях в процентном соотношении работников, выполняющих механические и креативные задачи, не стало неожиданностью для уважаемого читателя. Сегодня существует боль-

шое количество научной литературы, посвященной анализу изменяющихся условий на рынке труда и необходимости новых навыков и специализаций, отвечающих требованиям знаниевой экономики. Например, Хименес (Jimenez, 2006) отмечает, что такая ситуация характерна для США в течение последних нескольких десятилетий: с 1970-х процент труда, связанного с выполнением работы, требующей коммуникативных навыков, неустанно растет. Именно поэтому в данной главе мы обращаем большее внимание на новизну изменяющейся сути профессиональной подготовки, а не на попытку запустить эти изменения.

Исследователи в области экономики и педагогики посвятили много трудов изучению того, как готовить специалистов, в которых были бы заинтересованы работодатели. Ключевым в данном случае является совмещение следующих аспектов: деятельность университетов и других образовательных учреждений, изменяющиеся требования работодателей, координация взаимодействия между образовательным и трудовым секторами, а также различия в ситуациях на рынках занятости и конкурентоспособность различных стран и регионов. Иными словами, лучшее понимание меняющихся трендов в сфере разделения труда, представленное Леви и Мюрнейном, влечет

за собой улучшение взаимодействия образовательного и индустриального секторов и их сотрудничества с учреждениями, ответственными за изменение законодательства в этих сферах.

Эта проблема не новая, и касается она не какой-то одной страны. Много классических исследований доказали важность поиска и создания более подходящей системы образования, такой, которая бы лучше соответствовала требованиям изменяющейся глобальной экономики.

Исследование «Нация в опасности: необходимость образовательной реформы» (*A Nation at risk: The imperative for educational reform*), проведенное под руководством Гарднера (Gardner et al., 1983), стало одним из самых авторитетных по обозначенной проблематике.

В нем авторы сравнили успеваемость американских студентов и деятельность американских вузов с подобными показателями в других странах. Особое внимание в книге уделяется важности развития таких навыков обучающихся, как понимание материала; интерпретация, анализ и использование прочитанного; применение научных знаний в повседневной жизни; умение работать с компьютером как источником получения информации,

инструментом для вычислений и коммуникации, а также вычислительные навыки; умение принимать решения; ориентация в точных и гуманитарных науках, иностранных языках и искусстве.

Однако, как и следовало ожидать, данное исследование не поставило точку в обсуждении проблемы. Предложения, которые были представлены в исследовании Д. Гарднера и его соавторов (1983), сегодня подвергаются пересмотру инициаторами различных проектов, таких, например, как «Навыки XXI века» («21st century skills»). Организация «Partnership for the 21st Century Skills» (P21) – прекрасный пример того, как единомышленники в сфере образования объединяются на национальном уровне, чтобы обсуждать проблемы роли современных технологий в образовании, в частности, в формировании «новых» возможностей в образовательной сфере. Члены P21 определяют себя как «национальную организацию, осуществляющую деятельность по подготовке каждого американского студента к конкуренции в условиях глобальной экономики инноваций в XXI веке». Они разъясняют важность трансформации системы образования и развития у студентов соответствующих навыков обучения. Таких, как креативность, новаторство,

критическое мышление, коммуникативная компетентность и сотрудничество, а также умение работать с новыми медиа- и информационными технологиями.

Интересно отметить сходство между подходом Гарднера в докладе «Нация в опасности» (1983 г.) и подходом, реализованным в проекте «P21» (2012 г.). Несмотря на почти 30 лет, которые их разделяют, обе эти инициативы выступают за образование, которое максимально соответствует потребностям студентов в «новых» навыках. Прежде чем делать какие-либо выводы о неизменности риторики, связанной с этими «новыми» навыками, разумно спросить: что принципиально нового появилось в самом подходе к навыкам? Иными словами, что произошло с образовательной системой Соединённых Штатов (и других стран) за последние 30 лет? Нужно ли как-то по-другому представлять необходимые навыки или речь должна идти о более глубоких изменениях? Столкнутся ли американцы и другие нации с такими же проблемами еще через 30 лет?

Когда обсуждается проблема несоответствия образования требованиям рынка труда, важно различать два вида её проявления: как несоответствия (сформированных) навыков

и как несоответствия (полученной) квалификации. В докладе «Организация экономического сотрудничества и развития» (ОЭСР) за 2011 г. предлагаются следующие определения, иллюстрирующие разницу между этими понятиями:

- **Несоответствие навыков** представляет собой разрыв между навыками, специальными и общими, которыми владеет сотрудник, и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.
- **Несоответствие квалификации** – это разрыв между уровнем профессиональной подготовки специалиста и требованиями к такой подготовке со стороны работодателя.

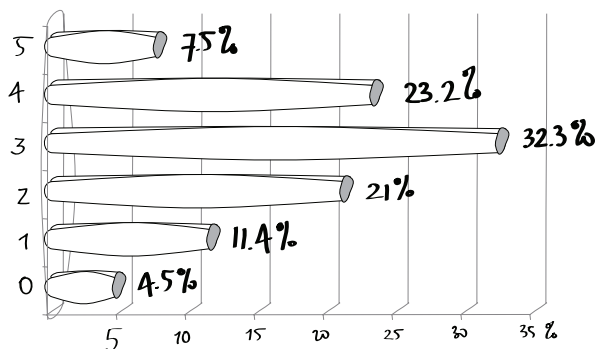
В том же докладе отмечено, что большая часть исследований до сих пор была посвящена именно проблеме

«несоответствия квалификации», причем без особого внимания к факторам, её обуславливающим. Вот почему я хочу представить здесь результаты своего исследования, актуализирующего важность проблемы «несоответствия навыков» и выявления её причин.

Другими словами, я хочу рассмотреть, как можно эффективнее всего стимулировать формирование необходимых навыков у следующего поколения специалистов и как достичь понимания важности многоконтекстных методов обучения, способствующих созданию новых возможностей для этого.

Организация «Generation Europe Foundation» провела серию социологических и онлайн-интервью с молодыми людьми в Европе. От респондентов в возрастной группе от 18 до 30 лет было получено 7 062 ответа. 62% ответов поступило от женщин,

Рис. 2. Верно ли, что вы получили в школе / колледже все необходимые навыки для того, чтобы найти стабильную работу и удержаться на полученной должности в условиях современного рынка труда? (5 – «да, безусловно, это так»; 0 – «совсем нет»)



38% – от мужчин (Generation Europe Foundation, 2010, p. 8). Целью одного из вопросов было получить информацию о том, считают ли представители молодого поколения (люди в возрасте между 19 и 29 годами), что в процессе обучения у них были сформированы профессиональные навыки (или компетенции), позволяющие им успешно конкурировать на рынке труда.

Исследования показали, что всего менее трети опрошенных считают, что ими были получены (или получаются в момент опроса) все необходимые навыки в школе или колледже. Один из шести полагает, что получил «не те» навыки, большинство же респондентов продемонстрировали неуверенность при ответе на этот вопрос.

Данные этого опроса заслуживают того, чтобы присмотреться к ним более внимательно. Тот факт, что только менее трети респондентов полагают, что у них были сформированы необходимые навыки в процессе обучения, ставит вопрос о ценности образования и о том, насколько молодые люди действительно хорошо подготовлены к требованиям рынка труда. Следует, однако, заметить, что в докладе о результатах исследования упоминалось о значительной разнице полученных данных в разных странах.

Процент людей, считающих себя не готовыми к конкуренции на рынке труда (т.е. выбравших оценки «0» или «1»), выше всего в Греции и Италии и ниже в Германии и Соединенном Королевстве (Generation Europe Foundation (GEF), 2010, p. 8). Результаты опроса четко проинформировали тех, кто занимается регулированием в сфере образования: разнообразный практический опыт как часть учебного процесса может значительно уменьшить разрыв между имеющимися и требуемыми навыками и помочь молодому специалисту устроиться на свою первую работу (Generation Europe Foundation, 2010, p. 9). Именно это мы имеем в виду, когда говорим о «практике многоконтекстного обучения», которую я более подробно рассмотрю немного позже. Сейчас же нам очень важно разобраться в разнице между двумя видами обозначенных выше несоответствий.

Исследования организации GEF подтверждают: доступность образования и любых видов обучения не гарантирует получения необходимых для трудоустройства навыков. Вот некоторые отрывки из проведенных интервью:

- «Большинство университетов уделяют слишком много внимания теории и слишком мало – практике, связанной с получением работы в реальном мире!».

- «Большинство студентов не имеют ни малейшего представления о деловом мире и о том, как подготовиться к собеседованию».
- «Так как я обнаружил огромную разницу между тем, с чем связана моя настоящая работа, и тем, чему учат в университете, я бы посоветовал больше времени уделять практической деятельности и сделать практику обязательной частью учебного процесса».
- «Я так часто слышу, как выпускники жалуются на то, что должны заново всему учиться на рабочем месте, потому что знания, полученные ими в университете (или в старших классах), оказались бесполезными».
- «Университеты должны уделять больше внимания подготовке выпускников к реальной трудовой деятельности. Многие студенты не знают, чем хотят заниматься после окончания обучения. Чем больше вариантов у тебя есть, тем более гибким, в плане выбора профессии, ты становишься. Но это же содержит и риски для соискателя: какой работодатель захочет иметь дело с человеком, который завтра может изменить свои профессиональные установки?» (Generation Europe Foundation 2010, pp. 9-11).

В докладе GEF содержится описание разных вариантов несоответствия имеющегося требуемому: от наличия у соискателей большого количества навыков (*over-skilled*) и слишком высокой квалификации (*over-qualified*) до недостаточного количества навыков (*under-skilled*) и недостаточной квалификации (*under-qualified*). Сегодня мы можем наблюдать, что число людей, имеющих доступ к высшему образованию, явно увеличивается (Cobo and Moravec, 2011). Тем не менее возрастающее количество людей с высшим образованием не сокращает разрывы в описанных выше несоответствиях. Зачастую, согласно все тому же исследованию (GEF, 2011), чем больше количество выпускников вуза, тем больше количество частично занятых работников.

В 2011 г. ОЭСР представила обзор рынка занятости, в котором подчеркнула, что предположение авторов многих научных и публицистических статей о распространении такого явления, как «чрезмерная квалификация», далеко не всегда подтверждается на практике. То, что эти авторы принимают за чрезмерную квалификацию, на деле представляет собой разрыв между реальными навыками, которыми обладает молодой специалист (часто выпускник вуза), и теми,

которые ожидает от него работодатель. Хотя квалификация, на первый взгляд, и кажется феноменом, очень близким тому, что мы подразумеваем под «совокупностью определенных навыков», фактически эти явления не тождественны по ряду причин:

- 1 На каждом уровне развития квалификации качество выполняемой студентом работы меняется в соответствии с изменением характера дисциплин, что особенно характерно для обучающихся в вузах.
- 2 Квалификация отражает только те навыки, которые получены в процессе формального образования и сертифицированного обучения.
- 3 Навыки, полученные через опыт работы на рынке труда, не изменяются.
- 4 Некоторые навыки, отражаемые в квалификации, могут со временем исчезать из-за их невостребованности.

Несмотря на различия между квалификацией и навыками, ОЭСР установила:

Оценка «квалификационное несоответствие» явно неэффективна и должна быть пересмотрена, поскольку на самом деле она может свидетельствовать либо о чрезмерном,

либо о недостаточном инвестировании средств в образование и профессиональную подготовку, приводящем к расхождению между количеством высококвалифицированных специалистов и реальным количеством рабочих мест для них. Либо работники и рабочие места не соответствуют друг другу по уровню необходимой квалификации. Возможно, присутствуют оба фактора (р. 221).

В том же докладе объяснялось: важно признать, что в реальности формирование навыков и спрос на них (как и процесс их согласования) проходят через долгосрочные изменения и независимо друг от друга. В то же время следует признать, что практически неизменной остается проблема совершенствования образовательной системы для того, чтобы она лучше готовила обучаемых к реальной работе, обеспечивая их не только теоретическими и техническими знаниями, но и контекстными (ситуативными) навыками. И это касается не только тех, кто вот-вот выйдет на рынок занятости, но и тех, кто хочет сохранить за собой уже имеющиеся рабочие места в долговременной перспективе.

Такое несоответствие мы должны рассматривать как сложную проблему, которую можно решить путем координации действий между работодателями и образовательным сектором. Эта координация действий, в свою очередь, не должна заключаться в наращивании числа курсов в учебном плане или увеличении количества лет обучения. Скорее, она должна быть связана с пониманием важности формирования специалистов с широким спектром навыков, появление которых возможно только в мультиконтекстуальной образовательной среде. Укрепление связи между школами / университетами, работодателями и «реальной жизнью» – это одна из самых сложных задач. В этом плане больше смысла в том, чтобы образовательная система максимально отвечала требованиям рынка труда. В следующей части я рассмотрю понятия «специалист с широким спектром навыков» и «мультиконтекстуальная образовательная среда», а также предложу варианты того, как они могут друг с другом соотноситься.

ПЕРЕХОД ОТ ТОГО, «ЧЕМУ МЫ УЧИМСЯ», К ТОМУ, «КАК МЫ УЧИМСЯ»

Помня о необходимости не путать и не выпускать из вида разницу между «несоответствием навыков»

и «несоответствием квалификации», следует более детально проанализировать развитие образовательных практик. Прошу заметить, что «мыслительные навыки» я буду рассматривать в данном случае как сложные (не базовые для какой-либо группы профессий) навыки, применяемые в различных контекстах и условиях.

Д. Лабари (Labaree, 2008) подвергает критике тех, кто привык обвинять образование во всех проблемах, с которыми сталкивается современное общество. Он утверждает, что существует непонятный парадокс: большинство общественных проблем упорно предлагается решать, главным образом, при помощи образования, хотя школа уже не раз доказала свою беспомощность как механизм решения этих проблем. Например, если речь идет о безработице или предоставлении неполной загрузки работникам, легко представить образовательную систему в качестве «козла отпущения». Иными словами, если что-то поменять в образовании, то якобы можно решить любую проблему. На самом деле, рассматривая образование как «ось зла», мы имеем больше шансов подойти к решению проблемы формально, нежели действительно с ней справиться (Labaree, 2008). Борясь с таким подходом, Д. Лабари предлагает расширить

границы образовательной среды и вывести ее за рамки формального обучения.

Более широкое понимание феномена образовательной среды укладывается в концепцию непрерывного образования, которое также называют «пожизненным», нестандартным, взрослым, мобильным и т.д. Все эти новые и уже устаревающие концепции более гибкого обучения имеют одну общую составляющую, и это необходимо подчеркнуть: то, как проходит образовательный процесс, настолько же, а может, и более, важно, как и его содержание. Необходимо уделять внимание не только формальной стороне обучения, но и более гибким подходам, используемым в неформальном обучении, которые помогут сделать процесс передачи знаний динамичным и активным, выходящим за рамки формального образования. В этом ключе «мультиконтекстуальная образовательная среда» заключается в использовании более гибких и эффективных подходов к обучению.

Неформальное образование можно понимать как обучение, продолжающееся в повседневной жизни и организуемое нами для самих себя. Неформальное обучение происходит через коммуникацию, исследование и формирование опыта в меняющейся среде. Это

противоречит концепции формального образования, которое должно предоставляться в определенном месте. Например, в школе или вузе.

Совершенно очевидно, что «неформальное обучение» нельзя представлять как замену «формальному обучению». Оно должно восприниматься как постоянное сопровождение последнего и дополнение к нему. Неформальное образование – эффективный подход в том случае, когда мы рассматриваем образование как постоянный, меняющийся и необязательно венчающийся дипломом процесс.

Преимуществом такого гибкого подхода к обучению является не только возможность учиться в любом месте и в любое время, но и возможность развивать самые разные виды навыков и получать самый разнообразный опыт. Основной задачей для нас представляется поиск механизмов, которые помогут развить навыки, умения и техники, позволяющие научить непрерывному самообразованию в условиях отсутствия ограничений рамками определенной дисциплины или рабочей программы.

Кристофер Дид (Dede, 2010) обращается к этой идее, когда пишет о «научном обучении». Он уверен, что человек должен учиться «мыслить научно». И, для того чтобы это сделать, он

должен понимать важность получения нетипичных результатов при проведении эксперимента. Дид предполагает, что именно возможность исследовать и постоянно разрабатывать новые методы проведения исследований в процессе того, что он назвал «научным мышлением», представляющим собой выход за рамки уже доступной информации, приводит к новым открытиям и достижению новых знаний. Пересматривая сегодня концепцию Лабари о выявлении «образовательного подтекста» всех проблем общества, необходимо прийти к более широкому пониманию феномена научения. Не все можно приписать качеству образовательной системы. Любой индивид с минимальным набором знаний и навыков может развить собственные стратегии обучения в зависимости от специфики окружающего его контекста и имеющегося опыта. В этом смысле главным представляется создание связи между такими стратегиями и механизмами, которые помогают людям учиться внутри и за пределами границ, предлагаемых образовательными учреждениями.

Что касается итогов обучения, А. Ротерхэм и Д. Виллингхэм (Rotherham & Willingham, 2010) подчеркивают, что важно не переусердствовать с упрощением связи между его содержанием (т.е. собственно знанием) и полученными навыками:

«Если вы думаете, что навыки и содержание обучения разделены между собой, то вы, скорее всего, придете к двум неверным выводам. Первый: поскольку это содержание легко доступно и источников его достаточно много, а мыслительные навыки являются принадлежностью исключительно мозга обучающегося, то вероятнее всего именно навыки являются ключевым фактором, а содержание обучения – второстепенным. Второй: если мыслительные навыки не зависят от содержания обучения, то вполне резонно предположить, что можно развивать такие навыки, используя любое содержание» (р. 18).

Дид (2010) также критикует формальное образование за то, что в нем «знания отделены от навыков и представляются как истина, а не как понимание того, что открывается и конструируется». Он объясняет, что такое разделение приводит к получению учащимися *информации* о предмете вместо формирования у них *способности расширять свое представление об изучаемом предмете*, не основываясь только на изначально доступной для них информации.

Другое понимание того, как знания со-творяются и постоянно реконструируются, поможет не только запоминать информацию, но и развивать навыки, необходимые для «научного мышления». И здесь самым важным является создание у учащихся мотивации к развитию таких мыслительных навыков, что, в свою очередь, будет стимулировать формирование их нового образовательного потенциала.

Основная же цель заключается в том, чтобы соединить обучение этим навыкам с изменением представлений учащихся о том, что любое содержание можно если не выучить, то вызубрить, и что учиться можно только в классе. Перемещение акцента с того, ЧТО учить, на то, КАК учить, открывает значимость таких навыков, как адаптивность и способность научно мыслить в разных условиях, пространствах, временах и контекстах, находящихся далеко за пределами традиционного формального образования.

Дид (2010) добавляет, что развитие «мыслительных навыков» подчеркивает способность быстро фильтровать информацию, объемы которой постоянно увеличиваются, для того чтобы выделять ту её часть, которая особенно важна для принятия того или иного решения. Он называет это «контексту-

альной» способностью, помогающей индивиду, находящемуся в центре информационного потока, отделять сигнал от шума. По его мнению, эта способность обеспечивает его возможностью лучше функционировать в условиях хаоса и неоднородности среды, перегруженной информацией.

ИЗМЕНЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЦИФРОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ И СОДЕРЖАНИЕМ ОБУЧЕНИЯ

В одной из своих лекций Эрик Шмидт (Eric Schmidt), председатель директоров компании Google, подверг критике британскую систему образования за то, что она, будучи страной, в которой был изобретен компьютер, «выбросила на помойку свое компьютерное наследство» из-за провала обучения компьютерным наукам в школе. По его словам, он был ошеломлен, узнав, что сегодня программирование даже не преподаётся в британских школах и что современная образовательная программа по компьютерным технологиям сосредоточена только на обучении использованию программного обеспечения, но не дает понимания, как *оно разрабатывается*» (Shepherd, 2011).

Моравец в интервью, данном Ю (Yu, 2010), посвященном использованию новых технологий в образовательном процессе, представил свою точку зрения. Он заявил, что такие технологии должны использоваться, чтобы помочь обучающимся научиться думать, а не для навязывания готовой позиции:

«Мы считаем, что нужно разрабатывать такие новые технологии, которые бы помогли учиться, а не учить готовому. Наша школьная система веками акцентировала внимание на том, ЧТО учить. То же самое происходит с образовательными технологиями (например, фокус на содержании обучения, а не на процессе генерации новых идей). Такие технологии хорошо работают, если целью является возвращение рабочих для заводов. Для воспитания инноваторов и креативных личностей нам необходимо обратить внимание на то, КАК учить и учиться. Таково требование быстро меняющегося мира. Студенты должны развивать способности к непрерывному обучению, чтобы быть конкурентоспособными на глобальном уровне. Я верю, что технологии, которые нацелены на то, КАК учить и учиться, станут ключевым фактором успеха образовательной системы в следующие несколько десятилетий» (Yu, 2010).

Позиция Моравца может быть полезной для переосмысления использования информационных и коммуникационных технологий, а также для расширения понимания самого феномена обучения. Он акцентирует внимание на важности обучения в разнообразных условиях. Иными словами, то, «как» мы учимся, превращается в возможность включить различные образовательные практики, такие как эксперимент, спонтанные дискуссии, наблюдение и т.д. Понятие «специалист с широким спектром навыков» включает в себя способность использовать различные возможности для обучения, сбора информации, ее анализа и использования в различных контекстах.

Леви и Мюрнейн (Levy & Murnane, 2004) писали о профессиях, которые выдержат испытание временем, и тех, которые, скорее всего, исчезнут в недалеком будущем. Для того чтобы определиться с этими группами, авторы поставили перед собой два вопроса:

- 1 С какими задачами человек справляется лучше, чем компьютер?
- 2 С какими задачами компьютер справляется лучше, чем человек?

В результате они пришли к выводу, что существует три основных типа профессиональной деятельности,

которые не могут быть описаны строгими алгоритмами действий, и поэтому субъектом этой деятельности должен быть человек. Представить деятельность в рамках этих трех групп можно следующим образом:

- 1 Постановка и решение новых задач (если ранее не существовало попытки решения той или иной задачи, не существует алгоритмов её решения, которые можно было бы представить в компьютерной программе).
- 2 Участие в сложной коммуникации – вербальной и невербальной – с другими индивидами в рамках таких видов деятельности, как управление человеческими ресурсами, ведение переговоров, обучение и продажи.
- 3 Выполнение «простых» заданий, которые кажутся достаточно тривиальными, но для их выполнения невозможно создать компьютерные программы. В качестве примера можно предложить поиск смысла в информации, адаптации или использовании уже имеющихся знаний для решения новых задач (Levy & Murane, 2004).

Дид (2010) говорил о том, что навыки XXI в. будут отличаться от навыков XX в. прежде всего из-за появления

чрезвычайно продвинутых информационно-коммуникативных технологий (ИКТ). Сегодня вопрос заключается в том, можно ли использовать эти технологии для развития креативности или только для решения рутинных (тривиальных) задач?

Многие преподаватели выступают против использования Википедии и других открытых информационных и образовательных ресурсов из-за опасений, что студенты могут просто копировать интернет-контент в своих работах. Не без оснований можно предположить, что если бы учитель ставил перед учениками такие вопросы, ответы на которые нельзя было бы получить, просто скопировав текст из интернета, то не стоило бы беспокоиться о том, что для выполнения заданий ученику не нужно сделать ничего, кроме тривиального «найти, скопировать и вставить». Таким образом, если преподаватели могут сформулировать вопрос так, чтобы ответа на него еще не существовало в Википедии или где-то еще, то студентам не остается ничего иного, как исследовать и пытаться найти креативное, абсолютно авторское решение. Такой подход, заключающийся в постановке новых, креативных, задач, гораздо ближе подтолкнет нас к достижению основной цели – развитию навыков критического мышления.

Сегодня методы использования технологий в образовательной сфере чаще всего связаны только с их применением как инструментов эффективного решения традиционных задач. Это можно назвать индустриальным подходом XX в., призванным повысить продуктивность деятельности посредством текстовых процессоров, e-mail-коммуникации, участия в не-синхронной коммуникации и доступа к большим объемам информации через веб-браузеры. Согласно Диду (2010), все эти методы доказали свою состоятельность в традиционной образовательной среде. На самом деле, весь потенциал ИКТ для индивидуального и коллективного использования выходит далеко за вышеозначенные границы при обдуманном и мотивированном подходе. Дид также считает, что в процессах тестирования почти не учитывается уровень пользовательских компетенций учащихся. Это значит, что никак не оценивается способность студентов использовать электронные приложения и медиа. Между тем, как было сказано ранее, корректная, заслуживающая доверия и основанная на практических целях оценка имеющихся знаний и навыков необходима для улучшения «мульти-контекстуального опыта».

Такая проверка должна не только помогать оценить навыки студентов

в использовании ИКТ, но также определить их способность решать сложные задачи при проведении исследований, выстраивании коммуникаций, создании своей системы работы с информацией и презентации результатов. Решение таких задач должно требовать и технических, и образовательных навыков. Например, таких, как умение находить и делиться информацией, работать с идеей и т.д. (Dede, 2010).

В исследовании «Будущее образования: подготовка к изменениям» («The future of Learning: Preparing for change», 2010, pp. 28-30) К. Редекер (Redecker) и его соавторы из Института исследования технологических перспектив представили результаты, способствующие пониманию роли ИКТ в сфере образования в ближайшем будущем. Вот некоторые предлагаемые ими выводы:

- Технологии станут движущей силой в изменении требований рынка труда и будут определять, какими навыками должны обладать индивиды.
- Технологии будут влиять не только на то, чему нам нужно будет обучаться, но и на то, как мы этому будем обучаться.
- Ключевым фактором соответствующей подготовки обучающихся к жизни в цифровом

мире станет пересмотр системы образования и выстраивание её вокруг технологически оснащенного сотрудничества субъектов внутри и за пределами отдельно взятого образовательного учреждения.

- Обучение в образовательных учреждениях будет строиться на принципах самообразования, сетевого обучения, интерактивности и авторитета группы (collective credibility).
- Педагогика будет использовать индуктивные, децентрализованные методы генерации знаний. Открытые образовательные ресурсы будут играть ведущую роль. Образовательные учреждения будут представлены горизонтальными структурами, мобильными сетями и гибкой масштабируемостью.
- «Указателями» на пути к образованию будущего являются взаимосвязанные вызовы и / или возможности, способные влиять на сферу образования. Среди них: степень охвата образовательной системы технологиями, возможность выстраивания индивидуальных образовательных траекторий, необходимость специализированных знаний для сервис-ориентированной экономики, глобальная интеграция си-

стем, ресурсов и культур, а также ориентация сферы образования на нужды и спрос экономики.

- Всем членам общества будет необходимо обновлять и наращивать свои навыки на протяжении всей жизни.
- Люди должны будут воссоздавать себя как «эластичные системы» с гибкими, адаптивными и открытыми инфраструктурами. Школы станут динамичными сетевыми системами, способными обновляться, ориентируясь на изменения контекста (социального, культурного, экономического и др.).

Исследование Редекера и его соавторов суммирует перспективы, представленные ранее в этой главе. Оно помогает переосмыслить использование технологий: не как инструментов развития рутинных ручных или интеллектуальных навыков, но как устройств, способствующих лучшему применению постоянно развиваемых и обновляемых навыков и знаний в меняющихся и непредсказуемых ситуациях. Важно иметь четкое представление о том, какие именно ИКТ могут развивать навыки более высокого порядка. Например, такие, как генерация новых знаний, интерпретация знаний, групповая деятельность с распределёнными обязанностями, сетевое взаимодействие и др.

Как уже говорилось выше, неформальные и мультиконтекстуальные методы обучения являются стратегическим фактором личностного развития. Поэтому ИКТ – это незаменимые инструменты, упрощающие непрерывное образование в любом месте и в любое время. Они должны использоваться не только как девайсы в процессе формального образования (например, в школьном компьютерном классе или дистанционном образовании), но и как возможность для получения более разностороннего и гибкого образования, не ограниченного какой-либо формальной системой.

Доступность, возможность настройки и простота передачи данных – вот основные преимущества, предоставляемые электронными технологиями. Самым сложным является развитие учащегося способности поиска нужной информации, её анализа и выделения части, релевантной достигаемой цели. Когда эти ключевые способности сформированы, открываются действительно неограниченные возможности для дальнейшего обучения.

Важно понимать навыки использования ИКТ как компетенции, помогающие создавать и воссоздавать знания в разных контекстах и форматах.

Эти электронные компетенции (как они будут упоминаться в дальнейшем) являются метаструктурами, под которыми следует понимать взаимодействие разных навыков и знаний (разносторонняя грамотность или гиперграмотность), формирующихся на основе пяти базовых компетенций. Среди них: e-awareness⁶, технологическая грамотность, информационная грамотность, цифровая грамотность и медиаграмотность. Наличие одной или нескольких базовых компетенций будет зависеть от контекста и индивидуальных потребностей каждого конкретного пользователя (Cobo, 2009, p. 23).

Это определение охватывает и познавательные способности, и технические знания, что важно для формирования профиля, состоящего из множества различных компетенций. Оно передает идею о том, что развитие электронных компетенций

⁶ Концепт «e-awareness» представляется наиболее сложным с точки зрения его перевода с английского языка на русский. Исходное понятие «awareness» является изначально многозначным и включает в себя такие смыслы, как *осведомленность, информированность, понимание, осознание / осознанность, компетентность*. Соответственно, применительно к сфере ИКТ e-awareness можно трактовать как характеристику, свидетельствующую об осведомленности и информированности субъекта в области электронных технологий и всего, что с этим связано, а также о его способности не только пользоваться этими технологиями, но и понимать и осознать, *каким образом они разрабатываются и применяются*. – Примеч. науч. ред.

обогащается непрерывным взаимодействием и связью между знаниями и опытом и что одной из отличительных характеристик этих электронных компетенций является их применимость в различных контекстах или форматах.

ПЕРЕХОД ОТ КОНЦЕПЦИИ ОБУЧЕНИЯ «В ДАННОМ МЕСТЕ, В ДАННОЕ ВРЕМЯ» К КОНЦЕПЦИИ «НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

Описывая концепцию информационной эпохи, М. Кастельс (Castells) заметил, как меняется наше представление о времени и пространстве:

Все исторические трансформации показывают, что развитие новой социальной структуры обязательно связано с переосмыслением не только материальных основ жизни, но самого времени и пространства, взаимосвязанных как в природе, так и в обществе. Их значения и проявления в социальной практике меняются, если рассматривать их через призмы истории и культуры... Я предлагаю следующую гипотезу: сетевое общество как доминирующая структура, появившаяся

в эпоху информатизации, организуется вокруг новых форм времени и пространства: «безвременного времени» и «пространства потоков» (Castells, 1997, p. 12).

На протяжении двух столетий формальное образование было организовано по индустриальным принципам. Л. Вейэнд (Weyand, 1925) говорил о гармонии между общеобразовательной школой и «индустриальной машиной» в середине 20-х гг. прошлого века: «Индустриальное образование – это экспериментальный метод, целью которого является выявить способы гармонизации культуры государственной школы с культурой машинной индустрии и её организационной системой» (p. 656).

Дж. Рифкин (Rifkin, 2010) объясняет, что эта идея – адаптации образования под особенности индустриальной парадигмы – не ушла в прошлое и превратилась в одну из самых серьезных проблем. Он пишет: «К сожалению, современная система образования сильно увязла в устаревших представлениях. Школьный класс до сих пор представляет собой миниатюрную копию заводского цеха». Он критикует современную (американскую) систему образования за её неповоротливость и отсутствие механизмов реагиру-

вания на вызовы глобализующегося общества. Это очень близко тому, что было представлено в докладе «Нация в опасности» (1983).

Одержимость гиперфрагментацией и стандартизацией – это наследие индустриальной эпохи, крепко укоренившееся и в современной системе образования. В настоящее время это образование, основанное на принципах Тейлора–Форда⁷, проявляется в стандартизированных формах оценки знаний; одних и тех же механизмах стимулов к обучению (получении квалификации, подтверждаемой дипломом или сертификатом); четкой вертикальной иерархии управления образовательными учреждениями и системой в целом; несвязности учебных дисциплин между собой; одинаковых временных форматах для занятий (по 45 минут); наконец, посадке обучающихся строгими рядами в школьных классах и студенческих аудиториях. Если говорить коротко, то речь идет о структуре, предназначенной для внедрения весьма механистического и однородного способа обучения (de Bary, 2010).

В таком контексте предложенные Кастельсом концепты «бездременное время» и «пространство потоков» предполагают подход, который является более релевантным для новой образовательной парадигмы. Мы уже упоминали важность понимания образовательной системы как предельно гибкой и адаптивной. Сегодня как никогда прежде можно наблюдать за «бездременным временем» и «пространством потоков» на примере использования молодыми людьми ИКТ в любой момент времени и в любом месте.

Время и место теперь не поддаются границам, по крайней мере теоретически. Это неизбежно превращается в возможность раздвинуть рамки образования и превратить его в бесконечный процесс. То же самое касается развития новых навыков в меняющихся условиях. Без сомнений, эти идеи могут обогатить образовательные практики и открыть новые возможности для неформального обучения. Со времен публикации книги «Lessons of Experience» («Уроки опыта») сотрудники Центра креативного лидерства

⁷ Фредерик Тейлор (1856–1915) – американский инженер, основоположник научной организации труда. Одна из его главных идей заключалась в разделении всего процесса труда на малые составные части, что привело к созданию поточного производства и появлению сборочных конвейеров. Этот метод организации труда и производства сыграл большую роль в развитии экономики США в конце XIX – начале XX в. Он позволял значительно сократить расходы на производство и уменьшить конечную стоимость товара. Одним из первых этот метод стал применять американский изобретатель и промышленник Генри Форд (1863–1947) при сборке своих автомобилей. – Примеч. науч. ред.

(Center for Creative Leadership) уверены в том, что более 70% обучения происходит в процессе профессиональной деятельности. Этот феномен известен как «правило 70-20-10» (McCall, Lombardo & Morrison, 1988), заключающееся в следующем:

- 70% обучения происходит в условиях реальной жизни и при осуществлении профессиональной деятельности. Эта часть – основополагающая при планировании обучения.
- 20% обучения реализуется в процессе коммуникации, в получении обратной связи, выстраивании отношений, наблюдении и моделировании.
- И только 10% обучения осуществляется в процессе формального образования.

Можно оспорить эти цифры, особенно если мы будем принимать во внимание неявные (скрытые) знания. Тем не менее главное в этом правиле то, что оно подчеркивает, насколько сильно меняется наше восприятие пространства и времени и их практическое использование.

Хотя концепция эта и не нова (Lindeman, 1926), её можно рассматривать как центральную в формировании всей образовательной парадигмы будущего. Вполне вероятно, что при

этом стратегии обучения и педагогические подходы будут претерпевать драматические изменения. Редекер и его коллеги (Redecker et al., 2010) предположили, что школьные учителя и преподаватели вузов должны сами пройти через обучение, чтобы суметь организовать образовательный процесс, не привязанный к одному и тому же пространству – школе, дому или рабочему месту. Ротерхэм и Виллингхэм (Rotherham & Willingham, 2010) добавили, что образование столкнулось со множеством вызовов, которые еще больше актуализируют важность развития навыков в самых разных контекстах.

Кроме всего прочего, непрерывное, или «пожизненное», образование не только включает в себя такую характеристику, как непривязанность к пространству и времени, но и стимулирует применение более гибких методов проверки знаний и навыков обучающихся, а также использование этих знаний и навыков в различных контекстах. Учитывая концепцию непрерывного образования, Редекер объяснил, что индивид проходит обучение чему-либо во множестве «пространств» и будучи членом различных возрастных групп. Он выделил три основные задачи, которые необходимо решить при организации непрерывного образования:

- Более стремительное перемещение из учебной аудитории на рабочее место, для того чтобы стереть барьеры между образованием и рынком труда.
- Содействие при повторном трудоустройстве, особенно при поиске долговременного варианта.
- Концентрация на постоянном обновлении компетенций в процессе обучения, способствующих быстрому реагированию на все изменения рынка труда и адаптации к меняющимся условиям внешней среды в целом.

Несомненно, подобная перспектива предполагает множество возможностей в плане повышения квалификации и обучения новому знанию, что может быть использовано сегодня для решения некоторых проблем, связанных с несоответствием навыков. В условиях, когда спрос на рынке труда и профессиональные требования меняются очень быстро, одно лишь наличие академического диплома не гарантирует, что навыки специалиста обязательно будут соответствовать требованиям работодателя. В 2011 г. OECD заявила, что повышение квалификации может помочь обновлять устаревающие навыки, в то время как обучение новому набору навыков

для совершенно другого вида деятельности может быть лучшим решением проблемы сокращения рабочей силы в умирающих секторах (р. 221).

Во многих случаях предоставление возможности переквалификации для работы в новой профессиональной сфере может играть решающую роль в решении проблем несоответствия навыков и их нехватки. Доступность повторного образования позволит соискателям повышать квалификацию и получать новые навыки. Более гибкие принципы образовательной системы, представленные ниже, по мнению OECD, помогут сделать обучение привлекательнее и проще для взрослой аудитории. К таким принципам относятся:

- 1 Модульная структура, позволяющая обучающимся выбирать дисциплины, необходимые для решения их профессиональных задач.
- 2 Высококачественные системы профессионального обучения, способные сформировать навыки, которые можно будет использовать в различных профессиональных сферах.
- 3 Очно-заочная форма для тех, кто продолжает работать во время обучения.

В знаниевом обществе аккумуляция навыков не может ограничиваться формальным образованием. Более широкое видение образования как пожизненного процесса необходимо для создания такой системы, которая будет помогать формировать навыки, востребованные на протяжении всей карьеры, и обновлять их в соответствии с требованиями рынка труда. Признание права на существование неформального образования может помочь уменьшить разрыв между получаемой и полагающейся заработной платой сотрудника, выполняющего трудовые обязанности без соответствующего диплома. Подтверждение о получении неформального образования поможет работнику успешно выстраивать профессиональную траекторию в конкурентной среде на разных этапах профессиональной деятельности. Необходимость развивать навыки на протяжении всей жизни сформирует потребность в обучении на рабочем месте, периодическом обращении к системе образования и разработке образовательных траекторий для безработных, оправдывающих финансовые затраты на них (OECD, 2011, pp. 195-221).

И, наконец, даже если рассуждать с точки зрения формального образо-

вания, то высококачественная образовательная система должна повысить актуальность школьной программы за счет обучения практическим знаниям, мышлению и поведенческим навыкам, на которые есть спрос на рынке труда. Для этого будут использоваться методы, способные соединить академическую и профессиональную траектории. Хименес (Jimenez, 2006, pp. 74, 96) упоминает важность укрепления связи между школами и местной экономикой для того, чтобы облегчить переход из школы на рабочее место и стимулировать развитие экономики.

РАЗВИТИЕ «ГИБКИХ» НАВЫКОВ

Торндайк (Thorndike) дал следующее определение общественному интеллекту: это способность понимать других и вести себя мудро в человеческих отношениях (Thorndike, 1920). Он утверждал, что общественный интеллект отличается от образованности и является ключевым фактором в достижении успеха и, что очень важно, ощущения счастья (Shalini, 2009). Он основывал свое утверждение на выявлении следующих трёх граней интеллекта:

- 1 **Абстрактный интеллект** как способность понимать и управлять идеями.
- 2 **Механический интеллект** как способность осознавать суть конкретных объектов и управлять ими.
- 3 **Социальный интеллект** как способность понимать людей и управлять ими.

Почти век спустя Д. Гоулман (Goleman) популяризировал еще одну похожую концепцию. Он, в сотрудничестве с Бояцисом и МакКи (Boyatzis & McKee, 2004, pp. 30-31), сосредоточился на эмоциональном интеллекте как совокупности широкого спектра компетенций и навыков, способствующих проявлению лидерских качеств. Выявленные 25 компетенций и навыков были распределены по четырем ключевым областям:

- 1 **Самосознание:** способность считывать эмоции других людей и их значение для принятия интуитивных решений (данный момент часто обходит вниманием в бизнес-контексте). Это личностное качество играет ключевую роль в развитии эмпатии и возможности чувствовать, как другие люди видят ситуацию. Самосознание также включает в себя самооценку и уверенность в себе.

- 2 **Самоуправление:** способность контролировать свои эмоции и импульсы и приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Включает в себя самоконтроль, добросовестность, адаптивность, инициативность и стремление достигать цели.
- 3 **«Общественное» (или социальное) сознание:** способность чувствовать, понимать и реагировать на эмоции других людей, являясь частью социальных сетей. Включает умение слушать и понимать высказывания и точки зрения других людей.
- 4 **Управление отношениями:** способность вдохновлять и развивать других людей. Включает в себя умение разрешать конфликты, оказывать влияние, выстраивать коммуникации, работать в команде, сотрудничать.

В 2011 г. Институт будущего (Institute for the Future, IFTF) и Исследовательский институт Университета Феникса (University of Phoenix Research Institute, UPRI) совместно выделили 10 навыков, которые станут ключевыми для сотрудников к 2020 г. Исследование классифицировало основные умения и способности, универсальные для любых профессий и позиций. Такой анализ обеспечивает представление о тенденциях, которые будут

влиять на формируемые у специалистов навыки в последующее десятилетие (Davies, Fidler и Gorbis, 2011).

- 1 **Смыслообразование:** способность определять более глубокое смысловое содержание или значение получаемого сообщения.
- 2 **Социальный интеллект:** способность устанавливать надежные и прямые связи с другими индивидами, а также предугадывать и стимулировать желаемую ответную реакцию с их стороны.
- 3 **Инновационное и адаптивное мышление:** умение размышлять и формулировать решения и ответы за рамками стереотипов и привычных схем.
- 4 **Кросскультурная компетенция:** способность действовать в различных культурных контекстах глобализирующегося мира. Данная компетенция обеспечивает индивида возможностью работать независимо от особенностей среды, в которой он находится.
- 5 **Вычислительное мышление:** способность переводить большие объемы данных в абстрактные концепции и понимать аргументы, основывающиеся на анализе больших данных.
- 6 **Новомедийная грамотность:** способность критически оценивать и разрабатывать новоме-

дийный контент и использовать новые медиа для более эффективной коммуникации.

- 7 **Трансдисциплинарность:** способность понимать и применять концепции различных дисциплин.
- 8 **Целеполагание:** способность ставить стратегические и тактические задачи для достижения нужных результатов в рабочих процессах и представлять (презентовать) их.
- 9 **Управление когнитивной нагрузкой:** способность выделять и фильтровать информацию в зависимости от её важности, а также понимать, как повысить когнитивную функциональность деятельности, используя различные инструменты и методы.
- 10 **Виртуальное сотрудничество:** способность продуктивно работать в процессе совместной деятельности, будучи как лидером, так и рядовым членом виртуальной команды.

Независимо от того, какая из концепций будет иметь больше всего общего с реальностью, все три концепции (Thorndike, 1920; Goleman, Boyatzis, McKee, 2004; IFTF и UPRI, 2011) иллюстрируют важность формирования специалиста с широким спектром навыков и знаний, включа-

ующим трансдисциплинарные знания, способность непрерывно обучаться на протяжении всей жизни, возможность использовать полученные знания и адаптивность при непрерывной переоценке актуальных навыков. Ни в коем случае нельзя понимать предложенные подходы как модели для использования в любых ситуациях независимо от контекста или обстоятельств. Различные виды деятельности и конкретные условия их выполнения будут требовать развития специальных способностей. Тем не менее они иллюстрируют необходимость развития группы более гибких и адаптивных навыков. Кроме того, такие подходы подчеркивают важность мягких навыков как ключевых инструментов в развитии человеческого капитала.

Дэниэлс (Daniels, 2011) объясняет, что *гибкие* (социальные, поведенческие) навыки (soft skills) должны развиваться через понимание и опыт. *Функциональные* навыки обычно вырабатываются логическим и систематическим способом. Управленческие навыки и навыки межличностной коммуникации развиваются путем тренировки и опыта. Функциональные навыки (например, вождение, использование иностранного языка, эксплуатация компьютерной техники и специального программного обеспечения) легко измерить, протестировать и сертифицировать.

Гибкие навыки, также называемые социальными, необходимы в повседневной жизни, но их сложно выявить, посчитать и измерить. Харрелл (Hurrell, 2009) заметил, что гибкие навыки включают в себя межличностные и внутриличностные аспекты, упрощающие выполнение профессиональных функций в заданных контекстах (р. 397).

Дид (Dede, 2010) составил подборку стратегий образовательных систем разных стран, в которых отмечается важность гибких навыков. Основываясь на его работе, я хочу представить здесь полный перечень таких навыков:

- 1 **Критическое мышление:** способность решать задачи и проблемы, справляться со сложностями, мыслить на более высоком уровне; логически обосновывать, планировать и управлять деятельностью, направленной на достижение результата или реализацию проекта.
- 2 **Поиск, синтез и распространение информации:** сбор и анализ данных для поиска решений и / или принятия решений; использование метода абстрактного моделирования для исследования и постижения сложных систем и феноменов; применение индивидуального навыка решения задач в конкретных ситуациях.

- 3 **Креативность и инновационные навыки:** любопытство и возможность использования существующего знания для генерирования новых идей, создания новых (не существовавших ранее) продуктов или реализации новых проектов.
 - 4 **Навыки сотрудничества:** работа в сети, ведение переговоров, выявление знаний остальных членов команды; результативное участие в командной деятельности при реализации проекта и решении задач.
 - 5 **Контекстуальные образовательные навыки:** адаптивность и развитие способности понимать различные культурные контексты и глобальные процессы для эффективного взаимодействия с представителями других культур.
 - 6 **Ответственность за предпринимаемые действия:** способность идти на риск и заниматься предпринимательством.
 - 7 **Навыки коммуникации:** реализация оригинальных проектов в процессе индивидуальной или групповой деятельности; эффективная передача информации и идей различным аудиториям с использованием разнообразных каналов и форматов; обдуманный отбор и комплексное использование медиа-контента.
- Как было представлено ранее в данной главе, в современных сложных и меняющихся условиях необычайно актуальным является формирование навыков, позволяющих молодым людям критически и креативно мыслить, а также эффективно перерабатывать информацию, принимать решения, управлять конфликтными ситуациями и работать в команде (Jimenez, 2006, p. 75). В докладе OECD отмечено: «Критическое мышление и способность решать поставленные задачи были важной частью человеческой деятельности и прогресса на протяжении всей истории его существования: от разработки первых орудий труда и развития сельскохозяйственной деятельности до изобретения вакцины и освоения новых земель и морских путей. Такие навыки, как информационная грамотность и знание глобальных процессов, не новы, по крайней мере, они всегда были присущи элите различных обществ» (p. 200).
- Брунгардт (Brungardt, 2011) выяснил, что по причине упрощения организационных иерархических структур гибкие навыки сегодня являются обязательным компонентом профессиограммы работника любого уровня. Также он замечает: «Так как многие из этих навыков необходимы для продуктивного сотрудничества и работы в команде, возможность измерения

командных навыков была использована и для измерения аспектов профессионализма, связанных с гибкими навыками». Ротерхэм и Виллингхэм (Rotherham & Willingham, 2010) подчеркивают существующий разрыв между рассуждениями о фундаментальных навыках и реальной интеграцией этих навыков в образовательный процесс. «Эти подходы [обучение навыкам] широко признаны и описаны в учебниках по педагогике. Преподаватели знают о них и верят в их эффективность. Тем не менее они очень редко их применяют».

И сегодня для большинства образовательных учреждений (особенно официальных) представляется проблемой измерение и проведение качественного и количественного анализа таких навыков. Существование вышеупомянутого разрыва между теоретическими обоснованиями важности навыков (например, в работах «Нация в опасности» и «Навыки XXI века») и работой с ними в реальных условиях (через мультиконтекстуальные образовательные практики) до сих пор имеет место. Рассуждая об актуальности гибких навыков, Никсон (Nickson, 2011) добавляет: «Гибкие навыки сегодня превратились в жесткие (“hard skills”)».

Ротерхэм и Виллингхэм (Rotherham & Willingham, 2010) считают, что для постоянного развития этих навыков в процессе обучения мало изменить учебную программу. Хименес (Jimenez, 2006, p. 72) полагает, что вместо того, чтобы рассуждать о навыках, нужно продвигать идею их развития в различных контекстах, за пределами формального образования. Он делает следующее заключение: «Обучение жизненно важным (гибким) навыкам может быть интегрировано в каждый аспект учебной программы через использование методов, ориентированных на открытие. Таких, например, как интерактивное обучение, использование знаний для решения реальных задач, командное и партнерское обучение, а также использование инициатив обучающихся в образовательном процессе» (p. 75). Это объясняет, почему крайне важным является стимулирование «принятия профессиональных решений и использования метакогнитивных стратегий, позволяющих действовать в ситуациях, когда стандартный подход для достижения цели не представляется эффективным» (Dede, 2010).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЯ ЗНАНИЕВОГО КОЧЕВНИКА

Будущее открывает перед нами сложные и постоянно меняющиеся перспективы. В то время как мы не можем его полностью предсказать, мы всё же можем создать будущее, в котором всем нам хотелось бы жить. Если мы этого не сделаем, то будем пожирать плоды существования в устаревшем обществе, которое пренебрегает важностью *выстраивания новых мостов между миром образования и быстро развивающимся миром профессионалов.* В завершение этой главы я хочу представить несколько ключевых идей, которые помогут выстроить дискуссию вокруг различных тем, важных для переконфигурации опыта преподавания и обучения в последующие несколько лет:

- 1 Межличностные, социальные и гибкие навыки не являются изобретением XXI в. Тем не менее именно сегодня они стали ключевыми для широкого круга людей, а не принадлежностью только элиты, как это было ранее.
- 2 Инновации в образовательной сфере стали широко применяться в последние два десятилетия. Но в основном они ограничиваются

применением ИКТ в учебной аудитории. Однако те люди, которые уже учатся в официальных образовательных учреждениях, могут не дожидаться реформ в системе, которой они сегодня принадлежат, так как это может занять годы. Поэтому вместо того чтобы «воссоздавать» все проблемы общества, связывая их, прежде всего, с недостатками существующей образовательной системы, нужно сфокусировать внимание на выстраивании индивидуальных образовательных траекторий и развитии навыков учиться и переучиваться в зависимости от разных контекстов и ситуаций.

- 3 Мобильность может стать ключевым элементом, необходимым для успешной самореализации и учеников, и преподавателей. Возможность учиться в различных условиях и сообществах, в том числе в меняющейся среде, стимулирует появление новых знаний, способности к трансдисциплинарному мышлению и взаимодействию, а также развитие адаптивности и умения работать в команде. Кроме того, создание новых механизмов для распространения опыта обучения

в процессе работы, а также релевантных ответов на вызовы рынка труда следует считать решающим фактором для корректировки формального образования в соответствии с требованиями работодателей и потребностями общества в целом.

Находясь в поисках новых путей реформирования системы образования для будущих поколений обучающихся, нелогично игнорировать те новые возможности и инструменты, которые уже есть в нашем распоряжении. Поэтому важно перенимать опыт у других людей и дисциплин. Если передача знаний является динамическим процессом, основанным на преемственности, то важно представлять идею обучения как «путешествие длиною в жизнь». Путешествие, не ограниченное пространством, учреждением или дипломом. В свете такого «непрерывного путешествия» концепция Общества Знаниевых Кочевников Моравеца (Moravec, 2008) кажется наиболее подходящей для описания широко понимаемого образования.

В частности, он пишет:

Работник – знаниевый кочевник – креативен, обладает богатым воображением и настроен на инновационную деятельность. Он может работать с кем угодно, когда угодно и где угодно. Индустриальное общество уступает место обществу знаний и инновационной деятельности. Профессиональная деятельность в индустриальных условиях Общества 1.0 предполагала необходимость пребывания на одном месте и приобретения определенных навыков для выполнения конкретных профессиональных функций. Работа, связанная со знаниями и информацией, не требует необходимости выполнять строго определенную функцию и быть привязанным географически к какому-то одному месту. Более того, технологии позволяют современным профессионалам осуществлять их деятельность в рамках реальности, виртуальности, а также в смешанных пространствах. Знаниевые кочевники могут быстро подстраивать условия и контексты деятельности под себя, а мобильность обеспечивает их большими возможностями (Моравец, 2008).

Эксперты, чиновники, разработчики образовательной политики, преподаватели и деканы, специалисты по самообучению, учащиеся, равно как и любые лица, заинтересованные в важности подготовки будущих профессионалов с широким спектром навыков через погружение их в разнообразные контекстуальные практики, должны изучить потенциал концепции Общества Знаниевых Кочевников.

Самым сложным сегодня, как и всегда в подобных случаях, является превращение идей в практику, а также выявление и изучение тех самых условий, которые способны «запустить» необходимые навыки и стимулировать процесс обучения в любом месте и в любое время. Если знаниевый кочевник способен обучаться непрерывно, то те или иные проявления «несоответствия навыков», о которых говорилось выше, всегда будут временными и преодолимыми (т.е. лишь частью бесконечного и гибкого процесса его адаптации к постоянно изменяющимся условиям). Поэтому желательно, чтобы «закрытая экосистема» формального образования

нашла механизмы и способы стимулирования новых форм обучения, способствующих созданию более подходящих образовательных парадигм. При этом каждый из нас должен быть готов принять новые стратегии и делиться ими с другими, чтобы образование действительно стало «непрерывным путешествием».

Несомненно и то, что во многих регионах мира по-прежнему ценятся лишь знания и опыт, подтверждённые сертификатом или дипломом. Но одновременно с этим на глобальном рынке труда существует спрос и на настоящий талант, обладающий широким спектром навыков и знаний и большим потенциалом развития. Всё это – лишь некоторые симптомы, указывающие на более серьёзные изменения в сфере образования, которые произойдут (с различной скоростью) в ближайшем будущем. И люди, ориентированные в своем личностном и профессиональном росте на спектр характеристик знаниевых кочевников, вероятно, смогут первыми воспользоваться этими преобразованиями в свою пользу.

ЛИТЕРАТУРА

- Brungardt, C. (2011).** The intersection between soft skill development and leadership education. *Journal of Leadership Education*, 10(1), 1-21.
- Castells, M. (1997).** An introduction to the information age. *City*, 2(7), 6-16.
- Cobo, C. (2009).** Strategies to promote the development of e-competences in the next generation of professionals: European and International trends. SKOPE Issues Paper Series. Retrieved from papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1904871
- Daniels, V.S. (2011).** Assessing the value of certification preparation programs in higher education. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 4(6), 1-10.
- Davies, A., Devin F. and Marina G. (2011).** Future work skills 2020. Institute for the Future (for the University of Phoenix Research Institute). apolloresearchinstitute.com/sites/default/files/future-work-skills-2020-full-research-report-final-1.pdf
- de Bary, B. (2010).** Universities in translation: The mental labor of globalization. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Dede, C. (2010).** Comparing frameworks for 21st century skills. In J. Bellanca & R. Brandt (Eds.), *21st century skills: Rethinking how students learn* (pp. 51-76). Bloomington, IN: Solution Tree.
- Gardner, D.P. (1983).** *A nation at risk: The imperative for educational reform*. Washington, DC: US Government Printing Office. Retrieved from mathcurriculumcenter.org/PDFS/CCM/summaries/NationAtRisk.pdf
- Generation Europe Foundation (2010).** *Employing the NEXT Generation 2010: The right skills in the right place at the right time*. Generation Europe Foundation and the FutureWork Forum. Generation Europe Foundation. Retrieved from www.generation-europe.eu/assets/what-we-do/research-and-surveys/GEFWEmploying-NextGeneration2010final.PDF
- George Williams College & YMCA (2011).** *Informal learning*. Infed: the informal education home page and encyclopaedia of informal education. Retrieved from www.infed.org/
- Goleman, D., Boyatziz, R. & McKee, A. (2004).** *The leadership repertoire. Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence* (pp. 53-69). Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Hurrell, S.A. (2009).** Soft skills deficits in Scotland: Their patterns, determinants and employer responses. The University of Strathclyde. Retrieved from ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.510680
- Jimenez, E. (2006).** World development report 2007: development and the next generation. World Bank Publications.
- Labaree, D.F. (2008).** The winning ways of a losing strategy: Educationalizing social problems in the United States. *Educational Theory*, 58(4), 447-460.
- Levy, F. & Murnane, R.J. (2004).** The new division of labor: how computers are creating the next job market. New York: Princeton University Press.
- Lindeman, E.C. (1989).** The meaning of adult education. A classic North American statement on adult education. ERIC.
- McCall, M.W., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1988).** The lessons of experience: How successful executives develop on the job. New York: The Free Press.
- Moravec, J. (2008).** Toward Society 3.0: A New Paradigm for 21st century education. Presented at the ASOMEX Technology Conference: Education for Children of the 21st Century, Monterrey, Mexico.
- Nickson, D., Warhurst, C., Commander, J., Hurrell, S.A. & Cullen, A.M. (2012).** Soft skills and employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1), 65-84.
- OECD (2011).** OECD employment outlook 2011. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from www.oecd-ilibrary.org/content/book/empl-outlook-2011-en
- Redecker, C., Leis, M., Leendertse, M., Punie, Y., Gijsbers, G., Kirschner, P., Stoyanov, S. et al. (2010).** The future of learning: New ways to learn new skills for future jobs. Results from an online expert consultation. Seville, Spain: JRC-IPTS.
- Rifkin, J. (2010, May 30).** Empathic education: The transformation of learning in an interconnected world. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from chronicle.com/article/Empathic-Education-The/65695/
- Rotherham, A.J. & Willingham, D.T. (2010).** 21st-century skills: Not new, but a worthy challenge. *American Educator*, 34(1), 17-20.
- Shalini, V. (2009).** Soft skills for the BPO sector. New Delhi: Pearson Education India.
- Shepherd, J. (2011, November 28). Computer lessons are out of date, admits government. *Guardian News*. Retrieved from www.guardian.co.uk/education/2011/nov/28/computer-lessons-outof-date
- Thorndike, R. K. (1920).** Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, (140), 227-335.
- Tissot, P. (2004).** Terminology of vocational training policy. European Centre for the Development of Vocational Training. Retrieved from www.biblioteca.porto.ucp.pt/docbweb/MULTIMEDIA/ASSOCIA/PDF/TERM.PDF
- Weinberger, D. (2007).** Everything is miscellaneous: The power of the New Digital Disorder. New York: Holt.
- Weyand, L.D. (1925).** What is industrial education? *American Journal of Sociology*, 30(6), 652-664.
- Yu, V. (2010).** «Education Futures: An interview with John W. Moravec». *The Academy of You*. (Interview by Victor Yu.) Retrieved from www.udemy.com/blog/educationfuturesjohn-moravec/

113

Образовательная «хореография»

ТИУ БЕССИЛЕНК



**«Станьте
ответственными
за своё
обучение».**

**«ОБУЧЕНИЕ В
ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЕВЫХ
КОЧЕВНИКОВ - ЭТО
ОПЫТ ПРОЖИВАНИЯ
ЖИЗНИ В ЕЁ
ИССЛЕДОВАНИИ»**

**«ИСКУССТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ХОРЕОГРАФИИ –
ЭТО ВИДЕТЬ НЕВИДИМОЕ».**

ТИУ БЕССИЛЕНК

*«Образовательная
"хореография" создает
условия для осмысленного
движения в развитии
учеников и контекста,
в котором они
находятся».*

**«ЕДИНСТВЕННЫЙ
СПОСОБ
НАУЧИТЬ БЫТЬ
ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ –
ЭТО БЫТЬ
ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ
САМОМУ».**

ОБЗОР

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ «ХОРЕОГРАФИЯ»

Тцу Бессиленк

В этой главе представлена попытка убедить читателя в том, что в образовательном процессе нам нужен не учебный план, а скорее некая «хореография», которая поможет приблизить школу к реальности. Я вижу образование в Обществе Знаниевых Кочевников как реализацию талантов в области исполнительского искусства, некую совместную деятельность, в процессе которой ученики и учителя получают возможность найти новую цель обучения и следовать к её достижению. Я расскажу о том, что называю «квест-обучением»¹, которое предполагает субъективное порождение знания и смысла, соотносящихся с реальным миром. То, что мы традиционно считаем «образованием» – передачу знаний, размышления и проведение экспериментов, здесь выступает только в качестве поддерживающих элементов.

¹ «Квест-обучение» – как «приключенческое», захватывающее обучение в поисках нового (для себя ранее неизвестного) знания. – Примеч. науч. ред.

Я поделюсь идеями и опытом моих учеников и моим собственным опытом, полученным в процессе руководства «Образовательной лабораторией» Амстердама², а также подведу читателей к осознанию следующих утверждений:

- Ответственность за собственное обучение нужно брать на самого себя.
- «Обучение в Обществе Знаниевых Кочевников – это опыт проживания жизни в её исследовании».
- Обучение для «разработчиков изменений» гораздо больше связано с проектированием будущего, нежели с анализом прошлого.
- Беда современного образования – в его абстрактности.
- Жизнь и полезность возвращаются в обучение в процессе их настойчивого поиска самим учеником.
- Единственный способ научить быть исследователем – это быть исследователем самому.
- Образовательная «хореография» создает условия для осмысленного движения в развитии учеников и контекста, в котором они находятся.
- Целенаправленное развитие начинается с «пустоты», а не с учебного плана.
- Квест-обучение – это не преподавание предмета, а создание условий для учеников, в которых у них появляется желание изменить мир.
- Искусство образовательной «хореографии» – это способность видеть невидимое.

² См. здесь: http://www.thelearninglab.nl/?page_id=16279. – Примеч. науч. ред.

*Современная школа
в лучшем случае видит
своей целью распространять
представления общества
о мире, мало соотносящиеся
с реальностью. Преподаватель,
работающий в ограниченной
индустриальной парадигме,
считает, что абстрактные
знания, которые он дает
ученикам, пригодятся им
в некоем неопределенном
будущем. А ведь в это же
время за пределами школы
проходит настоящая
жизнь! Значительную часть
учебного времени ученики
и преподаватели проводят
в «полусне» и иллюзии
полезности того, чем они
занимаются: полезности
для жизни, человеческих
отношений и решения
актуальных проблем.*

В момент своего рождения современная школа сделала свободными миллионы людей. В начале нового тысячелетия школьное образование вытащило из нищеты и невежества больше людей, чем какое-либо другое социальное явление или институт, несмотря на свои устаревшие принципы, унаследованные от индустриальной эпохи.

Точно так же, как школы XX в. знали свое предназначение и роль учителей в них, школы Общества Знаниевых Кочевников должны определить свое место и задачи в современных условиях. Ведь именно школы формируют общество, и это то, на чём, на мой взгляд, и должно быть сосредоточено образование. Они являются первостепенным фактором личных и социальных изменений. Но если это так, какова же тогда роль обучения? Точнее, каким образом мы можем обучать так, чтобы это приводило к социальным изменениям?

Представьте, что мы готовим сценическое действие, направленное на создание некоего нарратива, танца или отрывка из пьесы, который должен быть не просто произведением искусства, а явлением, способным повлиять на понимание самих себя и нашего места в окружающем мире. Все участники процесса, от режиссера и актеров до зрителей, играют свои роли. Это непростая задача – сотворить нечто, в чем найдет отражение каждый индивид. Люди сценических профессий знают: чтобы создать что-то значимое, удовлетворяющее потребность в самореализации, им необходимо учиться и меняться по ходу работы над произведением. Такое обучение и изменение – часть произведения, над которым идет работа. Постановка, таким образом, превращается в инструмент, который помогает человеку развиваться и выражать

себя. В работе над ней все действия членов группы взаимосвязаны, и вместе они меняются и создают нечто значимое. Ни один умный режиссер не станет просто навязывать свое видение пьесы, но будет руководить совместной работой.

Таким образом, обучение знаниевых кочевников видится мне как совместная работа в области исполнительского искусства. Перед началом подобной работы я всегда подбираю наиболее подходящие для усвоения виды материала, структуры занятий и типы педагогического сопровождения, обеспечивающие появление новых устойчивых и содержательных отношений, естественным результатом которых является возникновение новых сообществ.

Используемые мною метафоры хореографии и сценической работы нетрадиционны для подобных контекстов. Однако такой подход весьма схож с тем, как видит философ Кристофер Александр (Christopher Alexander) архитектуру и городское развитие в своей книге «Вечный способ строительства»³ (1979). Или с тем способом, которым Фальк Рихтер (Falk Richter) создает свои спектакли. Родившийся в 1969 г. в Германии, в Гамбурге, Рихтер является режиссером и директором театра. Среди его работ – «Бог – это диджей», «Электронный город», «Защити меня», «Доверие»⁴. В его работах текст и движение перетекают друг в друга на протяжении разворачивающейся истории. Это чувствуют и аудитория, и ещё в большей мере сами актеры. Именно они в процессе представления каждый раз открывают для себя значение следующей сцены. Структура пьесы появляется в ходе сосредоточенной коллективной работы. Меня поразило то, что здесь обучение – это и *форма создания*, и *создание формы*.

³ «The Timeless Way of Building».

⁴ «Gott ist ein DJ», «Electronic city», «Protect me», «Trust».

В этом эссе я представляю несколько краеугольных камней созидательного процесса обучения, открытых мною в ходе исследований в «Образовательной лаборатории», являющейся мозговым центром социальных изменений. Эмпирическое исследование, к которому я обращаюсь в этой главе, проводилось, в основном, в Университете Амстердама. В нем принимали участие 4 группы студентов-отличников, представлявших разные направления обучения и национальности⁵.

Квест

Я пишу эти строки во времена, когда образование переживает кризис с определением собственного места в жизни общества. Когда я помогаю школам или университетам проходить через те или иные изменения, я всегда задумываюсь над их смыслом и направлением. В то же время я встречаю множество студентов и преподавателей, испытывающих кризис, связанный с определением места образования в их жизни. Образование как таковое и все его формы и процессы воспринимаются ими как некая данность. Задачи эмансипации и индустриализации образования были успешно решены, а инновации в образовании появляются и применяются под строгим консервативным присмотром. Все это сталкивает школы и всех участников образовательного процесса с необходимостью выискивать хотя бы небольшие островки независимости, которые они еще не потеряли (например, неурочное время для свободной коммуникации между учителем и учениками).

⁵ Дополнительную информацию по этому вопросу см. на сайте: www.thelearninglab.nl – Примеч. авт.

Мы уже не живем в индустриальном обществе, у нас нет необходимости решать его проблемы. Кажется, мы отошли и от иерархии потребностей Маслоу (1943). Это значит, что шкала наших потребностей и ценностей сдвинулась от материальной безопасности по направлению к потребностям высшего порядка (см.: Инглхарт – Inglehart, 1990). Это относится, в частности, к ощущению необходимости быть креативными и самореализованными, становиться «лучшими версиями» самих себя.

Не случайно и образовательные учреждения, и сами учащиеся проходят через этапный «квест» в поисках своего назначения и призвания. Поэтому я определяю образовательный контекст, в котором веду эти рассуждения, как некий квест, а не передачу знаний. Это творческая практика и творческий поиск, цель которого выходит за рамки решения абстрактных задач образования как процесса подготовки к чему-то в будущем. Вместо этого внимание направлено на качественные достижения в настоящем. Я не исключаю необходимости передавать знания. Но часто весь процесс сводится только к этому, хотя методика его может несколько изменяться и включать всё более продвинутое технологии.

Я пишу все это для тех, кто отвечает за изменения самой системы и видит свое предназначение не в осуществлении бюрократических функций, а в поисках путей творческой самореализации учащихся в их деятельности. Творчество должно присутствовать в любой профессии, и в данном случае я использую это понятие для обозначения сознательного преобразования окружающей действительности, участия в изменениях и выбора активной жизненной позиции. Проще говоря, это страсть и желание действовать! Я не учу, например, преподавателей географии, как обучать

географии. Я делюсь с учителями-предметниками конкретными принципами, которые они могут использовать в своей работе, чтобы сделать образовательную среду более «настоящей».

Это эссе – для людей, обучающих «системных хакеров» нашего мира. Я использую слово «хакеры» для обозначения тех, кто способен изменять систему, применяя мягкие способы воздействия на неё. Они знают лучше других, как решать такие задачи, обходя ограничения. Они позиционируют себя как «противников системы», будучи преданными интересам своих сообществ.

В «Лаборатории» студенты спрашивают себя, что для них действительно имеет значение в их «мире». Так рождается квест. Студент, изучающий эконометрию, задаётся вопросом, почему так мало внимания уделяется критическому анализу и фундаментальным исследованиям внутри его дисциплины. Он пытается найти подходы, которые помогли бы избежать ситуации, которую мы все наблюдали в 2008 г., когда именно эконометрика и ее финансовые модели привели к глобальному экономическому кризису. Студент решает выявить в этой дисциплинарной сфере положения, вызывающие сомнения. Таким образом, он решает и проблему собственной реализации, и воплощает свое желание быть тем, кем он хочет стать, чтобы жить в гармонии с собой. Или, например, студентка работает над постановкой танца, который должен быть, с одной стороны, отточен и совершенен, а с другой – в нем должны быть вдохновение и импровизация. Для нее это тоже квест, в ходе которого она переосмысливает свое личное отношение к действительности и то, что является первоисточником человеческого творчества. Квестом может быть также желание группы студентов создать сервис такси с экологичными двигателями для аэропорта Схипхол. Этот проект – не только пример для людей, занятых в подобной сфере услуг, но и способ соединить специалистов из различных сфер для

решения одной из самых насущных проблем истощения природных ресурсов. Сами студенты учатся ставить перед собой важные вопросы и находить на них ответы.

Преподавателям, использующим квест как метод обучения, необходимо концентрировать внимание не на том, что должны выучить их ученики, а на том, как создать условия, которые подтолкнут студентов к нужным результатам. Эти условия заключают в себе знания, исследовательскую позицию и навыки, превращающие молодых людей в движущую силу общественных изменений. Квест – территория «homo faber» – человека производящего, индивида, создающего «свой» мир и смыслы.

Квест не является инструментом, применимым исключительно в сфере образования. Он универсален для всех сфер деятельности. Конкретно же в образовании он представляет собой условия, в которых разноплановая группа индивидов в ограниченном пространстве и времени работает над решением проблемы, экспериментируя, формулируя вопросы, принимая решения, которые могут стать жизнеспособными или «умереть». Все это делает квест привлекательным, опасным и прекрасным одновременно.

Кто помнит то, что изучал в школе или университете? Тот факт, что мы превратились в относительно успешных членов общества, объясняется, скорее, не содержанием нашего образования, а тем, что мы научились размышлять и достигать поставленных целей. Многие школы пытаются работать вопреки системе и стараются оставаться «местом для дискуссий». Первоначально, когда я стал заниматься проблемой организации образовательного пространства в университетах, как ни странно, моей мыслью была следующая: «Почему бы не сделать аудиторию “местом для дискуссий”»?

«Пустота»

В нашей «Образовательной лаборатории» таким местом для общих встреч и дискуссий стала «пустота». Что общего у Рихтера и Александера, так это то, что они оба начинают с «пустоты», в которую каждый вовлеченный человек может войти со своей историей, устремлениями, вдохновениями, потребностями и приступить к работе. Она начинается с того, что человек должен освободиться от стереотипов и установок, с которыми он пришел в «пустоту». В нашем образовательном контексте происходит то же самое. Студенты должны, если хотите, «разучиться» тому, с чем они пришли в «пустоту». Они «перестают быть» студентами и превращаются в людей с реальными вопросами, которыми и наполняется «пустота». Далее процесс предполагает установление связей между «пустотой» как пространством, в котором находится группа, и миром вокруг неё. Время и обстоятельства диктовали рамки и направление «строительства» (Alexander, 1979). В нашей Лаборатории пустота наполнялась материалом, который мы, студенты и преподаватели, приносили с собой. Материал имел форму, удобную и подходящую для каждого из нас. Например, новые статьи, значимые результаты исследований, фильмы, истории из личной жизни. А еще мы «приносили» наши мечты, страхи и настроение. Все это определяло направление обучения в Лаборатории. Это стало первым условием для превращения обучения в *живой* процесс. Как и в архитектуре или театральном искусстве, обучение должно строиться на вопросах, задаваемых учениками.

Далее мы посвящали время наполнению «пустоты» деятельностью и тем, что каждый хотел получить от наших теперь уже объединенных надежд, страхов, интересов и возможностей. Обычно мы начинали с постановки мизансцены и контекста для конкретного квеста. Первостепенной задачей было выявить, почему мы оказались вместе. Иногда, в конце пути, мы были счастливы обнаружить, что результат, с которым мы заканчивали квест, абсолютно отличался от первоначальных ожиданий. Но такова природа квеста. Вы находите то, чего не искали и никогда бы не нашли, если бы изначально обозначили себе весь путь из точки А до точки Б.

В «пустоте» мы неожиданно осознали, что мы не «студенты», а индивиды со своей историей и взглядом на жизнь. Проходя квест и наполняя «пустоту», мы превращали работу в «Образовательной лаборатории» в *хореографию*. И не с позиции определения, в какой момент времени и в какой точке тело должно совершить конкретное движение (именно так учебный план регулирует действия педагога в пространстве и времени), а с позиции определения сценариев и схем, которые должны направлять и определять развитие движения, а не само движение.

Вопросы, выстраивающие хореографию исследования, сами по себе достаточно общие:

- Что мы действительно знаем или хотим знать для реализации проекта?
- Что мы действительно хотим изменить?
- Что бы мы действительно хотели создать?
- Кем мы действительно хотим быть?
- Что нам нужно построить?
- Что нужно изучить?

ЛОВИМ МОМЕНТ

Я убежден, что тот тип обучения, который является предметом моего исследовательского интереса, всегда связан с настоящим моментом. Вопросы, на которые мы должны находить ответы, должны быть «горячими» по принципу *здесь и сейчас*. Это значит, что нам нужно взаимодействовать с миром в процессе изменений, а с обучаемыми – на том уровне, для которого они готовы. С этой позиции обучение состоит из вещей, к которым невозможно подготовиться. Точно так же, как и преподавание. Именно такая «бдительность» к изменениям может сделать образование релевантным окружающей среде, а не «подготовкой к жизни» и её имитацией. В то же время такой подход делает чрезвычайно сложным описание образовательного процесса и обучение таким методам, так как он не предполагает предсказуемости, определенности и стабильности.

Например, студент расстроен неудачным результатом такого проекта, как съемка фильма. Но он может использовать эту неудачу как инструмент, помогающий ему разобраться с ключевыми моментами в реализации проекта. В результате окажется, что итог самого проекта, т.е. фильм, был не так важен, как путь, который студент проделал в процессе работы над ним. Потому что это потребовало от него определенной смелости и решительности. Это, как говорится, классика образовательного жанра, но к такому моменту группу невозможно подготовить заранее. Ибо «неудача» должна быть абсолютно естественной, только тогда она обладает ценностью как элемент образовательного процесса.

Конечно, для обучения необходима подготовка условий. Существует много возможностей для обучения самих учителей в плане разработки ими учебных сред или их способности вмешиваться в процесс обучения соответствующим образом. Но развитие той самой «бдительности» к окружающим изменениям является самой серьезной проблемой для учителей знаниевых кочевников. Я бы сказал, что это требует гораздо больше времени и усилий, чем подготовка к лекциям. Собственно сам момент обучения, или *так называемый* педагогический момент, приходит всегда неожиданно, и нужно уметь его ловить.

Придаем смысл

В Обществе Знаниевых Кочевников смысл не есть нечто данное и разделяемое всей общественностью. Раньше мы находили общие смыслы и цели *в таких базовых* нарративах, как технический прогресс или религия. Постмодернистская тенденция к фрагментации обеспечила нас возможностью находить больше значимости в индивидуальных и разрозненных нарративах, которые мы выстраиваем коллективно. Обучение в Обществе Знаниевых Кочевников включает в себя формирование способности управлять собственным развитием и наполнять смыслом свой опыт.

В образовании причина потери смыслов во многом связана с нашей общей «миграцией» от актуальности к абстрактности. Еще Дьюи (Dewey, 1929) предупреждал об опасности «интеллектуального заблуждения», приведшей западную культуру к превращению абстрактного в более реальную ценность, нежели индивидуальное и конкретное. Только то, что можно осмыслить и описать словами, реально. Эмоциональная сфера, ценности, интуиция и воля были исключены из реального мира и отнесены в «личную» сферу в угоду абстрактным знаниям. То, что было важным для нас как индивидов, не заслуживало внимания в образовании, это объясняет причины, по которым школа никогда не развивала в учениках умения определиться с важным лично для них.

Обучение по устаревшим абстрактным стандартам, не имеющим никакого отношения конкретно к нам, является основной причиной утраты исторических корней. Последнее непосредственно связано с отрывом от того, что значимо именно для нас, но с чем мы не можем установить наполненных значением связей. То, что нас заставляют запоминать, анализировать или творчески репродуцировать в школах, больше не связывает нас с нашим будущим, как это происходило, когда образование было прямой дорогой к определенной, постоянной профессии в эпоху индустриального общества. Для того чтобы иметь такие связи, необходимо представлять, кто ты есть. Общество заставляет нас становиться свободными в выборе своего «я», ставя под сомнение любое объяснение, найденное нами для самих себя и предусматривающее альтернативные варианты развития личности. Только в случае, если мы обеспечим условия для развития личностной значимости, мы выйдем за границы постмодернистского деструктивного образования.

Причины того, почему мы больше нуждаемся в «хореографии», а не в учебном плане, становятся очевидными, когда мы приходим к пониманию высказывания Сёрена Кьеркегора (Soren Kierkegaard): «Толк в жизни понимаешь только потом, но жить приходится с начала». Обучение для людей, которым предстоит менять этот мир, заключается не в анализе прошлого, а в сотворении будущего. Тем не менее так как никто не может знать будущего, особенно во времена великих системных изменений, мы вынуждены использовать наш прошлый опыт. Люди искусства используют прикладные теории или методы для развития техники, но значение и понимание их работы появляется в обратном порядке. Сначала вы что-то создаете, а затем нагружаете это смыслом. С этой же позиции можно рассматривать учебный план.

В прошлом учащиеся следовали ему; сегодня он подстраивается под студентов. Естественно, значение самого учебного плана тоже меняется. Это должно привести и к абсолютно новому осмыслению самого обучения. Педагог-«хореограф» в первую очередь должен быть агентом смыслопорождения.

В целом в окружении непознаваемой до конца среды, которая быстро меняется и в которой даже большие компании не могут обеспечить своих сотрудников гарантией долговременной карьеры (так как могут исчезнуть так же быстро, как и образовались), иметь собственное четкое представление о своем пути – это единственный способ найти смысл в происходящем. И в первую очередь для самого себя. Сегодня быть хозяином своей жизни означает совершенно иное, нежели несколько десятилетий назад. Чувство ответственности за свою жизнь и ощущение самоактуализации раньше поддерживались надежной работой и квалификацией. Но сегодня существует тенденция частой смены работы и постоянного развития или замены профессиональных компетенций, что лишает ощущения контроля над своей жизнью. Когда сферы деятельности сменяют друг друга столь часто, всё сложнее становится внятно объяснить, кто ты и чем занимаешься. Вот чему меня научил мой ментор Ричард Сеннетт в своей книге «Коррозия характера» (*The corrosion of character*, Richard Sennett, 1998). Согласно Сеннетту, в «жернова» извращенной капиталистической системы «брошены» самые уязвимые представители общества, поэтому он упорно сопротивляется культуре изменений. Несмотря на то, что я тоже считаю сегодняшний капитализм основополагающей причиной наших проблем, я верю, что лучшим вариантом их решения являются изменения и гибкость как составляющие парадигмы, навстречу которой мы все стремительно движемся.

Школы сами по себе не могут создать необходимые условия, в которых ученики будут ощущать полноту жизни. Особенно это касается учеников, относящихся к наиболее уязвимой категории. Не каждый является или может стать знанием кочевником, если под таким человеком мы подразумеваем личность, способную иметь дело с *фундаментальной неопределенностью*⁶. Нам необходимо разработать новые социально-экономические отношения (связи), которые обеспечат большую часть общества новыми типами безопасности и надежности. Это целое искусство, представленное, например, способностью чувствовать себя участником бесконечного квеста и справляться с неопределенностью, которая станет неотъемлемой частью среды Общества Знаниевых Кочевников. Опыт непрерывного обучения, характеризующийся отсутствием конкретной финишной черты, но более крепкими связями с другими социальными процессами, сопряжен с созданием чего-то значимого, что лежит в основе обучения как социального феномена.

Неожиданно отношения или «зависимости», выстроенные учащимися друг с другом и остальными людьми, которых они встретили в процессе работы над проектами, становятся неотъемлемой частью их обучения, без которой невозможно было бы достичь поставленных целей. Знание и осознание своих «зависимостей» от других людей позволяют выстраивать отношения, способствующие взаимному обмену и признанию, следствием чего является познание самого себя. Умение оглянуться и составить историю личного успеха научило их «соединять точки» своей хаотичной жизни и формировать новую связность, как когда-то назвал этот процесс Стив Джобс в своей знаменитой стэнфордской речи (Stanford University, 2005).

⁶ Основными характеристиками фундаментальной неопределенности являются неупорядоченность движения, возможность его различных траекторий, невозможность предсказать результаты и т.п. – Примеч. науч. ред.

Переход от философии *знания* к философии *осмысленного и целенаправленного опыта* ведет к возможности распрощаться с идеей о том, что самым важным в школе является выучить теорию и применить её на практике позже, когда начнется «реальная жизнь». Это звучит радикально и так не похоже на то, к чему мы привыкли, что может показаться призывом не развивать какие-либо навыки и не учить какую-либо теорию вообще. Однако это не так: нужно соединить знания и навыки для приобретения реального опыта.

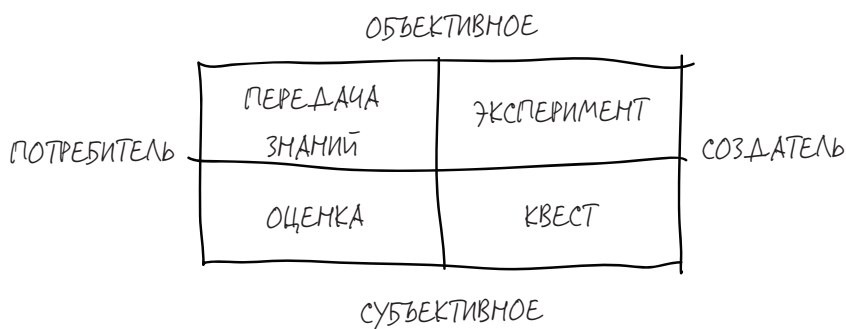
Кстати, о знаниях и навыках. В самом начале я думал, что нужно будет давать ученикам много материала и изучать с ними много теории. Однако оказалось, что настоящие знания приходят в процессе работы над идеей и всеми ее аспектами: личным, общественным, объективным, субъективным и т.д. Все это необходимо для того, чтобы учитель-«хореограф» вместе с учениками мог докопаться до сути изучаемого. Ошибкой было бы принимать за истинное обучение эту работу над поиском «суть». Смысл не в разделении предмета на максимально возможное количество составляющих частей и их глубоком изучении, а в раскрытии *взаимосвязей между ними как частями целого*. Понимание этих связей более ценно и важно, чем знания о предмете, поскольку оно применимо в отношении других предметов и объектов. Таким образом, мы видим: что бы мы ни изучали, уровень понимания не единственно важный. Не менее важным является и уровень применения понятого.

Контекст

Прежде чем продолжить говорить о «хореографии» как методе обучения, я бы хотел рассмотреть его *контекст*. Если мы разделяем типы обучения, во-первых, по принципу «потребления» или «создания», а во-вторых, как объективный или субъективный опыт, то наша собственная практика сразу подсказывает нам, что чаще всего образовательный процесс включает в себя следующие модусы: 1) передачу учащимся знаний; 2) оценку их деятельности; 3) эксперимент или проблемное обучение. В случае, когда обучение не связано с решением задач, важных для самих обучающихся, либо если необходимость в получении знаний не была как-либо актуализирована преподавателем, научить чему-либо крайне сложно, не говоря уже о том, чтобы инициировать развитие обучающегося. К тому же нужно учитывать, что все знания, по сути, субъективны, так как их носителем является человек, он же рассматривает степень их ценности для себя.

Одна из самых сложных задач для Общества Знаниевых Кочевников – это нахождение способов содействия формированию учащимися своих субъективных знаний, которые бы соотносились с объективными фактами, получаемой информацией и уже имеющимся опытом. Знания могут передаваться учащимся как непосредственно самим преподавателем, так и с помощью книг и интернет-источников. Эксперимент всегда связан с тем или иным действием, параметры которого можно измерить и ощутить. Оценка, как правило, вытекает из общего анализа преподавателем деятельности ученика. Каким же образом, исходя из этих трех модусов, могут сформироваться соответствующие (т.е. актуальные) субъективные знания? На наш взгляд, это может произойти в результате применения *метода квеста*. Именно этот метод обучения, предполагающий прохождение обучающимися определенного пути для достижения актуальной для них цели, гармонично объединяет собой передачу знаний, эксперимент и оценку деятельности студентов и формирует, в конечном счете, субъективные знания, соотносящиеся с реальностью.

Рис. 3. «Квадрат обучения»



Работа

Попробуем расстаться с идеей учебного плана как программы, с любовью составленной учителем. Вместо этого представим себе свод простых правил, регулирующих происходящее на игровом поле, где знаниевые кочевники переставляют кубики требуемых знаний. Тогда обучение превращается в управление процессом и креативное направляющее приключений. Такое приключение каждый раз рождает новый лексикон (язык) и никогда не повторяется. Последнее касается и целей, и путей их достижения.

Давайте отставим в сторону идею фиксированной учебной программы, тщательно разработанной учительским гением. Представим себе вместо этого набор достаточно простых правил, регулирующих некое игровое пространство. В нём знаниевыми кочевниками определяются основные этапы очередного образовательного «путешествия-приключения», в котором обучение (его цель) управляет всем этим творческим процессом – поиском знания как решения конкретной проблемы. Такое «приключение», никогда не повторяясь, каждый раз рождает не только новый лексикон (язык), но и новые промежуточные задачи и пути их достижения.

Именно наш язык часто встает преградой для мышления вне знакомых паттернов. Если до нас не доходит важность *приключения*, то это потому, что мы путаем его с развлечением. Если мы не осознаём важности *инициации* (посвящения), то это потому, что данное слово вызывает ассоциации с первобытными племенами. Если «квест» для нас – пустое слово, то это потому, что нашему пониманию более доступен смысл фразы «нахождение фактов», нежели «поиск правды». Если мы считаем, что красоте не место в образовании, то это потому, что мы путаем ее с украшательством. И если преподаватели не воспринимают любовь как квинтэссенцию обучения, то это потому, что связывают ее с романом. Образовательный процесс для тех, кто будет управлять изменениями в Обществе 3.0, состоит среди прочего в поиске нового языка и получении нового эстетического опыта. Последний сам по себе настолько убедителен, что в силах поменять даже самые прочные наши установки.

В моих поисках такого способа организации обучения, который мог бы содержать обучающее путешествие для знаниевых кочевников, я старался избегать общепринятых методов. Вместо этого я пытался изобрести заново не только формы, но и язык для каждой конкретной ситуации. Хотя порой я сталкивался с соблазном использовать старые методы или какой-то очень эффективный метод, я продолжал держаться в рамках главных вопросов: «Для чего им сейчас нужен я?», «Что я делаю?», «Не пытаюсь ли я кого-то в чем-то убедить?», «Я и правда помогаю?» и т.д.

Проблема, которую я решал, была слишком сложна для того, чтобы сразу, заранее, понять, что требуется сделать. Я и мои коллеги должны были работать быстро, в режиме «здесь и сейчас». Наша работа строилась на аккумуляции нашего опыта экспериментального обучения, нашей квалификации, анализе предыдущих ситуаций и простой интуиции.

Я обнаружил, что успешное путешествие – это путь, проходя по которому индивид и группа имеют целью создание определённой ценности, а в ходе решения задач опираются на способность «хореографа» распознавать связи, имеющие значение для деятельности. Существует бесчисленное количество параметров при работе с динамикой креативной группы. Понимание того, какой параметр важен в конкретный момент, – ключевой залог успеха. И это не имеет ничего общего с заикливанием на мелочах, а скорее относится к постоянному фокусу на конечной цели и процессе, который сопровождает её достижение. Если этого не происходит, существует риск спросить со студента то, к чему он еще не готов, поскольку подходящий контекст пока не был создан. Другая опасность – студенты могут потерять комплексное представление о ситуации. Трюк в том, что нужно было выяснить, что провоцирует движение, мотивирует к обучению и формирует желание участвовать в работе. Иногда для этого нужно не представлять весь контекст сразу и не заявлять о конечном ожидаемом результате, так как это может испугать или показаться «слишком абстрактным», а также отвлечь от того, что важно для обучающихся в данный момент. Необходимо стать «гидом», исследуя незнакомую территорию вместе со студентами.

Образовательная лаборатория задумывалась как лаборатория для всех нас: и для меня, и для студентов. Я был готов и к провалу, это было необходимым условием трезвой оценки результата. Что я заметил: сами условия эксперимента, проводимого плечом к плечу со студентами, способствовали обучению и приводили в состояние волнения, которое нельзя достичь никакими иными способами. И под обучением в данном случае я имею в виду такую деятельность, которая ведет к познанию не только предмета, но и самого себя. То, *как* ты учишься, становится частью обучения. В этом смысле метод исследования превращается в метод преподавания!

Хотя всё дело начинается с «пустоты», создание и лаборатории, и квеста всегда предполагает некую структуру. Это не просто серия экспериментов, проведенных друг за другом. Если заранее не ограничить выполняемую работу некими рамками, то не будет направления, в котором проходит обучение. Точно так же, как поток воды, не будучи ограниченным берегами, не превратится в реку, текущую в определенном русле. С другой стороны, без целей и страсти, объединяющих обучающихся и «хореографа», не будет наполнения «русла» самого потока.

Попытка распланировать весь процесс от начала до конца не всегда была успешна, так как предположения о том, что будет нужно в тот или иной момент, неизменно оказывались неверными. Программа меняется постоянно в соответствии с актуальными потребностями и сопровождающими образовательную деятельность событиями. Нет идеального плана, и ни один план не идеален. Как говорили мои студенты, «все постоянно в тестовом режиме». Исправления и адаптация программы не являются признаками неудачи, а, наоборот, свидетельствуют о том, что мы находимся в постоянном процессе обучения и помним о потребностях и интересах всей нашей группы.

Хореограф

Первая встреча группы всегда волнительна. Как правило, возникает множество вопросов, сомнений и не высказываемых вслух ожиданий; всё внимание сосредоточено прежде всего на учителе. По мнению многих реформаторов образования, задачей преподавателя является адаптация его программы под нужды студентов,

как делает это любой тренер. Но в ходе исследований я пришел к выводу, что существует еще один очень важный аспект. Работа тренера достаточно пассивна и сводится к развитию обучающегося и его способности приобретать знания и навыки. Хореограф же занимается *постановкой*. В контексте университетской системы я бы сравнил это с ученым, проводящим свои исследования вместе с учениками. Я преодолеваю путь вместе со студентами, хотя одной из моих задач, кроме прочего, является еще и провоцирование их на действия. И еще раз: моя позиция – это не позиция «учителя», а позиция «творца реальности», инициатора трансформации высшего образования и процесса, сутью которого раньше было планирование экспериментов «для студентов». В моем случае это оказалось инновационным методом для образования в целом, так как он мог использоваться преподавателем любой другой дисциплины.

Из бесед с Фальком Рихтером я сделал вывод, что такая роль педагога как «творца реальности» имеет много общего с ролью режиссера. Само слово «режиссер» дает представление о важности роли такого человека в планировании и сопровождении выстраивания образовательного квеста. У учителя как режиссера есть возможность следовать своим творческим планам. В рамках учебного плана учитель может лишь попытаться стать немного свободным. Но если мы хотим на выходе получать тех, кто станет управлять изменениями, то и учитель должен быть таким человеком – примером того, чего можно достичь, обладая характером и способностями. Единственный способ, которым можно этого добиться, – заявить о проблеме и начать работу над ее решением. Более того, если учитель сам постоянно не учится, он не может поделиться опытом обучения.

Учитель может начать с видения, каким должен быть мир вокруг. Если начать работу с «пустоты», это видение формируется из того, что приносят с собой студенты. Особенно ценным начальным капиталом являются их представления о реальной жизни. Режиссер или хореограф ищет определенные качества в тех кирпичиках первоначальных знаний студентов, из которых будет строиться всё путешествие. Представление же о качестве чего-либо основывается на эстетических установках. Креативный хореограф каждый раз по-новому подходит к мотивации своих учеников, по крайней мере в той степени, которая необходима для поддержания градуса заинтересованности в том, что он делает в данный момент вместе с ними. Мало просто выполнять свою работу. Этого может быть достаточно для передачи знаний, но не поможет знаниевым кочевникам ориентироваться в хаосе, присущем современному обществу. Хореограф постоянно должен смотреть внутрь себя, чтобы понимать, чего он ждет от учеников, чем он хочет с ними заниматься и что они хотят создать вместе с ним. Он должен обладать искусством обнаруживать невидимое, как Микеланджело, который, как все знают, брал глыбу мрамора и отсекал все ненужное, высвобождая скульптуру. Это важно как для квеста в целом, так и для каждого момента в процессе его прохождения. Хореограф хорошо видит возможности развития и интересные варианты решения появляющихся задач. Эти возможности открывает сама жизнь. Связь с жизнью и реальностью пропадает, когда, как я уже говорил, задачи или вопросы не порождены реальной необходимостью.

В ходе обучения в Лаборатории студенты осваивают образовательно-игровое пространство и выясняют свои возможности. «Танец» выстраивается под наблюдением хореографа. Во многом этот танец – то, что Людвиг Витгенштейн (Wittgenstein, 1953) называл «языковой игрой»: он спонтанен и следует потоку, но в то же время подчиняется правилам, установленным в ходе деятельности, в которой приобрел свой смысл.

Наблюдая за «постановкой», хореограф чувствует, что уместно или неуместно в данном случае. Хореограф определяет границы, чтобы студенты ощущали пространство, в котором они проходят квест. Координационная, мотивирующая и порой провоцирующая роль хореографа объясняется его функцией «скрытого фильтра». Если прямо сообщать об ошибках и причинах, по которым что-либо не получается, то студенты могут «закрыться» для возможностей и креативности, чтобы не обманывать ваших ожиданий. Если выдавать мало комментариев, то они не смогут следовать выстраиваемому вами плану. Иногда сопровождение может наткнуться на сопротивление, так как будет противоречить убеждениям и установкам студентов либо их представлениям о квесте. Это тоже важно для образовательного процесса. В конце концов, танец – результат постановки, но он является также результатом работы танцора, отражая его внутренний мир. Студенты иногда воспринимают как чудо то, что я имею постоянное представление обо всем происходящем и обо всех открывающихся возможностях, в то время как они не могут «схватить» всю картинку в целом.

Все это – тонкая материя, с которой хореограф должен иметь дело, чтобы обучение выстраивалось как бы «само по себе» и порождало целенаправленное движение как взаимодействие и сотрудничество студентов в их желаниях и возможностях (или невозможностях), появляющихся в процессе решения задач. Роль хореографа заключается в отборе материала, из которого группа может выстраивать свою работу, выявлении имеющегося опыта, нахождении ресурсов для вдохновения и помощи в создании энергии, так необходимой для прохождения квеста.

Возможности для настоящего обучения и целенаправленного творчества – это то, что вызывает в людях желание принимать осознанные решения, побуждает их к действию и настраивает на происходящее вокруг. Это возможности быть честными.

Хореограф настраивает на честность, которая, не являясь чем-то само собой разумеющимся, должна стать осознанным выбором. Он делает это, выслушивая мнения, с которыми студенты пришли в группу, провоцируя дальнейшее развитие творчества с помощью так называемых интервенций. Интервенции могут иметь различные формы – от простого опроса до домашних заданий, включающих в себя целые цепочки операций. Наравне с контекстом и отношениями интервенции являются основным инструментом преподавателя-хореографа. Интервенции необходимо проводить систематически. Они должны быть своеобразным «акупунктурным» стимулированием тех точек в душе и «экосистеме» студента, которые отвечают за его развитие. Так же, как в воспитании ребенка участвует вся деревня⁷, для развития обучающегося необходимы «созвездие» идей и большой практический опыт. В контексте Общества Знаниевых Кочевников важно, чтобы студент не превращался в объект этой экосистемы, а понимал свое место внутри нее. Сообщество, ресурсы знаний и опыта, кураторство, поддерживающая инфраструктура, различные сети, ситуационный потенциал, социальный и исторический контекст – все это играет важную роль в учебной экосистеме (и об этом я ещё буду говорить далее).

Педагогика сопротивления

Голландский термин «Pedagogie» или немецкие «Bildung» или «Erziehung» обозначают не форму инструктажа, а *ответственность*, которую преподаватель несет за процесс, в ходе которого происходит развитие его учеников; этот процесс тесно связан с окружающей реальностью. И здесь я буду использовать понятие «педагогика» и его производные именно в таком значении.

⁷ Имеется в виду пословица «It takes a village to raise a child» (буквально: «Чтобы воспитать ребенка, нужна целая деревня»). – Примеч. пер.

Интервенции являются педагогическим инструментом и, как правило, выводят студентов за рамки зоны комфорта. Для устранения препятствий на пути к развитию необходимо пройти тернистый путь. Интервенции помогают выстроить диалог между обучающимися и реальным миром, так как главный вопрос, который «нависает» в ходе всего процесса: «Хотите ли вы выжить или нет?». Главная педагогическая цель хореографа – создать опыт того, что, собственно, значит «выжить» в этом мире. Этот опыт может противоречить существующим стереотипам, убеждениям и фантазиям, под которыми мы укрываемся, спасаясь от невзгод жизни. Если мы примем этот вызов, нам нужно будет менять самих себя и, что еще хуже, попроситься со своими убеждениями и восприятием окружающего, которое мы так бережно и старательно созидали. Если мы не выберем тактику отрицания, мы, возможно, разрушим собственное мировосприятие и отношения с людьми, ставящими под сомнение имеющееся у нас представление о себе. Чтобы противостоять сопротивлению, необходимы смелость, внимательность и настойчивость. Именно в условиях сопротивления мы действительно учимся, так как открываем обратную сторону того, что было известно до данного момента. Устранение блока к обучению – это устранение желания не слышать неприятных вопросов. Избежать упрощения или ортодоксальности можно через обучение индивида противостоять самообману, укрываясь от реальности или разрушая её.

В документальном фильме о Лаборатории можно наблюдать первую встречу студентов друг с другом, происходящую на кладбище под покровом ночи. Цель встречи – выявить и обсудить, что они действительно хотят делать и в Лаборатории, и в жизни в целом (создатели фильма – Van Doorn & Smit, 2010). Самым неудобным во встрече было не то, что она происходила на кладбище, а то, что для встречи не было четкого плана, который бы регулировал деятельность членов группы. Их просто собрали с фонариками и даже не дали задания от учителя. Они должны были решать сами, что делать и какую роль должна сыграть эта встреча. Похихикав

и поприжимавшись друг к другу, студенты замолчали. А дальше появились вопросы о том, что все это может для них значить. Вопросы были разные, но так или иначе все они имели что-то общее с вопросом «Что я здесь делаю?». Это очень провокационный вопрос, поскольку может привести к самым непредсказуемым последствиям. Этот опыт подготовил группу к тому, что происходило в последующие месяцы. Он настроил их восприятие на собственное поведение и мысли, а также вызвал уверенность в том, что каждый из нас отвечает за собственную реальность и инициативу.

Учебная экосистема

Развитие людей, готовых изменять мир, основывается и на выстраивании теорий, и на личном росте, и на коллективном творчестве, и на окружающей среде, в которой происходит обучение. Все это составляет нечто целое, что я вижу как экосистему, в которой учатся студенты, а не как отдельную учебную дисциплину.

Чем более мы допускаем мысль о том, что все развиваются по-разному, тем менее привлекательной нам кажется концепция обучения, когда производится случайный подбор учеников во главе с учителем, который должен преподавать им некий предмет. Менее привлекательной кажется и парадигма, предполагающая лишь одну школьную систему, что противоречит теории «образовательных экосистем», к которой обращается Моравец (Cobo & Moravec, 2011). В университетах, использующих подобные практики, становится важным то, как люди, обучающиеся вместе, находят друг друга. Причина заключается в том, что студенты и преподаватель ставят на карту свой личный жизненный опыт и им должно быть комфортно друг с другом.

Учебная экосистема, о которой я здесь говорю, вращается вокруг нашей Лаборатории. Ее важной частью являются люди, сопровождающие студентов в процессе обучения. Успех «режиссуры»

креативного исследования во многом зависит от правильности формирования группы, что касается и студентов, и преподавателей. «Правильная группа» – это группа, которая способна выстраивать контекст и генерировать энергию, достаточную как для борьбы с ощущением незащищенности, так и для работы с вопросами и управления мотивацией. Очень важна «химия» внутри группы. Традиционно учителя выступают «предводителями» группы в рамках предмета, который преподают. Мы же пытаемся находить преподавателей, которые лучше всего смогут найти общий язык с группой и работать с потребностями каждого студента, входящего в неё.

В процессе работы в Лаборатории я попробовал много ролей, порой противоположных. И каждая из них касалась того или иного аспекта внутренней экосистемы. Иногда один человек мог исполнять сразу несколько ролей, иногда определенные функции требовали внимания только конкретного преподавателя. Иногда к такой работе привлекались сами обучающиеся. В 2011 г. студенты помогли выявить и описать несколько таких ролей, необходимых для реализации креативного исследования и дающих представление об экосистеме, на которой строится квест:

- «Разучиватель» (от «разучиться»): функция, особенно полезная в начале процесса, когда нужно вывести студентов за рамки их реальностей и освободить от привычных схем поведения и восприятия. Нет каких-либо предписанных правил для выполнения этой нехитрой роли. Я сам сравниваю её с трикстером в мифологии, т.е. персонажем, которого легко вычислить по нетривиальному поведению. Он ломает общепринятые правила и ожидания, демонстрируя, что мир совсем не такой, каким мы его представляем, а мы не те, кем себя считаем. А еще он показывает новые возможности, о которых мы и подумать раньше не смели.
- «Хранитель коллективной мысли»: человек, который отвечает за то, чтобы знания и опыт, возникающие в процессе совместного обучения, передавались друг другу и становились основой для дальнейшей работы.

- «Хранитель духа времени»: тот, кто отвечает за соответствие направления обучения (путешествия, квеста) современным трендам и парадигмам. Он обеспечивает условия, в которых реалии становятся очевидными и понятными.
- «Хранитель социального капитала» заботится об отношениях и динамике создания социальных ценностей в сообществе. Если мы хотим создать или познать нечто, что пока находится за пределами возможностей каждого отдельного члена группы, мы должны способствовать повышению социального капитала. Для этого могут использоваться необычные, нетрадиционные методы, так как нет предписанных правил и процедур, которые могут привести к подобному результату. Это совершенно специфическая роль в контексте учебной экосистемы.
- «Искатель смыслов» способствует выявлению смыслов во всех процессах и созданию общего языка. Возможно, это самая главная роль, поскольку в рамках ее ответственности – рождение нового языка исследования, а не использование уже имеющегося. Кроме того, студенты не могут делать это сами, так как качество результата зависит от степени уверенности, сомнений и связанности с личным опытом. Если мы вспомним о том, что мы проживаем жизнь «вперед», а понимаем «назад», то значение и смысл приходят после того, как опыт получен. Образование в индустриальную эпоху было основано на идее, что смысл и значение можно приобрести «загодя» и использовать его в будущем. Концепция обучения знаниевых кочевников опирается на ситуации, из которых можно извлечь смысл во все времена.
- «Ответственный за проверку» ищет способы измерения результата и осуществления контроля в форме обратной связи, которая дает представление о степени личного роста, а не тестирует с целью выставить оценку. Когда мы способствуем

выстраиванию индивидуальной образовательной траектории и не следуем четко обозначенному плану на пути к знаниям, проверка и контроль должны осуществляться совместно с самими студентами. Преподаватель вместе с группой решает, в какой форме будет проходить проверка и какие показатели будут приниматься во внимание.

Заключение

Преподавание в эпоху Общества Знаниевых Кочевников – это не просто работа учителя как ментора. Это возвращение реальности в обучение. Одним из способов такого возвращения является квест. Я верю, что огромное влияние на образовательную практику окажет применение концепции использования незапланированного сценария. Чтобы обучить знаниевого кочевника, требуется знаниевый кочевник. Чем менее предсказуемым становится мир в результате процессов глобализации, тем более уверенными мы должны быть в самих себе. Я верю также, что педагогика сопротивления – ключевой фактор в формировании такой уверенности. Она развивает доверие, результатом которого становится эффективность обучения. Такая педагогика не только способствует культурному и интеллектуальному самосовершенствованию индивида, как предполагал в своё время Вильгельм фон Гумбольдт, но и помогает ему практически и творчески взаимодействовать со сложным, постоянно изменяющимся миром, в котором он формируется.

Организация такого диалога с еще неустойчивым миром предполагает среди прочего и обсуждение не только того, каким будет Общество Знаниевых Кочевников, но и того, должно ли существо-

вать это общество в реальности. Иначе говоря, целью образования, наряду с развитием уже вполне проявленных сценариев формирования будущего, является и конструирование возможных направлений будущего. Способность коллективно и лично создавать и обозначать смыслы стала чрезвычайно важной на исходе индустриальной эры, когда все может стать чем угодно, а каждый – кем угодно. Иными словами, нахождение релевантности как соответствия ожиданиям – вот основной вызов новой эпохи. В то же время часть нашего обучения строится на том, что происходит в мире, экономике, экологии, социальной и культурной жизни именно сегодня. Во многом релевантность обусловлена необходимостью перепроектирования систем, в которых мы живем и к которым мы привыкли. Но из взаимодействия с такими системами вытекают и подсказки для поиска самой релевантности.

Образовательная хореография – это не обучение предмету, а создание условий для студентов, в которых они могут творить что-то важное, менять мир. При этом не имеет особого значения, какую профессию они осваивают – химика, инженера или рекламиста. Для этого требуется нечто большее, чем учебный план. Кроме того, для этого требуется кто-то, помимо «просто» преподавателя. Этот человек должен сопровождать поиск смыслов через развитие личных способностей и выводить преподавание за рамки одного предмета. Такой подход распространяется на всё, что требуется, чтобы помочь учащемуся почувствовать свободу и найти цель в своих личных и коллективных устремлениях.

Кода

Я хочу поблагодарить наших студентов, которые работали над созданием образовательной экосистемы. Среди них: Арик Беремзон, Ева Ван Барневельд, Хелена Дамм, Иона Ван Дайк, Лиза Гондалач, Мааке Боуманс, Маартен Ван Шие, Макс Гьюке, Моос Хьютинг, Фило Ван Кеменаде, Сири Дайферинг, Витанис Зузискас и Зинзи Витс. Также я хочу поблагодарить Джека Галлагера, Фалька Рихтера, Бетуль Елиальтиглу и Герарда Ван Де Ри за беседы, в которых я нашел вдохновение для работы и новых идей.

ЛИТЕРАТУРА
И ДРУГИЕ
ИСТОЧНИКИ

Alexander, C. (1979). The timeless way of building. New York: Oxford University Press.

Cobo, C. & Moravec, J.W. (2011). Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación. Barcelona: Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de La Universitat de Barcelona.

Dewey, J. (1929). Experience and nature. New York: Dover.

van Doorn, V. & Smit, J. (Writers) (2010). The pioneers lab. Retrieved from www.thelearninglab.nl

Inglehart, R. (1990). Culture shift in advanced industrial society. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

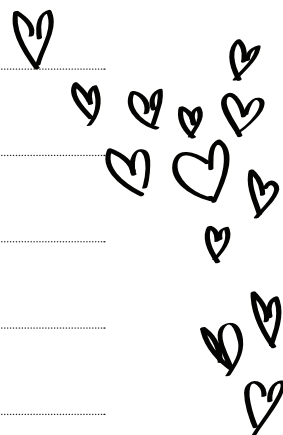
Sennett, R. (1998). The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism. New York: Norton.

Stanford University (2005, June 14). Text of Steve Jobs' commencement address, Stanford News.

Wittgenstein, L. (1953). Philosophical investigations. Blackwell.

Для заметок

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning most of the page width.



Для заметок



A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

**Школа Сэдбэри
и
демократическое
образование
в Обществе
Знаниевых
Кочевников**

КРИСТЕЛЬ ХАРТКАМП

«Ошибочно полагать, что обучение равнозначно знанию. Знающим человека делает процесс обучения».

«ПОНЯТИЕ “ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОСТЬ” СО ВРЕМЕНЕМ ПРЕВРАТИЛОСЬ В СИНОНИМ “КНИЖНАЯ МУДРОСТЬ”, РАВНОЗНАЧНОЙ ЗНАНИЯМ, УСВОЕННЫМ СОГЛАСНО УЧЕБНОМУ ПЛАНУ».

«ОБРАЗОВАНИЕ – ЭТО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ШКОЛЬНАЯ ПРОГРАММА».

КРИСТЕЛЬ ХАРТКАМП

«ПАРАДОКС ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО МЫ ВСЕ, БУДУЧИ ПРОДУКТАМИ ТРАДИЦИОННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ, ПЫТАЕМСЯ СОЗДАВАТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СИСТЕМУ БУДУЩЕГО».

«МЫ НЕ СМОЖЕМ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ, ИСПОЛЬЗУЯ ТОТ ЖЕ СПОСОБ МЫШЛЕНИЯ, КОТОРЫЙ ПРИВЕЛ НАС К ЭТИМ ПРОБЛЕМАМ». (Альберт Эйнштейн)

ОБЗОР

ШКОЛА СЭДБЭРИ И ДЕМОКРАТИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ

Кристель Харткамп

Навыки, необходимые для будущего с его быстрыми изменениями и высокой степенью неопределенности: креативность, гибкость и открытость новому. Это требует от учеников природного любопытства, отсутствия страха перед ошибками, а также ума, способного быстро усваивать новые знания и развивать новые компетенции. Какие подходы в образовании могут наилучшим образом развивать такие качества у обучающихся? Другими словами, как нам поддержать ребенка, помочь ему стать личностью, относительно легко адаптирующейся к условиям хаоса и неопределенности, чтобы впоследствии достичь успеха? Несмотря на то, что мир стремительно меняется, мы всё еще используем старые парадигмы обучения. Однако следует признать, что традиционная образовательная система окончательно изжила себя

и всё больше детей страдают от неё и физически, и морально. Последнее происходит, в частности, от непонимания и излишнего контроля со стороны взрослых. В результате падает мотивация к обучению. Всё это говорит о том, что настало время создать реальные альтернативы традиционным образовательным моделям.

В процессе поиска альтернативных подходов к образованию нашей дочери я и мой муж познакомились с *демократическим образованием*. В частности, с образовательной моделью Сэдбэри Вэлли (Sudbury Walley)¹. Основной идеей, вокруг которой строится образовательный процесс в такой школе, является следующая: дети приходят в мир, чтобы обучать самих себя через самостоятельно организованные игры и исследования окружающей их дей-

¹ Первая демократическая школа по модели «Сэдбэри Вэлли» («Sudbury Walley») появилась в 1968 г. в США. В настоящее время по всему миру функционирует около 40 школ подобного типа. Более подробная информация о школах «Сэдбэри Вэлли» содержится в книге Питера Грея «Свобода учиться. Игра против школы» (Манн, Иванов, Фербер, 2016). – Примеч. науч. ред.

ствительности. Организаторы школ по модели Сэдбэри исходят из того, что дети – существа энергичные, экспрессивные, любопытные, мотивированные, обладающие самосознанием и имеющие природную склонность учиться. Поэтому обучение не должно навязываться им извне.

Считается, что демократические школы и конкретно школы Сэдбэри успешно развивают у своих учеников навыки, необходимые для жизни в Обществе Знаниевых Кочевников. Образование здесь выстраивается вокруг свободы и реальной ответственности. Дети растут как личности, ответственные за собственную самореализацию. Они демонстрируют инициативу и предпринимательское чутье, умеют пользоваться своими знаниями и талантами, способны принимать решения на основании собственных суждений. Они учатся управлять своей жизнью, используя «внутренний навигатор» и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

КАКАЯ ФОРМА ОБРАЗОВАНИЯ ГОТОВИТ МОЛОДЕЖЬ К ЖИЗНИ В ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ?

>>

В 2001 г. я и мой муж Питер начали интересоваться альтернативными подходами к формальному образованию. У нашей старшей дочери были серьезные проблемы в традиционной школе. У неё отсутствовала мотивация к обучению, в результате чего уже к 8 годам развилась депрессия. Учителя убеждали нас, что проблема заключается в самом ребенке, однако мы не могли с этим согласиться. Мы были уверены, что дело вовсе не в её врожденной «неспособности» к обучению. Мы видели проблему в том, каким образом её пытались

чему-либо научить. Она прошла тест на «одаренную неуспеваемость»², а я изучила литературу по мотивации и школьной неуспеваемости.

Прочитав большое количество статей, мы поняли, что в традиционной школе, будь то даже Вальдорфская школа или школа Монтессори, развитие талантов и способностей ребенка зависит от множества факторов, не имеющих к нему самому никакого отношения. Отправить ребенка в такую школу – то же самое, что посадить его в большую черную коробку. Вне зависимости от того, какие таланты и способности были у вашего ребенка от рождения, то, что будет потом влиять на него годами, не будет иметь к развитию его талантов и способностей никакого отношения. Большинство

² Тест «Gifted underachievement» – это тест, в результате которого одаренные учащиеся по тем или иным причинам показывают неудовлетворительные или низкие академические результаты. – Примеч. пер.

факторов будут внешними и неподконтрольными ребенку: например, влияние друзей; способы развития его интеллекта в школе; ожидания учителей; общий психологический климат в образовательном учреждении (Jolles, 2012).

Мой муж, занимающийся бизнес-консультированием, связал эти идеи с мотивирующими факторами для взрослых на их рабочих местах. Настоящая мотивация всегда обусловлена тем, чего хочет добиться сам человек и чего он хочет сам для себя. Контроль и давление не могут развить мотивацию. Людьюми должны руководить в большей степени их собственные потребности и желания (Pink, 2009). На наш взгляд, то, что подходило

взрослым в их организациях и компаниях, подходило и детям в школах. Райан и Деси (Ryan & Deci, 2000) в своей теории самодетерминации³ выявили различные факторы развития мотивации личности: внешние и внутренние. К последним они отнесли наличие у индивида трех врожденных базовых психологических потребностей – в автономии, компетентности и во взаимосвязи с другими людьми⁴. Влияние трех этих факторов должно привести к повышению самомотивации, оптимальному личностному росту и психологическому здоровью. Наша дочь явно давала нам понять, что ей нужны именно автономность, ощущение собственной компетентности, понимание и принятие её окружающими такой, какая она есть.

³ Теория самодетерминации (англ. self-determination theory; SDT) – психологический подход к пониманию человеческой мотивации, личности и психологического благополучия, авторами которого являются американские психологи Эдвард Л. Деси и Ричард М. Райан. Термин «самодетерминация» определяется ими как способность индивида самостоятельно осуществлять и переживать свой выбор. – Примеч. науч. ред.

⁴ Потребность в автономии проявляется в стремлении индивида чувствовать себя инициатором собственных действий и самостоятельно себя контролировать. Под потребностью в компетентности подразумевается желание субъекта достичь определенных внутренних и внешних результатов, быть эффективным в чем-либо. Потребность во взаимосвязи с другими людьми – это стремление субъекта к установлению надежных отношений, основанных на чувствах глубокой привязанности. – Примеч. науч. ред.

Пытаясь найти ресурсы и идеи в интернете, мы наткнулись на сайт школы Сэдбэри в штате Массачусетс (США). Я помню, как впервые попала на него и какой странной показалась мне эта школа. До сих пор я не могла представить себе место, в котором дети были бы представлены сами себе. Поэтому прошло некоторое время, прежде чем я начала целенаправленно собирать информацию о философии независимости школы Сэдбэри.

Фундаментальные принципы этой философии оказались на удивление простыми: все люди от природы любопытны; самое эффективное и глубокое обучение происходит там, где сами ученики хотят учиться и иницируют этот процесс; все люди креативны, если позволить им развивать их уникальные таланты; смешение обучающихся разных возрастов приводит к росту и развитию всех членов группы; свобода – самый главный фактор развития личной ответственности.

Со временем я и Питер кардинально поменяли свою первоначальную точку зрения об этом подходе. Чем больше мы читали о нем, тем больше понимали, что получают учащиеся в таких условиях. Мы пришли к выводу, что нужно открыть подобную школу и в Нидерландах. Сегодня у нас в стране работают три школы по модели Сэдбэри и еще несколько школ по другим моделям демократического образования. Наши дети были среди первых учеников, которым посчастливилось воспользоваться всеми преимуществами этого метода обучения. В этой главе я расскажу о том, что такое демократическое образование и как оно способствует формированию знаниевых кочевников.

Наша дочь открыла нам глаза, показав, что новое поколение требует к себе иного подхода из-за невероятно быстрых изменений в окружающем нас мире. Как уже было описано

в других главах, совершенно очевидно, что этот мир двигается от учебного плана, основанного на «непреходящих» знаниях, в сторону гибких знаний, креативности и со-творчества индивидов с различными талантами. Именно поэтому, на мой взгляд, образовательная система в Обществе Знаниевых Кочевников должна поддерживать развитие навыков, необходимых для быстрой адаптации к вызовам и требованиям, с которыми люди обязательно столкнутся в будущем. Лучшее, что мы можем для этого сделать, это предоставить детям возможность учиться такой адаптации и быть готовыми ко всему.

Навыки, необходимые для будущего с его быстрыми изменениями и высокой степенью неопределенности: креативность, гибкость и открытость новому. Это требует от учеников природного любопытства, отсутствия страха перед ошибками, а также ума, способного

быстро усваивать новые знания и навыки. Среди необходимых характеристик присутствуют ответственность за собственную самореализацию, инициативность и предпринимательское чутье, уверенность при целеполагании и принятии решений для достижения поставленных целей. Необходимо также развивать уверенность в себе, самоуважение и самодисциплину. Наконец, обучающиеся должны научиться выстраивать сети независимо от географического местоположения участников или иерархических связей между ними (Hannam, 2012).

Какие подходы в образовании могут наилучшим образом развивать такие качества у обучающихся? Другими словами, как нам поддержать ребенка и помочь ему стать личностью, относительно легко адаптирующейся к условиям хаоса и неопределенности, с последующим достижением ею успеха?

Как нам лучше всего подготовить ребенка к миру, который абсолютно точно будет другим к тому времени, когда он станет взрослым? Как нам быть с отсутствием у нас представления о том, какие именно знания понадобятся ему для успешной жизни в будущем, когда единственной определенностью будет неопределенность? Можно ли этому вообще научить? Или существуют иные, возможно, лучшие варианты обеспечить такое развитие?

В некоторых странах уже начали работать над проектами по определению навыков, необходимых в XXI в., в результате чего даже были внесены соответствующие изменения в учебные планы многих традиционных школ. Крестобаль Кобо представил подобные проекты в одной из предыдущих глав. Это были очень удачные примеры, которые дают достаточно полное представление о ситуации. Тем не менее большинство

проектов содержат одну и ту же фундаментальную ошибку: они пытаются адаптировать существующую систему образования под сегодняшние потребности. Они концентрируют внимание на перестройке школ вместо того, чтобы менять саму суть образовательной парадигмы. Это то же самое, что после столкновения с айсбергом пытаться исправить ситуацию, меняя местами пезлонги на палубе «Титаника».

Наши основные предположения о необходимости изменений в образовательной системе базируются на том же, что неоднократно встречается в этой книге. Прекрасная цитата, описывающая ситуацию с образованием в Англии и Франции XIX в., принадлежит Кристине де Беллахи:

«На первый взгляд, национальное образование [...] не представляет собой какую-либо систему, являющуюся продуктом логического мышления и запланированных

действий. Скорее это странный результат применения разнообразных и часто противодействующих сил. Кажется, что оно появилось вследствие случайного акцентирования традиций [...] и начисто лишено индивидуальной инициативы: государственные органы полностью воздерживаются от какой-либо причастности к ней» (de Bellaigue, 2004, p. 108).

Таким образом, современное школьное образование не является результатом совершенствования предыдущей образовательной системы, основанной на каких-либо научных принципах. Она просто такая, какая есть. И нет оснований полагать, что это единственно правильная система. В поисках новых подходов к образованию, возможно, придется отойти от всего, что так хорошо нам знакомо. Для того чтобы это сделать, нужно научиться мыслить по-новому, т.е. так, как это представлено в следующей цитате:

«Будучи широко известным в мире междисциплинарным проектом, "Учебный класс будущего" направлен на объединение усилий теоретиков и практиков из разных областей для совместной работы над идеей создания *учебной аудитории будущего*. Именно классная комната будет центром всех изменений. Невозможно себе представить, что она может выглядеть в будущем примерно так же, как и во все предыдущие десятилетия. То, что общество, преданное идеям инноваций и прогресса, может искать источник этих инноваций в физических и духовных условиях, обеспечиваемых правилами организации образования в XIX веке, выглядит по меньшей мере гротескным. "Учебный класс будущего" ставит перед собой задачи избавиться от такого несоответствия и активно продвигать прогрессивные идеи усилиями представителей различных сфер, в частности, ученых, медиков, архитекторов, дизайнеров и педагогов» (Makitalo-Siegl et al., 2009, p. 19).

Большинство обновленных образовательных концепций до сих пор строятся на стандартизированном учебном плане, в котором акцент ставится на том, **ЧТО** учить, и обходится вниманием вопрос о том, **КАК** учить. Стандартные системы контроля применяются в прежнем режиме: их основной целью является принудительное выяснение того, **ЧТО** именно выучил обучающийся. Система тестов исключает настоящее «научение», являющееся, на мой взгляд, наиболее важным навыком. Последний можно представить как способность креативно решать задачи. Креативность появляется там, где есть свобода, игра и радость, а также там, где люди решают свои задачи в реальной жизненной ситуации без уже готовых ответов, с которыми нужно сверяться, выполнив задание.

Джон Хольт (John Holt, 2012)

утверждает:

«Ни одно право человека, кроме права на саму жизнь, не является более важным, чем право человека на свободное обучение. Это его право на свободомыслие, что является более фундаментальным, чем свобода слова. Если мы лишаем кого-либо права решать, что именно должно рождать в нем любопытство, то мы убиваем в нем свободомыслие. Таким образом, мы как бы говорим: "Ты должен думать не о том, что интересует и тревожит тебя, а о том, что интересует и тревожит нас"» (р. 179).

Хольт (Holt, 1974) считает, что стандартизированная образовательная программа поддерживает школьную систему, которая лишает индивида способности размышлять и осуществлять свободный выбор. Далее он заявляет, что требования такой программы «серьезно нарушают гражданские свободы» (р. 25).

Самым большим противоречием в школьных реформах является отсутствие попыток поставить под сомнение стандартизированную программу. Для этого нам нужны люди, способные создавать новые концепции обучения, основанные на принципах естественного развития человека, например такие, как концепция Акоффа и Гринберга (Ackoff & Greenberg, 2008):

«За последние 150 лет изменилось буквально все, за исключением... образования. Школы были устроены по принципу заводов, чтобы выпускать рабочих для этих заводов. Заводы, какими они были раньше, больше не существуют, а вот школы остались такими же. Пришло время вернуться к истокам... Или сформулировать новые... И перестроить образование, начиная с самого фундамента».

Акофф и Гринберг, согласно Грею (Gray, 2008), возвращаются к самым основам образования и размышляют о том, как его можно перестроить. Их иде-

альное представление о школах ставит современную идею об образовании с ног на голову. Они считают, что идеальные школы децентрализуют образование и перекладывают ответственность за образование каждого индивида на самого индивида. Эти школы основаны на предпосылке, что каждая из них является самоуправляющимся сообществом с ограничениями, налагаемыми исключительно коллективными решениями этого сообщества, а также реалиями внешнего мира. Исключение государства или иного вида контроля извне над образовательной деятельностью школ, однако, не означает отказ признать за государством его конституционную обязанность помогать получать образование каждому отдельному ребенку» (р. 153). Появляется вопрос: *как получилось, что даже в таких демократических государствах, как США, школы до сих пор создают условия для развития пассивной личности, подчиняющейся авторитету?*

Поразительно, но о важности сопричастности обучающегося к процессу получения им знания Джон Дьюи писал еще в 1938 г.:

«В философии прогрессивного образования самым важным является акцент на участии обучающегося в определении целей, которые будут регулировать его деятельность в процессе обучения. Что касается традиционного образования, то самым большим его недостатком можно считать именно отсутствие сотрудничества с учеником при целеполагании» (Dewey, 1938, p. 72).

Д. Ханнам (Hannam, 2001) провел специальное исследование, посвященное вопросу сотрудничества с учениками средних школ при планировании образовательного процесса. Для проекта были выбраны 12 школ, наиболее активно вовлекавших своих учеников в сотрудничество. Это были традиционные школы, в которых посещение было обязательным, а внутренняя культура строилась на авторитарности.

Ханнам заметил: «Такие вещи, как униформа и дисциплина, на первый взгляд, больше соответствуют военной культуре, чем сообществу, представляющему собой демократическое общество в миниатюре» (Hannam, 2001, p. 5). И далее:

«Тем не менее в этих школах дело с вовлечением учеников в организацию образовательного процесса в среднем обстояло лучше, чем в других учебных заведениях. Здесь поощрялись такие виды деятельности, как групповая работа (с другими учениками и / или со взрослыми); определение потребностей, задач, заданий для выполнения в школе и за ее пределами; формулирование релевантных вопросов и поиск ответов на них; участие в дискуссиях и переговорах; совместное планирование и поиск решений; разделение ответственности за выполнение плана, оценка результатов и обсуждение их с другими участниками процесса» (Ibid., p. 70).

Ханнам пришел к следующему выводу:

«Исследование подтвердило гипотезу о том, что школы, которые активно вовлекают учеников в процесс сотрудничества в организации образовательного процесса, показывают лучшие результаты успеваемости, причем не только в старших классах. Можно сделать вывод, что формирование самооценки и ответственности за предпринимаемые действия ведет к появлению более четкой мотивации к обучению в любом возрасте» (Наппат, 2001, р. 64).

Если подобный положительный эффект был замечен в условиях традиционной школы, почему бы такой опыт не использовать повсеместно? Почему так сложно признать силу самоопределения и самореализации учащихся? Не потому ли, что мы не признаем за детьми способности принимать мудрые решения? И не является ли это результатом того, что нам самим в детстве говорили, что

мы не можем принимать ответственных решений? Это ли не показатель необходимости расставаться с устаревшими традициями и убеждениями, двигаясь навстречу новой эпохе?

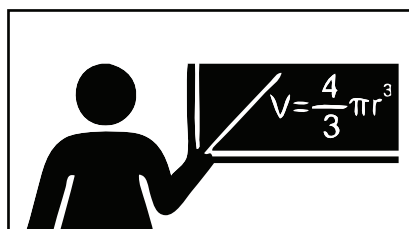
Джеф Стаз (Staes, 2010) отметил:

«Времена хаоса, в которые нам пришлось жить и работать, это удивительный и напряженный период перехода из эпохи 2D в эпоху 3D. "Плоская" эпоха 2D, с характерными для неё обучением в классах, предсказуемостью и последовательным достижением успеха, неохотно уступает место эпохе 3D. Последняя являет собой время, в которое только мятежный талант сможет поднять и поддержать волну инноваций и развития информационных технологий» (р. 58).

Далее Стаз настаивает на том, что мы должны разрушить ограждения, заставляющие людей вести себя подобно овцам, чтобы прийти к системе образования без сертификатов и дипломов (Staes, 2011). Он говорит, что сегодня растет спрос

не на дипломы, а на настоящие таланты, знающие себе цену и способные работать с информацией. Инновационным организациям нужно применять такой стиль управления, который позволит привлекать талантливых работников к сотрудничеству и оставлять им право на свободу организации своей профессиональной деятельности и непрерывающегося (пере)обучения. Нужно научиться доверять людям. Стаз уверен, что необходимо наделять личной ответственностью не только взрослых, но и детей, чтобы развивать их креативный ум и креативное поведение.

Рис. 4. «Надеюсь, вы все будете независимы, креативны и сможете критично мыслить, делая так, как я скажу!» (openclipart.org)



**ПАРАДОКС
ПРОЕКТИРОВАНИЯ
ШКОЛЫ XXI В.
>>**

Парадокс заключается в том, что будучи продуктами традиционной образовательной системы, мы пытаемся проектировать школьную систему будущего. Это приводит к тому, что основу концепции будущего составляют устаревшие идеи, так как наш разум, получая импульс в виде слова «образование», немедленно связывает его со знакомым нам с детства устройством системы. Нам сложно представить, что значит *другое* образование.

Джон Холт в 1974 г. заметил, что существует «право учиться», которое можно противопоставить «образованию индивида». Последнее связано с установкой выучить то, что кто-то посчитал

необходимым и полезным (Holt, 1974, p. 26). В нашем сознании понятия «школа» и «образование» превратились в синонимы. Поэтому чрезвычайно непросто представить себе образование как процесс, отдельный от ситуации, при которой молодые люди разделяются на группы по возрасту и получают информацию от учителя о том, что они должны выучить согласно плану. При этом учеников уверяют, что их «настоящая» жизнь начнется только после того, как они сдадут выпускные экзамены. По этим же причинам слово «обучение» может обозначать и процесс научения, и процесс получения знаний. Близкими по значению стали и понятия «быть готовым к тесту» и «получить знания». Поэтому неудивительно, что кто-то ставит под сомнение принципы, на которых основано современное школьное образование.

Нам нужно изобрести новый язык. Такие понятия, как *классы, возрастные группы, учителя, уроки, расписание, план, тесты* и т.д., связаны с нашими устоявшимися представлениями о «школе», в рамках которых невозможно осуществить её настоящее преобразование. Как правило, школьная «реформа» осуществляется с помощью тех или иных корректировок учебного плана, увеличения количества предметов и часов в учебных нагрузках. Реже – посредством превращения учебного класса в «образовательный центр» и применения новых (например, компьютерных) технологий для достижения тех же целей, которые раньше успешно достигались с помощью бумажных учебников и тетрадей.

Нам нужны люди, которые смогут выйти за рамки традиционного восприятия

образования, чтобы посмотреть на него со стороны. Как сказал Альберт Эйнштейн, «мы не сможем решать проблемы, используя тот же способ мышления, который привел нас к этим проблемам». Главная проблема заключается в том, что мы не можем осознать те самые рамки, в которые сами себя загнали и за пределы которых теперь не можем ступить. Наша образовательная система, безусловно, помогает добиваться успехов, поэтому огромное количество людей во всем мире считают, что это *единственно* возможная система организации образования.

Формальное образование изначально было организовано таким образом, чтобы выращивать новую рабочую силу для фабрик и заводов, а также офисных служащих, способных проводить за одним и тем же занятием час за часом,

день за днем (Gatto, 2000). Это тоталитарное устройство образовательной системы было предложено прусским государством в XVIII – начале XIX в.

«В XVIII веке Пруссия стала одной из первых стран в мире, организовавших обязательную систему начального образования, оплачиваемую из государственной казны. Так называемые "народные школы" представляли собой восьмилетний цикл обучения и давали навыки, необходимые в раннем индустриальном обществе (чтение, письмо и счёт), прививая такие качества, как ответственность, дисциплина и подчинение. Дети из обеспеченных семей продолжали образование следующие 4 года в частных школах. Но основное население не имело доступа к высшему образованию» («Prussian education system»).

Прусский подход к организации образовательной системы переняли другие страны, в том числе и современные, с развитой демократией. Важным аспектом прусской системы было то, что она определяла, чему должны учиться дети, о чем следует думать, как долго нужно думать об этом и когда ученикам необходимо подумать о чем-то другом. По сути, такой подход превратился в систему контроля над мыслями, которая в головах самих немцев превратилась в то, что позже назвали «контролем сознания» (Richman, 1994). С моей же точки зрения, это обыкновенное *промывание мозгов*.

С самого начала государственные школы были антагонистами свободы и спонтанной организации либерального рыночного общества, для которой характерна полная авто-

номия субъекта в выборе своих собственных целей и достижении их в условиях мирной конкуренции и сотрудничества. Родители воспитывают своих детей в соответствии со своими ценностями и взглядами (Richman, 1994). Государственные школы, какими мы их знаем, напротив, созданы для того, чтобы мешать такому свободному развитию и превращать молодежь в верных и послушных слуг государства. Они жестки и авторитарны при постановке целей, что не способствует развитию рациональной личности, готовой к познанию мира. Таким образом, школы стали причиной бесконечного разочарования для многих детей. Неудивительно, что из таких школ выходят пассивные, скучающие молодые люди с отсутствием целей и даже хуже того – со склонностями к саморазрушению и жестокости.

Современные школы используют новые технологии и даже выстраивают свой учебный процесс вокруг них, но основной целью школьной системы до сих пор является принуждение детей к обучению и развитию у них заранее определенных характеристик (Gatto, 2002). Власть принадлежит государству и школе, а не обучающимся. Дети – только рабы такой системы. Они до сих пор должны подчиняться порядку, установленному учителями и родителями, которые тоже являются продуктами этой системы. Стаз (Staes, 2011) утверждает, что наши системы образования «разводят агнят».

Еще один парадокс: обучение и проверка знаний стали означать развитие интеллекта. Раньше самым главным было наращивание у учащихся больших объемов знаний. Книги

представляли собой единственный носитель и источник информации. И в любом доме, хозяин которого хотел показать свой высокий статус, имелась на полках парочка энциклопедий. Мальчики в состоятельных семьях имели возможность окончить среднюю школу и учиться в университете. Девочки с таким же высоким уровнем интеллекта в подобных семьях становились педагогами. Школьный учитель или преподаватель университета считался априори умным человеком. Мотивацию в детях пробуждали захватывающие рассказы педагога о своем предмете и идеи, которые учитель передавал своим ученикам. Десятилетия спустя стандарты педагогического образования снизились, а скорость повышения заработной платы всегда не в лучшую сторону отличалась от изменений оплаты труда в других сферах.

Годами профессия учителя девальвировалась, профессиональные стандарты снижались, а методика преподавания стирала личность учителя как носителя знаний. Преподавание превратилось в производственный процесс, основанный на методах и расписании и не оставляющий места для личных интерпретаций. Школьная реформа, в основании которой всегда лежали стандартизация и отчетность, привела к обескураживающим последствиям. Она лишила детей наиболее важных причин учиться, коими являются их природное любопытство и мотивация (McNeil, 2000).

Альберт Эйнштейн таким образом рассуждал об этой проблеме (Hawking, 2009):

«Нужно было любым способом запихать знания в голову ученика. И не важно, нравится это ему или нет.

Такое принуждение имело настолько сдерживающий эффект, что после того как я сдал выпускной экзамен, я не хотел прикасаться ни к каким задачкам в течение года... Вообще удивительно, как современные методы обучения еще не привели к полному подавлению любопытства, которое является хрупким ростком, плохо реагирующим на грубое прикосновение. Оно [любопытство] должно культивироваться в свободе, без неё его ждет неминуемая смерть. Ошибочно представление о том, что удовольствие от наблюдения и исследования может развиваться через принуждение и обязанность. Наоборот, даже самого прожорливого хищника можно лишить аппетита, если его, при помощи кнута, принуждать поглощать пищу, даже когда он не голоден. При этом еще нужно подбирать соответствующий корм» (р. 346).

Такой демотивационный эффект может быть разрушительным. И Эйнштейн был не единственным, кто испытал его на себе. Можно найти огромное количество примеров по всему миру, когда школьное обучение абсолютно лишает детей мотивации учиться. Эйнштейну приписывают и следующее высказывание: «Удивительно, что формальное образование не убило любопытство». Необходимость изменений в формальном образовании, способных поддерживать любопытство и мотивацию, наконец, стала очевидной для большого круга заинтересованных лиц. Вопрос теперь в том, сможем ли мы выйти из этого «черного ящика» и создать новую парадигму в образовании?

Для того чтобы изменить нашу систему образования, нам необходимо начать поиски признаков

принципиально нового в уже существующих и применяющихся подходах. Есть много примеров альтернативно организованных образовательных процессов, но, пожалуй, самым впечатляющим из них является опыт *демократической школы*, завоевавшей за последние десятилетия доверие многих взрослых и детей в разных странах мира.

ИНОЙ ПОДХОД К ОБРАЗОВАНИЮ: ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ ШКОЛЫ

>>

Идея демократических школ выстроена вокруг концепции о том, что дети приходят в этот мир, чтобы обучать себя через самостоятельно организованный игровой процесс и исследование окружающей среды. Опыт подобных школ, в которых ответственность за свое обучение и развитие несут сами дети, подробно изучался и изучается (Gribble, 1998). Первые демократические школы появились ещё в начале XX в. Самой старой школой, опыт которой был исследован лучше всего, является школа Саммерхилл в Саффолке (Англия). Ее основателем был Александр Нилл (Alexander Neill). В 1968 г.

появилась школа Сэдбэри в Фрэммингхэме (штат Массачусетс). Основатели этой школы оставили идею следовать четкому учебному плану и выстроили образовательный процесс наподобие демократической модели, применяемой при организации городских собраний жителей Новой Англии (Greenberg et al., 1992). Лозунг школы в Саммерхилле – «Основана в 1921, всегда в авангарде!». Такой лозунг, пожалуй, применим в отношении всех демократических школ. В условиях, когда важность креативности растет с каждым днем, школы должны сосредоточиться на развитии талантов каждого из учеников, а не на формировании коллективных знаний.

Демократические школы принимают во внимание такие характеристики детей, как живость, интерес

к окружающему миру, самосознание и природная склонность к обучению (Gribble, 1998). Большинство учеников приходят сюда из традиционных школ и должны заново раскрыть себя в новой образовательной среде. Иногда на это уходят недели, месяцы и даже годы. К счастью, родители осознают необходимость менять подход к их образованию. Так что же отличает демократическое образование от «традиционного» и каковы ключевые факторы его успеха?

ПРИНЦИПЫ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

>>

Демократическое образование основано на определенных правах учащихся, которые Европейское общество демократического образования (European Democratic Education Community, EUDEC), основываясь на резолюции XIII Международной конференции демократического образования (13th International Democratic Education Conference – 2005), представляет следующим образом:

- Учащиеся имеют право самостоятельно выбирать свои образовательные траектории и иные виды повседневной деятельности, в частности, они могут лично определять, что, когда, где и с кем делать, каким образом решать поставленные задачи, если такая деятельность не мешает свободе действия других людей.
- Учащиеся имеют право участвовать в принятии решений относительно того, каким образом осуществляется управление школой или иным образовательным учреждением, а также о возможных правилах или санкциях, если они необходимы.

Особое внимание EUDEC уделяет важности организации в демократических школах регулярных собраний, на которых каждый ученик имеет право голоса при решении тех или иных вопросов. Это позволяет де-

тям, начиная с самого раннего возраста, участвовать в управлении школой наравне со старшими товарищами. В большинстве школ проводятся еженедельные собрания, на которых решаются повседневные проблемы, связанные с управлением. Благодаря такой системе, ученики чувствуют уважение к себе и собственную значимость. Порядки установления и нарушения правил в разных школах могут несколько отличаться, но в целом любые решения в них принимаются на демократической основе.

Самой важной потребностью для человека в условиях свободного развития в том или ином сообществе является безопасность. Она в большой мере связана с уверенностью в справедливости принимаемых решений в данном сообществе, честностью и уважением со стороны окружающих. Согласно Маслоу (Maslow, 1943), основными потребностями, относящимися к без-

опасности, можно считать защищённость, порядок и стабильность. В традиционных школах безопасность – это установка, навязываемая сверху. Буллинг⁵ – обычное дело в традиционных школах, причиной которого обычно становятся неравноправие, давление со стороны сверстников и отсутствие ответственности (Strohmeier, 2008).

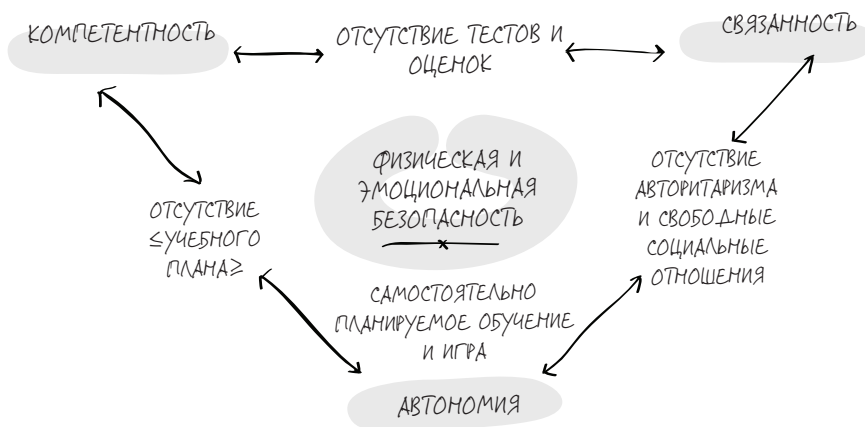
В демократической школе формирование чувства безопасности – ответственность всего сообщества, обеспечиваемая демократическими процессами. Ученики всех возрастов одинаково ответственны перед сообществом за соблюдение правил и норм. Каждый член сообщества наделен правами, как следствие, чувствует уважение к себе и испытывает его по отношению к другим. Чувство ответственности за собственное сообщество развивает сознание. Никто не утверждает, что в таких школах среда лишена любых потрясений, но то, каким образом сооб-

⁵ От англ. «bullying» – агрессивное поведение, оскорбление, притеснение сверстников, неуставные отношения. – Примеч. пер.

щество справляется с инцидентами, обычно приводит к урегулированию конфликта без негативных последствий для всех сторон. Демократический подход к организации всех процессов в школе является столпом, на котором держится её устройство. Он развивает чувство ответственности индивида за свое поведение, мысли и действия перед самим собой и всем сообще-

ством. Физическая и моральная безопасность обеспечивается и отсутствием сторонних раздражителей, способных ввести в состояние стресса. Например, тестов и учебных планов. Рисунок 5 содержит ключевые параметры, связанные с теорией самодетерминации Райана и Деси (Ryan, Deci, 2000), представленной Линдой Спаарнброк и Лосом Найландом (Spaanbroek & Nijland, 2006).

Рис. 5. Модель самоуправляемых игры и обучения (см.: Spaanbroek, 2006)



Физическая и эмоциональная безопасность – важное условие для самостоятельного определения учениками их образовательных траекторий. Ученики сами решают, каким образом проводить время в школе, следовать своим интересам и увлечениям и готовить себя к жизни и профессиональной деятельности. Демократическая школа – это образовательное сообщество, состоящее из индивидов разных возрастов. В некоторых школах возрастное разделение учащихся совсем отсутствует. Существует много вариантов организации обучения, включая независимое исследование, поиск информации в интернете, игру, волонтерскую и проектную деятельность, посещение музеев, путешествия и участие в дискуссиях с друзьями и учителями. При этом обучение может проходить в классах, как и в «обычных» школах.

В разных демократических школах по-разному подходят к интеллектуальной свободе учеников. В одних есть занятия, обязательные для посещения, в других – посещение уроков необязательно или уроки организуются только в случае, если ученики сами попросят об этом. Свобода выбора формата обучения обеспечивается общими решениями во время общешкольных собраний и является отражением уровня ответственности, которым наделены ученики. В некоторых школах ученики принимают участие в управлении школой на всех уровнях, в других – их решения могут влиять лишь на социальную сторону школьной жизни (Gribble, 1998).

Жизненно важную роль в обучении играет мотивация и на внутреннем (имманентном), и на внешнем уровнях. Внутренняя мотивация представляет собой природное, врожденное стремление ставить цели и искать способы их достижения (Deci & Ryan, 2008). Это самый сильный импульс к обучению.

В традиционной школе определяющим импульсом к обучению является внешняя мотивация, которая формируется частично такими внешними факторами, как одобрение, избегание стыда, ощущение собственной значимости и удовлетворение собственного эго. Установленные цели не являются целями самих обучающихся, они традиционно определяются учебным планом. Традиционный подход к организации школьного образования заставил нас поверить в то, что образование – это всегда *преодоление*.

Внутренняя мотивация появляется тогда, когда то, что делает обучаемый, ценно для него самого (Deci & Ryan, 2008). Я часто слышу, что ученики в демократических школах превращаются в лентяев, что они делают только то, что сами хотят, и то, что их интересует. На самом же деле у учеников в таких школах прослеживается четкая тенденция к выполнению сложных заданий. Они прекрасно понимают, что иногда необходимо заниматься тем, что не имеет прямого отношения к их первостепенным или сиюминутным интересам. И поскольку они признают необходимость в определенном навыке и знании, то соглашаются работать над этим. Происходит внутреннее принятие и преодоление трудностей. И в данном случае это является их *личным выбором*. Они сами решают, что хорошо именно для них в данный конкретный момент.

Д. Гриббл (Gribble, 1998) признает, что выпускники школ, конечно, должны быть грамотными и уметь считать. Но они также должны быть счастливыми, участливыми, честными, полными энтузиазма, толерантными, уверенными в себе, хорошо информированными, способными выразить свои мысли, гибкими, креативными, практичными, умеющими работать в команде и стойкими людьми, осознающими свои таланты и интересы. Они должны уметь получать удовольствие от развития своих талантов и применять их на практике; быть небезразличными к окружающим, потому что почувствовали заботу других на себе. Именно выпускники демократических школ более всего будут подходить под данное описание, по мнению Гриббла.

ШКОЛЫ СЭДБЭРИ

>>

Школы Сэдбэри представляют собой отдельный тип учебных заведений. В этих школах применяется такая форма демократического обучения, при которой ученики наделяются полной ответственностью за собственное обучение, включая управление школой на всех уровнях. Все процессы в школе организованы таким образом, что каждый ученик имеет персональные обязанности, несет личную ответственность за них и может самостоятельно действовать.

Управление школой обсуждается на еженедельных общешкольных собраниях, на которых проходят голосования. Ученики и учителя имеют одинаковое право принимать участие в этих голосованиях и решать ключевые вопросы. Решения

на таких собраниях принимаются очень взвешенно, большинством голосов, по результатам обсуждений, порой превращающихся в горячие дебаты. Все выносимые на голосование вопросы имеют отношение к реальной жизни школы. Например, на собраниях происходят выборы учителей и членов администрации. Все вопросы регулятивного характера также решаются на собраниях. Инциденты, связанные с нарушением правил, выносятся на повестку школьного правового комитета по мере необходимости.

Свобода в школе понимается как свобода выбора, свобода действий и свобода справляться с последствиями своих поступков. Не ограниченная ничем интеллектуальная свобода способствует развитию индивидуальных талантов и ценности личного выбора. Ученики сами решают, как

распорядиться своим временем. Знание чаще всего появляется как побочный продукт деятельности, а не как результат выученного в классе на уроке. Право на самоопределение неотъемлемо в системе школ Сэдбэри. Здесь не опираются на учебный план и четкое расписание занятий, а работают с потребностями учеников в знаниях внутри того или иного предмета. Предмет может касаться любой области и быть не связанным со стандартным планом. Более того, в школах Сэдбэри нет проверки знаний, тестов и тому подобных форм контроля. Ученики могут выбрать форму и время для оценки собственных достижений.

Как же учатся дети в школе Сэдбэри? Понятие «интеллектуальность» со временем превратилось в синоним «книжной мудрости», равнозначной знаниям, усвоенным согласно учебному

плану. Хотя следует признать, что некоторые предметы учебной программы традиционной школы были направлены и на формирование собственно интеллекта. Но более всего такому формированию способствует не книжное знание, а решение конкретных задач и критическое мышление.

В школе Сэдбэри ко всем относятся с одинаковым уважением. Здесь не существует барьеров для коммуникации между людьми. Каждый может взаимодействовать с тем, с кем хочет, и обсуждать с ним различные темы. Именно таким образом развивается мудрость параллельно с традиционным получением новой информации из различных источников. Свободная коммуникация поддерживается повсеместно: во время официальных мероприятий, таких как заседания комитетов и общешкольные собрания,

а также в неформальной деятельности, например в перерыве, во время игр и кулинарных занятий, встреч кружков по интересам.

Многих людей пугают принципы, на которых основано обучение в школе Сэдбэри. Действительно, идея доверить ребенку четырех лет выстраивать собственную образовательную траекторию может показаться рискованной. Если вы зайдете в школу Сэдбэри, то увидите детей, собравшихся в группы и обсуждающих что-то, занятых играми, бегающих по площадке с мячом, рисующих или занимающихся музыкой. Некоторые будут сидеть на уроках в классах и заниматься по схеме, более или менее напоминающей так хорошо нам знакомую школьную систему. Человеку со стороны такая картина может показаться хаотичной, похожей на игровую площадку

и не связанной с настоящим обучением. На самом же деле именно так и происходит обучение в школе Сэдбэри. Это «невидимый», неформальный процесс, в результате которого происходят *открытия* (Cobo & Moravec, 2011). Формальное обучение тоже присутствует, но оно очень ограничено. Чрезвычайно важными являются принципы формирования групп из детей разных возрастов и свобода принятия ими решений. Моя старшая дочь объяснила мне это следующим образом: «Мы учимся тому, как использовать знания в ситуации, когда они нужны. Нет никаких границ тому, чему ты хочешь научиться». Таким образом развивается навык действовать в любых жизненных обстоятельствах и справляться с любыми проблемами.

КАК ШКОЛЫ СЭДБЭРИ ГОТОВЯТ УЧАЩИХСЯ ДЛЯ ОБЩЕСТВА ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ?

>>

Стать учеником на всю жизнь

Школа Сэдбэри Вэлли открылась и стала успешной во времена, когда еще не существовало технологий, которыми мы пользуемся сегодня. Поэтому кажется, что её основные принципы никак не связаны с технологиями. Например, такой принцип, как отсутствие разделения детей на группы по возрасту. Большая часть обучения проходит в формальных и неформальных дискуссиях и в коммуникации между людьми разных возрастов и / или с разным уровнем знаний и разным жизненным опытом. Это помогает развивать гибкое мировоззрение и способность фор-

мулировать задачи, равно как и непредубежденность, критическое мышление и коммуникативные навыки. Кроме того, обучение происходит постоянно, независимо от того, чем конкретно заняты дети: во время чтения книг, игры, экскурсий, наблюдения за другими учениками, приготовления пищи, занятий спортом или даже дневного сна. Эти базовые принципы оставались неизменными на протяжении десятилетий. И всё же современные технологии внесли большие изменения и в работу школ Сэдбэри. Несмотря на то, что основные элементы процесса обучения остались прежними, доступность технологий расширила спектр возможностей для выстраивания индивидуальной образовательной траектории в школе. Интернет раздвигает рамки информационного обмена и обеспечивает новыми способами приобретения знаний и навыков.

Становится все более и более очевидным тот факт, что обучение происходит не только в школе, а где угодно и когда угодно, т.е. всегда. Окружение обучающегося, его сообщество, теперь не очерчивается школьными рамками. Оно увеличилось за счет расширения круга его общения, коммуникации и иных вариантов социального взаимодействия, которое также не ограничивается пространством и временем. Свобода, гарантированная учащимся в школах Сэдбэри, помогает им пользоваться всеми возможностями современных технологий. Здесь они наращивают навыки знаниевых кочевников, т.е. людей, знающих, как развивать необходимые им компетенции, где получить нужную информацию и как выстраивать сотрудничество с другими индивидами для генерирования новых идей

и принятия креативных решений. Они познают себя, обладают смелостью для самостоятельного выбора и находят способы обучаться в соответствии со своими собственными потребностями.

Другим положительным аспектом использования современных технологий является огромное влияние интерактивных компьютерных игр (в реальном времени) на развитие социальных навыков, интеллекта и стратегического мышления, а также овладения иностранным языком. Сегодня учащиеся имеют достаточно четкое представление об окружающем мире. Они учат иностранный язык не потому, что им сказали это делать, а потому, что это им нужно. То же самое касается и остальных предметов и сфер знания.

В Нидерландах, как и во многих других странах, необходимо изучение хотя бы одного иностранного языка. Об этом хорошо информировано и младшее поколение. Мои дети научились понимать, говорить и писать на английском без единого формального занятия. Я не знала об этом ни как родитель, ни как преподаватель. Спросив позже, как это у них получилось, я выяснила, что они выучили английский через просмотр программ, компьютерные игры и книжки на английском языке, например про Гарри Поттера. Совсем недавно один девятилетний мальчик продемонстрировал исключительные языковые навыки при переводе целого заседания школьного комитета с голландского на английский. Заседание длилось 90 минут, а перевод был синхронным! Он осуществлялся для английско-

го гостя и включал в себя использование технических терминов, с которыми даже многие англоговорящие дети могли быть незнакомыми! Тот мальчик никогда не учил английский на уроках, но увлекался компьютерными онлайн-играми. Большинство таких игр создано на английском, и нужен достаточно высокий уровень знаний языка, чтобы добиться в них высоких результатов. А вот другой пример, связанный с ученицей, которая изучает японский в нашей школе. Она делает это через просмотры мультфильмов: сначала смотрит их с субтитрами, потом без них. Кроме того, она начала осваивать китайские иероглифы и корейский язык. Дети самостоятельно учатся читать потому, что чтение им нужно для понимания текстов, сопровождающих другую деятельность в школе, а также потому, что им

это просто интересно и это их увлекает. Одна наша ученица учится считать сразу и на голландском, и на английском, и на фризском⁶ языках. Она занимается целыми днями, спрашивает у других учеников их возраст и выстраивает последовательности чисел. Никто ее это делать не заставляет и никто ничем не мотивирует. Но все готовы отвечать на её вопросы и уделять ей внимание. Временами она делает ошибки, но сама их исправляет и контролирует себя.

Мы недооцениваем внутренний процесс обучения (Gray & Feldman, 2004) и не относимся серьезно к тому порыву, который есть у детей в постижении окружающего мира и всего, что им необходимо для выживания в нём, несмотря на происходящие изменения. В свободной среде, без навязываемых це-

лей и постоянного контроля, они учатся учиться всю жизнь. Дети, как и взрослые, тянутся друг к другу на основании общих интересов, пристрастий в играх, личных предпочтений и желания поощрять других и быть признанными самим (Gray & Feldman, 2004). Последующий анализ работы Грея и Фелдмана помогает раскрыть значение взаимодействия подростков и младших детей для физического, интеллектуального и духовного воспитания и тех и других. Благодаря подросткам, дети используют свои «зоны ближайшего развития» (Vygotsky, 1978), в свою очередь, заставляя подростков учиться превращать имплицитные знания в эксплицитные, попутно тренируя свою креативность, умение поощрять и вести за собой. Эти навыки бесценны для тех, кто готовится учиться всю жизнь.

⁶ Фризские языки относятся к западной группе германских языков и распространены в провинции Фрисландия в Нидерландах, включая Западно-Фризские острова. – Примеч. науч. ред.

Стать креативным

Свободные игры тоже являются важной частью процесса обучения в школе Сэдбэри. Свободная игра происходит на основании свободного выбора, не регулируется заранее заданными правилами и не имеет заранее известного результата. Когда дети играют без контроля взрослых, они обычно знают, как делать это свободно. Свободная игра помогает развивать:

- 1) интересы и компетенции;
- 2) способности принимать решения, справляться с проблемами, демонстрировать самоконтроль и следовать правилам;
- 3) контроль над эмоциями;
- 4) способность работать в команде и получать от этого удовольствие (Gray, 2011). Игра стимулирует любопытство, которое ведет к открытиям и креативности.

Согласно Акоффу и Гринбергу (Ackoff & Greenberg, 2008), *играя, дети не проводят искусственной границы между занятиями и игрой.*

Взрослые, выполняя работу, которая им доставляет удовольствие, испытывают аналогичные эмоции. При этом присутствуют мотивация, энтузиазм, внимание, желание найти решение и креативность для поиска этого решения. Тим Браун утверждает, что свободная игра – это обязательный элемент проявления свободной креативности (TED, 2008).

В большинстве случаев рабочее место не приспособлено для того, чтобы люди могли участвовать в свободных играх на работе. Возможно, это одна из важных причин проблем, связанных с нежеланием сотрудников проявлять свою креативность и их противодействием изменениям в организациях.

ОПЫТ ШКОЛЫ ДЕ КАМПАНЬЕ СЭДБЭРИ⁷

>>

Со дня открытия нашей школы Де Кампанье Сэдбэри (De Kampanje Sudbury School) в Амерсфорте мы получали огромное удовольствие от своего присутствия в этом замечательном сообществе. Порой руководство школой доставляет много хлопот, но в результате можно получить много положительных эмоций. Часто мы принимаем к себе детей с психологической травмой, полученной в системе традиционного образования. У них низкая самооценка, нет мотивации к обучению и вдобавок ко всему отсутствует доверие ко взрослым. Все, что им нужно, – это

чтобы их оставили в покое. Мы не вмешиваемся в их повседневные дела. Мы пытаемся наладить контакт, разговаривая, но не проявляя чрезмерной настойчивости и требований. Через некоторое время можно проследить, как они открываются, начинают взаимодействовать с окружающими, находят смелость делиться своими мыслями, желаниями и мнениями. Некоторым необходимы годы, чтобы избавиться от прежнего негативного опыта. Это требует бесконечного доверия, в том числе со стороны родителей. Но как только эти дети понимают, что могут доверять своему окружению в школе, они обретают чувство безопасности и могут проявлять свои потребности. Они растут, обучаясь

⁷ Несмотря на успехи учащихся и энтузиазм преподавателей и родителей, история школы Де Кампанье Сэдбэри в Амерсфорте (Нидерланды) в действительности складывается весьма драматично: официальные власти то разрешают её открытие, то закрывают её, то вновь открывают. Так, в частности, в 2014 г. двери Де Кампанье закрылись, а в 2015 г. открылись вновь для 27 учеников. См. официальный сайт школы: <https://www.eudec.org/De+Kampanje+-+Exchange>. – Примеч. науч. ред.

делать свой собственный выбор. Одни предпочитают сдавать экзамены, другие выходят из школы и поступают в какие-либо учебные заведения, а кто-то из них делает выбор в пользу работы, включая предпринимательскую деятельность.

Как работнику школы мне легче понимать своего ребенка, потому что я вижу его каждый день и в течение всего дня замечаю, чем он занимается. Родителям это делать сложнее, поскольку у них нет возможности наблюдать за их детьми, а те, в свою очередь, не рассказывают о своих школьных делах. С точки зрения родителей, «отпустить» ребенка очень сложно. Когда нет возможности узнать дома, что делал ребенок в школе весь день и соответственно невозможно составить мнение о его успехах, родители ощущают дискомфорт.

Даже если родители не озвучивают своих ожиданий, ребенок может почувствовать трудности, связанные с доверием и свободой. Это усиливает давление, ощущаемое ребенком со стороны друзей, других родственников и т.д. Поддержка со стороны родителей необходима для того, чтобы ученик достигал успехов в такой школе, как наша.

В прошлом году мы приняли мальчика, который должен был остаться с нами только на один год. Он нашел себе компанию для занятий компьютерными онлайн-играми и играл в них весь год. После этого он решил продолжить учиться в обычной школе, чтобы подготовиться к выпускным экзаменам. В традиционной школе он успешно прошел собеседование и смог очень четко сформулировать свою мотивацию

и желания. Его родители были изумлены: они увидели потрясающие изменения всего лишь через один год! В самый последний день у нас с мальчиком состоялся разговор. Я сказала, что очень надеюсь на то, что он получил полезный опыт в нашей школе. На это он ответил: «У меня была возможность подумать над тем, чего же я действительно хочу в жизни». Представьте себе, я только смотрела, как он «всего лишь» играет в компьютерные игры целый год. Это ли не повод задуматься нам над тем, что в действительности происходит в головах молодых людей? Воистину доверие и свобода приводят к волшебным результатам!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

>>

В настоящее время в обществе растет потребность в альтернативах традиционному обучению. Хотя Нидерланды и считаются страной с достаточно разнообразными школьными системами и подходами к образованию (Монтессори, Вальдорфа, Далтона и др.), однако в последние десятилетия большинство наших школ попало под государственную стандартизацию. В результате эти школы отошли от своих первоначальных педагогических подходов и принципов достаточно далеко. Государство всё больше внимания уделяет тестам и экзаменам. Устаревшая образовательная система заставляет детей страдать физически и снижает их мотивацию к приобретению знаний и необходимых навыков. Пришло время рассматривать альтернативные модели обучения.

Началась новая эра, и сегодня больше, чем когда-либо, мы нуждаемся в инноваторах с креативным мышлением. Обществу нужны люди, способные адаптироваться к быстро меняющемуся миру, в котором невозможно знать наверняка, какие навыки для успешной жизни понадобятся в ближайшем будущем. Единственный способ эффективно учить наших детей сегодня заключается в том, чтобы давать им возможность экспериментировать в условиях неопределенности. Наша образовательная система должна развернуться буквально на 180 градусов. Продолжать делать то, что мы делали десятилетиями, дальше просто невозможно. Чтобы найти новую образовательную модель, необходимо «узаконить» разнообразие и отказаться от стандартизации.

Демократическое обучение – пример такого подхода, изменяющего саму концепцию «школьного образования». Демократические школы ещё почти 100 лет назад отдали образование в руки тех, кому оно когда-то принадлежало, т.е. ученикам. Они сделали упор на природные человеческие способности к обучению и выстроили свою деятельность вокруг них. Они выжили в тени традиционной школьной системы, которая очень хорошо закрепила свои позиции и превратила себя в нечто нерушимое. Но пришло время для того, чтобы мир принял демократическое образование как ценный альтернативный подход к обучению.

Таким образом, демократические школы вообще и школы Сэдбэри в частности поддерживают развитие навыков, необходимых для

жизни в Обществе Знание-
вых Кочевников. Эти школы
организованы на принципах
свободы и действительно
реальной ответственности.
Дети развивают способно-
сти проявлять инициативу
и заниматься предприни-
мательской деятельностью.
Они знают, как пользоваться
знаниями, собственными
талантами и как прини-
мать решения на основании
своих суждений. Они умеют
управлять своей жизнью
при помощи внутреннего
«навигатора» и пользоваться
всеми ресурсами для дости-
жения своих целей. У них
есть уверенность в себе, они
могут эффективно работать
в команде с людьми любого
возраста и нести ответствен-
ность за свой собственный
выбор и свои действия.

ЛИТЕРАТУРА

- Ackoff, R.L. & Greenberg, D. (2008).** Turning learning right side up: Putting education back on track. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- de Bellaigue, C. (2004).** Behind the school walls: The school community in French and English boarding schools for girls, 1810-1867. *Paedagogica Historica*, 40, 107-121.
- Cobo, C. & Moravec, J.W. (2011).** Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación. Barcelona: Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008).** Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Dewey, J. (1938).** Experience and education. New York, NY: Kappa Delta Pi.
- European Democratic Education Community – EUDEC (2005).** Guidance document. Retrieved September 24, 2012 from www.eudec.org/Guidance+Document#Article-1:00-Preamble
- Gatto, J.T. (2000).** The underground history of American education (2nd ed. edition). New York: Odysseus Group.
- Gatto, J.T. (2002).** Dumbing us down: The hidden curriculum of compulsory schooling. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Gray, P. (2011).** The decline of play and the rise of psychopathology in children and adults. *American Journal of Play*, 3(4), 443-463.
- Gray, P. & Feldman, J. (2004).** Playing in the Zone of Proximal Development: Qualities of self-directed age mixing between adolescents and young children at a democratic school. *American Journal of Education*, 110(2), 108-145.
- Gray, S.D. (December 12, 2008).** Taking learning seriously. [Review of the book 'Turning learning right side up', by R. L. Ackoff & D. Greenberg]. Retrieved September 24, 2012 from www.amazon.com/Turning-Learning-Right-Side-Education/product-reviews/0132887630/
- Greenberg D., Greenberg H., Greenberg M., Ransom L., White A. & Sadofski, M. (1992).** The Sudbury Valley School experience. Framingham, MA: Sudbury Valley School Press.
- Gribble, D. (1998).** Real education, varieties of freedom. Bristol, UK: Libertarian Education.
- Hannam, D.H. (2001).** A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools. London: CSV - retrieved from www.csv.org.uk/sites/default/files/Impact%20of%20Citizenship%20Education%20Report.Pdf
- Hannam, D.H. (2012).** Internal contra-inspection report for the use in the high court case of De Kampanje. Unpublished manuscript.
- Hawking, S. (2009).** A stubbornly persistent illusion: The essential scientific works of Albert Einstein. Philadelphia, PA: Running Press.
- Holt, J. (1974).** Escape from childhood. In James Wm. Noll (Ed.), *Taking sides; clashing views on educational issues* (pp. 25-29). Dubuque, IA: McGraw-Hill.

- Holt, J. (2012).** The right to control one's learning. In S. J. Collins, H. Hazlitt, J. Hunt, S. Dodd, & W. McLeroy (Eds.), *Everything voluntary: From politics to parenting* (pp. 179-184). USA: CreateSpace.
- International Democratic Education Conference (IDEC) (2005).** IDEC 2005 conference. Retrieved September 24, 2012 from: en.idec2005.org/
- Jolles, J. (April 2012).** Drie op de tien brugklassers: 'Ik kan of mag niet uitblinken op school'. Retrieved from www.learn.vu.nl/nl/nieuws-agenda/nieuwsarchief/2012/brugklassers-niet-uitblinken.asp
- List of Democratic schools (n.d.).** In Wikipedia. retrieved September 24, 2012 from en.wikipedia.org/wiki/List_of_democratic_schools
- Mäkitalo-Siegl, K., Zottmann, J., Kaplan, F. & Fischer, F. (2009).** Classroom of the future (technology enhanced learning). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Maslow, A.H. (1943).** A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McNeil, L.M. (2000).** *Contradictions of school reform*. New York: Routledge.
- Neill, A.S. (1995).** *Summerhill School: A new view of childhood*. New York: St. Martin's Griffin.
- Pink, D.H. (2009).** *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Prussian education system (n.d.).** In Wikipedia. Retrieved September 24, 2012 from en.wikipedia.org/wiki/Prussian_education_system
- Richman, S. (1994).** *Separating school & state: How to liberate America's families*. Virginia: Future of Freedom Foundation.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Spaanbroek, L. & Nijland, L. (2006).** *Alle dagen pauze: Analyse en beproeven van het theoretisch concept onder radicale onderwijsinnovaties*. Leiden, The Netherlands: Universal Press.
- Staes, J. (2011).** *Ik was een schaap*. Schiedam, The Netherlands: Uitgeverij Lannoo nv, Tielt en Scriptum.
- Staes, J. (November 2010).** *Organisations in trouble: The 2D sheep drama*. Retrieved from www.thefifthconference.com/files/TheFifthConference-PEOPLE-web.pdf
- Strohmeier, D. (2008).** *Bullying and its underlying mechanisms*. Retrieved from: www.education.com/reference/article/reasons-for-bullying/
- Sudbury Valley School (n.d.).** *Sudbury Valley School: The cutting edge school for independent children*. Retrieved September 24, 2012 from www.sudva.org
- Summerhill school (n.d.).** A.S Neill's Summerhill School. Retrieved September 24, 2012 from summerhillschool.co.uk/
- TED (producer) (2008).** *Tim Brown: Creativity and play*. Retrieved from www.ted.com/talks/tim-brown-on-creativity-and-play.html
- Vygotsky, L. (1978).** *Interaction between learning and development*. In M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Soubberman (Eds.), *Mind in society: The development of higher psychological processes* (pp. 79-91). Cambridge, MA: Harvard University Press.

201

Knowmads бизнес-школа как развитие потенциала знаниевых кочевников

ПИТЕР СПИНДЕР



Рис. 6. Логотип Knowmads бизнес-школы (Knowmads-Business School)

«В КАЖДОМ ИЗ НАС ГОРИТ ОГОНЬ
ДЛЯ ЧЕГО-ЛИБО. МЫ ДЫШИМ
ЧИСТЫМ КИСЛОРОДОМ, ЧТОБЫ
ЗАЖИГАТЬ НАШИХ УЧЕНИКОВ И
НАБЛЮДАТЬ ИХ НЕВЕРОЯТНЫЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ».

Вжух!!!

ДИРЕКТОР И ВЛАДЕЛЕЦ

«KNOWMADS
БИЗНЕС-ШКОЛА – НЕ
КОСТЮМИРОВАННАЯ
РЕПЕТИЦИЯ ЖИЗНИ.
МЫ ЗАНИМАЕМСЯ
РЕАЛЬНЫМИ
ПРОЕКТАМИ».

ПИТЕР СПИНДЕР

«ЧТОБЫ
ПРЕВРАТИТЬ
МЕЧТЫ В
РЕАЛЬНОСТЬ,
НУЖНО
РАБОТАТЬ».

*«Knowmads
бизнес-школа
приглашает вас
в путешествие.
Вместе мы най-
дем вдохновение
для изменения
своей жизни и
жизни других
людей».*

ОБЗОР

KNOWMADS БИЗНЕС-ШКОЛА КАК РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ

Питер Спидер

Идея создания Knowmads бизнес-школы (Knowmads-Business School) в Амстердаме родилась в 2009 г. у меня и четырех выпускников Амстердамского университета прикладных наук (University of Applied Sciences of Amsterdam), участвовавших до этого в программе Kaospilot Netherlands¹. У нас уже был опыт работы в сфере образования, и мы очень хотели создать что-то отличное от существующих учебных заведений. Что-то такое, что могло быть действительно реально полезным в современных условиях и помогало бы молодым людям развивать самые востребованные компетенции.

Для нас было странным, что система все еще предлагала традиционный подход трех- и четырехлетнего обучения по фиксированной программе, в то время когда трансформации вокруг происходили с увеличивающейся скоростью. Создавая Knowmads бизнес-школу, мы хотели относиться к студентам не как к пустым «сосудам», которые с нашей помощью будут наполняться знаниями, а как к моло-

дым профессионалам. Мы стремились вовлечь их в процесс со-творчества с реальными компаниями и организациями, опираясь на уже имеющиеся у них знания. В самом начале у нас было много вопросов и ни одного ответа. Мы разработали программу для Knowmads бизнес-школы, по которой теперь работают все наши штатные и приглашенные сотрудники. Её основной принцип – организовать совместную деятельность студентов, преподавателей и внештатных сотрудников, в процессе которой выполняются различные конкретные задания. Обучение, таким образом, ориентировано прежде всего на развитие умения выстраивать связи и отношения между людьми, в процессе которых затем осуществляются разработка и создание услуг и продуктов, «помогающих сделать мир лучше». Работая с лидерами в той или иной области, большими и малыми компаниями, мы имеем возможность вместе изменять внешнюю среду так, как считаем необходимым. Как было сказано выше, Knowmads бизнес-школа – не костюмированная репетиция жизни. Мы работаем над реальными проектами, с реальными целями и результатами (получение прибыли, нового знания, спонсорства). Мы не анализируем чьи-то бизнес-кейсы. Мы создаём реальные вещи.

¹ Kaospilot Netherlands – бизнес-школа в Роттердаме (Нидерланды), партнерская организация оригинальной школы Kaospilot в Дании. Основной принцип школы – участие её студентов в реальных бизнес-проектах. Основные учебные дисциплины школы: предпринимательство и современная организация бизнеса; социальные инновации и устойчивость; маркетинг и творчество; личное лидерство; международные проекты; проектирование бизнес-процессов. Kaospilot Netherlands просуществовала с 2007 по 2009 г. После её закрытия некоторые из её сотрудников, включая Питера Спидера, организовали собственную бизнес-школу – Knowmads-Business School. – Примеч. науч. ред.

Мир сталкивается с огромными проблемами. Их количество растет с каждым днем, и они становятся более глобальными и сложными. И сами по себе они не исчезнут. Более того, ситуация будет ухудшаться, если мы не будем пытаться их решать, что возможно. Если мы хотим выжить как вид, то следующее поколение людей должно быть более умным, адаптируемым и подготовленным, чем все предыдущие. Изменение подхода к обучению молодежи – единственный шанс на светлое будущее. Мы должны помочь молодым людям сформировать компетенции и отношения, которые сделают мир более безопасным, чем сегодня. Вопрос: этим ли занимается современная система образования? (Goodrich, 2009)

Как все начиналось

Идея создания Knowmads бизнес-школы в Амстердаме родилась в 2009 г. у меня и четырех выпускников Амстердамского университета прикладных наук (University of Applied Sciences of Amsterdam), участвовавших до этого в программе Kaospilot Netherlands. У нас уже был опыт работы в сфере образования, и мы очень хотели создать что-то отличное от существующих учебных заведений. Что-то такое, что могло быть действительно реально полезным в современных условиях и помогало бы молодым людям развивать самые востребованные компетенции. Наш подход в значительной степени был основан на идеях Дэрила Гудриха (Daryl Goodrich, 2009).

Существующая сегодня система образования не готовит людей, способных вносить изменения в окружающий мир. Более того, доминирующие в ней «старые» индустриальные подходы заставляют смотреть на трансформации, происходящие в экологии, общественной жизни и экономике, исключительно как на «кризис».

В Knowmads бизнес-школе трансформации воспринимаются именно как изменения, которые характерны для всех естественных процессов. Здесь глубоко уверены в том, что любая внешняя трансформация начинается прежде всего с трансформации внутри самого человека, предполагающей осознание себя как бы заново. Когда появляется новое осознание самого себя, приходит и новое осознание окружающей действительности и связей с ней.

Для всех очевидно, что мир трансформируется со всё более возрастающей скоростью. Между тем образовательная система до сих пор предлагает традиционный подход трех- и четырехлетнего обучения по фиксированной программе. И это не может не казаться странным.

А как насчет личных образовательных потребностей? Как быть с тем, что только на второй или даже третий год обучения студенты сталкиваются, например, с маркетингом, хотя знания в этой сфере

и интерес к ней у них появляются гораздо раньше? Кроме того, зачем «практиковаться» на кейсах из учебников, когда можно заниматься реальными проектами, сотрудничая с компаниями, государственными и частными организациями, коммерческими и некоммерческими структурами? Зачем превращать обучение в репетицию, когда можно учиться, сразу работая в реальных условиях?

Создавая Knowmads бизнес-школу, мы хотели относиться к студентам не как к пустым «сосудам», которые с нашей помощью будут наполняться знаниями, а как к молодым профессионалам. Мы стремились вовлечь их в процесс со-творчества с реальными компаниями и организациями, опираясь на уже имеющиеся у них знания. При этом у нас было много вопросов и почти не было ответов. Но мы решили приступить к делу.

Мы хотели создать нечто, отличающееся от существующих образовательных учреждений. Мы стремились изменить правила игры в бизнес-образовании, принести в мир что-то значимое и прекрасное. Нашей целью было вести молодых людей к осуществлению их мечты.

Основой концепции Knowmads бизнес-школы фактически стали наши ответы на четыре вопроса-«драйвера»:

- В каком мире мы хотим жить? Несомненно, в *экологичном* мире, а также мире *социальных инноваций*.
- Что лично я могу сделать для этого? Стать *лидером* в каком-либо деле, проекте.
- Как я могу организовать работу над решением этой задачи? Как *предприниматель*, ведущий свой *бизнес по-новому*.
- Как мне это представить миру? Как нечто *креативное и востребованное на рынке*.

Итак, «драйверами» образовательной системы Knowmads бизнес-школы стали четыре основных направления обучения: *экология и социальные инновации, личное лидерство, предпринимательство и новая организация бизнеса, маркетинг и креативные решения.*

Само название «Knowmads бизнес-школа» возникло в результате знакомства с концепцией знаниевых кочевников (knowmads) и обсуждения с её автором Джоном Моравецем того, насколько она соответствует идеям нашего образовательного проекта. Ему все наши инициативы очень понравились. Мы зарегистрировали несколько доменных имен, создали сайт www.knowmads.nl и стали вести переговоры с потенциальными бизнес-партнерами. Вначале у нас не было ничего: ни места для школы, ни программы, ни преподавателей, ни студентов. Мы не знали, кто этим всем должен заниматься и где взять на это деньги. К счастью, мы нашли партнеров, которых увлекла перспектива поработать с группами молодых людей из разных стран над конкретными бизнес-проектами. И реализация этих проектов так или иначе была связана с представленными выше четырьмя направлениями.

В феврале 2010 г. в Амстердаме, в Knowmads бизнес-школе, появилась первая группа из двенадцати человек, набранная с помощью нашего сайта, страницы в Facebook, аккаунтов в Twitter и личных встреч. На нашем первом мастер-классе присутствовали участники из США, Канады, Бразилии, Южной Кореи, Швейцарии, Германии и Нидерландов. Своим друзьям и родителям участники сказали, что поехали в какую-то школу в Амстердаме (мы предпочитаем называть это «платформой»). Они тогда не знали её точного адреса, но должны были заплатить вступительный взнос 4 500 €, понимая при этом, что наша школа не была официальным образовательным учреждением и не могла выдать по окончании программы никакого диплома или сертификата. Мы назвали эту группу «Знаниевые кочевники-пионеры» (Knowmads Pioneers). Они хотели бросить вызов себе и окружающему миру. Они решили поменять устаревшие правила игры и сделали это. И продолжают это делать в своей сегодняшней профессиональной деятельности.

Как мы ведем дела в Knowmads бизнес-школе

Мы разработали программу для Knowmads бизнес-школы, по которой теперь работают все наши штатные и приглашенные сотрудники. Её основной принцип – организация совместной деятельности студентов и преподавателей, в процессе которой выполняются различные конкретные задания. Все наши преподаватели – эксперты в своих сферах, и вместе со студентами они на протяжении года работают над реальным заданием от какой-либо организации-партнера. Мы организуем несколько ключевых мастер-классов для всех студентов бизнес-школы, используя такие подходы, методы и практики, как «глубокая демократия» (deep democracy), коммуникация без принуждения (nonviolent communication), создание «канвы» бизнес-модели (business model canvas creation), «колесо стартапа» (Startup Wheel), хаордическое планирование (Chaordic Stepping Stones)², продажи, маркетинг и проектный менеджмент. Остальные мастер-классы, к которым студенты могут присоединиться в любой момент, организуются для помощи в решении задач конкретных проектов. В первый же год молодые люди решили создать кооператив Knowmads U.A., имеющий статус юридического лица, который существует по сей день и используется студентами для получения прибыли от реализации своих проектов.

² Термин «хаордик» («chaordic») и производные от него возникли от сочетания английских слов «хаос» и «порядок» («Chaordic» = «Chaos» + «Order»). Автор этого термина – американский бизнесмен Ди Хок (Dee Hock), предложивший миру идею банковской visa-карты. Работа в хаордическом пространстве – это работа в сверхсложном пространстве – интерфейсе «хаос–порядок», в котором много случайного и непредсказуемого. Это может быть и пространством человеческих коммуникаций, в процессе которых рождается какая-либо стратегия. Смысл хаордического планирования («Chaordic Stepping Stones») состоит в использовании свойств сложных и сверхсложных систем как возможностей появления новых идей и инноваций. Концепция хаордического планирования совместной деятельности, в свою очередь, разработана Крисом Корриганом (Chris Corrigan). Подробнее об этом см.: <http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/new-version-of-the-chaordic-stepping-stones/> – Примеч. науч. ред.

Каждый год школа предлагает своим учащимся четыре задания в рамках четырех основных направлений, о которых было сказано выше. Студенты работают над ними под руководством топ-менеджера из организации-партнера и одного или нескольких сотрудников этой организации. После получения задания студенты разрабатывают план, включающий в себя предложение о финансовом вознаграждении за конечный продукт. После того как партнерская организация принимает план и это предложение, «племя» (так студенты сами себя называют) приступает к работе, обращаясь к помощи преподавателей школы. Цель – прийти к решению, полезному для студентов, организации-партнера и общественности. В добавок к работе над проектами школы мы всячески вдохновляем учеников работать над своими собственными бизнес-проектами. За каждым студентом закрепляется эксперт из сети Knowmads, который может помочь ему при решении любых задач на протяжении года.

Ключевым в нашей программе является то, что в обучении и при реализации проектов мы используем наши головы (знания), наши сердца (чувства) и наши руки (действия). Мы соединяем все это с мечтами и талантами студентов.

В Knowmads бизнес-школе мы выстраиваем план годового обучения, исходя из индивидуальных образовательных потребностей в условиях групповой работы, которая основана на принципах современных организационных теорий. Например, U-теории Карла Отто Шармера (Sharmer, 2007)³. В первые полгода студенты в основном избавляются от старых схем мышления и ненужных знаний. Мы же в это время пытаемся понять, какие индивидуальные и групповые знания потребуются молодым людям для дальнейшего обучения и работы над проектами.

³ Основная идея, лежащая в основе U-теории К.О. Шармера, заключается в том, что качество результатов человеческой деятельности в социальной системе любого типа зависит от качества внимания и сознания участников этой деятельности. – Примеч. науч. ред.

Основной рабочей средой для знаниевых кочевников является интернет. Мы поддерживаем связь через различные онлайн-технологии (например, DropBox), а также через собственные видеоканалы. Мы не можем не принимать во внимание и такие социальные медиа, как Facebook и Twitter, если хотим постоянно поддерживать связь и работать вместе. По мере того, как цифровые технологии делают мир «меньше» и доступнее, расширяется выбор онлайн-инструментов, с помощью которых можно выстраивать эффективную командную работу и создавать новые продукты в сотрудничестве с партнерами и обществом, на благо которого мы работаем.

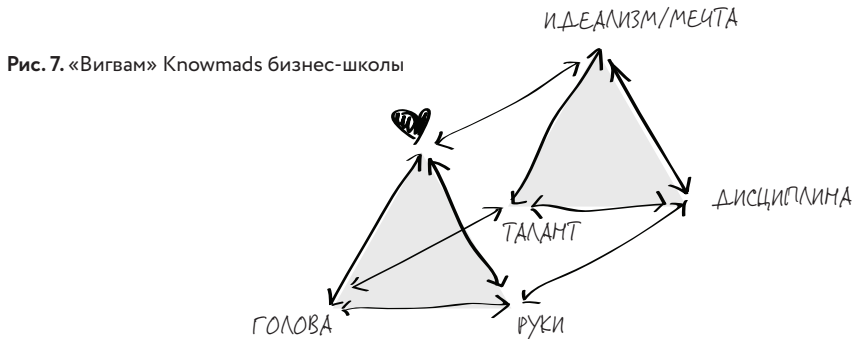


Рис. 7. «Вигвам» Knowmads бизнес-школы

Мы верим: в наших силах предложить миру что-то новое и полезное, а на это, в свою очередь, может вдохновить правильно организованный творческий процесс. Именно этим мы и занимаемся в нашей бизнес-школе, потому что верим в принцип «что посеешь, то и пожнешь». И мы заметили, что люди возвращаются к нам вновь и вновь, превращаясь в наших единомышленников.

Мы поняли, что быть полезным обществу можно только будучи честным по отношению к себе и окружающим. Мы стараемся не использовать привычные схемы. Каждый раз мы спрашиваем себя: «Что и как мы действительно хотим сделать?». Мы представляем наши идеи людям и творим не «для целевой аудитории, потому что знаем, что ей нужно»,

а вместе с ней, разрабатывая услуги и продукты, которые могут сделать мир лучше. Сотрудничая с менеджерами крупных и небольших компаний, мы имеем возможность менять мир вместе с ними. Мы работаем над реальными проектами, представляющими реальную ценность для общества.

Любой предприниматель, имеющий дело со стартапами, знает, насколько сложно начинать что-то абсолютно новое. Мы тоже это знаем, так как изначально работаем в рамках концепции, представляющей собой комбинацию образовательных и бизнес-подходов. Поскольку Knowmads бизнес-школа и есть то самое «абсолютно новое», нам очень сложно привлекать инвестиции традиционными способами. Два года назад мы начали работать с 12 студентами. К февралю 2013 г. мы планировали привлечь 15 новых молодых специалистов, имея к тому времени уже 42 «выпускника». Нашу концепцию начали использовать другие стартапы по всему миру. Напрямую мы сотрудничаем с несколькими стартапами в Израиле и с Амстердамским университетом прикладных наук, конкретно – через его «Учебную лабораторию знаниевых кочевников» для молодежи.

Сегодня плата за обучение в нашей школе составляет 5 500 €. Этими средствами оплачивается аренда помещения, интернет, работа преподавателей (коучей) и других специалистов, привлекаемых к проектам и ведению мастер-классов. Студенты имеют возможность учиться и одновременно с этим зарабатывать деньги, реализуя реальные проекты. Мы осуществляем набор дважды в год: в августе и феврале. Это позволяет соблюдать принцип преемственности, «племена» пересекаются и общаются друг с другом, образуя сообщество. Мы верим, что большая часть обучения происходит в скрытой форме, через коммуникацию внутри команды. Поэтому мы организуем работу так, чтобы каждые полгода самое «старое племя» работало над проектом вместе с самым «молодым».

По окончании годового цикла у молодых людей есть возможность остаться в школе и использовать её как бизнес-инкубатор, в котором можно начать бизнес своей мечты (некоторые запускают свое дело уже в ходе обучения) под присмотром экспертов школы. Мы называем такую форму работы «теплицей интеллектуальных кочевников». В самый первый год наши студенты выполнили 50 заданий и открыли 5 компаний! Экспертами школы было предложено только 4 из этих 50 проектов!

Несмотря на то, что мы поддерживаем философию «учись и зарабатывай одновременно», очень сложно получить доход, полностью покрывающий стоимость обучения (5 500 €). Однако многие студенты рассматривают это как вызов и дополнительный стимул. Когда мы открывали нашу школу, мы пытались найти баланс между обучением и работой с целью получения прибыли. Если бы мы ограничились только проектами, то превратились бы в «проектную школу», что было далеко от нашего представления об идеале. Наш подход предполагает предоставление возможности студентам стать частью Сообщества Знаниевых Кочевников и найти свои призвание и страсть, определиться со сферой, в которой они могли бы принести пользу. Проекты и сотрудничество с реальными компаниями – всего лишь инструменты для поиска призвания и превращения мечты в реальность.

Что мы делали и делаем в Knowmads бизнес-школе

Первые два года пролетели очень быстро, однако мы многое сделали. Мы организовали 125 мастер-классов от экспертов «первой лиги», таких как Сет Годин (Seth Godin), Моран Гилад (Moran Gilad), Патрик Ван Дер Пиль (Patrick van der Pijl), Гоберт Ван Хандерброк (Godert van

Hardenbroek), Кристина Хардер (Kristian Harder), Цила Пиран (Tsi-la Piran), Чарли Дэвис (Charley Davis), Фокке Винстра (Fokke Wijnstra), Вим Вролик (Wim Vrolijk) и др. Большинство мастер-классов и семинаров было проведено в формате деятельностного обучения для того, чтобы сформировать аутентичную связь с темами заданий и использовать содержание этих занятий для решения реальных задач. В приложении к данной книге вы можете найти основные мастер-классы и семинары, которые были в расписании нашей бизнес-школы в ноябре 2012 г.

Вот некоторые задания от организаций-партнеров, над которыми работали наши первые студенты:

- Креативное задание в сфере маркетинга от компании KLM Airlines. Студентами была представлена концепция «посадки по социальному профилю»: пассажиры получают возможность просматривать профили соседей в Facebook и LinkedIn для того, чтобы иметь представление об их интересах и найти общие темы для общения во время полета.
- Для компании Royal Haskoning была предложена концепция создания экологичного рабочего места в большой корпорации.
- Сети магазинов WereldWinkels была представлена идея новой маркетинговой концепции для розничной торговли, целью которой было расширение заинтересованной аудитории.
- Мы организовали так называемое «Разнообразное путешествие» («Diversity Journey») для 15 HR-менеджеров из разных европейских стран, служащих в компании T-Mobile в Амстердаме.
- Мы разработали программу для фестиваля PICNIC в Амстердаме.
- Компания Achmea попросила нас помочь распланировать запуск на рынок нового страхового продукта для индивидуальных предпринимателей.

...И еще 40 крупных и небольших проектов, и все это – только в первый год работы нашей школы!

Будущее Knowmads бизнес-школы

Мы верим, что многие проблемы, с которыми столкнулось сегодня человечество, можно решить при помощи креативной предпринимательской деятельности, действуя на платформах, предоставляющих возможность одновременно учиться и работать. Именно этим занимается наша бизнес-школа: мы предлагаем реальные задания, делимся знаниями, эмоциями и опытом в сообществе единомышленников. Нам нравится, что мы делаем, и мы учимся на собственных ошибках. Knowmads бизнес-школа – это образовательная организация, обладающая необходимой гибкостью, что позволяет ей меняться, когда это необходимо. Именно так и происходит в реальных условиях.

Мы многому учимся на протяжении всей жизни. Жизнь – длинный путь, конец которого всегда скрыт. Преодолевая этот путь, человек учится, чаще всего даже не осознавая этого. Он находит свое призвание и страсть, затем – необходимые знания, он развивает навыки работы с другими людьми, моложе и старше его. А дальше – он идет по жизни, делая ее лучше для себя и окружающих.

У каждого внутри горит огонь. У кого-то он ярче, у кого-то – еле теплится, а у кого-то – внутри пока только угольки. В нашей школе мы стараемся раздуть этот огонь и сделать его ярче. И мы видим невероятные результаты нашей работы!

Знаниевые кочевники, добро пожаловать домой!

ЛИТЕРАТУРА

Goodrich, D. (Director) (2009). We are the people we have been waiting for. UK: New Moon Television.

Scharmer, C.O. (2007). Theory U: Leading from the emerging future (1st ed.). Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.



Для заметок

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

**Переход от
принципа
«сверху вниз»
к принципу
«все наверху»**

ЭДВИН ДЕ БРЕЙ И БЬЯНКА СТОКМАН

«ОРГАНИЗАЦИИ С
ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ
ПРОПОВЕДУЮТ СЕРОСТЬ,
ПОКОРНОСТЬ
И ПОДЧИНЕНИЕ».

**«Стимулы
20-го века
превратились
в антистимулы
века 21-го».**

«АДАПТИВНОСТЬ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ».

ЭДВИН ДЕ БРЕЙ И БЬЯНКА СТОКМАН

**«ЧТОБЫ
УСКОРИТЬ
ПРОЦЕССЫ,
НУЖНО
ИЗБАВИТЬСЯ ОТ
ИЕРАРХИЧЕСКИХ
МОДЕЛЕЙ».**

«ОРГАНИЗАЦИЯ ЧЕ-
ГО-ЛИБО – ЭТО ВСЕГДА
ПОощРЕНИЕ ТОГО ИЛИ
ИНОГО ПОВЕДЕНИЯ.
СТРУКТУРА – ЭТО УРО-
ВЕНЬ, НА КОТОРОМ
ТАЛАНТ И ЭНТУЗИАЗМ
ПРОЦВЕТАЮТ ИЛИ
УМИРАЮТ».

ОБЗОР

ПЕРЕХОД ОТ ПРИНЦИПА «СВЕРХУ ВНИЗ» К ПРИНЦИПУ «ВСЕ НАВЕРХУ»

Эдвин де Брей и Бьянка Стокман

Птицы собираются в стаи, рыбы плавают косяками, а львы живут в прайдах. Всё это – простые, инстинктивные правила поведения особей в своих группах. А каким правилам следуют люди, работающие в одной организации?

Похоже, что по мере нашего продвижения навстречу Обществу Знаниевых Кочевников (или Knowmadic Society, Общество Знаниевых Кочевников) возникают новые правила поведения. Они отличаются от традиционных правил в организационных структурах и, кажется, больше соответствуют правилам «естественного порядка», регулирующим человеческие отношения. В конце концов, в ходе эволюции мы развили много вариантов инстинктивного поведения с представителями своего вида. А что, если бы мы сами, а не руководства организаций регулировали наше поведение? Каков был бы результат? Была бы такая самоорганизация эффективной?

Мы считаем, что формирующееся Общество Знаниевых Кочевников уже оказывает огромное влияние на трудовую деятельность человека и на то, как она организована. В этой главе мы попытаемся ответить на следующие вопросы:

- 1 Регулируется ли правилами процесс самоорганизации? Каким основным принципам мы должны следовать для осуществления эффективной совместной деятельности в условиях самоорганизации?
- 2 Можно ли создать такой социальный контекст или структуру организации, которые бы позволили любому сотруднику быть и лидером, и подчиненным в зависимости от конкретной ситуации и поставленной задачи?
- 3 Как факторы социального взаимодействия, вызывающие у нас стресс или чувство удовлетворённости, влияют на способ организации нашей работы в условиях Общества Знаниевых Кочевников?

Хотя традиционная иерархия и процессы, вместе формирующие операционную структуру организации, достигли высокого уровня эффективности в решении повседневных бизнес-задач, они не приспособлены для решения более сложных проблем, возникающих в условиях постоянного и стремительного изменения среды (Kotter, 2012).

Почему нужно избавиться от иерархий для достижения максимального ускорения

Предприятиям необходимо ускоряться, чтобы соответствовать быстрым изменениям в обществе. В этой главе мы проанализируем, что означает данное утверждение для сотрудников и компаний, в которых они работают.

Мы начнем с изучения сегодняшних потребностей сотрудников и того, как меняется характер их профессиональной деятельности в контексте приближающегося Общества Knowmadic. Далее мы представим несколько примеров компаний, организованных в соответствии с принципами знаниевых кочевников, и посмотрим, чему мы можем у них научиться.

Knowmadic-сотрудник

«Knowmadic-сотрудник», или сотрудник – знаниевый кочевник, – это человек, обладающий необходимыми знаниями в своей профессиональной сфере, готовый ими делиться и способный работать с самыми разными людьми и в самых разных местах. Технологический прогресс позволяет ему трудиться в любое время, в любом (офлайн- или онлайн-) пространстве и трансформировать свои знания в реальный результат. Число таких сотрудников постоянно растет, и это ставит перед организациями новые вопросы. Сотрудники – знаниевые кочевники – склонны к постоянному личностному и профессиональному развитию и нуждаются в автономности, гибком графике и возможности использовать последние технологические достижения. Но это далеко не все их потребности. И очевидно, что традиционная иерархическая структура не может их удовлетворить.

Все больше и больше людей предпочитают оформлять отношения с организацией иными, отличными от традиционного контракта способами. Это может быть, например, фриланс или работа в сети, а также организация своей небольшой компании. Возможно, это является результатом растущей потребности в самоактуализации, автономии и эмоциональном удовлетворении. Однако и крупные корпорации с проявленной идентичностью, если они озабочены формированием сообщества лояльных сотрудников, также могут создать условия, необходимые для знаниевых кочевников (например, Google, Apple, Ikea). Они рассказывают о себе настолько привлекательные истории, что нам хочется стать частью их «команды». И это только подтверждает естественную для человека потребность быть членом той или иной группы.

Сама по себе эта идея не нова. В начале 1980-х Том Питерс и Роберт Уотерман (Peters & Waterman, 1982) опубликовали результаты своего анализа успешных организаций. Выяснилось, что организации, не жалеющие сил, времени и финансов на «мягкие» («soft») аспекты бизнеса, получают при этом лучшие «твёрдые» («hard») результаты. Питерс и Уотерман определили восемь базовых принципов успешного ведения бизнеса, которые актуальны и сегодня: 1) компания-лидер всегда готова к активным действиям; 2) она постоянно контактирует с клиентами (т.е. клиентоориентирована); 3) поощряет автономию и предпринимательство; 4) ценит своих сотрудников; 5) ориентируется на ценности; 6) предана изначальной бизнес-идее; 7) предпочитает не усложнять свою структуру и не увеличивать руководящий состав; 8) сочетает дисциплину со свободой.

Вопрос заключается в следующем: если книга Питерса и Уотермана «В поисках совершенства» была написана еще

30 лет назад, то почему каждая компания не последовала их советам? Видимо, их выводы показали многим недостаточными. Нам кажется, что Общество Знаниевых Кочевников заставит бизнес взглянуть на них более пристально. Иначе несоответствие между потребностями и желаниями сотрудников и теми условиями, которые предлагают им организации, будет только расти.

В этой главе будут рассмотрены эволюция, биология и «неврология» человеческих отношений в процессе трудовой деятельности, а также предпосылки для лидерства и подчинения. Кроме того, ответив на вопрос, какие схемы существуют в наших социальных взаимодействиях, мы попробуем применить их к специфике Общества Знаниевых Кочевников. Нас также будут интересовать следующие вопросы:

Соответствует ли парадигма обучения и профессиональной деятельности, присущая этому обществу, нашей биологиче-

ской сути? Что она означает для существующих традиционных иерархических организаций? Что им нужно сделать, чтобы трансформироваться в knowmadic-организации, т.е. в организации с неиерархической структурой?

Законы природы

Наберите в строке «Поиск» на канале YouTube.com словосочетание «spreeuwen Utrecht»¹ и вы найдете потрясающее видео со стаей скворцов над городом Утрехтом (Нидерланды). Движения птиц напоминают танец, а вся стая выглядит как танцующее облако, в котором птички как будто притянуты друг к другу невидимым магнитным полем. Если на пути этого облака возникает чужеродный объект, оно, по решению некоего разума, мгновенно разделяется и так же молниеносно соединяется вновь, как только «чужака» исчезает. Что же ими руководит? Каким законам они подчиняются? Как у них получается летать так

близко друг к другу и не сталкиваться? Те же самые вопросы появляются, когда наблюдаешь за косяком рыб или стаей волков во время охоты. Эти процессы уже хорошо изучены, и ответы на поставленные вопросы найдены. Например, стая волков во время охоты следует двум принципам:

- Приближаться к жертве настолько близко, насколько возможно без риска быть ею раненным.
- Держаться от других волков настолько далеко, насколько это возможно.

В таком случае жертва изматывается, не имея возможности убежать, а волки не получают травм. Исследования показали, что эти же принципы применимы в объяснении поведения любых живых существ, будь то птицы, насекомые или рыбы. Крейг Рейнольдс (Craig Reynolds, 2001) в 1980-х создал программу-симулятор движения рыб в стае или косяке. Он назвал движущиеся объекты «агентами» («foids») и вывел

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=0lhWR7wLZOA>. – Примеч. науч. ред.

три правила, которым они должны подчиняться, чтобы слаженно двигаться:

- 1 Держать дистанцию и не препятствовать движению других; менять направление, если появляется риск столкновения.
- 2 Двигаться в том же направлении, что и ближайший член стаи.
- 3 Двигаться в группе слаженно, оставаясь рядом с другими рыбами в стае.

Этот феномен называется «роевой интеллект» (РИ). Он основывается на коллективных поведенческих паттернах децентрализованных, самоорганизующихся систем – естественных и искусственных. Эти правила используются при создании компьютерных игр, организации дорожного движения и создании мультипликационных фильмов. Еще один вариант объяснения РИ предложили Стефан Краузе и его коллеги (Krause et al., 2009, p. 29): «РИ – это механизм,

используемый индивидами в случае, когда им необходимо преодолеть собственные когнитивные ограничения», и «не всякое коллективное поведение можно рассматривать как РИ».

В последнее десятилетие эти биологические принципы вновь привлекли к себе внимание авторов книг о менеджменте и организационном развитии, так как они могут использоваться при исследовании организационных паттернов. Возросший интерес к феномену поддержало появление новой сферы знаний – *социальной нейробиологии*, сочетающей в себе элементы биологии, психологии и неврологии, фокусом которой является взаимодействие людей. Формировать знания внутри этой сферы помогает теория эволюции, объясняющая то или иное поведение особей. Одной из основных идей, на которых основываются объяснения поведенческих особенностей, считается идея эволюционизма:

паттерны поведения передаются генетически в том случае, если они играют важную роль в выживании вида.

Можно ли выявить какие-либо правила самоорганизации людей? Каким принципам мы должны следовать, чтобы наша групповая деятельность была плодотворной? Видео об этом тоже можно найти на канале YouTube.com. Просмотрите любое видео о том, как организовано дорожное движение в городах Индии: движение людей и машин будет напоминать движение рыб или птиц. Никаких светофоров и пешеходных переходов. Кажется, никто не придерживается никаких правил: толпы людей просто переходят дорогу, как хотят, при этом каким-то чудом не попадая под машины. Но мы же существа с интеллектом? Мы можем рефлексировать над собственным поведением и конечно не подчиняемся простейшим правилам взаимодействия, не так ли?

Эволюция

Всем известно, что люди – тоже животные. Мы едим, спариваемся, справляем естественные нужды, спим, дышим и размножаемся. И мы сами часто сравниваем себя с животными: «голодный как собака», «упрямый как баран», «работает как ломовая лошадь»... У нас «порхают бабочки в животе» и «память как у слона». Еще интереснее, с биологической точки зрения, наблюдать за нашим социальным взаимодействием. Мы считаем себя существами высшего порядка. Имея префронтальную кору (отдел в передней части лобных долей, отвечающий за рациональное поведение), мы способны на метапознание и рефлексии над взаимодействием между своим «я» и окружающей средой. И это позволяет нам контролировать себя и смотреть на происходящее в широком контексте.

Что именно отличает нас от других животных? Вообще-то наука до сих пор не дала

внятного ответа на этот вопрос. Эволюция от одноклеточной до многоклеточной структуры в какой-то момент в результате некоего инцидента привела к такому делению клеток, которое спровоцировало возникновение более сложных структур мозга. Благодаря этому, около 200 миллионов лет назад возникли млекопитающие, уже «вооруженные» небольшой корой головного мозга. Последнее поспособствовало развитию у них более сложного поведения. Большинство этих животных были «ночными». Поэтому части мозга, отвечающие за запах и осязание, развились сильнее, что подтверждают найденные останки. После исчезновения динозавров, примерно 65 миллионов лет назад, некоторые животные стали обитать на деревьях. Они стали предками приматов. Передвигаясь по деревьям, они вынуждены были опираться больше всего на зрение, поэтому стал стремительно развиваться отдел головного мозга,

отвечающий за зрение. Более того, эти животные обитали в жестких социальных структурах, поэтому увеличилось значение лобной доли в целом. Социальное взаимодействие требует большого расхода энергии, а для этого необходим развитый мозг.

Мозг – чрезвычайно развитый и продуктивный орган. Однако чем больше импульсов он получает, тем сильнее ему необходимы паттерны для быстрой обработки информации. Это объясняет наличие у нас подсознания и способности невероятно быстро анализировать поступающую информацию и реагировать на импульсы. С этого момента и дальше мозг развивался по нарастающей, помогая вначале находить более эффективные пути добычи пропитания; затем – обеспечивать более хорошие условия проживания и т.д. Наконец, 200 тысяч лет назад на просторах Африки появились первые люди (Robson, 2011).

Еще позже, если описывать процесс коротко, мы стали ходить на двух ногах, и наши нейроструктуры изо всех сил помогали нашей биологической системе (телу) приспособливаться и выживать. Выживание и приспособление касались не только взаимодействия человека с окружающей флорой и фауной, но и взаимодействий с другими людьми. Мы «вооружились» знаниями о том, как общаться с другими представителями нашего вида; как определить, что они при этом чувствуют и как при этом распознавать угрозы и обезопасить себя. Чтобы эффективно функционировать, нам необходимы зрение, обоняние, слух, вкус и осязание. Сложно себе представить, каким образом все эти сложные функции развились у нас путем проб и ошибок, возникнув из необходимости взаимодействовать и приспособливаться к окружающей среде.

Подчинение и лидерство

Люди всегда жили в сообществах. С точки зрения эволюции это очень мудрый выбор. Мы не самые сильные, большие или быстрые существа. Нашему потомству после рождения требуется достаточно много времени, чтобы обрести способность заботиться о себе. Вместе мы гораздо сильнее. В случае болезни или физической угрозы одни члены нашей группы могут позаботиться о других и защитить их. Обитание в группе повышает для нас шансы на выживание и передачу генов следующим поколениям.

Для небольших кочевых племен, которые обитали в пустынях, было жизненно необходимо иметь систему лидеров и ведомых (подчиненных) для решения социальных задач. Например, таких, как приготовление пищи и ночевка (van Vugt & Ahuja, 2011). Для лидера выгода была в том, что он получал высокий

статус и «бонусы» в виде лучшей пищи, лучшего спального места и лучшей «половины» для продолжения своего рода. Для ведомого выгода состояла в получении защиты со стороны лидера и группы. Таково было соглашение, удовлетворявшее обе стороны.

Разделение на лидеров и ведомых в группах стало естественным порядком вещей и частью нашего поведения на протяжении следующих тысячелетий. Член группы с лучшими характеристиками ведомого имел больше шансов на выживание и передавал свои «ведомые» гены потомству. То же самое происходило с лидерами. Эти процессы запустили генетические программы для «ведомых» и «лидеров». Согласно Марку Ван Вюгту и Анжану Ахудже, лидерство существует благодаря существованию подчиненности (van Vugt & Ahuja, 2011). Лидер тот, кто лучше подходит для выпол-

нения конкретной, актуальной в данный момент задачи (например, охоты или войны). И в нём нуждаются люди, не способные самостоятельно решить эти задачи. Лидерство не обязательно принадлежит одному человеку, оно может разделяться между несколькими людьми в зависимости от стоящих перед группой задач. Лидерство определяют последователи. Прекрасный пример этому – еще одно видео на YouTube.com. Оно называется «Танец лидера»².

Поведение последователей повышает вероятность выживания и развивает «ведомые» гены. В естественных природных условиях одиночкам выжить сложнее. Мало того, что они чаще и больше рискуют, решая проблемы личной безопасности, они также не могут узнать о более эффективном поведении других членов группы, чтобы лучше справляться с вызовами окружающей среды. Поэтому

² «Leadership from a dancing guy» (<https://www.youtube.com/watch?v=PAFq0UjhwM4>). – Примеч. науч. ред.

стремление иметь лидера настолько распространено. Последователей больше, чем предводителей. Необходимость в лидере обостряется во времена неопределенности и кризиса. То же самое происходит в деловой и других сферах общественной жизни.

Организационную структуру, представленную отношениями «лидер – подчиненный», можно считать традиционной и наиболее соответствующей нашей биологической сути. Она связана с потребностью человека в предводителе на каждом уровне любой структуры и обеспечивает необходимый контекст, в котором наша биологическая сущность чувствует себя комфортнее всего. Тем не менее спорным представляется то, что происходит в большинстве организаций, а именно, превращение этой достаточно «зыбкой» (в условиях современной жизни) потребности в жестко регламентированное и обязательное прави-

ло: делегирование полномочий одному лидеру вместо распределения их между несколькими специалистами, наиболее компетентными для выполнения той или иной задачи. Организация, которая действительно стремится действовать более эффективно, опираясь на наши биологические потребности, должна поощрять распределение обязанностей лидера в соответствии с квалификацией и компетентностью сотрудников.

Концепция Общества Знаниевых Кочевников и утверждение, что поведение развивает способность приспосабливаться к окружающей среде, подводят нас к следующему вопросу: *можем ли мы создать структуру с таким контекстом организации, который будет мотивировать одних и тех же сотрудников выступать и в качестве лидеров, и в качестве подчиненных в зависимости от ситуации и текущих задач?*

Социальная нейробиология

Принимая во внимание законы эволюции и группового поведения, бессмысленно изучать человека самого по себе. Наш мозг развивается в постоянном взаимодействии с социальным окружением. Если мы действительно хотим понять, как он работает, нужно изучать его не как отдельный объект, но как часть «коллективного мозга», т.е. как социальный феномен. Подобным образом наше тело представляет собой структуру из клеток, как правило, не рассматриваемых при изучении отдельно друг от друга. Эта идея является основной в *нейробиологии*.

Как уже было замечено выше, мы организуем свою деятельность таким образом, чтобы она была эффективна с точки зрения обеспечения нас наиболее высокими шансами на выживание. Поэтому мы постоянно «сканируем» окружающую среду. Каждую секунду через наши органы чувств

проходят тысячи импульсов. Мы улавливаем, анализируем и интерпретируем эти импульсы и, если нужно, предпринимаем те или иные действия. Многие из этих импульсов приходят от окружающих нас людей. Важным фактором этого межличностного обмена являются эмоции. Например, страх на лице нашего собеседника может указывать на близкую опасность. В определенных обстоятельствах эмоции и мимика лица могут передавать информацию о социальном статусе собеседника (Schutter & den Boer, 2008). Особенно хорошо мы улавливаем импульсы, предупреждающие о возможных угрозах или поощрении. В большинстве случаев мы даже не осознаем, что анализируем какие-либо импульсы, но нас выдают сигналы психологического характера (Williams et al., 2006). Чем выше вероятность угрозы или выгоды, тем сильнее мы ощущаем необходимость предпринимать какие-либо действия.

И первое, и второе связаны с выживанием. Мы должны действовать, когда беспокоимся за свою безопасность и когда ощущаем возможность, например, добыть качественную еду, составить удачную партию или утвердиться в социальном окружении.

Чтобы нас мотивировать, мозг использует, главным образом, две основные системы. Система внутреннего вознаграждения (СВВ) побуждает нас двигаться навстречу стимулу и действовать. Самый важный нейротрансмиттер в СВВ – дофамин. Когда мы предпринимаем что-то полезное для выживания, например, принимаем пищу или вступаем в половые отношения, вырабатывается дофамин. В результате мы получаем удовольствие. Поведенческий паттерн фиксируется, и развивается мотивация повторять данное действие (Nuytten, 2011). К сожалению, к дофамину вырабатывается привычка, и поэтому СВВ

требуется «придумывать» все новые и новые формы стимуляции, чтобы приводить нас на тот же уровень удовольствия.

Когда мы ощущаем опасность, миндалевидное тело в центре нашего мозга подает сигнал для начала ответной реакции на стресс, что включает в себя выброс кортизола. Этот нейротрансмиттер готовит наш организм к действиям и мотивирует увеличить дистанцию между нами и опасностью. Сначала кортизол обостряет чувства опасности; далее – готовит к борьбе с опасностью, если этого невозможно избежать, и, наконец, помогает запечатлеть ситуацию в памяти, чтобы в дальнейшем избегать подобного поворота событий. Таким образом, мы учимся минимизировать подобную опасность в будущем через её более быстрое распознавание и уклонение от нее. Интересно, но этого не происходит в случае, если угроза слишком велика. Однако когда наш

мозг запоминает обстоятельства, это помогает развитию мудрости и интуиции (Ratey, 2008).

Таким образом, выброс дофамина и кортизола приводят не только физические стимулы, такие как секс, еда, пауки или змеи. Существуют и аспекты социального взаимодействия, которые оказывают точно такое же воздействие на нейронную структуру мозга, доставляя нам удовольствие или причиняя боль. Через эти системы поощрения и тревоги наш мозг заставляет нас двигаться либо навстречу человеку или ситуации, либо в обратном направлении.

Социальное взаимодействие

Для описания угроз и выгод как результатов социального взаимодействия мы используем модель SCARF Дэвида Рока (David Rock), основателя NeuroLeadership Institute. При создании этой модели

автор выделил пять факторов социального взаимодействия, на которые мозг может реагировать и как на физическую угрозу, и как на возможную выгоду в зависимости от обстоятельств:

- Статус (Status).
- Определенность (Certainty).
- Автономность (Autonomy).
- Связанность (Relatedness).
- Справедливость (Fairness).

Статус

Статус – это позиция индивида по отношению к другим членам группы. Ключевым является ощущение самим индивидом своего положения. Важен вопрос «Моя позиция ниже или выше по сравнению с другими?». Чем более позитивно мы рассматриваем свое место в группе, тем больше удовольствия получаем. С точки зрения эволюции когда мы вносим ощутимый вклад в общее дело группы, мы считаем, что наши шансы на выживание выше, поскольку мы приносим пользу

всей группе (мы важны для «своих»). Меньший вклад и соответственно негативный образ в глазах «товарищей» заставляет ощущать стресс и угрозу. В стае первым подвергается атаке тот, кто является «слабым звеном». Поэтому речь идет даже не о какой-то «официальной» иерархии, а о собственном ощущении своего статуса. Мы рассматриваем свое положение с позиции пользы, которую могут принести наши знания и опыт либо наши идеи и вклад в достижение целей, а также основываясь на ощущении себя как более «полезного» члена общества. Очень легко почувствовать угрозу из-за негативного восприятия другими нашего статуса либо посылать импульс окружающим (даже ненамеренно), интерпретируемый ими как угроза. Примером последнего может служить ситуация, в которой мы недоброжелательным тоном объясняем что-то такое, что не нуждается в объяснениях, либо говорим человеку, как он, на наш взгляд, должен

выполнять свою работу. Мы можем выказать угрозу одной только фразой: «Позвольте мне выразить свое мнение о вашей работе».

Хорошая новость заключается в том, что мы можем изменить в лучшую сторону восприятие человеком собственного статуса, заметив прогресс в его работе и похвалив за сделанное, желательно при других членах группы. Чтобы иметь активных, счастливых и ответственных сотрудников, организация должна разработать прозрачную систему поощрения, сделать понятным для каждого сотрудника его ценность как члена команды, сконцентрировать внимание на достижениях и обсуждать недочеты и провалы открыто и конструктивно.

Определенность

Как выглядит будущее? Большинство людей предпочитает иметь более или менее четкое представление о перспективах

в будущем. Мы постоянно ищем знакомые схемы в окружающей нас среде. Это помогает в поисках смысла происходящего и в понимании того, что происходит. Определенность ведет к прогнозируемости и далее к чувству спокойствия. Незнание и непредсказуемость приводят к стрессу. В непрогнозируемой среде нам нужно постоянно находиться в состоянии настороженности, чтобы повысить шансы на выживание, если произойдет что-то плохое. В таких условиях наш мозг никогда не посылает сигнал «все хорошо, успокойся» и поэтому не может расслабиться. Он способен отдыхать только в безопасных, стабильных условиях.

Современное общество постоянно проходит через изменения, превращаясь в Общество Знаниевых Кочевников. В любой день могут измениться рабочее место, команда коллег и область выполняемых задач. Эта динамичность требует от человека очень многого. Средств, которыми располагают наше тело и психика,

недостаточно для того, чтобы мы успешно справлялись с этими изменениями. В традиционной компании очень много времени уходит на планирование, организацию, регулирование, структурирование, работу с бюджетом и разработку прогнозов. Сотрудники таких организаций, с одной стороны, ощущают безопасность, с другой – чувствуют контроль над своими действиями. Однако они не вписываются в ряд организаций, ориентированных на работу со знаниевыми кочевниками, в которых неопределенность и непредсказуемость являются нормой. Что это значит для знаниевого кочевника-номада? Может ли неопределенность превращаться в определенность? Возможно ли расслабиться, точно понимая, что утром все вокруг может измениться? Следующий фактор – автономность – может помочь ответить на эти вопросы.

Автономность

Ощущение контроля над обстоятельствами ведет к выбросу дофамина. Автономность относится к способности самостоятельно действовать, делать выбор и влиять на ход событий. Чем сильнее у нас ощущение автономности, тем лучше мы справляемся со стрессовыми ситуациями. Когда ощущение автономности низкое, у нас появляется чувство, что обстоятельства управляют нами, а не мы ими. В knowmadic-организациях ответственность за решения и результаты всегда лежит на сотруднике. Поэтому он или она стремится обладать максимально возможной свободой выбора и возможностью влиять на происходящее. Можно сделать заключение, что такие организации способствуют выработке дофамина у сотрудников. Это гораздо больше соответствует биологическим потребностям человека, чем устройство традиционных организаций, в которых ответственность и право выбора часто теряются за правилами и ограничениями, цель которых – укрепить определенность.

Связанность

Представьте себе трёх человек на экране компьютера, играющих с виртуальным мячом. Только один из них при этом контролируется живым субъектом – человеком. Двое других управляются компьютерной программой. Субъект не знает об этом и думает, что играет с реальными людьми. Внезапно два человечка-программы перестают передавать мяч субъекту. Они передают мяч исключительно друг другу и, кажется, перестают замечать третьего игрока. У субъекта «срабатывает датчик», как это произошло бы в ситуации с физической болью, неприятным запахом или громким звуком: активируется передняя поясная кора головного мозга (Eisenberger et al., 2003). Нам нравится быть частью группы, сотрудничество доставляет нам удовольствие. И когда этого нет, мы испытываем стресс.

С точки зрения эволюции функция такой сигнализации очевидна: быть частью группы – значит иметь высокие шансы

на выживание. Важно заметить, что для знаниевых кочевников членство в группе не столь ценно, как для «обычных» людей. Точнее, само понятие «группа» для них имеет иное значение, нежели для сотрудников традиционной организации. Знаниевые кочевники соотносят себя с другими индивидами не по общему с ними месту пребывания, а основываясь на общих ценностях, интересах и обмене знаниями. Непосредственный контакт чередуется у них с виртуальным. Группа не ограничивается одной структурой, организацией, городом или даже страной. То же самое касается границ между личной жизнью и работой. Друзья и семья – часть сети, которую создает для себя знаниевый кочевник, чтобы решать задачи и достигать целей.

Справедливость

Получение справедливой доли того, что распределяется

между членами группы, ведет к выбросу дофамина. Из всего вышесказанного следует, что любой сигнал о том, что нас уважают и считают ценным членом группы, ведет к таким же результатам на физиологическом уровне. Если мы не получаем справедливой доли (получаем меньше остальных), но знаем причину этого (наши некорректные действия или отсутствие опыта), мы воспринимаем меньшую долю как справедливую. Чем более прозрачна система вознаграждений, оценки результатов и решения спорных ситуаций, тем легче членам группы определить, справедлива ли их доля.

Чувство справедливости важно для нас не только тогда, когда речь идет о нас самих. Наш мозг реагирует и в том случае, когда мы становимся свидетелями несправедливости по отношению к окружающим. Это может объяснять, почему мы получаем удовольствие

от выполнения волонтерской работы или борьбы с несправедливостью в любой форме.

Мотиваторы

Таким образом, система стресса и удовлетворенности в нашем мозге мотивирует нас на те или иные действия. Если мы чувствуем голод, мы начинаем искать пищу. Если мы получаем ожог, мы отходим от огня. Если нам холодно, мы ищем укрытие. Мы прослеживаем причинно-следственные связи и в социальном взаимодействии. Ощущение боли от чувства отверженности социальной группой мотивирует нас искать новую группу, к которой можно присоединиться. Скорбь от потери родного человека побуждает нас больше заботиться о живых близких. Работая вместе, мы улучшаем позицию всей группы.

Кроме того, что система стресса и удовлетворенности является мотиватором к действию, она

может вводить в смятение и формировать чувство тревоги. Как только мы чувствуем понижение своего статуса, непрогнозируемое будущее, отсутствие автономии для принятия решений, несправедливое разделение «бонусов» и тому подобное, наш мозг переключается в режим «выжить». Последнее не обязательно ведет к попыткам стать «лучше» в глазах других членов группы, но может подтолкнуть к таким вариантам решения проблемы, как защита территории (как способ сохранить автономность), ведение политических игр (как способ укрепить статус), сплетни (способ укрепить отношения с другими членами) и т.д. Энергия и внимание сотрудников будут направлены на *решение креативных задач*, а не на *выживание*, если в организации царит атмосфера взаимного уважения, безопасности, разделения полномочий и справедливой критики.

Кажется, вполне очевидна роль правильной организации производственной среды с учетом пяти факторов социального взаимодействия. Но каким образом факторы, на которые мозг отвечает стрессом или удовлетворённостью, определяют, как мы должны организовать нашу работу в условиях Общества Знаниевых Кочевников?

Практические дилеммы

В предыдущей части мы поставили три вопроса:

- 1 Регулируется ли правилами процесс самоорганизации? Каким основным принципам мы должны следовать для осуществления эффективной совместной деятельности в условиях самоорганизации?
- 2 Можно ли создать такой социальный контекст или структуру организации, которые бы позволили любому сотруднику быть и лидером, и подчиненным в зависимости от конкретной ситуации и поставленной задачи?
- 3 Как факторы социального взаимодействия, вызывающие у нас стресс или

чувство удовлетворённости, влияют на способ организации нашей работы в условиях Общества Знаниевых Кочевников?

Далее мы рассмотрим несколько примеров компаний, которые успешно применили новые способы организации. Мы попытаемся понять, что именно они сделали по-другому, как они это сделали и какое влияние это оказало на сотрудников. В конце главы мы еще раз обратимся к поставленным вопросам и попробуем на них ответить.

Организации в Обществе Знаниевых Кочевников

Люди стремятся организовать свою жизнь так, чтобы можно было вместе существовать, творить и достигать целей. Это утверждение верно не только в контексте межличностных отношений. Компании тоже стремятся организовать свои структуры таким образом, чтобы выживать, производить и достигать нужных результатов. Как известно, в последнее столетие ведущей концепцией

организации операционной структуры компаний была философия научного менеджмента Фредерика Тэйлора (Frederick Taylor), основывающегося, главным образом, на анализе производственных процессов и повышении производительности. Несмотря на то, что постепенно росло внимание и к человеческому ресурсу, повлиявшее на восприятие роли сотрудника в деятельности компании, иерархический принцип мышления, в основном, оставался неизменным. Сегодня стремительная трансформация и возрастающая сложность всех процессов, описанные, например, Джоном Коттером в его статье «Accelerate!» (Kotter, 2012), ставят нас перед необходимостью отказаться от такого типа мышления. Иначе стимул превращается в антистимул. Далее мы представим вам примеры неиерархических вариантов организации. Наше кредо: *«Пусть те, кто не верит, не мешают тем, кто уже принял новый порядок вещей!»*.

В нашей повседневной работе мы постоянно встречаемся с менеджерами и предпринимателями, не верящими в возможность организации их компаний отличным от иерархического способом. Например, сетевым. Принято считать, что около 75% проектов, связанных с изменениями, терпят фиаско. Культурные и поведенческие аспекты, похоже, играют ключевую роль в этих неудачах. Те же самые менеджеры и предприниматели утверждают, что их недоверие связано как с их собственным негативным опытом реализации подобных проектов, так и с опытом своих коллег. Примером последнего может служить кейс компании Volvo (Швеция, 1970-е)³. Кроме того, критическое отношение к изменениям обусловлено боязнью потерять власть в результате этих трансформаций. Изменения – это трудности, а самоорганизация для большинства руководителей кажется новым порядком, от которого хочется уклониться.

³ Несмотря на грандиозные перспективы организации в 1978 г. комплексного совместного предприятия с Норвегией, большинство акционеров Volvo, боясь изменений, не откликнулись на это предложение. – Примеч. науч. ред.

Поведение определяется контекстом

В начале 2000-х гг. на голландском рынке услуг в сфере медицинского ухода на дому появилась компания Buurtzorg Nederland. Фирма состоит из самоорганизующихся команд численностью в среднем по 12 медработников. Согласно результатам исследований, уровень удовлетворенности клиентов здесь значительно выше, чем в аналогичных организациях, а рост экономической эффективности составил 30% по сравнению с конкурентами. В 2011 г. удовлетворенность сотрудников этой компании была самой высокой среди всех крупных голландских корпораций. В 2012 г. фирма Buurtzorg Nederland получила награду «Лучший работодатель» в конкурсе, участниками которого были 269 наиболее эффективных компаний.

За неполные 5 лет количество сотрудников Buurtzorg Nederland выросло до 5 000

(Kuiken, 2010). Многие пришли сюда из традиционных организаций, в которых любое изменение – трудность, а бюрократическая и иерархическая структуры рассматриваются как необходимые для продуктивной организации бизнеса. Однажды эти люди решили изменить свою жизнь и уволились, чтобы прийти в Buurtzorg Nederland. Начав работать в новых условиях, они показали прекрасные результаты и доказали свою способность к самоорганизации. Как такое стало возможным, если считается, что поведение человека чрезвычайно сложно изменить? Может, основателю этой компании Йосу де Блоку просто повезло? Или он очень тщательно отбирает сотрудников? Как он добился таких результатов с таким огромным количеством работников?

Мы можем ответить на эти вопросы, проведя следующую параллель. Представим ситуацию, когда человек меняет свой

статус и переходит с позиции «наемный работник» на позицию «предприниматель». Статус предпринимателя заставляет его постоянно менять установки и поведение. Контекст, в котором человек работает, в большой степени определяет его поведение. Культура (коллективное поведение) следует за структурой. Поэтому пытаться менять людей, не меняя контекста, – безнадежное занятие. Формирование нового типа поведения и новой культуры требует новых условий. Давайте рассмотрим несколько схем.

Организация – это инструмент

Основная причина того, что изменения в организации не приживаются, заключается в том, что инструменты часто принимаются за цели. Компании, особенно с иерархической структурой, часто представляются (себе и другим) конечной

целью. Организации, будь то отдел или рабочая группа внутри крупной структуры, преследуют одну основную цель: собственное выживание в конкурентной среде.

Такое заблуждение, на наш взгляд, связано с тем, что те или иные производственные или сервисные организации воспринимаются как статичные объекты. На самом же деле это «моментальные снимки» *динамического процесса*, называемого *организацией*. Компания как организационная структура – это как бы запечатленный момент организационного процесса. Когда мы прилагаем все силы к тому, чтобы сохранить и оберегать неизменность того или иного «момента» организации, принимая его за конечную цель, мы тратим их впустую. Таким образом, отвергается динамическая суть реальности. В результате огромное количество компаний напрасно растрачивают свои деньги, время и энергию.

Между тем этого достаточно легко избежать. Во-первых, нам нужно принять мысль о том, что каждая компания как организационная структура представляет собой в определенном смысле «моментальный снимок» организационного процесса. Та форма, в которой она функционирует сегодня, была выбрана когда-то для совместной деятельности, обучения и достижения целей. Эффективность нынешнего метода организации компании мы можем объективно оценить только тогда, когда имеем четкое представление о том, как именно мы хотели сосуществовать, сотворять и какие цели мы хотели вместе достигать. Во-вторых, мы должны понять, что перейти к более эффективному способу организации сможем только тогда, когда предельно честно ответим на эти вопросы, избегая ответов в силу «просто мы так всегда делаем» и «мы всё перепробовали, и этот вариант кажется наиболее подходящим».

Главное – это формирование поведения!

Создавая организационную структуру, мы хотим сформировать определенное поведение. Почему? Правильное поведение сотрудников ведет к успеху компании. Поэтому организации должны очень четко представлять, какого именно поведения они ждут от своих сотрудников. Когда этот вопрос решен, необходимо определиться, какая структура поможет сформировать такое поведение. Если просмотреть объявления от работодателей, может сложиться впечатление, что в каждой организации приветствуется инициативное, новаторское, вовлеченное и социально ответственное отношение к работе, предполагающее соответствующее поведение. Однако реальная практика говорит о том, что организации-работодатели, как правило, не культивируют такое отношение. Напротив, обычно они поощряют стандартизированное бюрократическое поведение.

Новые перспективы, новое восприятие

Еще одним условием успешного перехода к неиерархической организации является осознание и пересмотр не всегда очевидных принципов, движущих компанией в ситуации выбора пути дальнейшего развития.

Фундаментальные структурные изменения венчаются успехом только в случае, когда меняются основные принципы. Новые программы развития часто терпят неудачу, потому что они начинаются с тех же базовых предположений, которые способствовали необходимости изменений. Такой подход обречён на провал! Как сказал в своё время Эйнштейн, «мы не можем решать проблемы, используя тот же способ мышления, посредством которого мы их сформулировали».

Традиционный, общепринятый взгляд на организацию происходит из ньютоновской картины мира, в которой всё сущее состоит из отдельных частиц («молекул»), соединяющихся

и разделяющихся наподобие строительных блоков. Мы называем это линейно-механистическим подходом к пониманию чего-либо. В данном случае он проявляется в том, что структура организации рассматривается как «машина», которую можно собрать, пересобрать, использовать, отремонтировать и продать. Социальный дарвинизм внес в эту теорию дополнение: отдельные частицы всегда находятся в состоянии борьбы за выживание или готовности к ней. Эта борьба является основанием и оправданием краткосрочных стратегий, направленных на максимизацию прибыли в компаниях (Coolpolitics, 2012).

Сочетание этих двух явлений – наличие «строительных блоков» и постоянной борьбы за выживание – представляет собой условие для процветания. Херман Уижфелс (Herman Wijffels), бывший директор Всемирного банка и бывший Президент Рабобанка (Rabobank), сказал: «В условиях

нарастающей динамичности процессов и их сложности обнажается ахиллесова пята таких систем (линейно-механистических. – *Примеч. науч. ред.*). Системы, прежде неизменно гарантировавшие успех, сегодня являются причиной различных кризисов, которые мы сейчас испытываем. Необходимость в фундаментальной реорганизации наших компаний совершенно отчетливо стучится в наши двери» (Coolpolitics, 2012).

К счастью, «новая» физика открыла для нас новые перспективы. Так, эйнштейновская и квантовая физика утверждает, что молекулы не являются основными строительными частицами ни нас самих, ни мира, в котором мы живём. Главная движущая сила всего и вся – это *коммуникация*, посредством которой мы все взаимосвязаны. Если принять такой подход, то можно совершенно по-иному взглянуть на компании. Тогда они представляют собой сложные системы,

а не поточные линии производства товаров и услуг. Вместе с идеей Дарвина о «выживании наиболее приспособленных» такой подход открывает новые возможности для организации. Прежде всего, возникает мысль о том, что организация и её внешняя среда взаимосвязаны, а все системные процессы не линейны, а цикличны. Это означает, что нам нужно оценивать организации вместе с их контекстами и что бесполезно разбирать их на отдельные части.

Все это звучит довольно абстрактно, но мы должны начинать с абстракций, поскольку они способствуют более глубокому пониманию основных принципов и идей. Если этого не сделать, то все наши последующие рассуждения превратятся в то, что англичане называют «перестановкой стульев на палубе “Титаника”». То есть изменения будут иметь чисто косметический характер, а компания по-прежнему будет идти ко дну.

Итак, в последние 150 лет под влиянием индустриальной революции предпринимательство воспринималось нами как своего рода механическая система. Как уже было сказано выше, именно иерархические организации эффективно функционировали и приводили нас к процветанию, но в современных условиях они уже не могут обеспечивать желаемые результаты. Можно сказать даже более жестко: системы, которые гарантировали успех в 20-м веке, сегодня абсолютно непродуктивны.

Совершенно иной путь

Компания Buurtzorg Nederland не является единственным примером бизнеса, действующего на основании совершенно других принципов и подходов к организации. Возьмем финансовую компанию Finext, остающуюся на плаву и показывающую рост даже во времена кризисов. Удивительные показатели прибыли у этой компании притягивают к ней талантливых сотрудников.

В мае 2011 г. 85% работников выкупили акции Finext у компании-учредителя. Это был первый подобный случай в Нидерландах.

Вот пример еще одного бизнеса, нарушающего правила иерархической организации. Компания WDM занимается арендой, технической поддержкой и ремонтом грузовиков. Она прошла через банкротство в 2010 г. и вновь начала деятельность с новыми акционерами в 2011. Доход компании в конце первого года её «возрождения» был достаточно скромным. Но дальше дела пошли лучше, чем когда-либо прежде. И такие показатели обеспечиваются меньшим в три раза количеством сотрудников. Более того, теперь в компании нет менеджеров, а управление осуществляется сотрудниками на коллективных началах.

Далее мы сосредоточимся на описании поворотного шага к деиерархизации, который может осуществить любая

организация. Затем мы исследуем общие алгоритмы успеха компаний WDM, Finext и Buurtzorg Nederland и рассмотрим конкретные факторы, повлиявшие на их деятельность.

Первым шагом на пути к деиерархизации является *отделение функции от формы*. Когда мы говорим «организация», то почти все представляют себе некую иерархическую матрицу. Мы помним, что организация – это как бы запечатленный момент организационного процесса, выстраивающего её структуру таким образом, чтобы она была эффективной и результативной. Как ранее было замечено, *организация – это инструмент, а не сама цель*. При этом функция должна иметь приоритет перед формой, что обеспечивается постановкой соответствующих вопросов в самом начале организационного процесса:

- 1 Какое поведение сотрудников будет помогать достигать цели нашей организации?
- 2 Какие структуры обеспечат формирование такого поведения?
- 3 Какую организационную структуру мы бы выбрали сегодня, если бы только начинали нашу деятельность? (Ответ на этот вопрос поможет преодолеть существующие в настоящее время барьеры).

Хорошим примером, иллюстрирующим обозначенную проблематику, является непрекращающаяся дискуссия вокруг доверия и контроля в организации. Сторонники практики доверия считают иерархические структуры, которые держатся на контроле, ущемляющими, бюрократическими и непроизводительными. Их оппоненты заявляют, что выстраивать работу компании на доверии просто naивно. Существует огромное количество примеров того, как работники

злоупотребляли доверием, и это всегда приводило к хаосу, воровству и неэффективности.

Если мы не будем вдаваться в крайности, то увидим, что создать структуру, основанную на доверии, вполне реально. Главным условием в этом случае будет прозрачность, которая обеспечит необходимую среду. И в этом случае ни о какой наивности не может быть и речи.

Все сказанное можно проиллюстрировать примером компании Finext. Её сотрудникам разрешалось подавать счета на возмещение затрат без контроля со стороны бухгалтерии. Необходимые суммы, соответствующие представленным документам, просто перечислялись на счета сотрудников. Правда, было одно условие: любая декларация о возмещении размещалась в сети интранета⁴ в открытом доступе для любого сотрудника.

Чрезвычайно полезно осознать, что каждая форма организации есть инструмент для достижения определенной цели. Достижение какой цели преследует иерархическая организация? Или иначе: какая у нее функция? По идее, иерархическая организация – это инструмент реализации эффективного процесса производства; инструмент для результативного использования ресурсов и управления при решении производственных задач. Тем не менее у иерархической организации бизнеса есть ряд побочных негативных эффектов. В таких условиях, как правило:

- 1 Используется в среднем только 50–60% потенциала сотрудников, являющихся хорошо организованными «среднячками» (см.: Managers Online, 2011).
- 2 Отсутствуют стремление к инновационной деятельности, адаптивность и гибкость.

⁴ Интранет – внутрикорпоративная электронная информационная система. – Примеч. науч. ред.

- 3 Сотрудники лишены ответственности и демонстрируют покорность. Это развивает так называемую профессиональную беспомощность или организованную безответственность.
- 4 Внимание концентрируется на отдельных (частных) внутрикорпоративных интересах, что делает невозможным взглянуть на происходящее как на целостную картину и на свою личную роль в общем деле. Появляется противопоставление «я – они» по отношению к коллегам из других отделов и руководству.

Эти побочные эффекты не фатальны, если работа сотрудников заключается в выполнении простых и повторяемых операций, а бизнес ведется в относительно стабильной среде. Однако если среда динамичная и сложная, то вероятность неожиданных последствий в результате иерархической организации очень высока. Важно помнить, что иерархическая организация как объект является формой организации как процесса.

Как контекст определяет поведение

Выше уже было отмечено, что среди требований большинства работодателей к соискателям часто присутствуют такие характеристики, как инициативность, новаторство, активность и коммуникабельность. Сотрудники Buurtzorg Nederland, Finext и WDM действительно обладают этими характеристиками и действуют соответствующим образом. Чему же нас могут научить эти компании и что между ними общего в плане организации среды? В фармацевтике есть термин «активное вещество». Это ингредиент лекарства, который непосредственно обеспечивает желаемый эффект. Каковы «активные вещества» деиерархизации? На наш взгляд, таковыми являются:

1 Ценностная мотивация. Принципы, основанные на ценностных установках, являются основополагающими для процесса деиерархизации, в то время как в иерархических организациях деятельность регулируется правилами. Преимуществом организационного

процесса, основанного на таких принципах, можно считать то, что они способны влиять на поведение сотрудников в любой ситуации. Правила неповоротливы и глухи к реальности. Принципы же позволяют использовать разум. Правила культивируют покорность. Принципы поощряют инициативу и желание брать на себя ответственность. Сотрудники, готовые к такой ответственности, приводят к успеху всю организацию. Вот примеры «ценностных» принципов, на которых строится работа в Finext: выполняй работу, которая тебе нравится; доверяй тем, с кем работаешь; у нас нет вечных правил и жесткой политики.

2 Ценностные сети. Иерархические организации структурируют себя как *ценностные сети*. Они видят и организуют себя как систему, внутри которой все процессы взаимосвязаны и которая, в свою очередь, неразрывно связана с окружающей средой и зависит от неё. Они стремятся к синергии со всеми заинтересованными сторонами и дости-

жению ценностно-образующих результатов за пределами максимизации краткосрочной прибыли. Любое действие рассматривается с точки зрения того, какую ценность оно будет иметь для всех стейкхолдеров. Этот акцент на создании ценностей и взаимосвязности особенно привлекателен для сотрудников. Талантливые люди любят работать в «ценностных сетях» (van den Hoff, 2011).

3 Органическая структура как «малое в большом» и как малые и гибкие сетевые предпринимательские организации. Такая структура позволяет сочетать преимущества небольших компаний с плюсами крупных организаций (Wintzen, 2007). Ключевыми характеристиками такого типа сетевых организаций являются следующие:

- 1 Комплексность существования системы и её внешней среды.
- 2 Быстрота взаимодействия (коммуникации) между компонентами системы.
- 3 Получение информации через обратную связь (информирование на местах).

- 4 Делегирование полномочий в том случае, если работа может быть сделана лучше на более низком структурном уровне.
- 5 Своевременная передача решения проблем на более высокий структурный уровень в случаях, когда это необходимо, и последующее делегирование полномочий по решению проблем.

Как уже было сказано выше, сотрудники компании Buurtzorg Nederland работают в небольших командах по 12 человек. В Finext тоже работают командами по 12 человек, и эти команды называются «бизнес-проектами». Они отвечают за прибыль и убытки, выстраивают собственные стратегии и планируют действия по достижению целей.

4 Приоритет энтузиазма и таланта перед структурой.

Структура – это уровень, на котором проявляется энтузиазм и развивается талант. Она должна обновляться по мере того, как теряется её ценность

в плане проявления этих качеств. В сетевых организациях преданные сотрудники работают над своими проектами с энтузиазмом и увлечением. Члены команды разделяют рутинную, нетворческую работу между собой; при этом каждый должен понимать, в чем заключается ценность результата её выполнения. Большое преимущество такого подхода в том, что работниками движет истинная мотивация. Кроме того, каждый понимает важность и необходимость своей работы. Если в какой-либо работе больше нет необходимости, сотрудники больше не выполняют ее. В традиционных организациях такая работа выполняется потому, что «мы так привыкли», и ради того, чтобы сотрудник, её выполняющий, не остался не у дел. Теория самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана (Deci & Ryan, 2000) выделяет три внутренние потребности, удовлетворение которых обеспечивает оптимальное функционирование и рост личности:

- Компетентность (Competence).
- Принадлежность (взаимосвязь с другими людьми) (Relatedness).
- Автономия (Autonomy).

Сетевые организации обеспечивают удовлетворение этих потребностей. Таким образом, в полной мере реализуется потенциал сотрудников. Талантливые люди предпочитают работать именно в такой среде, так как она помогает им расти.

5 Разделенное лидерство.

Во всех трех организациях, которые мы взяли в качестве примеров, нет четкой иерархии. Власть децентрализована, лидерство может быть делегировано каждому. Лидеры

в сетевой структуре назначают членами команды, которые готовы стать последователями этих лидеров. Руководство командой берет на себя человек, обладающий наибольшей компетентностью для выполнения конкретной работы. Разделяемое лидерство приводит к тому, что иерархия возникает естественно и только тогда, когда это необходимо. Лидерство, в основе которого лежит настоящий профессионализм, служит делу и не культивирует честолюбие и карьеризм. Оно создаёт условия, исключают действие известного многим «принципа Питера»: «В иерархии каждый сотрудник стремится к повышению своего уровня некомпетентности»⁵ (Peter & Hull, 1969).

⁵ Лоуренс Джонстон Питер (1919–1990) – канадский педагог, автор нескольких серьезных трудов по теории и практике преподавания, а также создатель «иерархиологии» (знания об иерархиях), которой он посвятил одноименную юмористическую книгу. Более всего он известен как автор «принципа Питера», заключающегося в том, что, как правило, выбор кандидата на должность в иерархической организации основан на производительности кандидата в его текущей должности, а не на его способностях, связанных с предполагаемой должностью. Иначе говоря, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займёт место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, т.е. окажется некомпетентным. На первый взгляд, из «принципа Питера» следует вывод, что в конце концов все должности в иерархической системе могут быть заняты некомпетентными сотрудниками и система прекратит своё существование. Но в действительности такое происходит довольно редко. В системе постоянно работает достаточное количество сотрудников, ещё не достигших своего уровня некомпетентности, они-то и выполняют всю реальную работу. – Примеч. науч. ред.

6 Прозрачность. В сетевой организации информация распространяется среди всех её сотрудников. Чем быстрее это происходит, тем лучше. Информация генерируется и используется внутри компании, оперативность её распространения позволяет выстраивать эффективные коммуникации с потребителями и быстро отвечать на их запросы. Прозрачность информации – это необходимое условие для:

- проявления инициативы «на местах»: обладая релевантной и корректной информацией, сотрудники могут адекватно действовать и реализовывать все возможности для поддержания эффективной работы всей организации;
- создания корректирующей среды: прозрачность правильно настраивает моральный «компас» сотрудников. В случае низкой самодисциплины или в ситуации принятия ошибочного решения

прозрачность информации позволит быстро скорректировать поведение сотрудника и научит его действовать адекватно в подобных ситуациях в будущем.

7 Циклические процессы.

Командовать и контролировать – типичные управленческие функции любой иерархической структуры. Вводное руководство к действию, как и его последующий контроль, всегда следуют «сверху». Главная цель всего этого – обеспечить предсказуемый результат. Рост производительности и финансовых активов является линейным. Нужен новый бюджет? Пожалуйста: бюджет прошлого года плюс 5 %!

Структура сетевой организации начинается с циклических процессов. Составление бюджета часто вообще не первостепенная задача, поскольку сложно заниматься прогнозами чего-либо, включая расходы, когда речь идет о динамичной

среде. Важно всегда быть «на чеку» и обладать всей информацией, чтобы реагировать сообразно ситуации. Амбиции и ожидания также формируются в соответствии с обстоятельствами. Не отрываясь от реальности, сотрудники ставят максимально достижимые цели.

В иерархических структурах за цель часто принимается хотя и важная, но «текущая» задача. В результате время и силы часто уходят на то, чтобы поддерживать реалистичность целей и искать оправдания тому, почему не выполняется задуманное.

В сетевых компаниях очень много внимания уделяется их воздействию на внешнее окружение. Циклические процессы более сбалансированы и поэтому не приводят к слишком ощутимому производству отходов, вредных для человека и природы.

8 Демократизация. Иерархические структуры централизованы и авторитарны. Это сказывается на снижении способности организации меняться и приспосабливаться к новым ситуациям. Деиерархизация ведет к децентрализации власти и ответственности. Иными словами, её результатом является *демократизация*, при которой сотрудник компании имеет возможность выстраивать коммуникацию с клиентами наиболее адекватно.

Деиерархизация на практике

До сих пор мы описывали, как меняются требования и ожидания сотрудников в некоторых современных организациях. Мы рассмотрели влияние социальных контекстов на человеческое поведение и самые общие принципы функционирования сервисных и производственных предприятий, уже готовых к наступлению Общества Знаниевых Кочевников.

Теперь давайте рассмотрим эти организации более подробно.

Еще раз о Buurtzorg Nederland

Мы уже представляли компанию Buurtzorg Nederland. Это медицинская патронажная служба, в которой работают около 5 000 сотрудников. Она была основана в 2006 г. Йосом де Блоком, ранее занимавшим позицию менеджера в «традиционной» компании аналогичного профиля деятельности. На обслуживание пациента сотрудникам Buurtzorg требуется в среднем всего 40% от принятого за стандарт в этой сфере количества часов. Уровень удовлетворенности их клиентов – 8,7 по шкале от 0 до 10. Это самые высокие показатели в секторе. Их накладные расходы – всего 10% против «обычных» 30% у других патронажных сервисов. В 2011 г. сотрудники компании показали самый высокий уровень удовлетворенности среди работников крупных голландских компаний.

В 2009 г. экономический рост этой патронажной службы составил 3,684%. Очень впечатляющий результат, правда?

Компания полностью использует профессиональный потенциал работников и их умение справляться с задачами через организацию автономных команд медработников по 12 человек. Сотрудники могут обращаться за консультациями к коучам компании, но внутри команд все равны и ответственны за прибыль и потери. Коучи не являются руководителями, не наделены никакой властью, они могут лишь давать советы.

Команды пользуются современными ИТ-средствами коммуникации, что значительно снижает административные издержки. Стоимость управленческого аппарата и другие накладные расходы доведены до возможного минимума без снижения качества услуг. Довольны все – клиенты, сотрудники-профессионалы и страховщики.

Йос де Блок пришел к мысли создать именно такую структуру, размышляя над вопросом о том, что же такое патронажная служба. Ответ был очевиден: это компания, обеспечивающая уход за нуждающимися в помощи в максимально короткие сроки. При этом клиенты предпочитают, чтобы за ними ухаживали одни и те же медработники. Разделение на автономные команды, продуманная система накладных расходов и доверие профессионализму и здравому смыслу сотрудников – это главные факторы, привлекающие специалистов работать в этой компании. Ранее уже было отмечено, что сотрудники, пришедшие из традиционных организаций, показывают здесь гораздо лучшие результаты и получают больше удовлетворения от работы. Люди занимаются любимым делом вместо того, чтобы терять время на бюрократические операции.

Finext

Finext освобождает от рутинной работы финансовых специалистов из 500 крупнейших голландских компаний и международных организаций, имеющих представительства в Нидерландах. В Finext работают около 120 сотрудников. Уровень удовлетворенности здесь растет год от года и держится примерно на отметке 8,5, в то время как у коллег в подобных компаниях показатель равен 7,0. Уровень вовлеченности сотрудников составляет 80% против 20% у конкурентов. Коэффициент отсутствия на рабочем месте стабильно держится на уровне 2%. Finext изначально стала компанией с лучшими показателями среди молодых организаций в группе компаний Ordina Group⁶.

⁶ Ordina Group – группа компаний в Нидерландах, оказывающих услуги в сфере консалтинга, автоматизации бизнес-процессов и информационных технологий. – Примеч. науч. ред.

Сначала Finext была одной из компаний в составе Vision Web, сетевой организации, занимающейся двумя направлениями: управлением преобразований и ИКТ. Vision Web очень быстро выросла в организацию с сотрудниками в количестве 600 человек. В 2003 г. Ordina купила Vision Web. До 2011 г. Finext была холдингом в составе Ordina, пока в мае сотрудники не выкупили 85% ее акций. Это стало примером первого удачного выкупа компании сотрудниками в Нидерландах.

В чём залог успеха?

Успех компании Finext объясняется прежде всего её организационной структурой. Фактически это *сеть бизнес-проектов*, каждый из которых является ответственностью для отдельной команды сотрудников. Все проекты выстраиваются вокруг оказания какой-либо услуги, географической локации или иного фактора, определяющего их специфику. Каждый

сотрудник, являющийся по сути интрапренером⁷, занимается реализацией одного или нескольких проектов, вкладывая в работу весь свой талант и энтузиазм. Вся информация распространяется открыто, включая новые знания, идеи, советы, сведения о зарплатах и клиентской базе. Это делает Finext организацией, которая поощряет предпринимательскую деятельность сотрудников и способствует развитию чувства ответственности за успех своей компании.

В Finext нет официальных должностей, и это буквально означает, что здесь нет и начальников и администрации. Каждый работает над реальным проектом для клиентов. Кроме того, все сотрудники принимают участие в управлении компанией в соответствии с компетенциями и интересами. Управленческая деятельность включает в себя набор персонала, организацию специальных мероприятий для клиентов,

⁷ Интрапренерство – внутреннее инновационное предпринимательство в крупных компаниях. – Примеч. науч. ред.

внутренний аудит, стратегическое планирование и т.д. Ценность принимаемого решения зависит от того, какое влияние оно окажет на клиента. Любой, кого касается то или иное решение, может принимать участие в его обсуждении. Иногда такая процедура принятия решения занимает больше времени, чем авторитарный вариант. Тем не менее Фокке Винстра, один из основателей Vision Web, утверждает: «Иногда, чтобы ускориться, нужно потратить на это время».

Дополнительное время, требуемое на принятие решений, компенсируется экономией времени в процессе их реализации. В авторитарных структурах принятые решения реализуются дольше из-за их обсуждения и оспаривания «на местах». В компании Finext затраты на обеспечение внутренних процессов снижены на 30% по сравнению с подобными компаниями. Например, во всей административной деятельности, включая расчет зарплат, здесь задействованы всего 2,5 штатной единицы. При

этом расходы на оплату этой деятельности обеспечиваются за счет того, что эти же сотрудники включены в реализацию проектов для других компаний. Вот что можно назвать настоящим интрапренерством!

Адаптивность как условие для выживания

Когда мы говорим с предпринимателями о деиерархизации их компаний, то часто слышим: «Если бы я начинал свой бизнес сейчас, я бы ориентировался на создание сетевой структуры. Но у меня уже есть действующий бизнес, и перестраивать его не представляется возможным».

Адаптивность – это самый ценный из всех существующих навыков. Чарльз Дарвин доказал это в своей теории о выживании сильнейшего. Всё просто: компании, которые не могут адаптироваться к изменяющейся среде, обречены! Конечно, изменения часто приносят неудобства. Но эти неудобства – ничто по сравнению с неудобствами, связанными с закрытием бизнеса.

Итак, для перехода к процессу деиерархизации бизнеса мы видим две стратегии.

Первая: открыть еще одну компанию.

«Крупные иерархические компании обречены на то же, что случилось с динозаврами: вымирание по причине отсутствия адаптивности». Это слова Экарта Винцена (Eckart Wintzen), создателя BSO, сегодня известной как Atos⁸. Его компания BSO выросла с 10 до 10 000 сотрудников. И именно он применил стратегию разделения на две компании, когда число работников достигло 50. Чему можно научиться у господина Винцена и сделать в случае, когда компания вырастает до 50 сотрудников и становится достаточно неповоротливой? Не подстегивать дохлую лошадь. Начать снова. Продолжать вести дела по-старому в первой компании и параллельно начать дело с новой командой сумасшедших энтузиастов.

Вторая: осуществить радикальный переход от существующей организации дела к новому социальному контексту.

В сжатые сроки вместе с командой нужно выстроить новый деиерархизированный контекст бизнеса или компании. Выделить на это не более двух месяцев. Наметить дату запуска новой концепции и начать действовать, опираясь на разработанный план, точно в обозначенный день. Мы пробовали использовать такой вариант перехода смены контекста и пришли к выводу, что он применим и для производственного сектора, и для наукоемких компаний. Примерами здесь могут служить сервис по аренде транспорта WDM и небольшая проектная компания. Их сотрудники, за редким исключением, очень быстро «подхватили» новый тренд, вжились в предлагаемые роли и адаптировались к новым условиям. Буквально на наших глазах новый контекст повлиял на развитие

⁸ Atos – французская корпорация, специализирующаяся на ИТ-консалтинге, системной интеграции, аутсорсинге бизнес-процессов, производстве серверного аппаратного обеспечения. Работает во всём мире под брендами: Atos, Atos Consulting, Atos Healthcare, Atos Worldgrid, Bull, Canopy, Unify и Worldline. – Примеч. науч. ред.

новых поведенческих паттернов. Мы увидели доказательства тому, что правильно организованный контекст побуждает человека вести себя определенным образом.

И, наконец:

Вернемся к проблемам, с которыми можно столкнуться на практике. Ранее мы сформулировали три вопроса. Пришло время на них ответить, основываясь на информации практического и теоретического характера, представленной нами в этой главе.

Возможно ли сформулировать правила самоорганизации людей? На какие принципы нужно опираться, чтобы обеспечить условия для их эффективного сотрудничества?

Если попытаться обобщить все сказанное в этой главе, чтобы сформулировать несколько простых правил, то они скорее всего будут выглядеть следующим образом:

- Договориться о том, какую цель вы хотите достичь, объединяясь в группу (или вместе пересмотреть цель, о которой договаривались раньше).
- Договориться о системе ценностей, которыми вы будете руководствоваться в процессе достижения цели, а также о том, каким образом эти ценности будут преобразовываться в поведение (или вместе пересмотреть существовавшую ранее систему ценностей).
- Создать условия для информационной прозрачности, жизненно необходимой для решения задач и поддержания системы ценностей. Под такой прозрачностью подразумевается доступность любой информации любому сотруднику в любое время.
- Держаться подальше от «окаменевших» структур и подходов – иерархических или каких-либо других.
- Всегда задаваться вопросом: «Почему мы делаем это именно таким образом?». Быть открытыми к подобным вопросам со стороны сотрудников.

- Время от времени спрашивать себя: довольны ли вы своей работой и делает ли она вас счастливее?
- Постоянно прислушиваться к себе, чтобы вовремя понять, что вы хотите заняться другим делом.

Можно ли создать такой контекст или организационную структуру, при которых каждый человек будет иметь возможность становиться по очереди лидером и подчиненным в зависимости от поставленных задач?

То, что являлось стимулами к действию в 20-м веке, в веке 21-м превратилось в анти-стимулы. Джон Коттер (John Kotter, 2012) писал: «Хотя традиционные иерархические структуры и процессы, вместе составляющие операционную систему компании, оптимизированы под ежедневное функционирование бизнеса, они не способствуют преодолению трудностей и вызовов, с которыми сталкивается организация в условиях нарастающей сложности и стремительных изменений». Почему? Дело в том, что операционные системы и социальные контексты иерархических организаций поддерживают в своих сотрудниках посредственность,

подчиненность и покорность. Подобное поведение помогало оптимизировать рутинные бизнес-процессы в индустриальную эпоху. Возрастающая сложность и стремительные перемены актуализируют необходимость создания неиерархических структур, поощряющих работников брать на себя ответственность и управление в соответствии со своим опытом и уровнем компетентности. Такой подход развивает гибкость и адаптивность: в определенной ситуации индивид берет ответственность и руководство работой на себя, остальные подчиняются, так как не имеют необходимого уровня компетентности для выполнения конкретных задач и могут встать временно на позицию «ведомых». Децентрализация власти ведет к демократизации компании и созданию условий, при которых все сотрудники чувствуют себя безопасно и ощущают свою ценность для организации.

Как факторы, вызывающие у нас стресс или чувство удовлетворённости (SCARF), влияют на способ организации нашей работы в условиях Общества Знаниевых Кочевников?

Мы утверждаем, что самоорганизующиеся социальные системы, удовлетворяющие основные психологические потребности индивидов, намного лучше, чем иерархические социальные системы. Отсутствие иерархии положительным образом влияет на ощущение каждым сотрудником своего статуса, так же как и признание его талантов и энтузиазма. Тот или иной уровень неопределенности присущ функционированию организации любого типа, но при этом в неиерархических компаниях не прилагаются усилия для формирования ложной определенности. Сотрудники независимы, они могут автономно действовать и влиять на ситуацию, хотя это совершенно не означает, что всё и всегда будет происходить так, как они пожелают.

Во взаимоотношениях здесь присутствуют такие же проблемы, как в традиционных компаниях. Однако поскольку нет постоянного формального лидера, то нет и особых различий в статусах, чаще всего порождающих производственные конфликты. Если люди ощущают необходимость решать проблемы, касающиеся взаимоотношений в коллективе, то они это делают. Что касается ощущения себя частью группы, то и с этой точки зрения самоорганизующаяся структура имеет гораздо больший потенциал. Это связано с разделением общих ценностей, сплачивающих людей внутри организации. Обычно в таких компаниях сотрудники очень преданы делу и друг другу. Честность в производственных отношениях обеспечивается доступностью и прозрачностью информации: каждый человек в любой момент может проверить, насколько справедлива его доля вознаграждения

за проделанную работу. Если он считает себя обделенным, он может сам увеличить свою долю вознаграждения, объяснив свою позицию коллегам.

Мы не утверждаем, что в компаниях с неиерархическими структурами всегда «тишь да гладь». Создание условий, в которых возможно честное и открытое обсуждение ценностей, поведения и результатов, – это очень тяжелая работа. Не всегда легко взять на себя ответственность за свое поведение и результаты работы. Одни могут прямо заявить о своих потребностях и проблемах, для других это сложно. Но результаты наших наблюдений за работой сотрудников в компаниях, построенных на принципах самоорганизации, убедили нас в эффективности таких структур. Достигаемые цели, преданность общему делу и удовольствие от работы – всё это не оставляет места для сомнений.

Хотите стать полноценным членом Общества Знаниевых Кочевников? Тогда не пытайтесь менять людей. Измените условия, в которых они работают!

ЛИТЕРАТУРА

- Coolpolitics (2012).** Lowlands University 2012 – Herman Wijffels, from vimeo.com/47764053
- Eisenberger, N.I., Lieberman, M.D. & Williams, K.D. (2003).** Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.
- Van den Hoff, R. (2011).** Society 3.0. Utrecht: Stichting Society 3.0.
- Kotter, J.P. (2012).** Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11). Retrieved from www.awbrymanagement.co.uk/resources/files/john-kotter-accelerate.pdf
- Krause, J., Ruxton, G.D. & Krause, S. (2009).** Swarm intelligence in animals and humans. *Trends in Ecology & Evolution*, 25 (1), 28-34.
- Kuiken, B. (2010).** De laatste manager. Uitgeverij Haystack.
- Managers Online (2011).** Onderbenutting arbeidspotentieel ondermijnt economische groei. Retrieved from www.managersonline.nl/nieuws/11648/onderbenutting-arbeidspotentieel-ondermijnt-economische-groei.html
- Nuytten, D. (2011).** Geluk zit in je hoofd. Uitgeverij Vrijdag: Antwerpen.
- Peter, L.L. & Hull, R. (1983).** Het Peterprincipe, waarom alles altijd verkeerd gaat, Engelse versie. L.J. Veen BV, Utrecht.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982).** In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Free Press.
- Ratey, J.J. (2008).** Spark: The revolutionary new science of exercise and the brain. Hachette Book Group, New York.
- Reynolds, C. (2001).** Boids (Flocks, herds, and schools: A distributed behavioral model). Retrieved from www.red3d.com/cwr/boids/
- Robson, D. (2011).** A brief history of the brain. *NewScientist*, 211, 40-45.
- Rock, D. (2008).** SCARF: A brainbased model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44-52.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Для заметок

Schutter, D. & den Boer, J. (2008). Emoties. Van subjectieve ervaring naar neurale circuits. In F. Wijnen & F. Verstraten (Eds), et brein te kijk. (p. 155-183). Amsterdam: Pearson.

VDM (2010). Fatale en vitale spiralen in de zorg: 16 zorgeigen oplossingen Jaap van der Mei. Utrecht: VDM Projects.

van Vugt, M. & Ahuja, A. (2011). De natuurlijke leider. Utrecht: Bruna Uitgevers.

Wijnstra, F. (2012). Publicaties. Retrieved from www.fokkewijnstra.nl/Publicaties.html

Williams, L.M., Liddell, B.J., Kemp, A.H., Bryant, R.A., Meares, R.A., Peduto, A.S. et al (2006). Amygdala-prefrontal issociation of subliminal and supraliminal fear. Human Brain Mapping, 27, 652-661.

Wintzen, E. (2007). Eckart's notes. Lemniscaat.

Для заметок

A series of 20 horizontal dashed lines for taking notes.

271

**Человеческие
отношения
как форма
обучения:
превращение
каждого
в учителя
по жизни**

КРИСТИН РЕНО

**«УЧИТЬ – ЭТО ЗНАЧИТ
ВНОВЬ УЧИТЬСЯ».**

Нил Уитман

«Магия взаимного обучения по принципу «равный – равному» в том, что для этого не нужно получать диплом. Нужно просто иметь жизненный опыт».

**«ОБМЕН ЗНАНИЯМИ
СО ЗНАКОМЫМИ
ИЛИ НЕЗНАКОМЫМИ
ЛЮДЬМИ СОЗДАЕТ
СИТУАЦИЮ, В КОТОРОЙ
МОЖЕТ ВОЗНИКНУТЬ
ОЩУЩЕНИЕ
ПРИНАДЛЕЖНОСТИ
К МАЛОМУ ИЛИ
БОЛЬШОМУ
СООБЩЕСТВУ».**

КРИСТИН РЕНО

«МЫ ДОЛЖНЫ ПРИЗНАТЬ ПОТЕНЦИАЛ
ОКРУЖАЮЩИХ НАС ЛЮДЕЙ КАК ГИБКИХ,
АДЕКВАТНЫХ И ХОРОШО ОСВЕДОМЛЕННЫХ
ПОЖИЗНЕННЫХ УЧИТЕЛЕЙ».

**«МНОГИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИСПЫТЫВАЮТ ЧУВСТВО
ВОСТОРГА ПОСЛЕ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ ДРУГ С ДРУГОМ,
ТАК КАК ВИДЯТ, ЧТО ВПЕРВЫЕ В ЖИЗНИ ОНИ
ОСОЗНАННО ВЗЯЛИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОБСТВЕННОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ В СВОИ РУКИ».**

ОБЗОР

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: ПРЕВРАЩЕНИЕ КАЖДОГО В УЧИТЕЛЯ ПО ЖИЗНИ

Кристин Рено

В 2008 г. я была продюсером подкастов в Нью-Йорке. Мне приходилось проводить много времени в социальных сетях, таких как Facebook и Twitter, популярность которых тогда только набирала силу. По публикациям других пользователей я заметила, что очень многие, как и я, используют возможность научиться чему-либо у других людей, порой даже незнакомых в реальной жизни. Регулярно на страницах можно было увидеть посты вроде такого: *«Привет! Может ли мне сегодня кто-то помочь с фотошопом? Мне завтра нужно работу сдавать, и я, кажется, не успеваю. С меня пиво!»*.

Будучи профессиональным педагогом и социальным предпринимателем, я задумалась о следующем: ведь совсем не школы, которые я оканчивала, и не учебные программы, которым я следовала, «довели меня до жизни такой». Моя судьба могла бы сложиться совсем иначе, если бы на своем пути я не встретила чудесных людей, которые помогали мне развиваться все эти годы. Еще через три года мы запустили наш проект «Е-180». Это

был сайт, соединяющий людей, объединённых желанием научиться чему-то новому и поделиться своими знаниями в непринужденной атмосфере, например за чашкой кофе. Идея заключалась в том, чтобы вывести социальную сеть на следующий уровень: мы способствовали встречам пользователей в реальной жизни для общения и взаимного обучения чему-либо в формате часовых микросессий.

Нашей конечной целью было вытащить на свет божий все знания, которыми «тайно» обладали все члены нашего сообщества. Мы считаем, что места, где происходят такие встречи, являются своеобразными перекрёстками, или «хабами», на которых пересекаются люди со сходными образовательными потребностями. Медленно, но верно, мы превращаем в такие хабы любые места, где собирается народ: кофейни, конференц-холлы, библиотеки, музеи, офисы, самолеты и т.д. Правильная организация и продвижение такого обучения позволяют превратить его в альтернативный, современный и персонализированный вариант образования для любого человека.

Мы не так часто задумываемся над тем, как интернет и предоставляемые им возможности организации коммуникации и сотрудничества влияют на нашу жизнь. Сегодня мы можем арендовать дом у незнакомца на другом континенте, разделить офисное пространство с коллегой-фрилансером и узнать новости до того, как о них сообщат традиционные СМИ. Осознание того, как мы связаны друг с другом посредством Сети, трансформирует наше поведение как потребителей, профессиональных работников и путешественников.

Новая глобальная «близость», достигаемая посредством интернета, радикально меняет подход и к обучению. Понимая это, большинство педагогов и разработчиков образовательных технологий стараются внести соответствующие изменения в стандарты организации пространства учебной аудитории. И лишь некоторые из них пытаются изменить сами догмы, на которых строится вся образовательная система. Одна из таких догм – это, конечно, сама концепция образования как передачи знаний от одного (учителя) – многим (ученикам). Учитель (эксперт) до сих пор выступает в роли «диктора», в то время как ученики довольствуются ролями молчаливых слушателей.

Знаниевые кочевники должны постоянно заниматься производством инноваций, поскольку живут в мире, который ежедневно требует от них решения всё новых задач. И это заставляет их искать персонализированный и гибкий вариант обучения, который не может быть предоставлен существующей образовательной моделью, основанной на «одностороннем вещании». Что же может решить эту проблему в Обществе Знаниевых Кочевников? Мы считаем, что это взаимное обучение по принципу «равный – равному».

Нам нужно осознать потенциал, заложенный во взаимном обучении. Окружающие нас люди могут превратиться в учителей, готовых научить нас всему необходимому в любой момент.

Как такое обучение соотносится с традиционным? Какая структура поможет расширить рамки такого обучения? Некоторые ответы на эти вопросы я сформулировала для себя, наблюдая за работой пионера в области взаимного образования по принципу «равный – равному» Ивана Иллича (Ivan Illich), а также сотрудничая с собственными пирами¹ в компаниях Mozilla Foundation, Skillshare и Meetup. Еще больше ответов (не говоря о вопросах, число которых экспоненциально растет) было представлено в ходе эксперимента, проведенного мной и моими коллегами внутри проекта «E-180».

Результаты моей работы я вам и хочу представить в этой главе как «равный – равным».

Учить – это значит вновь учиться

Первые описания опыта, представляющего собой обучение студентов студентами, появились в 1960-х. Угадайте, что стало причиной внедрения такого опыта? «Недовольство преподавательского

¹ В данном случае «пиры» – это люди, участвующие в процессах обмена знаниями. – Примеч. науч. ред.

состава организацией образовательного процесса, а именно, большим количеством лекций, в которых студентам отводилась роль пассивных слушателей». Решение проблемы нашлось в виде метода обучения равных равными (peer-assisted learning), описанного в работе К. Топпинга и С. Эхли (Topping & Ehly, 1998) как «передача знаний и навыков через активное взаимодействие и помощь со стороны равных по статусу или назначенных наставников» (р. 1).

Наставнический подход превратился в отдельное течение внутри образовательной системы, а исследования показали, что его преимущества очевидны и для преподавателей, и для самих обучающихся. Более того, «оказалось, что когнитивные процессы, сопровождающие изучение материала для дальнейшей его передачи другим ученикам, отличаются от тех, которые сопровождают изучение материала для прохождения теста. Ученики же только выигрывают от того, что получают знания от своих наставников-сверстников, так как те умеют преподносить информацию на оптимальном уровне» (Whitman, 1988).

Просматривая литературу, мы можем увидеть такие заголовки, как «Наставническое обучение в высшем образовании: учимся друг у друга» («Peer Learning in Higher Education: Learning From and With Each Other») или «Стратегическое использование метода наставнического обучения с детьми» («Strategic Uses of Peer Learning in Children's Education»). Так может ли этот подход рано или поздно стать альтернативой традиционному образованию и использоваться не только для организации помощи отстающим, при подготовке к тестам или для социализации детей при поступлении в детсад? Да, может. Иван Иллич описал это в своем эссе «Внешкольное общество» («Unschooling Society»), название которого говорит само за себя. Автор считает, что такой вариант образования может стать основным:

«Всеобщее образование через обучение в школах неэффективно. Оно не станет более эффективным и в случае, если им будут заниматься в стенах альтернативных учебных заведений, выстраивающих свою работу в стиле современных школ. Этому не поможет ни обновленное отношение учителей к своим ученикам, ни применение новых технологий (в классе и дома), ни даже попытки расширить ответственность педагогов и перевести её во все сферы жизни учеников. Вместо того чтобы искать новые подходы к образованию, нужно искать альтернативы школьным стенам. Например, образовательные сети, которые могут обеспечить возможностью превратить каждый момент жизни любого ее участника в момент обучения, обмена знаниями и заботы друг о друге» (Illich, 1971).

Значит, учителя должны оставить детей в покое?

Кроме того, что в процессе обучения равных равными сами ученики больше включены в образовательный процесс, что же дает ему превосходство, или по крайней мере позволяет выступать в качестве вспомогательного метода в традиционном образовании?

Учимся у самой жизни

Наставническое обучение позволяет нам учиться исходя из жизненного опыта тех, кто вокруг нас, вместо того чтобы забивать себе в мозг то, что Альфред Уайтхед (Whitehead) назвал «инертными знаниями»:

«При хорошей дисциплине всегда можно вложить в головы учеников некоторое количество инертного знания. Такой подход можно объяснить тем, что разум – это инструмент. Нужно его отточить и использовать»... Я не знаю, кто является автором этого сравнения живого органа с неодушевленным предметом... Но я без колебания могу назвать это самой фатальной, ошибочной и опасной концепцией, когда-либо использовавшейся в образовании. Разум никогда не находится в пассивном состоянии. Он всегда активен, чрезвычайно деликатен, восприимчив и отзывчив на любой стимул. Нельзя себе даже представить, что можно не использовать его, пока он не “отточен”... Для обучения существует только один предмет и это – сама жизнь во всех ее проявлениях» (Whitehead, 1967, p. 5).

Мы учимся в любых ситуациях, с которыми нас сталкивает жизнь каждый день: дома в кругу семьи и друзей; на занятиях по рисованию, скрипке и йоге; на работе в общении с коллегами, клиентами, а также в ситуациях стресса или признания наших достижений. Это настолько очевидно, что иногда наставническое обучение представляется как основной подход к обучению «на лету»². Согласно исследованию «Новые подходы к пожизненному обучению» («New approaches to life-long learning»), более 56% работающих канадцев получают подавляющую часть новых компетенций от коллег и наставников в ходе неформальной коммуникации (Livingstone, 2003).

² От англ. «learning on-the-fly». Вариант перевода «обучение на лету» встречается в русскоязычном издании книги Саймон Хайкин: Нейронные сети: полный курс. 2-е изд. / пер. с англ. Н.Н. Куссиль, А.Ю. Шелестова. – Примеч. науч. ред.

Ищем «потерянное золото»

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, каким количеством знаний обладает один человек и насколько он мог бы быть полезен окружающим, если бы мог передать эти знания, используя соответствующие каналы? А при отсутствии таковых эти знания служат лишь ему одному? Кто-то может сказать, что в интернете есть всё и что с его помощью любой человек может поделиться своими знаниями с другими, если он этого хочет. Пол Кинг (Paul King), приглашенный преподаватель в Redwood Center for Theoretical Neuroscience (Университет Беркли), утверждает, что такой взгляд не совсем верен:

«...Мозг человека представлен 10 миллиардами нейронов и 10 тысячами связей на каждый из них. Таким образом, человеческая память могла бы представлять собой сеть объемом 100 терабайтов. Тем не менее реальный объем человеческой памяти намного скромнее, примерно 100 гигабайт и даже меньше. Если бы вам нужно было написать книгу, в которой должно было бы содержаться всё, что вы знаете и помните, сколько бы страниц в ней было? Для справки: 500 страниц – это 1 мегабайт. Могли бы вы написать 100 книг? А ведь 100 книг – это всего лишь 100 мегабайт!» (King, 2012).

Учитывая то, что лишь немногие из нас представили свой опыт в сотнях книг, скорее всего, вполне справедливым будет утверждение, что знания, которыми вы делитесь с пирами в ходе формальной и неформальной коммуникации, могут быть еще не представлены в интернете.

Укрепляем связи внутри сообщества

Чарльз Вилли (Charles V. Willie, 1994) пишет: «Мы должны сохранять то, что полезно для всех, и избавляться от того, что доставляет страдания хотя бы одному». Это утверждение верно в ситуации, когда между членами сообщества существует очень тесная связь и когда мы действительно ощущаем и видим, как наши действия влияют на остальных членов сообщества. Питер Блок (Block, 2008) рассматривает устройство малых групп как модель для устройства более крупных сообществ и замечает, что «тесная связь... обеспечивает такую структуру, в которой люди преодолевают чувство изолированности и приобретают ощущение принадлежности».

В ситуации обмена знаниями создается атмосфера, в которой рождаются тесные связи и расширяется наше ощущение принадлежности к малой группе или большому сообществу.

Делаем обучение индивидуальным

В 2005 г. организация ЮНЕСКО представила доклад, касающийся знаниевого общества, в котором было сказано: «Информационный поток, порожденный Web 2.0, стал неожиданным для общества и привел к потере контроля индивидов над знаниями, которые они получают... Согласно некоторым источникам, половина информации, циркулирующей в сети, – недостоверна или неточна».

Когда человек хочет научиться чему-то, с чего нужно начинать? Как отличить нужную и полезную информацию от той, которая заведет в тупик и даже навредит? Будучи людьми, настроенными на пожизненное обучение, мы должны уметь ориентироваться в ресурсах, представленных в огромном количестве вне рамок формального образования. Наставническое обучение позволяет нам найти своих «брокеров» в мире знаний, которые могут наставить нас на «путь истинный» и сориентировать на нужные потоки в океане информации.

Превращаем невидимое в видимое

Существуют две основные преграды на пути тех, кто готов встретиться и получить знания от наставников. Первая – общепринятое среди взрослых людей заблуждение в том, что для обучения чему-либо нужно «вернуться в школу». Это превращает обучение в настоящий подвиг: человек должен поставить свою жизнь «на паузу», чтобы получить какие-то знания. Это наряду с отсутствием официального признания неформального образования приводит к тому, что наставническое обучение воспринимается как хобби, а не как валидная форма образования. В одном из корпоративных документов компании Mozilla говорится следующее:

«Для получения большинства существующих дипломов и других документов, относящихся к подтверждению профессиональной пригодности, необходимо подписаться на обучение по направлению, предлагаемому официальным образовательным учреждением. Далее нужно следовать предлагаемому учебному плану. Неформальное, наставническое обучение признается только в той степени, в которой оно может быть полезным для достижения целей формального образовательного стандарта» (Mozilla Foundation and Peer 2 Peer University, 2012).

Вторая преграда – это трудности, связанные с поиском единомышленников, готовых делиться своими знаниями вне стен образовательных учреждений. Хотя сегодня мы и связаны друг с другом Сетью, большинство наших связей поверхностны и не предполагают никаких обязательств по отношению друг к другу.

Создаём сети следующего поколения

Вернемся к Ивану Илличу, который ещё в 1960-х гг. предсказал факторы, которые будут в наши дни влиять на работу сотен предпринимателей, занимающихся образовательными технологиями. Он утверждал, что новые подходы к образованию основаны, прежде всего, на использовании таких технологий, которые связывали бы людей друг с другом на почве их общих интересов и создавали образовательные сети, превращающие каждый миг нашей жизни в ситуацию обучения:

«Устройство такой сети, осуществляющей поиск пиров, будет простым: пользователь будет вносить свое имя, адрес и сферу деятельности, для которой ему необходим партнер-пир. Компьютер будет высылать в ответ имена и адреса тех, кто соответствует заданным параметрам. Удивительно, что такая простая схема никогда еще не использовалась широко для достижения общественно значимых целей» (Ivan Illich in Mozilla Foundation and Peer 2 Peer University, 2012).

Этот призыв 40 лет спустя слышали самые успешные предприниматели в сфере технологий. Усиливающаяся стандартизация американской системы образования, последовавшая за принятием программы «No Child Left Behind» («Ни одного отстающего ребёнка»), подняла волну интереса и критики по отношению к школьной системе, что привело к появлению инноваций в сфере образования. Некоторые педагоги решили остаться в системе и менять ее изнутри, другие вышли из нее и предпочли использовать Сеть для помощи тем, кто хочет продолжать образование, но не в системе стандартов и тестов.

В результате этого общего движения появились несколько платформ-лидеров. Платформе Skillshare потребовалось всего несколько месяцев, чтобы стать самым популярным онлайн-рынком, «на котором преподаватели предлагают свои услуги в зоне вашего доступа». Сервис Meetup обеспечивает инструментами, необходимыми «сообществам людей с общими интересами планировать встречи и организовывать оффлайн-клубы по всему миру».

Признаем и обосновываем неформальное обучение

К сожалению, пока мы не сможем «доказать» и задокументировать эффективность наставнического обучения, его результаты так и будут считаться случайными и недействительными для официальной системы. Эта проблема была озвучена компанией Mozilla Foundation при реализации проекта «Open Badges»:

«Представьте себе мир, в котором все ваши навыки и компетенции собирались бы по зёрнышку из всех возможных контекстов и становились частью вашего онлайн-профайла, передаваясь всем, кто может быть заинтересован в вас как профессионале, и представляя весь ваш потенциал. В этом идеальном мире обучение происходило бы через пересечение формальных и неформальных образовательных контекстов, а вы открыли бы для себя новые возможности и определяли бы направление и скорость собственных образовательных траекторий, основываясь на своих интересах и предпочтениях... Следующим шагом являются систематическая поддержка и поощрение такого обучения, чтобы полученные в его ходе

навыки и компетенции были предметом обсуждения в интервью при приеме на работу или в образовательное учреждение, а также для рассмотрения вас в качестве кандидатуры на позицию преподавателя. Именно в этих ситуациях необходимы “знаки отличия”, определяющие количество и качество ваших навыков и компетенций. Проект компании Mozilla Foundation под названием “Open Badges” предлагает открытую систему знаков всем организациям, которые хотели бы поддержать заинтересованных концепцией проекта людей. Данный проект играет важную роль в созидании образовательной среды через выстраивание связей между контекстами и превращение каналов альтернативного образования, полученных навыков и форм нетрадиционного обучения в жизнеспособную, признаваемую и эффективную систему. Чего до сих пор не хватает в экосистеме нетрадиционного образования, что способствовало бы распространению наставнического обучения? Инструментов, необходимых для соединения не знакомых друг с другом единомышленников, заинтересованных в индивидуальном обучении, которое применяется в традиционной школьной системе, но отличается тем, что основывается на жизненном опыте» (Mozilla Foundation and Peer 2 Peer University, 2012).

Представляем платформу «Е-180»: это не сайт знакомств!

Совсем не школы и учебные программы превратили мою жизнь в то, чем она является на данный момент. Больше всего меня научили и изменили чудесные люди, которых я встретила на своем жизненном пути. Люди, с которыми нас сталкивает жизнь, как живые и постоянно меняющиеся книги: они наставляют и сопровождают нас всю жизнь. Если мы показываем наше небезразличие к ним, они позволяют нам возвращаться к себе снова и снова, чтобы научиться чему-то еще, а может, и вновь познать что-то забытое по причине отсутствия необходимости в знаниях до определенного момента. Как можно воспроизводить, оптимизировать и расширять неформальный дискурс? Какое бы влияние оказали на наше общество и бизнес знания, которые мы передаем друг другу, если бы могли их фиксировать и передавать с помощью технологий, но в форме диалога между наставником и учеником? Что, если бы мы могли превратить каждого индивида в пожизненного наставника?

Через три года появилась платформа «Е-180», представляющая собой сайт, *соединяющий людей с общим желанием научиться чему-либо новому и поделиться своими знаниями в непринужденной атмосфере, например за чашкой кофе*. Идея заключалась в том, чтобы вывести социальную сеть на следующий уровень: мы способствовали встрече пользователей в реальной жизни для общения и взаимного обучения чему-либо в формате часовых микросессий.

После года работы в закрытом тестовом режиме в ноябре 2012 г. мы запустили двуязычную версию для более чем 1 600 пользователей, которые организовали около 300 личных встреч с образовательными целями в течение первой фазы работы проекта. Темы варьировались от «Как пережить потерю близкого:

страдание через рисование» до «Как путешествовать в рамках бюджета в \$ 10». Члены сообщества делились самым интимным опытом и самыми неожиданными навыками.

Пример: самая первая встреча пользователей «E-180» состоялась сразу после тестового запуска платформы. Встречались Адель, которая никогда не путешествовала и очень хотела поехать в Индию в самостоятельное путешествие на 4 месяца, и Пол, который провел в Индии почти год. Слегка волнуясь, они встретились за обедом в индийском ресторанчике и завели разговор об этой стране, людях, еде и транспорте. Проговорили они 2 часа. Вот, что написал Пол, делаясь своими впечатлениями о встрече в своем блоге:

«Мы были так взволнованы при встрече, что не знали, как начать разговор. Пока мы вместе шли к месту нашей встречи, мы внутренне подготавливались к беседе. А когда добрались до индийского ресторана, разговор сам собой зашел о рецептах карри. Так мы и начали нашу встречу» (Mariuzzo-Raynaud, 2012).

После этой встречи Адель съездила в Индию на 4 месяца, вернулась и выставила на «E-180» предложение с темой «Как женщине одной путешествовать по Индии». Вот оно, волшебное действие наставнического обучения: не нужен диплом, чтобы самому стать наставником. Просто нужно жить и получать опыт. При публичном запуске нашей платформы Адель поделилась своими впечатлениями: «Я стала по-другому смотреть на мои отношения с людьми и на возможное влияние, которое они могут оказать на моё обучение».

Эксперимент длиною в год: соединяем знаниевых кочевников

Что мы узнали на исходе года работы нашего проекта по соединению наставников и учеников? Какие вопросы остались без ответа и в каком направлении нам двигаться теперь?

- **Люди застенчивы.** Большинство наших пользователей с трудом признаются окружающим, что обладают какими-то знаниями и могут считаться экспертами в какой-то области.
Вопрос: как нам помочь людям определиться, в какой сфере они являются экспертами и чем могут поделиться с окружающими?
- **Люди щедры, но тем не менее заняты.** Движущей силой, заставляющей людей проводить час в компании незнакомца, является простая щедрость. Тем не менее люди загружены делами, что и является самым популярным объяснением, почему они не могут уделять больше времени другим.
Вопрос: Нужно ли нам создать систему поощрений (открытая валюта, знаки отличия, очки и т.д.) для тех, кто наиболее активно участвует в проекте?
Вопрос: будут ли востребованы разработанные нами индивидуальные планы как некий результат работы сообщества, чтобы участники могли пользоваться ими?
- **Наставническое обучение вдохновляет.** Многие пользователи испытывают чувство восторга после первой встречи друг с другом, так как видят, что впервые в жизни они осознанно взяли ответственность за собственное образование в свои руки.
Вопрос: как можно измерить результат, чтобы достигать его вновь и вновь посредством выстроенных нами алгоритмов?
- **Наставническое обучение чрезвычайно востребовано.** Мы видим новые возможности для сотрудничества, которое может способствовать повышению эффективности наставнического обучения.
Вопрос: Как нам создать «хабы» наставнического обучения в публичных местах, используя мобильные технологии?

И что теперь?

Наблюдая за работой организаций, занимающихся близким нашему делу, а также исследуя собственный опыт, мы пришли к выводу, что, вдохновляя людей и обеспечивая их необходимыми инструментами обучения друг у друга, мы приближаем появление общества, в котором развитие индивида не будет связано только с передачей информации. Мы способствуем установлению связей между членами общества.

Что же станет нашим непосредственным вкладом в это дело? Нашей конечной целью является выявить все знания, которыми тайно обладают наши наставники. Мы верим в то, что ключевую роль играют места, которые могут стать «хабами» и в которых могут происходить встречи людей в формате «оффлайн» для обучения друг друга чему угодно. Поэтому мы «внедряемся» во все возможные пространства, способные стать местом встречи наших пользователей: кафе, конференц-холлы, библиотеки, музеи, офисные пространства, самолеты и т.д.

Сетевые технологии, DIY-субкультура³ и совместная деятельность, включающая потребление услуг, подвели нас к революции в образовании, в основании которой лежит идея наставничества. Именно наставники являются конечными ретрансляторами знаний, основанных на жизненном опыте, и именно в диалоге рождаются дидактика и человеческие отношения. Диалог – конечная форма педагогики. Правильная организация и истинное признание могут сделать наставническое обучение гарантом того, что каждый из нас получит востребованное, современное и индивидуальное образование.

³ DIY (от англ. «do it yourself») – форма субкультуры, основанная на концепции «сделай сам», так называемая «культура самоучки». – Примеч. науч. ред.

ЛИТЕРАТУРА

- Block, P. (2008).** Community: The structure of belonging. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Illich, I. (1971).** Deschooling society. Retrieved from www.preservenet.com/theory/illich/Deschooling/intro.html
- King, P. (2012).** Quora: What would be the memory capacity of our brains if we were to approximate it in terms of bytes? Retrieved from <https://www.quora.com/Cognitive-Neuroscience/What-would-be-the-memory-capacity-of-our-brains-if-we-were-to-approximate-it-in-terms-of-bytes>
- Livingstone, D.W. (2003).** New approaches to Life-Long Learning. Toronto: Centre for the Study of Education and Work.
- Mariuzzo-Raynaud, P. (2012).** The first meeting. Retrieved from blog.e-180.com/en/2012/05/portrait-first-meeting/
- Mozilla Foundation and Peer 2 Peer University (2012).** Open badges for life-long learning. Retrieved from <https://wiki.mozilla.org/File:OpenBadges-Working-Paper-012312.pdf>
- Topping, K. and Ehly, S. (1998).** Peer-assisted Learning. Mahwah, NJ, & London: Lawrence Erlbaum Associates.
- UNESCO (2005).** Towards knowledge societies. Paris: UNESCO.
- Whitehead, A. (1967).** The aims of education & other essays. New York: Free Press.
- Whitman, N.A. (1988).** Peer teaching: To teach isto Learn twice. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 4.
- Willie, C.V. (1994).** Theories of social actions. New York: General Hall.

293

**Общество 3.0:
Знаниевые
Кочевники
и новые
ценности**

РОНАЛЬД ВАН ДЕН ХОФФ

**«Ценности
завтрашнего
дня
рождаются из
мобильности,
знаний и
энергии
людей».**

**«ОФИСА, КАКИМ МЫ
ЕГО ЗНАЕМ, БОЛЬШЕ НЕ
СУЩЕСТВУЕТ».**

«РАБОТА СО ЗНАНИЕВЫ-
МИ КОЧЕВНИКАМИ –
ЭТО НЕ ТОЛЬКО НЕОБ-
ХОДИМОСТЬ, НО ЕЩЕ
И ОГРОМНАЯ ОТДАЧА,
ВДОХНОВЕНИЕ И УДО-
ВОЛЬСТВИЕ».

РОНАЛЬД ВАН ДЕН ХОФФ

«ЧТО НАМ НУЖНО, ТАК ЭТО ИННО-РЕВОЛЮЦИЯ»¹.

**«ТАКОЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ОБМЕН
ИНФОРМАЦИЕЙ И ЗНАНИЯМИ ВЕДЕТ
К СОТРУДНИЧЕСТВУ И РАНО ИЛИ ПОЗДНО
ПРЕВРАЩАЕТСЯ В СОВМЕСТНЫЙ БИЗНЕС,
ПОСТРОЕННЫЙ НА РАБОТЕ ДРУГ С ДРУГОМ
В ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ
СЕТЯХ».**

¹ Автор представляет авторский термин «innovation», являющийся неологизмом-комбинацией двух слов: «innovation» (инновация) и «revolution» (революция). – Примеч. пер.

ОБЗОР

ОБЩЕСТВО 3.0: ЗНАНИЕВЫЕ КОЧЕВНИКИ И НОВЫЕ ЦЕННОСТИ

Рональд ван ден Хофф

В условиях ограничений, навязанных социально-рыночной экономикой², многие страны столкнулись с кризисом. В 2010 г. чуть не обрушился евро, эта угроза актуальна и по сей день. Многие социальные группы находятся под огромным давлением этого риска. В то же время банки и другие финансовые институты вновь потихоньку собирают свои нереальные барыши и бонусы. Неудивительно, что в обществе произошла поляризация. И, кажется, пришло время революции, или инноваций, а точнее, время *инно-революции!*

К счастью, новый порядок уже заявляет о себе. Пока он представлен опосредованно, но, возможно, именно так и должны начинаться великие перемены. Я встречаю всё больше и больше людей, которые четко определили для себя, как они хотят строить свой жизненный путь, среду своего проживания

и свои отношения с другими людьми. Я называю их гражданами глобального мира, а также просто *глобальными гражданами*³, или гражданами мира. Это люди нового порядка. Они видят смысл в своей работе и жизни; смысл, заключающийся в ценности, а не в производительности. Больше всего граждане мира хотят создать стабильное общество, связанное ценностными сетями: Общество 3.0.

Создание ценностей завтрашнего дня рождается из мобильности, знаний и энергии людей. Человеческая деятельность внутри социальных сетей объединена идеей совместного решения тех или иных задач. Свободный обмен знаниями влечет за собой создание новых ценностей. Мы – Seats2meet.com (S2M) – способствуем всему этому, предлагая коворкинговые⁴ пространства для работы, встреч и общения между знаниевыми кочевниками и традиционными компаниями, только начинающими свой путь навстречу Обществу 3.0. Как организация мы многое получаем взамен: наши стейкхолдеры настолько довольны нашими услугами, что с удовольствием позиционируют Seats2meet.com как своего «свободного агента».

² Социально-рыночная экономика – это форма рыночной экономики, в которой свобода и рыночное хозяйствование сочетаются с социальным порядком и социальным прогрессом. Такая экономика ориентирована на решение как экономических, так и социальных задач. – Примеч. науч. ред.

³ В авторском тексте это буквально выглядит как «global citizens». – Примеч. пер.

⁴ Коворкинг (англ. co-working, совместная работа) в широком смысле – подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве; в узком – коллективный офис. – Примеч. науч. ред.

«В последние годы западный капитализм сделал лишь одно: перераспределил собственность, отобрав её у бедных и отдав богатым. Этому процессу способствовала и финансовая система, державшая всех нас в заложниках. Такая форма капитализма не только добывает малоимущих, но и истощает природные ресурсы. Ничто не восполняется и не компенсируется, только потребляется и исчезает. Такая модель не жизнеспособна. Мы осознали, что “демократия” – это плохая замена сущности слов “demos” (люди) и “krateo” (править). Как народ мы больше не обладаем правом голоса. Мы сталкиваемся с огромными экономическими проблемами, но при этом не ждём ничего хорошего от наших издателей, производителей автомобилей, строителей или фармацевтических компаний. Бизнес не собирается решать эти проблемы, впрочем, как и западные политические и административные структуры» (van den Hoff, 2011).

Социально-рыночная экономика «правила бал» в Европе на протяжении десятилетий. При этой системе правительство перераспределяет между различными социальными группами более 65% национального дохода. Традиционный капитализм, прежде всего, нацелен на обогащение держателей капитала, поэтому является антисоциальным и к тому же неустойчивым. Мы не сможем бороться с глобальным потеплением, восполнять ресурсы и обеспечить контроль за международной банковской системой, если будем придерживаться политики перераспределения *англосаксонской*⁵ и / или *рейнской*⁶ модели. Принимая во внимание все аспекты этих двух вариантов, нужно признать,

что каждый из них является устаревшей концепцией. Почему экономическая теория всегда должна быть основана на дефиците людей, ресурсов и времени и вынуждать делать выбор? Почему мы должны обязательно от чего-то отказаться, чтобы что-то получить взамен? Размышления в рамках таких ограничений загоняют нас в экономический и социальный тупик.

Мы наблюдали ситуацию, когда у ряда стран Европейского экономического союза были очень большие проблемы с дефицитом бюджета. В мае 2010 г. чуть не произошло обрушение евро из-за отсутствия настоящего международного сотрудничества и бюд-

⁵ Англосаксонская модель – капиталистическая макроэкономическая модель, основными характеристиками которой являются: низкие ставки налогообложения, более открытые финансовые рынки, низкая защита на рынке труда, а также менее социально ответственное государство, сторонящееся схем коллективных переговоров (профсоюзов), которые присутствуют в континентальных и северных европейских моделях капитализма. – Примеч. науч. ред.

⁶ Рейнская (или германская) модель – капиталистическая макроэкономическая модель, основанная на политике социальной безопасности. В рейнской экономической модели государство не устанавливает экономические цели – это лежит в плоскости индивидуальных рыночных решений. Считается, что оно создает лишь «инициативы», т.е. рамочные условия, которые воплощаются в социальном равенстве индивидов (равенстве прав, стартовых возможностей и правовой защите). Таким образом, в этой модели ключевой, важнейшей задачей государства является обеспечение баланса между социальной справедливостью и рыночной эффективностью. – Примеч. науч. ред.

жетной дисциплины. Эта угроза существует и сегодня, и в период кризиса такая ситуация просто катастрофична. Тем не менее мы до сих пор исходим из позиции «ограничений и дефицита», т.е. сами выстраиваем непреодолимую стену вокруг наших национальных интересов.

Этот кризис будет продолжаться и ощущаться ещё долгое время. Понятно, что многие страны Европы и за её пределами столкнутся с огромными трудностями уже в ближайшие несколько лет. Воздух всё больше и больше накаляется, и в один прекрасный день произойдет взрыв, который уничтожит наши иллюзии. Только подумайте о растущем количестве пожилого населения на европейском континенте и связанных с этим расходах и издержках! Их понесут финансовая, пенсионная и здравоохранительные системы. А еще не забываем и об истощении природных ресурсов. Мы говорим об этих проблемах, но прочувствовать их по-настоящему нам ещё только

предстоит. Тот самый «раскаленный воздух» для многих пока неосознаем, а неосознаемость проблем ведет к пренебрежению ими.

Кажется, что единственная система, которую мы постоянно ощущаем, – это финансовая система. Мы стали ее заложниками и как личности, и как организации, и как страны – члены ЕС. Вообще-то наши деньги уже давно уплыли. Тем не менее ежедневно наши мысли сосредоточены на том, чтобы заработать больше и вложить заработанное в существующие структуры, пытаться там «залатать» дыры расходов. А еще мы думаем о том, как взвалить основное бремя всего этого на плечи тех членов общества, которые не в силах его вынести. Целые индустрии выпрашивают деньги для покрытия своих расходов на внедрение новых бизнес-моделей, призванных в который раз немного отложить конец их жизненного цикла. Многие корпорации-долгожители не могут найти инновационных

ЗНАНИЕВЫЕ КОЧЕВНИКИ В ОБЩЕСТВЕ 3.0

>>

подходов к ведению бизнеса. Закрытие же такого неприбыльного бизнеса, к сожалению, не является частью их корпоративных стратегических планов. В то же время, будучи неповоротливыми и беспомощными в управленческом плане, они монопольно владеют большими капиталами и лишают новичков возможностей развивать новые компании.

Многие социальные группы находятся под огромным давлением существующей финансовой системы. В то же время банки и другие финансовые институты вновь потихоньку собирают свои нереальные барыши и бонусы. Неудивительно, что в обществе произошла поляризация. И, кажется, пришло время революции, или инноваций, а точнее, время *инно-революции!*

К счастью, и на камнях растет мох, трава пробивает асфальт, а ростку в пустыне достаточно капли воды, чтобы зацвести. И новый порядок уже заявляет о себе. К счастью, новый порядок уже заявляет о себе. Пока он представлен опосредованно, но, возможно, именно так и должны начинаться великие перемены. Я встречаю всё больше и больше людей, которые четко определили для себя, как они хотят строить свой жизненный путь, среду своего проживания и свои отношения с другими людьми. Я называю их гражданами глобального мира, а также просто глобальными гражданами, или гражданами мира. Это люди нового порядка. Они видят смысл в своей работе и жизни; смысл, заключающийся в ценности, а не в производительности. Больше всего граждане мира хотят создать стабильное общество, связанное ценностными сетями: Общество 3.0.

Мне кажется, что эти люди, число которых растет с каждым днем, и есть опора Общества 3.0, которое действительно функционирует более успешно по сравнению с предыдущими.

Глобальные граждане, или граждане мира, как люди нового порядка обладают следующими характеристиками:

- Они открыты, их деятельность прозрачна, и они беспристрастны (т.е. не принимают «традиционные ответы» за конечную истину).
- Они видят в различиях между людьми и культурами ресурс для проявления креативности (творчества).
- Они хотят учиться друг у друга, вместе развиваться и работать.
- Они интересуются другими культурами и проявлениями собственной культуры.
- Они видят себя частью мира, а не гражданами одного города или страны.
- Они действуют, исходя из транснациональных ценностей и стандартов.

Сотни миллионов людей по всему миру постоянно путешествуют, они ни к чему не привязаны, для них не существует границ. Иногда это передвижение в реальном пространстве, но чаще в виртуальном, созданном с помощью цифровых и интернет-технологий. Эти люди мира уже не связаны обязательствами с традиционными организациями. Они организовали сами себя в виртуальные социальные сети. Они начали самыми разными способами создавать новые ценности. Они не работают внутри традиционной организационной структуры. Они сами себе хозяева. Они – это они. Их социальные связи чрезвычайно жизнеспособны и генерируют безмерное количество энергии. Будучи уверенными в самих себе, они уважают индивидуальность каждого. Граждане мира не стремятся обогатиться за счет других. Они умеют делиться, готовы делать много ради других людей, не ожидая денежного вознаграждения. Я думаю, что очень здорово быть такой личностью, т.е. быть знанием кочевником Общества 3.0!

В своей книге «The Cubrix» Марсель Ван Марвайк (van Marrewijk, 2011) отмечает, что мы уже готовы к новой экономической модели и вместе с ней к новым социальной и политической моделям Общества 3.0. Такая экономическая модель называется «взаимозависимой экономикой», и основывается она на системе таких ценностей, как *солидарность, надежность и взаимность (взаимный обмен)*. Вообще-то это вполне логично с точки зрения развития общества. История показывает нам эволюцию разных экономических систем. Каждая система была уместна и жизнеспособна в определенных обстоятельствах в определенный отрезок времени. Экономические системы сменяют друг друга в результате изменений в окружающей реальности. Иначе говоря, в какой-то момент времени та или иная экономическая система перестает соответствовать реалиям и уступает место другому экономическому порядку.

Настоящая власть в условиях взаимозависимой экономики Общества 3.0 перейдет к потребителям (т.е. к гражданам). Как только это произойдет, они начнут самоорганизовываться. Потребители захотят действовать: принимать участие в производственных процессах наряду с производителями. Такой потребитель, или «просьюмер» (см.: Toffler, 1980; Tapscott, 1995)⁷, захочет создавать продукт вместе с производителем товара или услуги, обеспечивая тем самым его безупречное качество. Главными ценностями при этом будут прозрачность производственных процессов, надежность и подлинность продукта (невозможность его фальсифицировать). Эту прозрачность будет обеспечивать интернет, снабжая просьюмера всеми необходимыми знаниями о том, что продается, по какой цене и как ведет себя производитель с точки зрения социальной ответственности и своей социальной роли. Просьюмеры

⁷ От англ. «prosumer»: сочетание слов «professional consumer» или «producer and consumer». Обозначает потребителя, участвующего в процессе производства товаров для самого себя. Термин появился в книге «Третья волна» (1980) американского футуролога Элвина Тоффлера. – Примеч. науч. ред.

смогут пользоваться услугами и продуктами любого производителя из тех, кто будет представлен в их сетях. Просьюмер всегда хочет иметь выбор. Здесь он сможет им воспользоваться и будет это делать. Таким образом, в интересах Организации 3.0 искать возможные варианты сотрудничества с просьюмерами для подключения их к процессу производства на самых ранних этапах, предоставляя им возможность участвовать в планировании того, что будет производиться и как. Если хотите, можете называть это *социальным бизнесом*. Речь в данном случае идет даже не о самом продукте. Сегодня всё больше и больше продуктов представляются как услуги. Многие люди хотят получить доступ к чему-либо, но не хотят это покупать. Авторы книги «Что мое – то твое» («What's mine is yours») Рэйчел Ботсман и Ру Роджерс (Botsman & Rodgers, 2010) называют это явление *совместным потреблением*. Я предпочитаю называть его совместным *просьюмеризмом*.

СЕТЕВОЕ СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ

>>

Совместный просьюмеризм – это создание экономической ценности в условиях взаимозависимой экономики, когда автоматически происходит сдвиг от традиционной *ценностной цепочки* к *ценностным сетям* (Allee, 2008; Benkler, 2006).

В ценностной сети не существует никаких фиксированных связей между её участниками. В целом ценностная сеть представлена несколькими основными её членами, включая потенциального клиента, «случайных сотрудников» (т.е. участников сетевой деятельности / коммуникации, появляющихся от случая к случаю) и других людей, вносящих свой вклад в общее дело эпизодически и / или при необходимости. Ключевые сотрудники часто не знают всех остальных («случайных») участников. Источник информации тоже не

всегда ясен. Всё это больше всего напоминает «облачную» модель или то, что Джон Моравец в своих лекциях метафорически называет «тарелкой спагетти с фрикадельками».

Подобные ценностные сети (я предпочитаю называть их социально-экономическими образованиями) чем-то напоминают структуры и механизмы, схожие с Аль-Каидой (van den Hoff, 2011). Командная работа – это прекрасно, но работа в ценностной сети вышла за пределы этой устаревшей философии. Различия просматриваются в самом начале при формулировке целей. В традиционных организациях, опирающихся на командную работу, цели изначально формулируются четко, как и пути их достижения, включая задачи и сферы персональной ответственности за их решение. Ценностная сеть характеризуется тем, что работа в ней основана на общих взглядах, а путь к результату выстраивается совместно всеми членами сети в зависимости от

складывающегося контекста с опорой на коллективную ответственность. В сотрудничестве с организацией или внутри нее лидеры сообщества регулируют процесс настолько, насколько это возможно, но их деятельность нельзя назвать управлением. Структура открыта: любой может сделать запрос о новой информации или осуществить контакт с миром за пределами сети. То же относится и к знаниям, генерируемым данным сообществом. Если старое «командное мышление» настроено держать результаты коллективной деятельности внутри системы, то созидательная работа ценностной сети поддерживается, прежде всего, открытыми связями.

Следует признать, что в условиях открытости сети «потребителям» не всегда ясно, кто несет конечную ответственность за создание ценностей, а членам сети не всегда понятно, кто получит доход от совместной деятельности или как в этом случае будут оформле-

ны авторские права на результат общей работы. По-хорошему, необходимы новые законы, которые должны регулировать производительную деятельность таких стихийно организованных сетей или групп. Лично я предлагаю рассматривать такие временные структуры на законодательном уровне как социально-экономические образования. Внутри подобных сетевых образований всё должно быть организовано таким образом, чтобы все их члены, включая конечного потребителя, были в курсе происходящего. В то время как обычные команды или отделы внутри организации предпочитают «огораживать» свои территории, выстраивая на них башни из слоновой кости, ценностные сети имеют возможность подключаться друг к другу. Любой член ценностной сети может организовать свое участие в ней мгновенно и не сходя с места. Это увеличивает объемы

регулярного информационного обмена между сетями. Стиранию границ способствует необычайная динамичность сетей и их способность к взаимопроникновению. Тем, кто наблюдает за работой в сети со стороны, очень сложно понять, кто именно ею занимается, поскольку нет конкретных команд и проектных групп. «Сотрудники» уже не трудятся в четырех стенах под одной крышей, в здании с вывеской и названием компании на ней. Места, в которых происходит создание ценностей, сложно идентифицировать. Я бы назвал эти места ячеистыми сетями (mesh networking)⁸. Ячеистую сеть можно описать как сетевую систему узлов, в которой каждый узел должен не только добывать и распространять свою часть информации, но и служить *коммутатором* для других узлов. Таким образом, узлы должны взаимодействовать для распространения данных в сети.

⁸ Беспроводные ячеистые сети – первый шаг в направлении экономически эффективных и динамических сетей с высокой пропускной способностью. Ячеистые сети можно применить для решения широкого спектра задач в самых различных сферах жизнедеятельности современного общества. – Примеч. науч. ред.

Организации Общества 3.0. представляют собой инновационные сетевые структуры. Они эволюционируют в направлении так называемых «компаний реального времени», т.е. сетевых компаний с постоянно связанными друг с другом стейкхолдерами и развивающимися между ними формальными и неформальными отношениями. Интернет и другие мобильные технологии используются здесь как основные инструменты создания ценностей и обеспечения эффективного сотрудничества. Стейкхолдеры сети убеждены, что мышление категориями «обоснованность» и «добросовестность» помогает максимизировать межсетевое взаимодействие. Организации, способные воплотить этот подход в жизнь, могут рассчитывать на реальный успех, поскольку в процессе такой инновационной и креативной деятельности в интересах всех стейкхолдеров и сотрудничестве с ними рождаются по-настоящему востребованные и качественные продукты или услуги.

Именно это я называю Организацией 3.0: устойчивую организационную экосистему, в которой люди могут гордиться ценностями, созданными совместно всеми стейкхолдерами. Очевидно, что эта организация имеет «несколько иной дизайн», чем тот, к которому мы привыкли. В её устройстве огромную роль играют наши с вами знаниевые кочевники. Стейкхолдеры Организации 3.0 желают всё больше и больше непосредственно участвовать в реализации товара или услуги. Это связано с «особым» потребительским опытом. Любой опыт, от случайного участия в создании чего-либо до полноценного сотрудничества, усиливает ощущение того, что «это про тебя и для тебя».

Последнее, в свою очередь, добавляет дополнительную ценность товару или услуге. Ведь это прекрасно, что конечная стоимость того или другого, представленная денежным эквивалентом или социальным капиталом, не является больше основным

критерием для ведения бизнеса, заключения контрактов или сотрудничества с кем-либо. Для того чтобы обеспечить стейкхолдера ощущением уникальности товаров или услуг и созидать их вместе, организация должна выстроить с ним отношения и начать диалог. Чтобы выйти на определенную сеть стейкхолдеров, современной организации нужно разработать четкую стратегию работы с социальными медиа. Прежде всего, нужно понимать, что вся коммуникация должна происходить напрямую между стейкхолдером и сотрудником Организации 3.0, который отвечает за ту часть производства или реализации, в отношении которой возникли вопросы, инициировавшие данную конкретную коммуникацию. Это требует гибкой и динамичной организации внутренних процессов, а также определенной автономии в осуществлении своих должностных обязанностей представителями компании. Некоторые инновационные компании позволяют стейкхолдерам взаимодействовать между собой даже без вмешатель-

ства своих сотрудников, представляющих службы веб-поддержки (например, британский оператор мобильной связи Giffgaff) или отделы продаж (голландский оператор бронирования коворкингов Seats2meet.com).

Посредством контактов людей друг с другом устанавливается постоянная связь между организацией, её сотрудниками и другими стейкхолдерами. Этот социальный обмен информацией и знаниями ведет к сотрудничеству и рано или поздно превращается в совместное ведение бизнеса в ценностных сетях.

Таким образом, самыми важными производителями ценностей в условиях взаимозависимой экономики становятся не большие компании, а малые и средние предприятия, организованные по принципу сетей. Помощь в делах им оказывает армия независимых знаниевых кочевников (Moravec, 2008). В данном случае мы говорим о новой генерации людей, для которых виртуальная сетевая

коммуникация – обычное дело и которые для достижения общего блага готовы делиться буквально всем. Для всех перечисленных выше целей они используют интернет. Крах или даже исчезновение больших традиционных корпораций только усиливают эту тенденцию.

Число знаниевых кочевников быстро растет. В 2002 г. только в США насчитывалось более 33 млн «свободных агентов» (еще одно определение знаниевым кочевникам). То есть, по сути, таковым являлся каждый четвертый американский работник (Pink, 2002).

В Нидерландах мы наблюдаем то же самое: в следующие 5 лет на пенсию уйдут около миллиона «традиционных» работников. Этот процесс начался в 2010 г. На смену им придет пока непонятное количество знаниевых кочевников. Мы предполагаем, что в 2020 г. их количество составит около 2,5 млн, что будет равняться 40% (!) всей рабочей силы.

Организация 3.0 *вынуждена* сотрудничать со знаниевыми кочевниками, чтобы выжить, создавая новые ценности, поскольку «обычные» сотрудники просто исчезают.

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ: ТРЕТЬЕ МЕСТО >>

Если вы хотите занять свое место в кластерах новых ценностных сетей как компания, вставшая на путь в «светлое будущее» сетевых отношений, вы вынуждены будете работать в условиях минимальной стандартизации и неформальной корпоративной культуры, основанной на доверии и открытой коммуникации. Только в этом случае

Знаниевые кочевники, фрилансеры, свободные агенты, частные предприниматели...

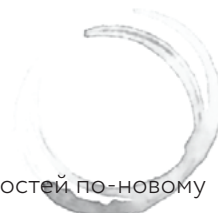
В ходе последнего собрания команды Seats2meet.com я обратился к одной из наших «сотрудниц» со словами: «Луки, ты не могла бы принести флипчарт? Мне нужно вам кое-что нарисовать». Луки очень умная девушка. Вот как она сама себя представляет на своей странице в социальной сети: «Я получила диплом бакалавра по направлению "Liberal Arts & Science", специализация "Новые медиа". Будучи студенткой в Университете Утрехта, я занималась исследованиями новых медиа, компьютерных игр и цифровой культуры. Я разработала и запустила открытый ресурс с концепцией кросс-медиа». Тем не менее, выслушав мою просьбу, Луки посмотрела на меня с непониманием и неуверенностью. Тогда я её спросил: «Ты же знаешь, что такое флипчарт?». Её ответом было тихое «Нет».

Вуаля: вот тебе и «знаниевые кочевники» в качестве сотрудников! Они знают всё о кросс-медиа, социальных медиа, приложениях, просьюмеризме, краудсорсинге и контенте, генерируемом пользователями. Ещё они знают о добавленной реальности, погружении, МООС⁹ и т.п. Они постоянно в Интернете. Они не ставят автоматически деньги и ценность в один ряд. Прозрачность и обмен знаниями у них в крови. Знаниевые кочевники ищут такую среду, в которой они могут работать и учиться одновременно, выстраивая коммуникации, к которым они лично привыкли. Они стремятся к тому, чтобы их коммуникация была обучающей и способствовала их саморазвитию на протяжении всей жизни.

НО они не знают, что такое флипчарт!

⁹ Имеются в виду массовые открытые онлайн-курсы (англ. Massive open online courses, МООС). – Примеч. науч. ред.

вы сможете привлечь независимых и предприимчивых сотрудников и вместе с ними достигать успехов и в корпоративной политике, и во внешней деятельности, превращаясь в динамичную, развивающуюся компанию. Мы не говорим здесь о «внешней» социальной активности. Мы говорим об абсолютно новом взгляде на организацию *внутренней* деятельности компании, переосмыслении привычного порядка и поиске ответов на вопросы о том, как мотивировать сотрудников ценностной сети чувствовать, понимать и работать, используя все внутренние ресурсы во имя создания ценностей. Еще необходимо задуматься и о том, как своевременно обеспечивать всех стейкхолдеров необходимой информацией, позволяющей им независимо выполнять свою работу, показывая отличные результаты. Настало время пересмотреть стиль управления и найти тот, который будет контролировать и поддерживать организацию на требуемом уровне.



Создание ценностей по-новому стало возможным благодаря появлению у людей новых способов мобильности, знаний и энергии. Их деятельность происходит «внутри» социальных сетей, они объединены общими целями, для достижения которых совместно решают те или иные задачи. Кроме того, происходит и обмен знаниями, в результате чего рождаются новые ценности. В Обществе 3.0 мы будем сотрудничать по-другому. Мы уже взаимодействуем в открытых организациях, устроенных по принципу социальных сетей, пребывающих в гармонии со своим окружением, что обеспечивает им устойчивость и жизнеспособность. Люди создают свои профили и самоорганизуются в сети, выстраивая коммуникацию с пирами на таких платформах, как Facebook и LinkedIn. Инструментами коммуникации для них являются блоги, твитты, Skype или Google+. Даже для своих физических встреч они используют специальное программное обеспечение. Конечно,

они общаются на разных языках, но Сеть все может для них перевести. Люди могут объединяться в группы, органично развиваться и перерастать в более крупные сетевые сообщества. Компьютеры и программное обеспечение обслуживают все эти процессы. Многие услуги в Сети бесплатны, а контент и информация неисчерпаемы. Таким образом, доступность становится важнее обладания, и это превращается в основополагающий аспект Общества 3.0. Виртуальные социальные сети – клей, на котором держится создание ценностей по-новому.

Для придания устойчивости описанным процессам необходимо выстроить связь между старыми финансовыми бизнес-моделями и новыми социальными бизнес-моделями. Когда Организация 3.0 сотрудничает со знаниевыми кочевниками, процесс создания ценностей происходит посредством тех самых социально-экономических образований, о которых говорилось выше. Это значит, что такие широко используемые социальные сети, как Facebook

и LinkedIn, – это только отправные точки, в которых начинается создание ценностей. Лишь когда организации поймут это, они смогут мыслить в категориях ценностных сетей вместо категорий традиционных производственно-сбытовых связей.

Членам этих виртуальных сетей нужны виртуальные и физические пространства, в которых они могут встречаться друг с другом и вместе работать. Прежнего офиса больше не существует. За ним уйдут и традиционные школа, библиотека и бизнес-центр.

Нам нужны новые физические пространства в новых географических локациях для встреч, работы, обмена информацией и всего остального. Происходит возрождение «третьего места» (Oldenburg, 1999). В своем ежегодном общении компания Regus, специализирующаяся на создании адаптивных рабочих мест, назвала «третьи места» «потрясающей возможностью для развития бизнеса» (Regus, 2012).

Мы в компании Seats2meet.com (S2M) пошли еще дальше, предложив пространства для коворкинга, встреч и других видов взаимодействия знаниевых кочевников и организаций, на которых они работают. Мы создали «суперхаб» как сеть мест для всего этого.

В этом «суперхабе», кроме постоянных мест, мы располагаем даже индивидуальными рабочими местами в сторонних организациях, которые не возражают принимать на своей территории «чужаков». Нашими пространствами пользуются как постоянные клиенты, так и знаниевые кочевники, оплачивающие эти рабочие места или офисы. Наше ценообразование основано на эффективной системе управления доходами.

Знаниевым кочевникам, резервирующим места для работы, встреч и коммуникаций, мы предлагаем места для коворкинга, WiFi, напитки и иногда даже бесплатную еду. Бесплатную с точки зрения традиционной валютно-денежной системы. Это означает следующее: во время резервирования места для работы наш клиент сообщает

системе о своей профессиональной сфере и специфике деятельности. Таким образом, он заявляет о своем согласии вступить в сеть и о готовности к возможным консультациям или встречам с целью поделиться своими знаниями и опытом. Так посредством своего социального капитала знаниевый кочевник оплачивает оказываемые ему услуги. Традиционно за аренду офисного пространства взимается оплата в евро. Мы же создали параллельную систему, которая сочетает в себе использование традиционного и социального капиталов.

Кроме физических пространств, Seats2meet.com предоставляет своим клиентам своего рода информационное сопровождение, обеспечиваемое знаниями, которыми обладают их «коллеги» – знаниевые кочевники. Таким образом, коворкинг в локациях Seats2meet.com становится даже более эффективным, чем можно изначально предполагать. Клиенты могут извлечь для себя максимальную пользу и попробовать новый вариант «случайного» сотрудничества.

Происходит это следующим образом: каждому заинтересованному лицу мы открываем доступ к платформе, которая является местом коммуникации профессионалов из разных сфер. Когда клиент резервирует место встречи через онлайн-систему S2M, для него автоматически создается виртуальное место встречи, привязанное к группе людей, которые придут на эту встречу или иное мероприятие, ради которого бронируется место. Эта услуга предоставляется совместно с компанией Meetin.gs. Виртуальные площадки для встречи используются для того, чтобы участники мероприятий познакомились заранее и продолжили коммуникацию после реальной встречи.

Такое программное обеспечение предоставляет нашим клиентам возможность взаимодействовать в режиме реального времени при работе с социально-экономическими структурами Общества 3.0. Размывая границы между физическими и виртуальными товара-

ми, услугами и логистическими аспектами, мы создали нечто, названное Джозефом Пайном и Кимом Корном (Pine & Korn, 2011) «бесконечной возможностью», или «третьим пространством»: «Цифровая сфера, находящаяся на пересечении цифровых технологий и инновационных продуктов, притягивает компании, стремящиеся создать новую ценность для потребителя через поиск новых возможностей в самой ценности... Но пока что самая большая ценность находится в инновациях, которые создают “третье пространство”, совмещающие в себе виртуальное и реальное».

«Третье место» превратилось в «третье пространство», которое обеспечило Seats2meet.com возможность предлагать своим клиентам уникальный индивидуальный продукт с элементом «случайного» обучения. «Опыт» в пространствах Seats2meet.com становится «трансформацией», в соответствии с теорией прогрессии экономической ценности Джозефа Пайна и Джеймса

Гилмора (Pine & Gilmore, 2011), согласно которой именно трансформации являются новой движущей силой, пришедшей на смену традиционному «опыту».

Как организация мы многое получаем взамен: наши стейкхолдеры настолько довольны нашими услугами, что с удовольствием позиционируют Seats2meet.com как своего «свободного агента». Они создают информационное поле в Сети (раньше мы назвали бы это пиаром), дают советы и отзывы, делятся опытом и своим временем (раньше мы назвали бы это маркетингом). Они активно продвигают нас среди других кочевников-номадов, а также среди государственных и коммерческих организаций (раньше мы назвали бы это продажами). Когда бы им ни понадобилось «выйти в реальный мир по делам», они резервируют место через Seats2meet.com, не спрашивая о скидках, так как за свои деньги они получают максимум услуг. Поэтому в нашей компании у нас больше нет отделов PR, продаж или маркетинга. Как

вы думаете, отражается ли это на наших административных издержках? Все эти виды деятельности осуществляет для нас растущая армия наших «фанатов».

Мы делимся нашей системой организации бизнеса и программным обеспечением с потенциальными партнерами по всему миру через специальную программу Myownseats2meet.com. Только в Нидерландах, где мы два года назад имели всего одно место расположения, теперь мы имеем 50 подобных мест. Такой же рост наблюдается в международном масштабе.

Будучи пионером в мире Общества 3.0, я сам могу подтвердить: работа в Организации 3.0, сотрудничающей со знаниевыми кочевниками, – это не только необходимость, но и выгода, вдохновение и сплошное удовольствие!

ЛИТЕРАТУРА

- Allee, V. (2008).** Value network analysis and value conversion of tangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (1), 5-24.
- Benkler, Y. (2006).** The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom. Yale: Yale University Press.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010).** What's mine is yours: The rise of collaborative consumption. New York: HarperCollins.
- van den Hoff, R. (2011).** Society3.0. Utrecht: Stichting Society 3.0.
- van Marrewijk, M. (2011).** De Cubrix: Zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering. Ronde Tafel, SU De.
- Mesh networking (n.d.).** In Wikipedia. Retrieved August 3, 2012, from en.wikipedia.org/wiki/Mesh_networking
- Moravec, J. (2008).** Towards Society 3.0: A new paradigm for 21st century education. Keynote lecture presented at ASOMEX Technology Conference: Education for children of the 21st Century. Monterrey, Mexico.
- Oldenburg, R. (1999).** The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of the community (Vol. 3). Washington DC: Marlowe & Company.
- Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (2011).** The experience economy, updated edition. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pine, J.B. & Korn, K.C. (2011).** Infinite possibility. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Pink, H.D. (2002).** Free agent nation: The future of working for yourself (Vol. 1). New York: Business Plus.
- Regus. (2012, March 20).** Regus 2011 full year presentation. Retrieved August 3, 2012, from www.regus.com/images/2011-Full-year-presentation-tcm8-49854.pdf
- Tapscott, D. (1995).** Promise and peril in the age of the networked intelligence. New York: Mc-Graw-Hill.
- Toffler, A. (1980).** The third wave. New York: Bantam Books.

Послесловие

Какими бы значительными ни были последствия появления Общества Знаниевых Кочевников для социальной жизни и экономики, его влияние на политическую сторону жизни людей будет еще значительнее. С этой точки зрения было бы большим заблуждением считать, что все американцы или, скажем, китайцы могут одинаково легко стать членами Общества Знаниевых Кочевников. Те, у кого не развиты навыки знаниевого кочевника, всегда будут стоять в стороне от тех, у кого они есть. Для предотвращения дальнейшего, еще более глубокого разделения на первых и вторых демократически настроенные нации и правительства должны предпринять все усилия для обеспечения возможности получать информацию и налаживать коммуникацию тех, кто не обладает необходимыми навыками для самостоятельного перехода в Общество Знаниевых Кочевников. Особенно это касается малоимущей городской молодежи, лишенной возможности доступа

к компьютерным технологиям и образовательным инструментам. Для перехода от аграрного к индустриальному обществу в начале XIX в. потребовалось несколько десятилетий. Молодежь из небольших городов массово мигрировала в более крупные города в поисках рабочих мест, появившихся благодаря индустриализации. Научиться новым навыкам, связанным с переходом на массовое производство, понадобилось и ремесленникам средней руки. Многие в этом не преуспели и стали жертвами индустриализации. Новая экономика изменила структуру американского общества и его финансовую систему. Изменила она и систему политическую. Волна гражданского протеста и противостояния заставила профсоюзы заняться вопросами финансовых и социальных гарантий для работников промышленных предприятий и сервисных компаний. Те же профсоюзы стали могучей движущей силой демократической партии во времена Рузвельта.

Так же, как конвейер стал символом индустриальной эпохи, компьютер и другие связанные с ним технологии должны стать символом коммуникативной и информационной эпохи. Первые собирали вокруг себя квалифицированных и низкоквалифицированных рабочих. Вторые создают виртуальные сети из тех, кто владеет этими волшебными технологиями и имеет навыки для их «укрощения». Подобные технологии стирают государственные границы и превращаются в явление транснациональное. Сегодня юристы из Денвера и Колорадо имеют больше общего со своими коллегами из Лондона и Токио, нежели с людьми из своего региона, но не являющимися знаниевыми кочевниками. То же самое касается педагогов, бизнесменов, политиков и представителей других профессий.

Последствия всего этого для политических структур невероятны. Политические решения принимаются на основании общественных интересов. Развитие транснациональных сетей знаниевых кочев-

ников приведет к тому, что их общие интересы и проблемы станут влиять на политические решения международного и локального характера. Члены таких транснациональных сетей будут настаивать на появлении общей экономической политики в торговле, финансах, налогообложении, распределении ресурсов, географической мобильности, информационном доступе и других сферах. Что хорошо для моей сети знаниевых кочевников в Риме, Дубае, Шанхае, Москве и Копенгагене, то хорошо и для меня.

Но вопрос «Что делать с теми, кто еще не стал членом Общества Знаниевых Кочевников или не имеет возможности им стать?» остается актуальным. То, что произошло со значительной частью населения, «потерявшей» в новых экономических и социальных условиях при переходе от аграрного к индустриальному обществу, не должно произойти в процессе нашего перехода от индустриального к информационному и коммуникативному Обществу Знаниевых Кочевников в XXI в.

Нужно обратить пристальное внимание на предотвращение дальнейшего разделения обществ в развитых, развивающихся и неразвитых странах. Соединенные Штаты столкнулись с проблемой разрастающихся городов в 60–70-х гг. прошлого века. Лондон и другие города оказались в такой же ситуации сравнительно недавно. «Арабская весна» в Северной Африке и события на Ближнем Востоке отчасти обусловлены усиливающимся разделением и увеличивающейся пропастью между теми, у кого что-то есть, и теми, кто не имеет ничего; между элитой и безработной молодежью. Политическая нестабильность появляется там, где есть неуверенность, вызванная отсутствием доступа к возможностям из-за классовой принадлежности.

С политической точки зрения члены Общества Знаниевых Кочевников должны быть заинтересованы в его максимально возможном расширении. В их интересах требовать таких политических решений, которые бы «открыли все двери и окна» для людей «извне».

Что может быть более полезным для старшеклассника из гетто, чем получить в свое распоряжение недорогой компьютер и возможность провести семестр в ближнем зарубежье для знакомства с новой для себя культурой? Этим должны озаботиться и государственные чиновники, и представители капиталистических структур. И особенно те из них, кто рассчитывает на стабильность в обществе в XXI в.

Устанавливающееся Общество Знаниевых Кочевников нуждается в законах, которые будут регулировать обучение компьютерным технологиям и навыкам, изменяя значительную часть традиционного образования; переучивая самих преподавателей; меняя отношение и школы, и семьи к успехам детей; переводя акцент на навыки в сферах математики и точных наук и повышая при этом общенациональный уровень компетентности в целом. Во всем этом Соединенным Штатам ещё есть куда расти.

Последствия появления Общества Знаниевых Кочевников будут очевидны и для сферы национальной и международной безопасности. Вестфальская система международных отношений, принятая после 1647 г., основывается на договоре между государством и нацией: государство (правительство) защищает нацию (людей) взамен на их лояльность по отношению к себе. После этого все войны происходили в формате более-менее организованных битв на полях сражений между представителями национальных армий. Этот договор рухнул в 2001 г., когда самое могущественное государство в мировой истории не смогло защитить своих граждан от конфликта нового типа.

В XXI в. человечество столкнулось с новыми реалиями: войнами, изменением климата, пандемиями, массовой миграцией, ростом количества оружия массового поражения, терроризмом, ростом национализма, фундаментализмом и другими ужасами, которые, каза-

лось бы, могли быть характерны для века XI, а вовсе не для XXI. Все эти проблемы имеют кое-что общее: их невозможно решить с позиции военной силы и в их появлении нельзя обвинить одну конкретную нацию, например США.

Появление Общества Знаниевых Кочевников совпало с наступлением нового, революционного по своей сути века. Глобализация и информатизация подорвали государственную суверенность, что, в свою очередь, привело к переходу от прямых военных действий в случае конфликта к нерегулярным и неожиданным проявлениям вражды. Поэтому граждане Общества Знаниевых Кочевников должны формировать новую концепцию безопасности для этой новой эпохи, которая скорее разрушит стены, нежели возведет новые.

Такая концепция безопасности обязательно будет международной, разносторонней (т.е. не только военной) и основанной на

большем сотрудничестве. Службы здравоохранения всех стран должны создать общемировую сеть для обеспечения гарантии успешной борьбы с пандемиями до того, как они станут неконтролируемыми. Международное агентство по атомной энергии должно получить значительно большие полномочия для аудита производства оружия массового поражения. Более развитые страны должны способствовать изменениям в государственных системах отстающих наций с целью предотвращения развития этнических и национальных конфликтов. Необходимо срочно решать и вопрос климата, создав соответствующую международную структуру.

На всех, кто является частью Общества Знаниевых Кочевников, возлагается ответственность, которую они должны разделить и серьезно нести, используя имеющиеся в их арсенале навыки и компетенции для решения проблем безопасности нового уровня.

Ключом к успеху в решении этих проблем может стать изменение отношения к кризису, которого граждане Общества Знаниевых Кочевников должны не избегать, а приветствовать, воспринимая его как возможность сотрудничать на международном уровне, создавать сети и бороться с угрозами, принимая превентивные меры.

Если же Общество Знаниевых Кочевников будет поддерживать создание преимущественно международных «элитных» сетей, это только увеличит пропасть между теми, кто «свой», и теми, кто «чужой». Если они не примут во внимание перемены, произошедшие со времени падения Вестфальской системы, то не принесут никакой пользы человечеству, если не сказать большего.

Если же счастливики, допущенные в «святая святых» нового порядка, будут расширять границы Общества настолько, насколько это возможно; гостеприимно «распахнут двери и окна» знаний перед молодежью, особенно не обладающей возможностями самостоятельно стать полноправными членами Общества Знаниевых Кочевников, и будут использовать знаниевые сети для разрушения устаревших барьеров племени, клана и элиты, то светлое будущее для человечества станет возможным. Таким образом, развивающееся Общество Знаниевых Кочевников обеспечивает нас не только невероятными возможностями, но и ещё большей ответственностью.

ГЭРИ ХАРТ
Китредж, Колорадо

Для заметок

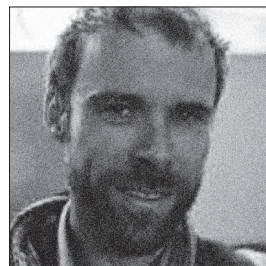
A series of 20 horizontal dotted lines, spaced evenly down the page, intended for taking notes.

Биографии авторов



ДЖОН У. МОРАВЕЦ – футурист в сфере образования, один из инициаторов проекта «Невидимое обучение» и редактор электронной платформы «Сценарии образования будущего» («Education Futures», ISSN 1940-0934, www.educationfutures.com). Исследования Джона Моравца сосредоточены на проблемах глобализации, инновационного общества и ускоряющихся изменений в сфере развития человеческих знаний, а также на выстраивании эффективных моделей систем накопления знаний. Таким образом, автор движется навстречу усложняющемуся и противоречивому будущему. Доктор Моравец изучает устанавливающуюся «парадигму знаниевого номадизма» и новые подходы к лидерству и требованиям, выдвигаемым к развитию

человеческого капитала. Автор проводит свои исследования по всему свету, принимая активное участие в проектах, реализуемых в США, Латинской Америке и Европе. Он является не только редактором книги «Общество Знаниевых Кочевников», но и соавтором книги «Невидимое обучение» (2011, University of Barcelona Press).
Twitter: @moravec



ТИУ БЕССИЛЕНК – основатель «Образовательной лаборатории» и идеолог социальных изменений. Бессилenk является инноватором в сфере образования, исследователем, философом и социальным предпринимателем. В фокусе его преподавательской деятельности находятся социальное предпринимательство, экспериментальное исследование, системные

инновации и обучение лидерству в Университете Амстердама и Утрехтском университете. Он защитил междисциплинарную докторскую диссертацию на тему управления лидерством в открытом обществе под руководством профессоров Ричарда Сеннетта и Нейла Уокера в Европейском университетском институте (European University Institute) и Лондонской школе экономики и политических наук (LSE). Тиу Бессиленк изучал театр во Флоренции; искусство в Утрехтском университетском колледже; юриспруденцию, культуру и менеджмент в Утрехтском университете; политическую философию в Болонском университете, а также получил степень магистра философии и урбанистики в Лондонской школе экономики (London School of Economics). Доктор Бессиленк служил политическим и стратегическим советником при мэре и заместителях мэра в Дордрехте; советником британских министров Билла Раммелла и Гордона Брауна при «Фабианском обществе»; работал коучем; был членом Департамента юриспруденции в Утрехтском университете; членом совета

Голландского студенческого общества; членом редакционного совета электронного журнала «Scienceguide»; работал в Голландском институте организационного развития и лидерства. На момент создания этой книги автор служил в комитете по аудиту Инновационного фонда «Sirius», занимающегося поддержкой развития центров превосходства в голландских университетах.
Twitter: @besselink

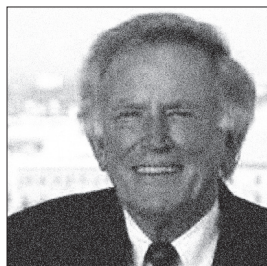


ЭДВИН ДЕ БРЕЙ – советник по сохранению жизнеспособности организаций, помогающий компаниям выживать в условиях постирархического сетевого общества. Вместе с Бьянкой Стокман и Центром лидерства и предпринимательства (Leadership & Entrepreneurship Centre De

Baak) он является одним из основателей гибридного проекта «Entrepreneurial Organizations». Эдвин де Брей – один из создателей голландской De Koers, школы, организованной по типу Школы Сэдбэри. Эта школа основана на демократических принципах, которые помогают молодым людям подготовиться к жизни в мире знаниевых кочевников. Автор посвятил свою жизнь преобразованию школ и организаций в площадки для развития и использования человеческого потенциала. Он регулярно проводит мастер-классы и руководит проектами для компаний-клиентов. Де Брей стал одним из основателей компании Groei-Coöperatie и получает истинное удовольствие от создания компаний, учредителями которых являются сами работники.
Twitter: @edwin3punt0



КРИСТОБАЛЬ КОБО - исследователь Оксфордского института интернета в Университете Оксфорда. Он координирует исследования в сфере инноваций, открытых образовательных практик и будущего интернета (EU-FP7). Кобо получил награду от Британского совета экономических и социальных исследований (British Council of Economic and Social Research (ESRC) и звание почетного PhD в сфере коммуникаций от Автономного университета Барселона (Universitat Autònoma de Barcelona). Кобо является соавтором книги «Невидимое обучение» (2011, University of Barcelona Press) и часто выступает перед аудиториями в Европе, США и Латинской Америке. С университетским блогом этого автора можно познакомиться на blogs.oii.ox.ac.uk/cobo, а с блогом e-rgonomic (на испанском яз.) - на ergonomic.wordpress.com.
Twitter: @cristobalcobo

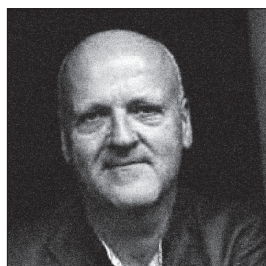


ГЭРИ ХАРТ активно работает в сферах юриспруденции и бизнеса. Он выступает в качестве стратегического советника для крупных американских корпораций, занимается преподавательской деятельностью, публикует работы и выступает с лекциями. Гэри Харт представлял штат Колорадо в Сенате США с 1975 по 1987 г., в 1984 и 1988 гг. был кандидатом в президенты от своей партии. В момент выхода этой книги Харт был приглашенным профессором в Университете Колорадо и заслуженным членом Центра стратегических и международных исследований (Center for Strategic and International Studies). Кроме того, автор был председателем Агентства по сокращению военной угрозы Министерства обороны США; вице-председателем Консультационного совета при министре

внутренней безопасности США; председателем Совета за создание в мире достойных условий жизни (Council for a Livable World); руководителем Проекта по американской безопасности (American Security Project); сопредседателем комиссии США - Россия. Харт был сопредседателем американской Комиссии по национальной безопасности в XXI в., которая представляла самую обстоятельную аналитику и прогнозы, касающиеся национальной безопасности с 1947 г. В частности, она предсказала террористические атаки в США и предложила пересмотреть национальную политику безопасности в эру терроризма, наступившую после «холодной войны». За 15 лет сенатор Харт служил старшим адвокатом в мультинациональной юридической фирме Coudert Brothers, имеющей офисы в 32 городах 19 стран. Автор объездил полмира, был на территории бывшего СССР, в Европе, в Восточном секторе, и Латинской Америке. В момент выхода книги сенатор Харт проживал с семьей в Китредже (Колорадо, США).



КРИСТЕЛЬ ХАРТКАМП-БЭККЕР является сооснователем школы De Kampanje в Амерсфорте (Нидерланды), основанной на принципах Школы Сэдбэри. Кристель вместе со своим мужем Питером занимается демократическим образованием с 2002 г. Она была членом Европейского общества демократического образования, специализируясь на широком круге подходов к обучению, используемых в демократических школах. Получив степень PhD в промышленной геологии, первоначально выстраивала карьеру в нефтяной индустрии. В момент написания книги деятельность Кристель была сосредоточена на создании школ по опыту Сэдбэри, и сама она работала в школе De Kampanje. Харткамп-Бэkker – автор книги «De Kampanje – Sudbury Valley school in Nederland» (2009).
Twitter: @chartkamp



РОНАЛЬД ВАН ДЕН ХОФФ – один из учредителей CDEF Holding BV, занимающийся работой с компаниями в сфере, сочетающей в себе гостевую индустрию и мир социальных медиа. CDEF занимается инновационными, прорывными инициативами. В частности, такими, как центры для коворкинга и встреч Seats 2meet.com, виртуальные экосистемы Mindz.com, компании интернет-коммуникаций Cyberdigma BV и конференц-центры Meeting Plaza. Ван ден Хофф получил диплом специалиста по гостиничному бизнесу, служил на позициях старших управляющих в организациях из сферы гостиничного и туристического бизнеса, а в 1985 г. стал предпринимателем. Автор является специалистом по стратегическому развитию в сфере интернет и социальных медиа,

осуществляет консультационную деятельность в сферах электронной коммерции, инноваций и трендов в экономике для международных компаний и государственных организаций. Рональд ван ден Хофф – автор книги «Society30» (2011).
Twitter: @rvandenhof



КРИСТИН РЕНО – социальный предприниматель из Монреаля, специализируется в сферах самообразования и образования в сообществах пиров. Будучи генеральным директором «E-180», она отвечает за образовательное направление, партнерство и создание сообщества в проекте. До создания этой компании она защитила магистерскую диссертацию по педагогике, будучи стипендиатом программы Франклина Нокса в Гарвардской магистратуре. Темой диссертации стали неформальное обучение и альтернативные подходы к обучению. В 2008 г. Кристин работала в качестве подкаст-продюсера для компании Learning Matters в Нью-Йорке. Она является консультантом в сфере социальных медиа для ряда социальных проектов и основателем

#ClavEd – проекта в Twitter для франкоговорящих специалистов в области образования. В 2006 г. Рено была признана изданием «L'Actualité» самым перспективным молодым специалистом в образовании в Квебеке. Сравнительно недавно Фонд мэра Монреаля избрал её членом совета за работу над проектом «E-180». Кристин часто приглашают поделиться опытом выстраивания системы обучения по принципу «равный – равному» на публичных мероприятиях, таких как #140edu, SXSW Interactive и Ignite.

Twitter: @christinerenaud



ПИТЕР СПИНДЕР родился во Фрисленде (Нидерланды) в семье предпринимателя. Несмотря на то, что однажды он был отчислен из средней школы, Питер получил степень бакалавра в сфере маркетинга. Он основал несколько компаний, в том числе Ofce Dump и The Marketing Factory. С 1998 г. автор работал в Амстердамском университете прикладных наук, читая лекции по дисциплинам в области электронной коммерции, креативного менеджмента, инноваций, лидерства и предпринимательства. Кроме того, он стал членом команды Knowmadic Learning Lab. Питер – один из основателей бизнес-школы KaosPilots Netherlands в Роттердаме и Knowmads-Business School в Амстердаме.

Twitter: @pieterspinder



БЬЯНКА СТОКМАН специализировалась в сферах организационной психологии и человеческих ресурсов; изучала вокал в Утрехтской консерватории. Она начала свою карьеру как HR-специалист в организациях с традиционной структурой, в которых от сотрудников требовались только узко-профессиональные навыки. Позднее она проработала 9 лет в De Baak Management Center, превратившемся затем в Голландский институт профессиональной подготовки. Основанный на гуманистических традициях, этот институт держит в фокусе своего внимания личность, эффективное взаимодействие людей внутри организации и в обществе. Именно здесь Бьянка ощутила на себе, что значит, когда все твои таланты принимаются во внимание и используются

на благо организации. Такая среда позволила автору принимать решения, очерчивать границы ответственности и управлять персональным ростом. В 2011 г. Бьянка запустила свой собственный бизнес-проект «Messing & Groef», став тренером и коучем в сфере развития лидерских качеств и личного роста. Её внимание сосредоточено на биологических основаниях человеческого поведения.
Twitter: @messingengroef



МАРТИНЕ ЭЙЗЕНГА - специалист по графическому и информационному дизайну. Ее креативная работа представлена в оформлении таких социальных инновационных платформ, как PICNIC Festival, Project Dreamschool и Operation Education. Профессиональное кредо Мартине - «Дизайн не должен просто "оживлять" объект, делать его заметным среди прочих. Дизайн - результат глубокого анализа проблемы, попытка ее решения и превращение реальности в источник удовольствия».
www.diezijnvaardig.nl



СМЕН ВЕЕНСТРА (ЕНКЕЛИНГ) - художник из Амстердама, начинавший свой профессиональный путь с граффити и графического дизайна. Его работа в основном связана с иллюстрированием, типографикой и портретным искусством. Иногда он совмещает все три направления.
Twitter: @enkeling

Глоссарий

Термины и ключевые идеи (концепции), используемые в этой книге

«УСКОРЕНИЕ ОТДАЧИ ВЛОЖЕНИЙ». В 1999 г. Рэй Курцвейл предложил «Закон ускорения отдачи вложений» (Law of Accelerating Returns): «Одновременно с экспоненциально развивающимися технологиями, экспоненциально ускоряется время (то есть временные интервалы между значимыми событиями сокращаются)» (Kurzweil, 1999, p. 30). Развитие технологий (например, в сфере сельского хозяйства, индустриализации) можно представить в виде S-образных кривых. С течением времени скорость развития технологий увеличивается, технологические новинки появляются одновременно и в больших количествах. Если соединить вместе все S-образные кривые и представить их в единой последовательности, появляется J-образная кривая, иллюстрирующая экспоненциальную скорость технологических изменений. «Закон ускорения отдачи вложений» сформулирован на основании Закона Мура (о количестве транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы), представленного автором в 1965 г.

СО-КОНСТРУКТИВИЗМ. Преимущество горизонтальных отношений, в которых все участники образовательной ситуации выступают и учителями, и учениками. Это позволяет переосмыслить феномен знания в любой социально-экономической формации (Nakken, 2003, p. 306).

ИННОВАЦИЯ. Инновация представляет собой выгодное применение креативности при решении новой задачи или в ситуации, когда необходимо новое решение уже существующей проблемы.

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА / ИННОВАЦИОННОЕ ОБЩЕСТВО. Деятельность в инновационном обществе организована вокруг инновационного применения знаний, в отличие от форм организации деятельности в аграрном, индустриальном и информационном типах общества.

ИННО-РЕВОЛЮЦИЯ (INNOVUTION). Прорывные инновации (совокупность прорывных инноваций).

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОСТЬ. Принцип исследования или деятельности, предполагающий вовлечение в них представителей двух и более дисциплин.

ЗНАНИЯ. Усвоенная совокупность скрытых (неформализованных) и сформулированных (четко обозначенных) личных интерпретаций полученной информации, которые могут быть представлены в виде профессиональных компетенций и навыков.

ЗНАНИЕВАЯ ЭКОНОМИКА / ЗНАНИЕВОЕ ОБЩЕСТВО. Впервые определение знаниевой экономики дал Питер Друкер в 1969 г. при описании влияния, которое будут оказывать технологические изменения (достижения) на экономику и общество. В 1993 г. Друкер описал социальное влияние знаниевой экономики на индивидов в знаниевом обществе: «В знаниевом обществе, навстречу которому мы движемся, всё вращается вокруг индивида. Знания, в отличие от денег, не обезличены. Знания не находятся в книгах, банках данных или компьютерных программах. Последние содержат лишь информацию. Знания всегда «встроены» в человека: он их носитель, генератор, интерпретатор. Человек совершенствует знания, применяет их, получает и передает другому. Переход к знаниевому обществу, таким образом, ставит человека во главу угла» (Drucker, 1969, p. 210).

ОБЩЕСТВО ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ (KNOWMAD SOCIETY, ПО МОРАВЕЦУ). Зарождающаяся в настоящее время протопарадигма, обусловленная:

1) ускорением технологических и социальных изменений; 2) продолжающейся глобализацией и «горизонтализацией» знаний и отношений и 3) инновационно-ориентированным обществом, основанным на знаниях.

ЗНАНИЕВЫЕ КОЧЕВНИКИ / НОМАДЫ (KNOWMADS, ПО МОРАВЕЦУ). Работники, обладающие креативностью, воображением и инновационностью мышления, ведущие кочевничий (номадический) стиль жизни, который предполагает возможность работать практически с кем угодно, когда угодно и где угодно. Их индивидуальные, персональные знания обеспечивают преимущество перед другими работниками.

LEAPFROG (АНГЛ. – ПЕРЕСКАКИВАТЬ). «Перескакивать» через препятствия, т.е. преодолевать их для достижения цели. Это значит опережать конкурентов или выходить за рамки существующего, используя инновационные средства, экономящие временные и финансовые ресурсы. Такие действия выявляет лидерство, поддерживаемое видением перспективы и способностью выйти за рамки существующих возможностей.

УМСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (АНГЛ. MINDWARE).

Технологии, поддерживающие воображение, креативность и способности к инновациям.

ОБЩЕСТВО 1.0. Аграрный и индустриальный типы обществ, существование которых относится к XVIII – концу XX в.

ОБЩЕСТВО 2.0. Общество, основанное на знаниях, в котором основной ценностью является способность создавать персонально конструируемые смыслы, что противоречит абсолютной объективности индустриальной информационной модели Общества 1.0.

ОБЩЕСТВО 3.0 (ВАРИАНТ МОРАВЕЦА). См.: «Общество Знаниевых Кочевников».

ОБЩЕСТВО 3.0 (ВАРИАНТ ВАН ДЕН ХОФФА).

Надвигающаяся новая эра, характеристиками которой являются интеллектуальность, простота и устойчивость.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СИНГУЛЯРНОСТЬ. «С этого момента социально-экономические и технологические изменения будут происходить так быстро, что стороннему наблюдателю невозможно будет предугадать (разглядеть), какие это изменения и как они будут происходить далее. Человеческое воображение может нарисовать картину того, каким может быть горизонт, на котором мы встретимся с сингулярностью. Но по причине экспоненциального роста скорости изменений всё, что находится за этим горизонтом, для нас непредсказуемо. Иными словами, технологическая сингулярность – это граница человеческого воображения» (Mogaves, 2007).

ТЕХНОЛОГИИ. Инструменты, знания и навыки, применяемые для наращивания (усиления) возможностей человека и человеческих систем.

ТРЕТЬЕ МЕСТО. Место, сочетающее в себе характеристики реальности и виртуальности. Представлено в «Pine & Gorn» (2011 г.).

ТРАНСДИСЦИПЛИНАРНОСТЬ. Принцип исследования или деятельности, предполагающий вовлечение в них представителей различных дисциплин и появление в результате этого новой дисциплины.

ЛИТЕРАТУРА

Drucker, P.F. (1969). The age of discontinuity: Guidelines to our changing society. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles (1st ed.). New York: Harper & Row.

Hakken, D. (2003). The knowledge landscapes of cyberspace. New York: Routledge.

Kurzweil, R. (1999). The age of spiritual machines: When computers exceed human intelligence. New York: Viking.

Moore, G.E. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. Electronics Magazine, 38(8).

Moravec, J.W. (2007). A New Paradigm of knowledge production in Minnesota higher education: A Delphi study. Thesis (Ph D), University of Minnesota, 2008. Major: Educational policy and administration. Retrieved from www.lib.umn.edu/articles/proquest.shtml

Pine, J.B. & Korn, K.C. (2011). Infinite possibility. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Приложение

Мастер-классы, предлагаемые в Knowmads бизнес-школе (Knowmads-Business School)

В этом приложении мы представляем примеры мастер-классов в Knowmads бизнес-школе в Амстердаме. Мы разделили их на 6 категорий: 1) предпринимательство и новый бизнес; 2) лидерство; 3) язык тела; 4) социальные инновации и социально-экологическая ответственность; 5) проектирование и технологическое проектирование; 6) маркетинг и креативность.

ПРИМЕЧАНИЕ. Для того, чтобы читателю было удобно работать с информацией по мастер-классам в Сети и поисковых системах, содержание занятий представлено на английском языке.

ENTREPRENEURSHIP AND NEW BUSINESS

Turning your (business) dream into reality

- Social responsibility & NGOs – Selma Steenhuisen
What are the roles of NGOs in our society and how do they work?
- Power lab / Satori Game - Huib Kraaijeveld
Role-playing simulation on how we (automatically) behave in hierarchies.
- New business concepting- Pieter Spinder and Valentine Giraud.
- Organization 3.0 - Edwin de Bree
Instead of telling people what to do (1.0), or activating people (2.0), people will act themselves (3.0).
- Business model canvas – Boukje Vastbinder
A strategic management and entrepreneurial tool, it allows you to describe, design, challenge, invent, and pivot your business.
- Getting things done – Alex Falk
Actionable, focus-driven tips, tricks and tools.
- Value-driven business in real life – Fokke Wijstra
The role of values in larger organizations, and where to place focus.

- Bookkeeping – Geert Leijen
The whats, whys, and hows of bookkeeping.
- Startup wheel – Pieter Spinder
A simple, visual, and practical tool for business development.
- Sales – Wim Vrolijk
Making sure we sell our products as well as services.
- Presentation skills – Henk Heikoop
Improving presentation and speaking skills.
- Welcome rituals and more – Edgard Gouveia
From the favelas of Brazil: The importance of play and joy while starting and working on projects.

PERSONAL LEADERSHIP

Change starts within yourself

- Journey and nature quest, The Heroes Journey – Martin Cadee
Seeking wisdom from nature, away from society as we know it, and connecting through nature to the planet, ourselves, and the people around us.
- Nonviolent communication – Yoram Mosenzon
An approach to communication based on compassion.
- The power of your voice – Carolien Borgers and Carianne Vermaak
How do I use my voice, what more can I do, or what can I do differently to attract attention?

- New way of learning (1) – Thieu Besselink
- New way of learning (2) – Pieter Spinder
Using the Petcha Kutcha method instead of a typical PowerPoint presentation.
- Herotalks and live storytelling – Guido Crolla
- Inspiration sessions - Martijn van Osch
How to inspire ourselves and others: The power of storytelling.
- To hell with money – Charlie Davies de Mornay
What is money, what does it do to us, and how do I behave with or without money?
- Mindfulness – Mirjam Spijker
A mediation form in which one is aware (in a non-reactive way) of one's physical and mental states.
- Hero talk – Piet Hurkmans
- What makes you cry, die, or fly – Gil Alon
How to be in touch with your inner self, focus on your intuition, and your relations with theater and music.
- Smart and sexy – Lisa Portengen
A workshop on how to use your femininity (for women only).

BODY MOVEMENT

Move your butt

- Biodanza – Merijn Oudheusden
Biodanza is a system of self-development that uses music, movement, and positive feelings to deepen self-awareness.
- Qigong and Kung Fu – Darryl Collett
A qigong practice involves rhythmic breathing coordinated with slow stylized repetition of fluid movement, a calm state, and visualization of guiding qi through the body.
- 5-rhythms – Mirjam van Hasselt
Movement meditation that draws from indigenous traditions using shamanistic, ecstatic, mystical and, Eastern philosophies.
- Tai Chi – Tsi-La Piran
Tai Chi is a Chinese martial art recognized for both its defense training and health benefits.
- Aikido – Huib Kraayenfeld.
Aikido is a Japanese martial art which focuses not on punching or kicking opponents, but rather on using their own energy to gain control of them or to throw them away from you.

SOCIAL INNOVATION AND SUSTAINABILITY

Current problems in society and our environment - heroes and best practices

- Oasis Game – Niels Koldewijn
Creating a better community via play and action. It started in Brazil, and is now exported to Europe.
- Sustainability in action – Godert van Hardenbroek
Hands-on actions on what we can do now, and promises made by the participants.
- Sustainability – Ynzo van Zanten
What is the state of the world on a big scale (think like Al Gore), and what are simple ideas that we can implement now?
- “Oh the meaning of it all” – Floris Koot, Valentine Giraud and Jord Hilstra.
Personal reflections on the state of the world by Knowmads Business School facilitators.
- Cradle to cradle – Hanka Mouser
Remaking the way we make things: A transformation of human industry via ecological design.

PROCESS AND PROJECT DESIGN

Group facilitation, understanding of group dynamics, diversity, decision-making, team play: Taking your own projects further

- Visual harvesting with Modelminds and visual thinking – Manuel Sturm and Oscar Westra van Holte
Optimizing business meetings, and visualizing ideas and discussions.
- Deep democracy – Moraan Gilad
A decision-making tool which strives toward a 100% buy-in from the group instead of 50%+1 vote; inspired by post-apartheid South Africa.
- Chaordic Stepping Stones – Arjen Bos, Kim van Rijt and Valentine Giraud
The Chaordic Stepping Stones is a framework that can guide the development of a project, from its inception to its realization, harnessing the creative and innovative energy that lies between chaos and order.
- Value-based working – Fokke Wijnstra
Fokke has 35 years experience in leading and motivating people and organizations. Increasingly, he focuses his work on organizing in complex environments.
- Client contact deadlines and love is the killer app – Pieter Kuijpers
- On culture – Roelijn Kok
Working with diverse groups and how different cultures influence us and our work.
- Art of facilitation – Floris Koot and Tsi-la Piran
How does one lead a process, what's the role of the participants, and how does the facilitator influence and use the group?
- How to facilitate groups – Doris Gottlieb
How to lead a process, work with scepticism,

involve all participants, and put people in action.

- Project management movie – Pieter Spinder
An intense day of work, full of deadlines, objectives, cooperation under stress, and reflection on what has happened.
- Walk out, walk on – Debbie Frieze and Tatiana Glad
- Theory U, YoU process, grounding insights into action – Joris Martens
Otto Scharmer's Theory U is a change management method that targets leadership as a process of inner knowing and social innovation.

MARKETING AND CREATIVITY

Bringing yourself and your ideas into the world

- Creativity and brainstorming – Marcel Jongsma and Wicher Schols
How does one brainstorm and make full use of their creative potential?
- Identity marketing – Ron van Gils
What is a brand, what is your brand, and how can they be improved?
- Creativity and Storytelling – Marcel Kampman
- On creativity – Floris Koot
Using the talking head methodology, the double diamond brainstorming tool, and more.
- Social media - Danny Koopman
How to optimize your use of Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.
- Knowmads marketing – Pieter Spinder, Alex Falk and Guus Wink
What is the Knowmads Business School story, and how to put this in action?
- Telling the Knowmads story – Niels Willems
Six different approaches to the Knowmads

Business School story, from which almost all people can at least identify with at least one of them.

- Storytelling – Pieter Spinder
Where do we find stories? How do you construct them? How do you share them? And, when do people listen?
- Video workshop – Guido Crolla and Duy vu Dinh
How do you make a movie, including storyboarding, use of music, editing, etc.?

Благодарности



Мы хотим выразить признание всем людям и организациям, вдохновившим нас, предоставившим помощь, распространявшим наши идеи и вовремя задававшим сложные вопросы.

В частности, мы благодарим Игнаца Андерсона, Теему Арина, Эда Баана, Томаша Бироша, Клэр Бунстру, Тона Ван Дер Борга, Грега Брадена, Мартина Кейди, Галу Чару Вайлер, Гвидо Кроллу, Ханса Эрдманна, Майкла Фабьяна, Алекса Фолка, Даниела Гринберга, Филиппа Грейера, Артура Харкинса, Питера Харткампа, Джорда Хильстру, Мишель Холидей, Пекку Иханайнена, Еву Янебову, Джозефа Яворски, Луиса Йозефсона, De Kampanje Sudbury School, Марселя Кампмана, 1-ю и 2-ю команды KaosPilots Netherlands, 1-6-й выпуски Knowmads-Business School, De Koers Sudbury School, Флорис Кот, Питера Линде, Жаклин Линдемулдер, Мелани Меркьюри, Джона Д. Моравеца и Сьюзен Моравец, Себастьяна Пакета, Тси-ла Пиран, Яну Процацкову, Салиму Пунджани, Ким Ван Рийт, Мартина Родригеса, Мимси Садофски, Николая Сальстроема, Меира Шалева, Рути Шалеву, Александра Спаета, Йелте Шпиндера, Сельму Штеенхуйзен, Винсента Ван Дер Веена, Карианну Вермаак, Анну Вернер, Хермана Вийфельса, Нильса Виллемса, Гуса Винка и Пауля Зенке.

Особая благодарность Яапу Бийлу, акционеру WDM, за смелость в процессе перехода в новую парадигму 3.0, а также Фокке Вийнстру из Finex за разделенные с нами мудрость и опыт.

Мы хотим сказать спасибо Seats2Meet.com за вклад в разработку приложения Knowmad Society для iOS, а также за их поддержку при подготовке книги «Общество Знаниевых Кочевников» в Утрехте в декабре 2012 г. Особая благодарность Мариэлле Сийгерс, Рональду ван ден Хоффу, Винсенту Ариенсу, Паулю Вийнбергу и Нэнси Мейер за их поддержку.

Подготовка главы Кристобая Кобо поддерживалась проектом Knetworks (Knowledge Dissemination Network for the Atlantic Area) при содействии Oxford Internet Institute.

Печатная версия книги не была бы такой замечательной без потрясающего дизайна Мартина Эйзенга и Симена Веенстры.

Послесловие научного редактора перевода

У каждой переводной книги своя история появления в иноязычной среде. История этого перевода началась в конце 2015 г. в процессе подготовки к очередной Международной трансдисциплинарной научно-практической WEB-конференции «Connect-Universum-2016» (<http://connect-universum.com>) в Национальном исследовательском Томском государственном университете (ТГУ). На этот раз темой конференции стало «Цифровое кочевничество как глобальный и сибирский тренд». Естественно, что организаторы этого серьезного мероприятия (кафедра социальных коммуникаций и лаборатория гуманитарных новомедийных технологий ТГУ) задолго до него стали бороздить интернет в поисках международных экспертов по цифровому кочевничеству (digital nomadism) с целью приглашения их на конференцию в качестве спикеров.

Так произошло первое, тогда ещё заочное, знакомство с Джоном Моравцем (John W. Moravec) – доктором философии Университета Миннесоты (Миннеаполис, США), исследователем-футурологом сферы труда и образования, создателем концепции «ноумада», или «знаниевого кочевника» (knowmad), международным бизнес-консультантом по развитию человеческого капитала и основателем Центра Education Futures LLC (<https://educationfutures.com>).

Этот Центр является международным, а точнее, глобальным сетевым сообществом экспертов, занимающихся исследованиями в области образования и сотрудничающих со школами и университетами разных стран

с целью разработки инновационных решений проблем, стоящих сегодня перед образованием, а также сценариев развития его будущего и будущего человеческого потенциала в целом. Сами себя члены этого сообщества называют «большими мечтателями» и «агентами социальных изменений». Жизнь показывает, что на самом деле большим мечтателям редко удаётся стать реальными агентами каких-либо серьезных изменений, но в данном случае всё сошлось: все эти люди не только пишут «мечтательные» блоги, но и успешно реализуют свои мечты на практике: создают школы и лаборатории, частные компании, некоммерческие организации и стипендиальные фонды; участвуют в крупных международных проектах. Самым же важным для себя они считают поиск долгосрочных ценностей как оснований для разработки сценариев образования будущего. Эти ценности они находят в процессе обмена опытом со своими коллегами по образовательному цеху и лидерами креативного мышления, представляющими самые разные сферы профессиональной деятельности.

Но вернёмся к Джону Моравцу. После прослушивания его пламенного выступления на TED-конференции с Манифестом о принципах построения позитивных сценариев образования будущего (<https://www.youtube.com/watch?v=AldEtoyZy2k&t=758s>), переведённым волонтерами на 18 языков, организаторы WEB-конференции «Connect-Universum-2016» в ТГУ ещё больше утвердились в своём намерении добиться согласия д-ра Моравца стать одним из спикеров и этого мероприятия. Однако «добиваться» не пришлось:

не зря же говорят, что по-настоящему умные люди просто по своей природе не могут быть снобами! Джон Моравец с радостью согласился выступить в живом эфире с докладом «Общество Знаниевых Кочевников: развитие человеческого потенциала в “безработном” будущем» (“Knowmad Society: Human Potential Development in the Jobless Future”). Это выступление (<http://connect-universum.com/node/489>) состоялось и, более того, стало началом нового проекта – перевода книги Джона Моравца и его соавторов «Общество Знаниевых Кочевников: сценарии образования будущего» для книжной серии ТГУ «Монографии выдающихся зарубежных исследователей: впервые на русском языке». Прямо во время эфира д-р Моравец предложил участникам познакомиться с этой книгой и дал согласие на её первый перевод на русский язык именно в Томском государственном университете под лицензией Creative Commons (<http://creativecommons.ru/licenses>).

А дальше... дальше началась долгая и кропотливая работа с текстом. И хотя для переводчика и научного редактора это был уже второй проект (<https://obzor.westsib.ru/article/489619>), выполняемый в рамках обозначенной выше книжной серии, от этого он не стал проще. Каждая переводная книга – это неповторимый суперквест по разгадыванию авторских смыслов и передаче всех стилистических особенностей оригинала. В данном случае это – мегаквест, поскольку переводимая книга является междисциплинарной по своему характеру, все её главы написаны разными авторами. В ней упоминаются множество специально-научных концепций и исследований из целого ряда

научных дисциплин и прикладных сфер (*социальной философии, когнитивистики, педагогики, психологии, теории коммуникации, истории, социологии, системного анализа, теории менеджмента, экономики, политологии, урбанистики, теории информатики*), а также имена современных англоязычных авторов.

Учитывая, что большая часть из них мало известна широкой русскоязычной аудитории, кроме ссылок, сделанных переводчиком, научному редактору пришлось сделать ещё около 50 ссылок разъяснительного характера, которых не было в исходном тексте. «Общество Знаниевых Кочевников: сценарии образования будущего» – это междисциплинарный научный текст с элементами философского эссе, насыщенный не только большим количеством специальных терминов, но и метафор. Есть там и авторские неологизмы, аналогов которым вообще нет в русском языке. Это относится, прежде всего, к названию основной концепции Джона Моравца, давшей имя всей книге: «Knowmad Society». Действительно, как перевести это словосочетание? Что касается «Society», то с этим всё ясно, это «общество». А вот что такое «Knowmad»?

Решать эту проблему пришлось еще на этапе перевода темы доклада д-ра Моравца для онлайн-конференции в ТГУ, т.е. раньше, чем была прочтена книга. На первый взгляд было понятно, что в авторском неологизме «knowmad» заключено минимум два значения: «знать» (англ. to know) и «кочевник» (англ. nomad)¹. В результате соединения этих значений получался знающий или знаниевый кочевник. Но в сочетании с обществом ни тот

¹ При желании можно увидеть и ещё одно, третье, значение: «сумасшедший» (англ. mad). Но это смелое предположение Джон Моравец не подтвердил.

ни другой вариант «не звучал» по-русски: «Общество знающих/знаниевых кочевников». Поэтому было решено перевести «Knowmad Society» как «Общество интеллектуальных кочевников», что казалось гораздо благозвучнее. Вначале д-р Моравец сопротивлялся такому варианту, полагая, что он будет выглядеть слишком «по-снобистски». Но аргументы переводчика и научного редактора о том, что высокий интеллект напрямую связан с глубокими знаниями и что университетский Томск – это не что иное, как «территория интеллекта», заставили его сдаться. В итоге тему доклада Моравца перевели на русский язык как «Общество интеллектуальных кочевников: развитие человеческого потенциала в “безрабочем” будущем».

Однако в процессе изучения уже самой книги выяснилось, что концепция Джона Моравца «генетически» связана с концепцией «знаниевого общества» и «знаниевых работников» (knowledge society, knowledge workers) Питера Друкера (Peter Drucker). Знакомство с рядом отечественных публикаций на тему знаниевого общества по П. Друкеру показало, что понятие «знаниевые работники» является в русскоязычном научно-образовательном дискурсе вполне устоявшимся². Ну а раз есть знаниевые работники, значит, могут быть и знаниевые кочевники – прямые их потомки и наследники. В конце концов, книга на

русском языке стала называться именно так, как называется сейчас: «Общество Знаниевых Кочевников: сценарии образования будущего». Вот что значит сила прецедента! И так приходилось разбираться со всеми новыми терминами, авторскими неологизмами и метафорами, которыми насыщена эта коллективная монография. Вместе с тем надо признать, что большинству её авторов³ при всей сложности содержания материала удалось сохранить «лёгкость пера». Передать эту «лёгкость» в русском языке оказалось, пожалуй, самым нелёгким делом. Насколько это удалось, судить уже самим читателям. Как сказал кто-то из великих писателей, *писать сложно о простом – это просто, а вот писать просто о сложном – это крайне сложно*.

И всё же почему захотелось перевести именно эту книгу? Во-первых, потому что она очень актуальна, несмотря на то, что вышла в свет несколько лет назад. Все основные вопросы, которые поставили её авторы – зарубежные исследователи (как изменить безнадежно устаревшую традиционную систему школьного и университетского образования и какой должна быть эта система в ближайшем и отдалённом будущем; как развивать творчество и желание учиться с самого молодого возраста; как учить будущих предпринимателей и в каких компетенциях они нуждаются; как дей-

² См., например: Соловьев А.В. Культура информационного общества : учеб. пособие. М. : Директ-Медиа, 2013.

³ Всего их десять, включая сенатора Гэри Харта.

ерархизировать «пирамидальную» организацию управления; как создавать сообщества знаниевых кочевников, основанные на настоящих и долгосрочных ценностях, и т.д.), являются нерешёнными проблемами и в контексте российских реалий.

Во-вторых, книга ценна не только попытками концептуализаций сценариев образования будущего, но и описаниями уже реализованных и продолжающихся проектов. Например, таких, как: «Невидимое обучение» («Invisible learning»), школы Сэдбэри, образовательная Лаборатория в Амстердаме, стартап «E-180», компания Seats2Meet.com, Knowmads бизнес-школы и др.

В-третьих, потому, что книга «Общество Знаниевых Кочевников: сценарии образования будущего» очень необычна по формату. Ее авторы предлагают читателям дополнить этот труд своими размышлениями и рисунками и буквально вырезать из него то, что их не устраивает. Таких книг Томский государственный университет ещё не издавал.

К слову сказать, специалисты Издательского Дома ТГУ постарались максимально воспроизвести все особенности дизайна и верстки англоязычного оригинала, местами эпатажных, что было весьма непростой задачей.

И, наконец, потому, что эта книга очень ВОДУШЕВЛЯЕТ и ВСЕЛЯЕТ НАДЕЖДУ на то, что именно сотрудничество в образовании и науке может стать самым главным фактором укрепления мира и дружбы между народами разных стран в эпоху глобальных вызовов и геополитической нестабильности.

Давайте же последуем рекомендациям авторов и попробуем вписать в неё и свои собственные тезисы и кейсы. Мы со Снежаной Носовой - переводчиком книги - уверены, что они органично войдут в её структуру и в какой-то степени приблизят то самое будущее, которое, по мнению д-ра Моравеца и его единомышленников, принадлежит «умникам, слегка чокнутым, творцам, мечтателям и знаниевым кочевникам». Или мы с вами не творцы и мечтатели?

С наилучшими пожеланиями,
ИРИНА КУЖЕЛОВА-САГАН,
научный редактор перевода

Научное издание

МОНОГРАФИИ ВЫДАЮЩИХСЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ:
ВПЕРВЫЕ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Управленческие науки

**ОБЩЕСТВО
ЗНАНИЕВЫХ КОЧЕВНИКОВ**

Под ред. Джона У. Моравца

Редактор К.Г. Шилько
Корректор Е.Г. Шумская
Компьютерная верстка: С.Г. Асонова
Дизайн обложки: Дизайн-студия «Провинция»

Подписано к печати 07.08.2018 г. Формат 70×100/16.

Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 28,6. Тираж 250 экз. Заказ № 3324.

Отпечатано на оборудовании
Издательского Дома
Томского государственного университета
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
Тел. 8+(382-2)-53-15-28
Сайт: <http://publish.tsu.ru>
E-mail: rio.tsu@mail.ru

ISBN 978-5-94621-722-4

