

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

NAJMOCNIEJSZE OGNIWO. JAK STAĆ SIĘ NIEZASTĄPIONYM ZAWSZE I WSZĘDZIE

Autor: Seth Godin
 ISBN: 978-83-246-2799-8
 Tytuł oryginału: [Linchpin: Are You Indispensable?](#)
 Format: 158x235, stron: 304



Gdyby Seth Godin nie istniał, trzeba by go było wynaleźć. Jest naprawdę niezastąpiony. Trzymasz w ręku przekonującą, przystępną i pełną ważnych treści książkę. Przeczytaj ją i zrób sobie wielką przysługę. Przyszłość Ci podziękuję

Alan Weber, założyciel „Fast Company”

Właśnie tak będzie wyglądać przyszłość świata pracy (i świata w ogóle). Prawda jest taka, że ta przyszłość tworzy się na naszych oczach

Tony Hsieh, dyrektor generalny Zappos.com

Moc tkwi w Tobie!

- Czy udało Ci się kiedyś wpaść na pomysł, którego inni nie potrafili dostrzec?
- A może zdarzyło Ci się rozwiązać problem, z którym nie mogła sobie poradzić Twoja rodzina?
- Czy dostrzegłeś sposób na uruchomienie czegoś, co wcześniej nie działało?
- Być może znalazłeś wspólny język z kimś, z kim nikomu wcześniej nie udało się porozumieć?

A zatem masz potencjał do bycia geniuszem! Nie wierzysz? Geniusz patrzy na coś, z czym inni nie mogą sobie poradzić, i pozwala światu ponownie ruszyć z miejsca.

Od dawna jesteś poddawany praniu mózgu – jego celem jest nakłonienie Cię do pogodzenia się z obecnym status quo. A przecież Twoje życie nie zostało zaplanowane przez drętowego pracownika Urzędu Statystycznego. To Ty tu rozdajesz karty. Każdego dnia ludzie wokół Ciebie decydują się dokonać wielkiej zmiany. Ciebie również na to stać! Możesz wyznaczyć sobie nową ścieżkę i wyruszyć w podróż. Nie daj się opanować strachowi. Nie pozwól, by społeczeństwo – szkoła, przełożeni czy rodzina – zabiło tkwiący w Tobie geniusz! Dokonaj czegoś znaczącego. Zajmij stanowisko. Zapewnij sobie szacunek innych i poczucie bezpieczeństwa, na jakie zasługujesz. Twój wkład jest niezbędnym!

Twoje szanse na sukces nie zależą od tego, kogo znasz, kim są Twoi rodzice ani gdzie mieszkasz. Nie potrzeba Ci konkretnego zestawu uzdolnień czy światowej klasy talentu. Potrzeba Ci tylko bodźca do działania.

Bądź genialny, niezastąpiony, doceniany i podziwiany – w pracy, życiu osobistym, na co dzień i od święta. Uwolnij tkwiący w Tobie potencjał. Ta książka pomoże Ci pokazać, na co naprawdę Cię stać!

SETH GODIN

autor bestsellerów *Wielkie muuu. Nie musisz być perfekcyjny — masz być nadzwyczajny*
oraz *Plemiona 2.0. Zostań internetowym przywódcą*

NAJMOCNIEJSZE OGNIWO

Jak stać się niezastąpionym zawsze i wszędzie



Właśnie tak będzie wyglądać przyszłość świata pracy (i świata w ogóle). Prawda jest taka, że ta przyszłość tworzy się na naszych oczach.

Tony Hsieh, dyrektor generalny Zappos.com

Gdyby Seth Godin nie istniał, trzeba by go było wynaleźć. Jest naprawdę niezastąpiony. Trzymasz w ręku przekonującą, przystępną i pełną ważnych treści książkę. Przeczytaj ją i zrób sobie wielką przysługę. Przyszłość Ci podziękuje.

Alan Webber, założyciel „Fast Company”

one
press

EXCLUSIVE

Spis treści

Pierwsze spojrzenie na książkę

Najmocniejsze ogniwo

Świat się zmienił (ponownie) i gra idzie dziś o stawkę znacznie większą niż kiedykolwiek wcześniej. Stoimy dziś w obliczu prawdziwej rewolucji. Żyjemy w hiperkonkurencyjnym świecie pełnym sztuki, darów i strachu. Ty i my — wszyscy możemy dzisiaj wnieść swój niezastąpiony wkład na rzecz tego, na czym nam zależy. Jeżeli (jeszcze) nie jesteś niezastąpiony, to tylko dlatego, że nie dokonałeś jeszcze odpowiedniego wyboru. Moim celem jest pomóc Ci zrozumieć, że ten wybór należy do Ciebie.

Wprowadzenie

13

Nie jesteś (już) anonimowym trybikiem w maszynie kapitalizmu. Teraz masz wybór. Ta książka definiuje dwie ścieżki, spośród których każdy z nas może wybierać. Wyjaśnia przy tym, dlaczego odczuwasz opór przed obraniem tej mniej uczęszczanej (ale lepszej) drogi.

Rozdział 1. Nowy świat pracy

19

W świecie zdominowanym dotychczas przez dwie grupy (kierownictwo i pracowników) pojawił się trzeci element: najmocniejsze ogniwa. To ludzie posiadający własne środki produkcji, zdolni dokonać czegoś istotnego, przewodzić nam i pomóc nam nawiązywać kontakty. Upadek fabryki oznacza, że cały system, wokół którego budowaliśmy nasze życie, został przewrócony do góry nogami. Można w tym zobaczyć wielką szansę albo ogromne zagrożenie. Rewolucje są przerażające, ponieważ czasami trzeba przebić się przez stare bolączki, żeby dostrzec nowe korzyści. Tym razem stoimy przed szansą przekazania rynkowi tego, co w nas najlepsze, i uzyskania za to stosownej nagrody.

Rozdział 2. Zastanów się nad swoim wyborem

43

Mamy wybór. Możemy podporządkować się uczuciu strachu i systemowi albo nakreślić własną ścieżkę i definiować po drodze własne wartości. Twoim zadaniem jest znaleźć sposób na to, aby tę ścieżkę nakreślić — bo właśnie to kreślenie jest tu najważniejsze.

Rozdział 3. Indoktrynacja, czyli doszliśmy do tego punktu

55

Żyjemy iluzją, ponieważ niemal wszystko, czego uczono nas w szkole i o czym mówiono do nas za pośrednictwem mediów, było jedynie sztucznie sfabrykowanym mitem — bajką, która miała nas przygotować do roli uległego pracownika lokalnej fabryki. Szkoła ma oczywiście swój sens, ale może to być sens inny, niż myślisz.

Rozdział 4. Najmocniejsze ogniwo

67

Najmocniejsze ogniwo to człowiek, który potrafi wkroczyć w chaos i zaprowadzić porządek. To człowiek, który wynajduje oraz nawiązuje kontakty, tworzy i osiąga swoje cele. W każdej sprawnie funkcjonującej instytucji znajdziemy niezastąpionych ludzi, którzy podejmują tego typu istotne działania.

Rozdział 5. Czy w boksie można ciężko pracować? 103

Najmocniejsze ogniwo ma do wykonania trudną pracę: pracę w najlepszym tego słowa znaczeniu. Chodzi o pełne zaangażowanie się w swoje dzieło, o podjęcie działania wymagającego dojrzałości, emocjonalnego stosunku i osobistej siły, o odpowiednią motywację. Najmocniejsze ogniwa to geniusze, artyści i darczyńcy. To ludzie, którzy nie zostawiają swojego człowieczeństwa w domowym zaciszu, lecz zabierają je ze sobą do pracy. Ciężka praca to nie praca polegająca na podnoszeniu, przesypaniu łopatą czy ostrzeniu. To ciężka praca, w której trzeba się wykazać odwagą i doprowadzić do rzeczywistej zmiany sytuacji.

Rozdział 6. Opór 127

Dlaczego jest to takie trudne? Okazuje się, że przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w biologii. Głęboko w naszym mózgu znajduje się ciało migdałowate, czyli mózg gadzi. Stawia on sobie za cel sabotowanie wszystkiego, co kojarzy mu się ze strachem, ryzykiem czy szczodrością. Nie uda Ci się wyzbyć frustracji, dopóki nie nazwiesz go po imieniu, dopóki nie dokonasz prawidłowej oceny stanu rzeczy i dopóki nie uporasz się z oporem.

Rozdział 7. Wspaniała kultura darów 181

Sztuka to dar — prawdziwy dar, a nie tylko element transakcji opierającej się na zasadzie wzajemności. Kultura przekazywania darów ma swoją długą historię, a zrozumienie jej znaczenia w procesie zbliżania do siebie ludzi to kluczowy krok na drodze do tego, by stać się niezastąpionym.

Rozdział 8. Bez mapy 209

Niezastąpione najmocniejsze ogniwa nie czekają na polecenia, tylko same rozstrzygają, jak należy dalej postępować. Decydując się na pracę, w której ktoś Ci mówi, co powinienesz dalej robić, sam rezygnujesz z możliwości tworzenia prawdziwej wartości.

Rozdział 9. Wybór **227**

Skoro wartość powstaje w wyniku Twojej decyzji (a nie w związku z pewnymi wrodzonymi możliwościami), wówczas wcielenie się w rolę najmocniejszego ogniwa to tylko kwestia wyboru. Przewycięzenie niepokoju (fałszywego strachu) w połączeniu z podjęciem roli przywódczej i nawiązaniem kontaktu z innymi to wybór, na który decydują się nieliczni.

Rozdział 10. Kultura kontaktu **251**

Najmocniejsze ogniwa nie pracują w próżni. Twoja osobowość i Twój stosunek do świata mają w istocie większe znaczenie niż Twoja praca, a to dlatego, że niezastąpiona praca to praca zapewniająca kontakt z innymi ludźmi.

Rozdział 11. Siedem kompetencji najmocniejszego ogniwa **261**

Co czyni człowieka niezastąpionym? Co sprawia, że inni nie mogą się bez niego obyć?

Rozdział 12. Kiedy takie podejście się nie sprawdza **271**

Nie ma żadnej gwarancji, że rynek (handel) pozytywnie oceni Twoje pomysły (sztukę). Jeżeli takiego kontaktu nie uda się nawiązać, czasami nie warto ślepo brnąć dalej w tym samym kierunku.

Podsumowanie **279**

Znajdujemy się dziś w punkcie zwrotnym. Stoimy przed niepowtarzalną możliwością dokonania wyboru. Każdego dnia ludzie decydują się wyruszyć niezbyt dobrze znaną ścieżką, na której będą mogli dokonywać wyborów i zmieniać świat. Okazuje się, że takie działanie pozwala nie tylko w pełni wykorzystać własny potencjał jako pracowników i obywateli, ale umożliwia również doskonałe

zaspokojenie oczekiwań rynku. Zamiast ulegać urokowi zarządzania jako długoterminowej strategii gromadzenia dóbr i zapewniania sobie poczucia bezpieczeństwa, zyskujemy okazję do nakreślenia potężnej wizji przyszłości oraz jej urzeczywistnienia. Ten nowy sen nie jest snem o posłuszeństwie, ale o wizji i zaangażowaniu.

Podziękowania 285

Bibliografia 287

3

Indoktrynacja,
czyli doszliśmy
do tego punktu

Mierne posłuszeństwo

Uczono nas, że powinniśmy być wymiennymi trybikami wielkiej maszyny.

Uczono nas, że konsumpcja stanowi skrót prowadzący do szczęścia.

Uczono nas nie dbać ani o pracę, ani o klientów.

Uczono nas również, że powinniśmy się dopasować.

Żadna z tych nauk nie pomoże Ci uzyskać tego, na co naprawdę zasługujesz.

Przyjęliśmy model, który każe nam akceptować system, wydawać pieniądze dla przyjemności i rozpatrywać własną tożsamość w oderwaniu od życia zawodowego. Wpajano nam, że takie podejście sprawdza się w praktyce, tymczasem ono się nie sprawdza (już się nie sprawdza). Stosowanie takiego podziału uniemożliwia nam osiągnięcie sukcesów, hamuje rozwój naszego społeczeństwa i skazuje nas na życie w stresie.

Życie, jakie większość z nas prowadzi, wydaje się zupełnie „naturalne”, tymczasem w rzeczywistości stanowi ono zupełnie nowy wynalazek, będący w stu procentach wytworem człowieka. Wykształciliśmy światopogląd korporacyjno-fabryczny, który upowszechnił się do tego stopnia, że każde odstępstwo od obowiązujących reguł wydaje się nam dziwactwem. W ciągu ostatnich kilku lat zaczęliśmy sobie jednak uświadamiać, że ludzie odrzucający to, co w obecnym systemie jest najgorsze, w istocie mają *większe* szanse na sukces.

Biolog ewolucyjny Stephen Jay Gould napisał: „Przemoc, seksizm i okropność w ogóle mają podłoże biologiczne i stanowią jeden z podzbiorów wachlarza możliwych zachowań. Równie biologiczny charakter mają jednak także spokój, równość i uprzejmość — jeśli stworzymy struktury społeczne, w których będą się one mogły rozwijać, prawdopodobnie doświadczymy wzrostu siły ich oddziaływania”.

Dodałbym do tego, że mierne posłuszeństwo to coś, na co z całą pewnością jesteśmy w stanie się zdobyć. Wystarczy jednak podjąć inicjatywę i wykazać się odrobiną odwagi, aby równie łatwo (a nawet łatwiej i z lepszym skutkiem) osiągnąć cel w postaci artystycznego przywództwa. Wpajano nam przekonanie, że większość społeczeństwa wykazuje genetyczne predyspozycje do miernego posłuszeństwa. Tymczasem z fascynacją obserwujemy, że cecha ta uwidacznia się dopiero *po* kilku latach edukacji szkolnej.

Opis fabryki

„Fabryka” to bardzo pojemne pojęcie. Przywodzi na myśl samochodowe linie montażowe lub zakłady wytwórcze wykorzystujące tanią siłę roboczą. Ja jednak rozpatruję tę koncepcję w znacznie szerszym kontekście znaczeniowym.

Biura Prudential Insurance w Newark to fabryka, podobnie jak okoliczne biura wydziału ruchu drogowego. Każda restauracja wchodząca w skład sieci McDonald’s powstaje w założeniu jako fabryka, tak samo zresztą jak centra dystrybucji organizacji Goodwill, które organizują wysyłkę ubrań za granicę, gromadząc w ten sposób środki na słuszne cele.

W moim rozumieniu fabryką jest każda organizacja, w której wszystko odbywa się w ściśle określonym porządku — której członkowie pojawiają się w pracy po to, żeby zrobić to, co kazano im zrobić, i zainkasować wypłatę. Od ponad stu lat fabryki stanowią kręgosłup naszej gospodarki. Gdyby nie one, nie osiągnęlibyśmy dobrobytu, którym dzisiaj możemy się cieszyć.

To jednak jeszcze nie znaczy, że chcesz w takiej fabryce pracować.

Dostajesz to, na czym się koncentrujesz

Dzisiaj nasi liderzy martwią się takimi rzeczami jak globalne ocieplenie, bezpieczeństwo, ograniczone zasoby naturalne czy utrzymywanie infrastruktury. Ludzie z pokolenia wyżu demograficznego martwią się tym, że lat im nie ubywa i że trzeba znaleźć lekarza, na którego będzie ich stać.

Sto lat temu nasi liderzy martwili się dwiema rzeczami, które obecnie wydają nam się zupełnie niedzisiejsze:

- Skąd wziąć wystarczającą liczbę robotników, żeby obsadzić miejsca pracy w fabrykach?
- Jak uniknąć nadprodukcji?

Robotnicy fabryczni

Fabryki przetwarzają zasoby naturalne w konkretne produkty, które można następnie sprzedać. Z rudy żelaza wytwarzają stal, a ze zboża — ciasteczka. Pojawienie się nadwyżki zasobów naturalnych powoduje obniżenie kosztów i wzrost wydajności produkcji.

Jeżeli uznamy, że to ludzie są zasobem naturalnym dla fabryki, wówczas celem jej właściciela będzie pozyskiwanie jak najlepszych pracowników możliwie tanim kosztem.

Liderzy przemysłu oraz politycy dokonali zatem takiej reorganizacji systemu społecznego, która umożliwiłaby realizację takiego celu.

Brzmi to trochę jak teoria spiskowa? A jak sądzisz, jak to się stało, że powstały politechniki i szkoły pielęgniarskie? Z jakiego innego powodu mielibyśmy inwestować tak dużo czasu i pieniędzy w tworzenie ogólnokrajowego systemu szkolnictwa oraz tak ciężko pracować nad stworzeniem systemu nadzoru i kontroli (przypominającego do złudzenia fabrykę) odpowiedzialnego za pozyskiwanie studentów oraz zarządzanie nimi?

Owszem, potrzebujemy faktów, dyscypliny i systemów. Owszem, ludzie muszą pozyskiwać pewne umiejętności. To jednak nie wszystko. To dopiero pierwszy, wstępny krok.

Powstanie systemu powszechnego szkolnictwa (ogólnodostępnego i darmowego) w istotny sposób zmieniło sposób funkcjonowania naszego społeczeństwa. Było jednocześnie zamierzonym działaniem, mającym na celu przekształcenie naszej kultury. I przyniosło pożądane rezultaty. Wyszkoliliśmy miliony robotników fabrycznych.

Unikanie nadprodukcji

Na przełomie dwóch poprzednich wieków kapitaliści poważnie się obawiali, że w związku ze wzrostem wydajności produkcyjnej fabryk nie będzie chętnych na wytwarzane przez nie dobra. Problemem nie była więc produkcja, lecz konsumpcja.

Po przyjrzeniu się wydatkom typowego gospodarstwa domowego stwierdzimy, że w tamtym okresie na zaspokojenie poszczególnych swoich potrzeb wydawało ono zaledwie ułamek tego, co my wydajemy dzisiaj. W latach dziewięćdziesiątych XIX wieku typowy nastolatek posiadał zaledwie kilka sztuk ubrań, nie korzystał ze środków masowego przekazu, nie kupował kosmetyków. Tylko ludzie naprawdę bogaci mogli się pochwalić ogromnym nagromadzeniem różnych przedmiotów, z których i tak zresztą rzadko korzystali.

Jednym ze wspólnych produktów ubocznych systemu powszechnego szkolnictwa okazał się efekt powstania społeczności przyczyniającej się do wzrostu zainteresowania dobrami konsumenckimi. Wystarczyło, że jedna osoba w klasie czy w mieście zaczynała jeździć samochodem, a wszyscy nagle zaczęli go potrzebować. Wystarczyło, że ktoś pochwalił się dodatkowym pomieszczeniem albo trzecią parą butów, a Ty od razu też zaczęłaś ich potrzebować.

W okresie odpowiadającym życiu dwóch pokoleń stworzyliśmy społeczeństwo konsumpcyjne. Niczego takiego nie było, a potem nagle się pojawiło. Pragnienia dorównywania innym nie mamy zapisanego w genach — to potrzeba, która została wymyślona, i to zupełnie niedawno.

Tablica na ścianie lokalnej szkoły publicznej mogłaby głosić:

Maplemere Public School

KSZTAŁCIMY ROBOTNIKÓW FABRYCZNYCH JUTRA. NASI ABSOLWENCI DOSKONALE RADZĄ SOBIE Z WYPEŁNIANIEM WSZELKIEGO RODZAJU POLECEŃ. WPAJAMY IM WIEDZĘ O ROLI KONSUMPCJI W POZYSKIWANIU AKCEPTACJI SPOŁECZNEJ.

Trudno sobie wyobrazić, by jakkolwiek szkoła miała się reklamować w sposób następujący:

„Uczymy ludzi, jak podejmować inicjatywę i jak zostać nadzwyczajnymi artystami; jak podważać status quo; jak kształtować transparentne relacje. Nasi absolwenci rozumieją, że w konsumpcji nie można upatrywać rozwiązania problemów społecznych”.

Tymczasem wydaje się, że właśnie czegoś takiego potrzebujemy.

Od superbohatera do miernoty (i z powrotem)

Dzieciaki potrafią wszystko (nie potrafią tylko latać, chociaż bardzo by chcieli).

Tylko nieliczni spośród nas stawiają sobie za cel być przeciętnym albo typowym.

Ale potem, gdzieś po drodze, ulegamy indoktrynacji i zaczynamy szukać bezpiecznej kryjówki. Staramy się zająć taką pozycję, by nikt się nie zorientował, jak mierni jesteśmy w rzeczywistości.

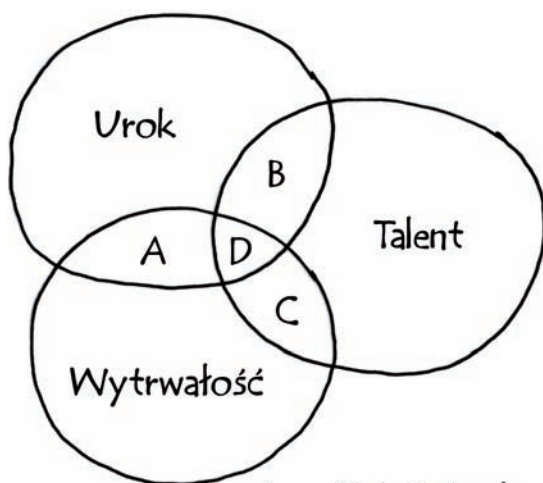
Zależy nam na stabilnej pracy — na stanowisku wolnym od wstrząsów, na synekurze zapewniającej nam bezpieczeństwo.

Brak pewności siebie powoduje, że na moje wezwanie do wcielenia się w rolę najmocniejszego ogniwa automatyczną reakcją jest stwierdzenie: „Nie jestem na tyle dobry, aby w jakiegokolwiek dziedzinie stać się niezastąpionym”. Człowiek poddany indoktrynacji odpowiada na ogół, że wielkie osiągnięcia i wielkie dzieła (i ogólnie nadzwyczajne rezultaty) stanowią domenę *innych ludzi*. Ty żyjesz w przekonaniu, że Twoim zadaniem jest anonimowe wykonywanie pracy, która musi zostać wykonana.

To oczywiście nieprawda, ale takie przekonanie od dawna nam wpajano.

Ja miałem w życiu tyle szczęścia, że poznałem tysiące nadzwyczajnych najmocniejszych ogniw i mogłem z nimi współpracować. W moim przekonaniu tacy ludzie różnią się od miernych wyrobników przestrzegających ściśle określonych zasad tylko tym, że nigdy nie pozwolili na to, by ich umysłem zawładnęły myśli o samoograniczaniu się. Tylko tym.

Być może mieli wybitnych nauczycieli, którzy nieśli przed nimi kaganek oświaty. Być może rodzice albo przyjaciele przekonywali ich, że nie warto się godzić na to, co jest. W każdym razie różnica między trybikami maszyny a najmocniejszymi ogniwami zarysowuje się nie na płaszczyźnie wiedzy, lecz na płaszczyźnie podejścia.



A = Księżniczka

B = Cudowne dziecko

C = Frustrat

D = Najmocniejsze ogniwo

Malutki zakres ruchów

Miałem okazję obserwować, jak autor i dyrygent Roger Nierenberg prowadzi zajęcia edukacyjne z wykorzystaniem orkiestry symfonicznej w charakterze przykładu. Najpierw poprosił grupę o zagranie utworu muzycznego z zachowaniem maksymalnego stopnia synchronizacji. Następnie poprosił o odegranie tego samego fragmentu po raz kolejny. Tym razem muzycy mieli dopuścić do głosu własne „ja” i wykonać swoją partię według własnego uznania, a nie zgodnie z aranżacją ustaloną przez grupę.

Dla niewprawnego ucha obie wersje brzmiały w zasadzie bardzo podobnie.

Wszystko dlatego, że ludziom wpaja się konieczność znacznego ograniczania własnej swobody. Nie chcemy, żeby słabi wypadali słabo, dlatego staramy się ograniczać wybitnych. Muzycy tej orkiestry nie potrafili nawet wyobrazić sobie siebie wykraczających poza ramy, które dla nich wyznaczono. Kreatywność nie polega na tym, by do biura, w którym obowiązuje konwencja niebiesko-biała, przyjść w różowej bluzce. To tylko show.

Omawiane zjawisko daje się zaobserwować w organizacjach każdego typu. Prosi się ludzi o zrobienie czegoś dziwnego lub oryginalnego, a oni zamiast dążyć do modyfikacji samej istoty proponowanego rozwiązania, ograniczają się jedynie do zmian kosmetycznych. To nie przypadek. Tego właśnie nas uczono. Prawdziwe możliwości stwarza nam zmiana reguł gry, zmiana zasad interakcji, a nawet zmiana treści postawionego pytania.

Strach w szkole

Z badań wynika, że szczególnie silnie zapada nam w pamięć to, czego uczymy się w atmosferze strachu. Pamiętamy, czego nauczyliśmy się na polu bitwy. Pamiętamy, jak oparzyliśmy palec o gorący dzbanek z herbatą. Pamiętamy, czego nauczyliśmy się w sytuacjach, w których skuteczne działanie doprowadziło do oddalenia zagrożenia.

Szkoły doskonale znają ten mechanizm. System szkolnictwa potrzebuje prostych, ale skutecznych metod, dzięki którym mógłby „przerobić” miliony uczniów rocznie. Nauczyciele odkryli, że strach doskonale sprawdza się jako narzędzie kształtowania w uczniach uległości. Zajęcia szkolne opierają się więc na strachu, sprawdziany stają się polem walki — a przecież bez trudu można by to wszystko zorganizować w taki sposób, aby karmić heretyckie myśli, których tak bardzo dziś potrzebujemy.

Czy zatem należy się dziwić, że ludzie nauczyli się dopasowywać do otoczenia, rozwiązywać ustandaryzowane testy, nie wychylać się i wypełniać polecenia? Od dziesięcioleci takie właśnie podejście wpaja nam szkoła — wykorzystując w tym celu strach, strach i jeszcze raz strach. Strach przed niską oceną. Strach przed trudnością w znalezieniu pracy zaraz po ukończeniu szkoły. Strach przed niedopasowaniem.

Nauczyciele o dobrych chęciach nie chcą w ten sposób traktować swoich uczniów, ale system edukacji w zasadzie nie pozostawia im wyboru. Potrzeba ogromnego wysiłku, aby zmienić na lepsze sposób prowadzenia zajęć szkolnych, a ponieważ nauczycielom wiecznie brakuje czasu i wsparcia, jest to syzyfowa praca.

Żeby nauczyć ludzi innowacyjności, wychodzenia poza utarte schematy i — owszem — sztuki, potrzeba czasu. Co więcej, rezultaty takiego procesu trudno jest przewidzieć. Dyscyplina, ćwiczenia i strach to natomiast potężne narzędzia, za pomocą których można wpajać uczniom fakty i dane, ucząc ich przy tym posłuszeństwa. Oczywiście, potrzebujemy szkoły i potrzebujemy nauczycieli. Przede wszystkim jednak potrzebujemy szkoły, która wpajałaby uczniom wiarę w to, co im się mówi, i takiego systemu wynagradzania nauczycieli, który promowałby *najlepszą*, a nie najbardziej przewidywalną pracę.

Czy szkoła się sprawdza?

Jak duże jest prawdopodobieństwo, że nauczysz się wykonywać działania na ułamkach, jeżeli przez całe lata będę zmuszał Cię do doskonalenia umiejętności w zakresie wykonywania tych działań, a następnie będę tę umiejętność oceniał i nagradzał Twoje postępy? Szkoła doskonale radzi sobie z kształtowaniem w uczniach umiejętności, które postanowiliśmy w nich wykształcić. Pod tym względem system się sprawdza. Problem polega na tym, że w szkołach uczy się niewłaściwych rzeczy.

Oto bowiem czego uczy się dzieci w szkołach (zresztą z bardzo różnym skutkiem):

- Dostosowywać się.
- Wypełniać polecenia.
- Korzystać z ołówka HB.
- Robić dobre notatki.
- Codziennie przychodzić do szkoły.
- Wkuwać na sprawdziany i przestrzegać wyznaczonych terminów.

- Ładnie pisać.
- Używać znaków interpunkcyjnych.
- Kupować te same rzeczy, które kupują inne dzieci.
- Nie zadawać pytań.
- Nie podważać autorytetu innych osób.
- Spełniać minimalne wymagania, żeby mieć czas na pracę nad innymi zagadnieniami.
- Dostać się na studia.
- Budować dobre CV.
- Nie oblewać.
- Nie mówić niczego, czym można by się skompromitować.
- Wykazywać przyzwoite uzdolnienia sportowe, względnie wybitne uzdolnienia do gry na pozycji rozgrywającego.
- Brać udział w dużej liczbie zajęć dodatkowych.
- Znać się po trochu na wszystkim.
- Dążyć do tego, aby inne dzieci o nich nie rozmawiały
- Po przyswojeniu sobie jednego zagadnienia przejść do kolejnego.

Stoją przed nami zatem dwa kluczowe pytania:

- Które z tych cech decydują o tym, że człowiek staje się niezastąpiony?
- Czy kształtujemy takich ludzi, jakich potrzebuje nasze społeczeństwo?

Problemu nie stanowią wybitni nauczyciele. Wybitni nauczyciele dążą do kształtowania najmocniejszych ogniw. Źródłem problemu jest system, który karze artystów i nagradza biurokratów.

O publicznej edukacji tak wypowiadał się Woodrow Wilson:

„Zależy nam na tym, aby jedna grupa osób otrzymała liberalne wykształcenie oraz by inna grupa osób (w każdym społeczeństwie z konieczności znacznie większa od tej pierwszej) zrezygnowała z przywileju liberalnego wykształcenia i dostosowała się do konieczności wykonywania konkretnych, trudnych prac manualnych”.

Po powstrzymaniu brutalnych agentów Pinkertona, rzesz łamistrajków, a nawet Gwardii Narodowej, która przemocą tłumiała akcje strajkowe, Andrew Carnegie doszedł do wniosku, że rozwiązaniem problemu niepokoju wśród robotników będzie zapewnienie im wykształcenia na pewnym ograniczonym poziomie. „Wystarczy zajrzeć w głąb któregośkolwiek z tych pierwszych źródełek życia narodowego, żeby zobaczyć, jak tryska prawdziwe panaceum na wszystkie bolączki narodu — wykształcenie, wykształcenie, wykształcenie”.

Założenia modelu są proste. Kapitałiści potrzebują pracowników — pracowników wydajnych i skłonnych wykonywać swoją pracę w zamian za wynagrodzenie niższe od wartości, którą generują. Różnica między wysokością ich wynagrodzenia a sumą uzyskiwaną przez kapitalistę stanowi jego zysk.

Najskuteczniejszym sposobem zwiększania zysków jest jednocześnie podnoszenie wydajności oraz wzmacnianie uległości robotników fabrycznych. Carnegie zauważył, że najskuteczniejsza droga do tego celu wiedzie poprzez stworzenie potężnego zespołu edukacyjno-przemysłowego zajmującego się kształceniem robotników w takim zakresie, aby wykazali oni gotowość do współpracy.

Nie jest przypadkiem, że szkoła w dużej mierze przypomina pracę, podobnie jak nie jest przypadkiem, iż system szkolnictwa opiera się na nadzorze, zasadach, sprawdzianach i kontroli jakości. Dobrze się spisujesz, dostajesz do wykonania kolejne zadanie (przechodzisz do następnej klasy). Jeżeli nadal będziesz się dobrze spisywać, dostaniesz prawdziwą pracę. Jeżeli nie będziesz sobie radzić, jeśli się nie dostosujesz albo będziesz się buntować — zostaniesz wykluczony z systemu.

„Dobrze sobie radzę w szkole”

Stwierdzenie to zasadniczo różni się od zdania: „Dobrze sobie radziłem w szkole, więc będę się dobrze spisywał jako pracownik w pana firmie”. Szkoła ma za zadanie sprawdzać, czy dobrze sobie radzisz w szkole.

Radzenie sobie w szkole to świetna umiejętność, jeśli ktoś zamierza przez całe życie się uczyć. Dla pozostałych radzenie sobie w szkole niczym się nie różni od umiejętności gry w frisbee. Taka umiejętność na pewno nie zaszkodzi, nie ma ona jednak większego znaczenia, chyba że planujesz zawodowo zajmować się odrabianiem zadań domowych, przeglądaniem podręczników w poszukiwaniu odpowiedzi, które Twój przełożony już dawno zna, przestrzeganiem określonych zasad i odtwarzaniem bez większego zastanowienia przyswojonych informacji w wysoce stresujących warunkach.

Gdyby chodziło o frisbee — należałoby znaleźć zawód polegający na rzucaniu na możliwie dużą odległość okrągłego przedmiotu z plastiku ważącego 165 gramów.

Szkole często przypisuje się nadmierne zasługi, chociaż z drugiej strony najlepsze szkoły rzeczywiście doskonale radzą sobie z wyszukiwaniem ludzi prezentujących wyjątkowe postawy lub posiadających niezwykle talent. Fakt dostania się do danej szkoły i jej ukończenie świadczy jednak przede wszystkim o tym, że byliśmy kimś, *zanim* jeszcze podjęliśmy w niej naukę. Wielu ludzi sukcesu dokonało w życiu wybitnych rzeczy pomimo swego doskonałego wykształcenia, a nie dzięki niemu.

Czego powinno się uczyć w szkołach

Tylko *dwóch* rzeczy:

1. Rozwiązywania ciekawych problemów.
2. Przewodzenia.

Rozwiązywanie interesujących problemów

Słowo „interesujący” ma tu kluczowe znaczenie. W świecie bezpośredniego dostępu do Wikipedii udzielanie odpowiedzi na pytania typu: „Kiedy miała miejsce wojna 1812 roku?” wydaje się zupełnie bezcelowe. Zdecydowanie lepiej byłoby kształtować umiejętność rozwiązywania problemów, w których Google nam nie pomoże. Na przykład formułowania odpowiedzi na pytanie: „Co powinienem dalej robić?”.

Szkoła oczekuje od swoich najlepszych uczniów, że posiadą biegłą znajomość trygonometrii. Zakłada, że tacy absolwenci zostaną zatrudnieni do obliczania długości przeciwprostokątnej trójkąta prostokątnego. Takie podejście to marnowanie czasu. Trygonometrii warto się uczyć tylko dlatego, że w danej chwili wydaje się interesująca, że warto zadać sobie trud rozwiązywania zadań. Po pewnym czasie należy jednak przejść do kolejnych zagadnień i nieustannie poszukiwać nowych problemów, które wydawać nam się będą jeszcze bardziej interesujące od poprzednich. Uczenie się pewnych rzeczy na pamięć, przyswajanie ich sobie aż do momentu utrwalenia wiadomości to kompletna strata czasu.

Przewodzenie

Przewodzenie to umiejętność, a nie dar. Nie rodzimy się z odpowiednimi kompetencjami, tylko je w sobie kształtujemy. Szkoły mogłyby uczyć nas przywództwa dokładnie na takiej samej zasadzie, na jakiej teraz uczą nas uległości. Szkoły mogłyby wyrabiać w uczniach umiejętności społeczne, otwartość na kontakty z innymi, zrozumienie dla czynników istotnych z punktu widzenia funkcjonowania plemienia. Szkoła stwarza doskonale warunki do rozwoju wrodzonych umiejętności przywódczych, ale świadomie nie przyczynia się do ich kształtowania. Tymczasem umiejętności przywódcze są w dzisiejszym świecie warte znacznie więcej niż uległość.

W poszukiwaniu wybitnych nauczycieli

Wybitni nauczyciele to skarb. Kiepscy nauczyciele wyrządzają szkody, których już nigdy potem nie udaje się naprawić.

Powinniśmy zreorganizować nasz system szkolnictwa w taki sposób, aby wybitnych nauczycieli zwolnić z obowiązku organizowania sprawdzianów, pisania raportów i innej bezsensownej pracy. Powinniśmy też pozbyć się kiepskich nauczycieli. Zdaję sobie sprawę, że brzmi to jak bujanie w obłokach, czy jednak rzeczywiście należy rozpatrywać to w takich kategoriach? Gdy szkoły miały za zadanie produkować robotników, kiepscy nauczyciele doskonale spełniali swoje zadanie. Dzisiaj kiepscy nauczyciele stwarzają zagrożenie.

Nie należy winić nauczycieli. Winą należy obarczać system korporacyjny, który cały czas stara się kształcić posłusznych pracowników, którzy dobrze wypadają na testach.