


A watercolor illustration of a man with a thick, grey beard and sunglasses. He is holding a red apple up to his right eye. The background is a textured, light green and yellowish-green wash. There are some floating objects around him, including a red spool of thread and some mushroom-like shapes.

МАЛКОЛЬМ ГЛАДУЭЛЛ

A watercolor illustration of a man with a large, wavy blue wig. He is wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and a red tie. He is holding a golden telescope to his eye. The background is a textured, light green and yellowish-green wash. There are some floating objects around him, including a red apple and some mushroom-like shapes.

**ГЕНИИ**  
**АУТСАЙДЕРЫ**

*Почему  
одним всё,  
а другим  
ничего?*



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Сила воли**

Келли Макгонигал

**Лидер во мне**

Стивен Кови

Malcolm Gladwell

# **OUTLIERS**

The Story of Success

Little, Brown and Company  
New York • Boston • London

Малкольм Гладуэлл

# **ГЕНИИ И АУТСАЙДЕРЫ**

Почему одним все, а другим ничего?

Перевод с английского О. Галкин

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2016

УДК 159.923;174.4

ББК 88.37

Г52

**Гладуэлл, Малкольм**

Г52 Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? / Малкольм Гладуэлл ; пер. с англ. О. Галкин. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 224 с.

ISBN 978-5-00057-819-3

Жизнь несправедлива. Деньги, власть, слава и успех распределяются среди людей крайне неравномерно. Но почему одним все, а другим ничего? Правильно ли сводить причины успеха только к личным качествам, дарованным природой? Малкольм Гладуэлл первый, кто обнаружил скрытые законы за тем, что всегда казалось исключительно волей случая. Эти законы объясняют, почему выдающиеся хоккеисты рождаются, как правило, в январе и практически никогда — в октябре, почему азиатским школьникам математика дается легче, чем другим, почему, чтобы стать престижным нью-йоркским адвокатом, нужно быть евреем. Книга показывает, что есть общего у Билла Гейтса, «Битлз» и Моцарта и почему им удалось переплюнуть сверстников.

«Гении и аутсайдеры» — не пособие «как стать успешным». Это увлекательное путешествие в мир законов жизни, из которого вы можете извлечь пользу.

УДК 159.923;174.4

ББК 88.37

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-819-3

© Malcolm Gladwell, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

# Оглавление

## **Введение.** Загадка Розето

«Местные жители умирали от старости. Вот так вот» ..... 10

## **Часть I.** Возможность

### **Глава 1.** Эффект Матфея

«Тут даже не нужен статистический анализ! Все видно и так» ..... 18

### **Глава 2.** Правило 10 000 часов

«В Гамбурге нам приходилось играть по восемь часов кряду» ..... 34

### **Глава 3.** С гениями не все так просто

«От знания IQ одного мальчика вам будет мало проку, если вы имеете дело с целой группой умных мальчиков» ..... 58

### **Глава 4.** С гениями не все так просто. Часть вторая

«После долгих дебатов решено было дать Роберту испытательный срок» ..... 76

### **Глава 5.** Три урока Джо Флома

«Мэри получала двадцать пять центов» ..... 94

## **Часть II.** Наследие

### **Глава 6.** Харлан, Кентукки

«Умри как мужчина, как умер твой брат» ..... 126

### **Глава 7.** Аварийная ситуация в небе

«Капитан, метеорадиолокатор нам очень помог» ..... 137

**Глава 8.** Рисовые поля и тесты по математике

«Семья человека, который круглый год встает до зари, бедствовать не будет» ..... 171

**Глава 9.** Сделка Мариты

«Теперь я дружу только с ребятами из КИРР» ..... 190

**Заключение.** Ямайская история

«Если в смешанном союзе рождались дети, они становились свободными» ..... 204

Благодарности ..... 216



Моей бабушке Дейзи

## ВВЕДЕНИЕ

# Загадка Розето

«Местные жители умирали  
от старости. Вот так вот»

## 1

Городок Розето-Вафорторе расположен в ста шестидесяти километрах юго-восточнее Рима у подножия Апеннин в итальянской провинции Фоджа. Он выстроен по принципу средневековых деревень: вокруг большой центральной площади. На площади стоит дворец семьи Саджезе, некогда владевшей обширными землями в этих краях. Арочный проход ведет к церкви Мадонны горы Кармель. Узкие каменные ступени, по обе стороны которых сгрудились двухэтажные домики с красными черепичными крышами, поднимаются в гору.

Веками жители Розето трудились в мраморных карьерах в горах или на полях в раскинувшейся внизу долине. Каждое утро и каждый вечер они преодолевали по шесть километров вниз с горы и обратно в гору. Им приходилось нелегко. Эти крестьяне были почти безграмотны, отчаянно бедны и особо не надеялись на лучшее. Но в конце XIX в. до них дошел слух о стране по другую сторону океана и о возможностях, которые она сулила.

В январе 1882 г. группа из 11 жителей Розето — десять мужчин и один мальчик — отправилась за океан, в Нью-Йорк. Первую ночь они провели на полу трактира на Малберри-стрит, в районе Манхэттена под названием Маленькая Италия. После этого они двинулись на запад и нашли работу в сланцевом карьере в 145 км от Нью-Йорка, в городке Бангор, что в штате Пенсильвания. Через год из итальянского Розето в Америку уехали еще 15 человек. Кое-кто из них осел в Бангоре, чтобы работать вместе со своими

соотечественниками в сланцевом карьере. Вновь прибывшие иммигранты послали весточку домой, описывая перспективы Нового Света, и вскоре розетонцы один за другим стали паковать вещи и перебираться в Пенсильванию. Ручеек из первых иммигрантов превратился в мощный поток. За один только 1894 г. 1200 розетонцев обратились за американскими паспортами, оставив целые улицы в родной деревне опустевшими.

Вновь прибывшие принялись скупать землю на каменистом горном склоне, который связывала с Бангором одна-единственная крутая тропа. На узких улочках, разбегавшихся вверх и вниз по склону, возводились тесно прижавшиеся друг к другу двухэтажные каменные дома с шиферными крышами. Появилась церковь Девы Марии горы Кармель. Главная улица, на которой она стояла, получила название Гарибальди-авеню — в честь героя объединения Италии. Поначалу свой городок жители окрестили Новой Италией. Но вскоре название сменили, выбрав то, что показалось им наиболее уместным, учитывая, что все они происходили из одной деревни. Новая Италия превратилась в Розето.

В 1896 г. настоятелем церкви Девы Марии горы Кармель стал энергичный молодой священник — отец Паскуаль де Ниско. Он создал церковную общину, начал устраивать празднества, призывал жителей расчищать землю и высаживать на задних дворах своих домов чеснок, фасоль, картофель, дыни и фруктовые деревья. Он раздавал семена и клубни. В городке проснулась жизнь. Розетонцы начали разводить свиней и выращивать виноград, из которого делали домашнее вино. Они построили школы, монастырь, разбили парк и создали кладбище. На Гарибальди-авеню открылись маленькие магазинчики, булочные, рестораны и бары. Появилось около дюжины швейных фабрик.

Соседний Бангор заселили преимущественно валлийцы и англичане, а в другом близлежащем городке проживали в основном немцы. Из-за натянутых отношений между мигрантами британского, немецкого и итальянского происхождения Розето оставался городом, закрытым для внешнего мира. Если бы вам выпала возможность побродить по улицам Розето в первые несколько десятилетий XX в., вы бы услышали только итальянскую речь, и не просто итальянскую, а южный диалект Фоджи, на котором в свое время говорили в итальянском Розето.

Для жителей Розето в их городке заключался весь мир, крошечный, но самодостаточный. Таким бы он и оставался, если бы не человек по имени Стюарт Вульф.

Вульф был врачом, изучал заболевания желудка и преподавал в медицинской школе Оклахомского университета. Лето он проводил на ферме в Пенсильвании, недалеко от Розето, хотя это ничего не значило, ведь Розето настолько отдалился от остального мира, что о нем мало что знали даже жители соседних городков. «Как-то летом — где-то в конце 1950-х гг. — меня пригласили прочитать лекцию в местном медицинском обществе, — рассказывал Вульф в одном из интервью. — После лекции ко мне подошел местный доктор и пригласил на кружку пива. Во время беседы он сказал мне: “Знаете, я работаю здесь семнадцать лет, пациенты приезжают ко мне отовсюду, но за все это время у меня не было ни одного пациента из Розето моложе шестидесяти пяти лет с заболеванием сердца”».

Вульф отнесся к этому сообщению скептически. В 1950-х гг. еще не появились лекарства для снижения уровня холестерина и не была введена профилактика сердечных заболеваний. Инфаркты приобрели в Соединенных Штатах характер эпидемии и стали основной причиной смерти людей моложе 65 лет. Здравый смысл подсказывал, что, будучи врачом, невозможно ни разу не столкнуться с сердечным заболеванием.

Вульф решил разобраться. Заручившись помощью студентов и коллег, он внимательно изучил свидетельства о смерти жителей города за длительный период — столько, сколько смог достать. Проанализировал записи врачей. Составил родословные. «Работы было хоть отбавляй, — вспоминал Вульф. — Исследование было начато в 1961 г. Мэр выделил нам в помощь четырех своих сестер и позволил обосноваться в здании муниципалитета. Я поинтересовался, где же они будут проводить заседания, на что он ответил: “Мы их на время отложим”. Дамы приносили нам ланч. У нас были маленькие кабинки, где мы брали у людей кровь и делали электрокардиограммы. Так прошло четыре недели. После этого я поговорил с властями, и они на все лето выделили нам здание школы. Туда мы приглашали всех жителей Розето на обследование».

Результаты выглядели более чем странно. Ни один житель Розето моложе 55 лет не умер от инфаркта и не имел никаких сердечных заболеваний. Среди людей старше 65 лет смертность от болезней сердца составляла половину

от средних показателей по стране. Смертность от всех других причин была на 30–35% ниже, чем, по идее, должна бы быть.

Вульф позвал на помощь своего друга, социолога из Оклахомы Джона Бруна. «Я нанял студентов-медиков и аспирантов-социологов в качестве интервьюеров, и мы ходили из дома в дом, опрашивая всех людей старше двадцати одного года, — вспоминает Брун. Эти события происходили более пятидесяти лет назад, но в голосе Бруна, когда он рассказывает об этом исследовании, и сейчас слышится изумление. — Ни самоубийств, ни алкоголизма, ни наркотической зависимости и крайне мало преступлений. У них не было ни одного человека на пособии. Тогда мы стали искать кого-нибудь с язвой желудка. Ни одного случая. Местные жители умирали от старости. Вот так вот».

У коллег Вульфа было специальное название для таких людей, как розетонцы, — для тех, к кому невозможно было применить стандартные правила, для тех, чья жизнь выходила за рамки привычного. Жители Розето были особенными.

## 2

Сперва Вульф предположил, что розетонцы придерживаются особой диеты, привезенной из Старого Света и позволяющей им сохранять такое завидное здоровье. Но от этой версии пришлось отказаться. Жители Розето жарили на свином жире, а не на полезном оливковом масле, как принято в Италии. Итальянская пицца представляла собой тонкую хрустящую лепешку с солью, маслом, томатами, анчоусами и луком. В Пенсильвании же толстые пиццы прогибались под тяжестью сосисок, пеперони, салами, ветчины и яиц. Раньше сладости, такие как печенье и соленые баранки, полагались только на Рождество, но в Розето ими лакомились круглый год. Проведенный диетологами анализ рациона розетонцев показал, что 41% потребляемых ими калорий приходится на жиры. К тому же эти люди были не из тех, кто встает на рассвете, занимается йогой или пробегает по шесть километров. Многие дымили, как паровоз, либо страдали от ожирения.

Но если причина не в диете и не в спорте, тогда, может быть, в генах? Розетонцев, приехавших из одного городка, связывали кровные узы, и Вульф предположил наличие неких защитных генов, уберегавших их от болезней. Он изучил медицинские карты всех родственников розетонцев,

проживающих в других районах Соединенных Штатов, проверяя, не обладают ли и они столь отменным здоровьем. Ничего подобного.

Тогда Вульф принялся изучать местность, в которой жили объекты его исследования. Может быть, столь благотворно на их здоровье сказывалось проживание в предгорьях восточной Пенсильвании? По соседству с Розето, чуть ниже по склону, располагался Бангор и всего в нескольких километрах — Назарет. Эти два городка были такого же размера, как Розето, и проживали в них такие же трудолюбивые религиозные европейские иммигранты. Вульф перелопатил медицинские карты в обоих городках. Среди жителей старше 65 лет смертность от сердечных заболеваний была в три раза выше, чем у розетонцев.

Постепенно Вульф пришел к выводу, что секрет Розето кроется не в диете и не спорте, не в генах и не в местности. *Разгадка тайны крылась в самом городе.* Бродя по нему и общаясь с его жителями, Вульф и Брун начали замечать отпечаток, который история наложила на Розето. Они наблюдали, как розетонцы ходят в гости, болтают по-итальянски на улицах и готовят угощение друг для друга. Познакомились с огромными кланами, составляющими социальную структуру города. Видели, как под одной крышей живут три поколения и каким уважением пользуются пожилые люди. Посетили мессу и прочувствовали, как церковь успокаивает и сплачивает собравшихся в ней людей. Насчитали 22 общественные организации в городке с населением в 2000 человек. Прониклись царившим здесь духом равноправия: богатые не выставляли напоказ свое богатство и помогали менее удачливым справляться с невзгодами.

Перенеся из Южной Италии в горы Восточной Пенсильвании культуру землячества, розетонцы создали стабильную и надежную социальную структуру, защищавшую их от напастей современного мира. Они сохраняли здоровье благодаря тому, откуда они были родом, благодаря миру, который создали для себя в крошечном горном городке. «Ты приезжаешь в Розето в первый раз и видишь, как за обеденным столом собираются три поколения, видишь булочные, людей, прогуливающихся по улицам или сидящих на крыльце и болтающих друг с другом, видишь фабрики по пошиву блуз, где женщины работают днем, пока их мужчины трудятся в сланцевых карьерах, — рассказывает Брун. — То же самое ты бы увидел в сельской местности в Италии. Удивительное зрелище».

Можете вообразить, с каким недоверием пришлось столкнуться Бруну и Вульффу, когда они представили результаты своего исследования медицинскому сообществу. Они участвовали в конференциях, где их коллеги показывали многостраничные данные, оформленные в сложные таблицы, ссылаясь то на такой-то ген, то на такой-то физиологический процесс. А Брун и Вульф говорили о загадочной и волшебной силе людей, останавливающих поболтать на улице и тремя поколениями живущих под одной крышей. Традиционные теории убеждают нас: долголетие зависит от того, кто мы есть, — от наших генов, от принимаемых нами решений. От того, что мы едим, насколько регулярно занимаемся спортом, качественным ли медицинским обслуживанием пользуемся. Мы не привыкли рассматривать здоровье в контексте культуры.

Бруну и Вульффу предстояло убедить медицинскую общественность в необходимости взглянуть на здоровье и болезни сердца под новым углом зрения, чтобы осознать, что выяснить причины долголетия невозможно, если руководствоваться лишь отдельно взятыми решениями и поступками. Нельзя ограничиваться изучением одного человека. Необходимо понять, к какой культуре он принадлежит, кто его друзья и родственники, из каких мест он родом. Необходимо принять идею о том, что ценности того мира, в котором мы живем, и люди, которые нас окружают, оказывают глубочайшее влияние на нашу личность. В этой книге я хочу сделать для понимания истоков успеха то же, что сделали Брун и Вульф для понимания истоков здоровья.





ЧАСТЬ I

# ВОЗМОЖНОСТЬ

## Эффект Матфея

«Тут даже не нужен статистический анализ! Все видно и так»

### 1

Теплым майским днем 2007 г. в Ванкувере, в Британской Колумбии, состоялся розыгрыш Мемориального кубка между «Медисин-Хат Тайгерс» и «Ванкувер Джайнтс». «Тайгерс» и «Джайнтс» — две самые прославленные команды Канадской хоккейной лиги, лучшей юношеской хоккейной лиги в мире. В них играют будущие звезды спорта — ребята 17, 18 и 19 лет, которые встали на коньки и научились забрасывать шайбы, едва начав ходить.

Игра транслировалась по национальному телевидению. Вдоль улиц Ванкувера висели рекламные растяжки, сообщавшие о розыгрыше кубка. На трибунах не было свободного места. Лед покрыли красной ковровой дорожкой, и комментатор начал представлять присутствующих официальных лиц. Первым появился премьер-министр Британской Колумбии Гордон Кэмпбелл. После него под бурные аплодисменты вышел легендарный игрок Горди Хоу. «Леди и джентльмены, — возвестил комментатор, — мистер Хоккей!»

В течение следующего часа команды демонстрировали яркую, агрессивную игру. Благодаря Марио Близнаку в начале второго периода «Джайнтс» забили первый гол. В конце того же периода вратарь «Джайнтс» Тайсон Сексмит пропустил шайбу, посланную лидером по очкам из «Тайгерс» Дарреном Хелмом, — и «Тайгерс» взяли реванш. «Джайнтс» реабилитировались в третьей четверти, забив второй гол, за которым — несмотря на отчаянные старания вратаря «Тайгерс» — последовал и третий.

После матча в раздевалке команды-победительницы собрались игроки, их близкие и спортивные журналисты. Воздух был пропитан сигаретным дымом, запахом шампанского и пота от насквозь промокшей хоккейной формы. На стене висел нарисованный от руки плакат с надписью: «Включайся в борьбу». Посередине раздевалки стоял тренер «Джайнтс» Дон Хейес. В глазах у него были слезы. «Я так горжусь своими ребятами! Взгляните на них — они все как один выложились по полной!»

Канадский хоккей построен на принципе меритократии. Тысячи канадских мальчиков приходят в любительский спорт еще в детсадовском возрасте. Для этой возрастной группы, равно как и для всех остальных, существует отдельная лига, и в каждой лиге игроки оцениваются и отсортировываются. Лучших готовят к следующему уровню. Когда подростки доходят до юниорского уровня, их делят на четыре категории. Это так называемые любительские лиги. В категорию Junior B входят хоккейные команды из маленьких провинциальных городов. Следующий, более высокий уровень — Junior A, а венчает пирамиду Major Junior A. Если же команда класса Major Junior A участвует в розыгрыше Мемориального кубка, это означает, что она поднялась на самую вершину.

Во многих видах спорта действует аналогичная система отбора будущих звезд. В Европе и Южной Америке это стандартная практика в футболе; точно так же выбирают спортсменов для участия в Олимпийских играх. Если уж на то пошло, по такой же схеме в классической музыке отбираются будущие виртуозы, в балете — балерины, а в системе образования — будущие ученые и интеллектуальная элита. В стремлении отыскать и взрастить самых талантливых мы забрасываем сети как можно шире и стараемся сделать это как можно раньше. Место в Major Junior A нельзя купить. Не имеет значения, кто твой отец, мать, бабушка, не важно, каким бизнесом владеет ваша семья. И никого не волнует, что вы живете в богом забытом уголке самой северной провинции Канады. Раз у тебя есть способности, за тобой будет охотиться целая армия спортивных вербовщиков, а если ты готов приложить определенные усилия для развития своих способностей, система воздаст тебе по заслугам. Успех в хоккее приносят личные достоинства — и оба эти слова одинаково важны. Игроков оценивают по их работе, не чужой, и на основании способностей, а не каких-либо произвольных факторов.

Или все-таки нет?

## 2

Это книга о людях, совершающих неординарные поступки. О тех, чье поведение и достижения выходят за рамки привычного, о тех, кого ученые называют особенными.

В последующих главах я буду представлять вам гениев, бизнесменов, рок-звезд и компьютерных программистов. Мы проникнем в секреты успешного адвоката, узнаем, что отличает асов от пилотов, разбивающих самолеты, и попытаемся выяснить, почему азиаты так сильны в математике. В процессе изучения жизни необыкновенных людей я попробую доказать, что наши привычные представления об истоках успеха ошибочны.

Что больше всего интересует нас в успешных людях? Мы хотим знать, что они собой представляют, — какой у них характер, насколько они образованны, какой образ жизни ведут, какими талантами наделила их природа. По нашему убеждению, именно личностные качества помогают этим людям подняться на вершину успеха.

В автобиографиях, ежегодно издаваемых миллиардерами, предпринимателями, рок-звездами и прочими знаменитостями, всегда прослеживается одна и та же сюжетная линия: происходя из более чем скромной семьи, герой благодаря своему упорству и таланту прокладывает путь к успеху. В Библии мудрость и блестящий ум помогли Иосифу, проданному братьями в рабство, стать правой рукой фараона. В романах Горацио Элджера, писателя XIX в., нью-йоркские мальчишки, росшие в нищете, благодаря мужеству и предприимчивости становились в итоге богачами. «Думаю, это скорее недостаток», — ответил как-то Джеб Буш на вопрос о том, каково быть сыном американского президента, братом американского президента и внуком банкира с Уолл-стрит и как такое происхождение отражается на карьере. Баллотировавшись на пост губернатора Флориды, он постоянно называл себя человеком, который всего добился сам, и это доказывает, насколько тесно мы связываем успех с личными заслугами. Мы подсознательно стремимся объяснить выдающиеся достижения личностными особенностями человека.

Однако своей книгой «Гении и аутсайдеры» я хочу доказать, что не стоит сводить причины успеха исключительно к личностным особенностям. Они не объясняют истинной природы выдающихся достижений и не дают ответа на ключевой вопрос: что отличает особенных людей от всех остальных?

По моему мнению, правильнее было бы интересоваться вовсе не их личными качествами. Откуда эти люди взялись? В каких условиях прошло их детство? Где они росли? В какой семье? Какому поколению принадлежат? В каких специфических обстоятельствах и под влиянием чего формировался их характер?

На страницах книги мы будем разрабатывать эту идею, оценивая ту роль, которую играют в достижении успеха благоприятные возможности, удачный момент, семья и культурное наследие. И для начала хоккей может служить отличным примером, поскольку достижения в этом виде спорта на самом деле объясняются не так просто, как может показаться на первый взгляд.

## 3

Ниже представлен состав команды «Медисин-Хат Тайгерс» на 2007 г. Внимательно просмотрите этот список: не бросится ли вам в глаза нечто странное?

№	Фамилия, имя	Позиция	Хват клюшки	Рост	Вес	Дата рождения	Родной город
9	Бреннан Бош	Центрфорвард	П	5'7	170	14 февраля 1988 г.	Мартенсвилл, Саскачеван
11	Скотт Уосден	Центрфорвард	П	6'1	201	4 января 1988 г.	Вестбанк, Британская Колумбия
12	Колтон Грант	Левый нападающий	Л	5'9	175	20 марта 1989 г.	Стандард, Альберта
14	Даррен Хелм	Левый нападающий	Л	6'0	182	21 января 1987 г.	Сент-Эндрюс, Манитоба
15	Дерек Дорсетт	Правый нападающий	Л	5'11	178	20 декабря 1986 г.	Киндерсли, Саскачеван
16	Дейн Тодд	Центрфорвард	П	5'10	168	10 января 1987 г.	Ред-Дир, Альберта
17	Тайлер Суистан	Правый нападающий	П	5'11	180	15 января 1988 г.	Кохрейн, Альберта
19	Мэтт Лоури	Центрфорвард	П	6'0	184	2 марта 1988 г.	Нипава, Манитоба
20	Кевин Андершут	Левый нападающий	Л	6'0	181	12 апреля 1987 г.	Медисин-Хат, Альберта

№	Фамилия, имя	Позиция	Хват клюшки	Рост	Вес	Дата рождения	Родной город
21	Джеррид Сауэр	Правый нападающий	П	5'10	207	12 сентября 1987 г.	Медисин-Хат, Альберта
22	Тайлер Эннис	Центрфорвард	Л	5'9	155	6 октября 1989 г.	Эдмонтон, Альберта
23	Джордан Хикмотт	Центрфорвард	П	6'0	181	11 апреля 1990 г.	Мишн, Британская Колумбия
25	Якуб Рампел	Правый нападающий	П	5'8	166	27 января 1987 г.	Хрсъярлове, Словакия
28	Бреттон Камерон	Центрфорвард	П	5'11	170	26 января 1989 г.	Дидсбари, Альберта
36	Крис Стивенс	Левый нападающий	Л	5'10	197	20 августа 1986 г.	Доусон-Крик, Британская Колумбия
3	Горд Болдуин	Защитник	Л	6'5	205	1 марта 1987 г.	Виннипег, Манитоба
4	Дэвид Шлемко	Защитник	Л	6'1	195	7 мая 1987 г.	Эдмонтон, Альберта
5	Тревор Гласс	Защитник	Л	6'0	187	22 января 1988 г.	Кохрейн, Альберта
10	Крис Рассел	Защитник	Л	6'11	177	2 мая 1987 г.	Кэролин, Альберта
18	Майкл Сауэр	Защитник	П	6'3	205	7 августа 1987 г.	Сартелл, Миннесота
24	Марк Ишервуд	Защитник	П	6'0	180	31 января 1989 г.	Абботсфорд, Британская Колумбия
27	Шейн Браун	Защитник	Л	6'1	189	20 февраля 1989 г.	Стоуни-Плейн, Альберта
29	Джордан Бендфельд	Защитник	П	6'3	230	9 февраля 1988 г.	Ледук, Альберта
31	Райан Холфелд	Вратарь	Л	5'11	165	29 июня 1989 г.	Лерой, Саскачеван
33	Мэтт Китли	Вратарь	П	6'2	189	27 апреля 1986 г.	Ледук, Альберта

Заметили? Если нет, не расстраивайтесь, ведь на протяжении многих лет этого не замечал никто в мире хоккея. Канадский психолог Роджер Барнсли

был первым, кто в середине 1980-х гг. привлек внимание к феномену относительного возраста.

Барнсли вместе с женой Полой и двумя сыновьями присутствовал в Южной Альберте на игре «Летбридж Бронкос», команды, входящей, как и «Ванкувер Джайнтс» и «Медисин-Хат Тайгерс», в Major Junior A. Просматривая программку, Пола наткнулась на состав команды, такой же список, как тот, что вы только что изучали.

— Роджер, — обратилась она к мужу, — ты знаешь, когда родились эти ребята?

— Им всем от шестнадцати до двадцати, так что, полагаю, где-то в конце восьмидесятых, — ответил тот.

— Я имею в виду, в каком месяце.

«Я подумал, она бредит, — рассказывал впоследствии Барнсли. — Но решил сам посмотреть, и в глаза сразу же бросилось то, о чем говорила Пола. По какой-то непонятной причине в списке чаще всего встречались дни рождения в январе, феврале и марте».

Вернувшись вечером домой, Барнсли проверил дни рождения всех профессиональных игроков, сведения о которых смог найти. Закономерность была очевидной. Барнсли вместе с женой и коллегой собрали статистические данные на всех игроков Хоккейной лиги Онтарио. Та же история. Подавляющее большинство игроков родились в январе. Вторым наиболее часто встречающимся месяцем оказался февраль. Третьим — март. Барнсли обнаружил, что в январе игроков Хоккейной лиги Онтарио родилось в пять с половиной раз больше, чем в конце года, в ноябре. Он изучил сильнейшие команды, в которых возраст игроков составлял 11 и 13 лет. Это были юные игроки, отбираемые для элитных команд со звездным составом. Та же история. Пришел черед Национальной хоккейной лиги. То же самое. Чем больше Барнсли копался в данных, тем больше убеждался в том, что это не случайное совпадение, а железный закон канадского хоккея. В любой элитной группе около 40% игроков родились между январем и мартом, 30% — между апрелем и июнем, 20% — между июлем и сентябрем и только 10% — между октябрём и декабрём.

«За все время работы психологом я ни разу не встречал настолько масштабного эффекта, — признается ученый. — Тут даже не нужен статистический анализ! Все видно и так».

А теперь еще раз взгляните на состав команды «Медисин-Хат Тайгерс». Видите? Семнадцать из двадцати пяти игроков родились в январе, феврале, марте или апреле.

Далее я приведу подробное описание двух первых голов финала Мемориального кубка, только на этот раз заменю имена игроков их днями рождения. Теперь это больше похоже не на чемпионат среди юношеских команд, а на странный спортивный ритуал подростков, родившихся под знаками Козерога, Водолея и Рыб.

Двенадцатое марта обходит ворота «Тайгерс», передавая шайбу товарищу по команде, 4 января, который делает передачу 22 января, а тот, в свою очередь, вновь отбивает ее 12 марта. Одним ударом тот отправляет шайбу в ворота «Тайгерс», где стоит 27 апреля. Вратарь отбивает шайбу, однако 6 марта из «Джайнтс» перехватывает ее и снова ведет к воротам! Защита «Медисин-Хат Тайгерс», 9 февраля и 14 февраля, бросаются, чтобы преградить ему дорогу, в то время как 10 января лишь беспомощно наблюдает за ними. Шестое марта забивает гол!

А сейчас перейдем ко второму периоду.

Очередь «Медисин-Хат Тайгерс». Их лидер по очкам, 21 января, стремительно продвигается по правой стороне поля. Он останавливается, разворачивается, уклоняясь от защитника «Джайнтс» 15 февраля, и ловко передает шайбу товарищу по команде, 20 декабря. Вот это пас! Что он вытворяет! Уклоняясь от атакующего защитника, 17 мая, 20 декабря отправляет шайбу обратно 21 января. Тот бьет! Защитник «Джайнтс», 12 марта, мчится вперед, чтобы заблокировать удар. Вратарь «Джайнтс», 19 марта, бросается к шайбе, но все тщетно. Шайба в воротах, и 21 января победно вскидывает руки. Его товарищ по команде, 2 мая, от радости запрыгивает ему на спину.

#### 4

Все это легко объяснимо и не связано ни с астрологией, ни с магической силой первых трех месяцев. Дело в том, что в Канаде отбор в возрастные



хоккейные группы заканчивается 1 января. Другими словами, ребенок попадает в девятилетнюю группу, если ему исполняется девять лет до 1 января. Если 2 января ему исполняется десять лет, то он будет играть в одной группе с ребенком, который отпразднует десятый день рождения аж в декабре. А в этом предподростковом возрасте разница в 12 месяцев означает очень заметные различия в физической форме.

В Канаде — самой помешанной на хоккее стране в мире — тренеры начинают отбирать игроков в элитные команды в возрасте девяти и десяти лет, и, разумеется, более талантливыми считаются более рослые и ловкие ребята, имеющие преимущество в несколько решающих месяцев.

Что происходит, когда игрока отбирают в команду со звездным составом? С ним занимаются лучшие тренеры, он играет рядом с более сильными товарищами и, кроме того, принимает участие не в 20 играх в сезон, как те, кто остался в «домашней» лиге, а в 50–70. Ему приходится тренироваться в два, а то и в три раза больше.

Если вначале его единственным преимуществом была небольшая разница в возрасте, то к 13–14 годам благодаря первоклассному обучению и дополнительной практике он действительно обретает мастерство и имеет больше шансов быть завербованным в Канадскую хоккейную лигу, а оттуда перейти во взрослые лиги.

Способ отбора хоккейных игроков в Канаде — наглядный пример того, что социолог Роберт Мертон назвал «самоисполняющимся пророчеством», то есть ситуации, когда «ложное определение влечет за собой новое поведение, которое превращает изначальное неверное определение в «реальность»».

Канадцы руководствуются ложной посылкой относительно того, кто является лучшим игроком среди девяти- и десятилетних ребят. Они просто отбирают самых старших. Но в результате их отношения к обучению этих «звезд» первоначальная ошибочная посылка в конечном счете представляется правильной. Как сказал Мертон: «Обманчивая обоснованность самоисполняющегося пророчества порождает засилье ошибок. Ибо пророк в качестве доказательства своей изначальной правоты будет приводить реальное развитие событий».

Описывая этот феномен, Мертон использует термин «эффект Матфея», названный так по святому благовествованию от Матфея из Нового Завета:

«Ибо кто имеет, тому дано будет и приумножится, а кто не имеет, у того отнимется и то, что имеет». Именно перед успешными людьми зачастую открываются особые возможности, ведущие к еще большему успеху. Именно богатые люди пользуются максимальными налоговыми льготами. Именно лучшим студентам преподаватели уделяют больше всего внимания. Именно самые старшие девяти- и десятилетние ребята получают шанс оттачивать свое мастерство под началом лучших тренеров.

По утверждению Барнсли, эффект Матфея проявляется при наличии трех факторов: разделения, распределения и дифференцированного опыта. Если решение о пригодности или непригодности вы принимаете, когда игроки находятся в юном возрасте, если отделяете «талантливых» от «бездарных» и предоставляете первым возможность набраться качественного опыта, то тем самым награждаете огромным преимуществом небольшую группу подростков, родившихся ближе всего к дате прекращения отбора.

В Соединенных Штатах подобные проблемы не свойственны ни футболу, ни баскетболу. Там не придают такого значения разделению, распределению и дифференциации. Как следствие, ребенок, пусть и не очень развитый физически, может заниматься этими видами спорта наравне со старшими товарищами. Но только не бейсболом. В Америке отбор практически во все нешкольные бейсбольные лиги завершается 31 июля. И это означает, что большинство игроков ведущих лиг отмечают день рождения в августе. (Цифры не могут не удивлять: по данным на 2005 г., из всех игроков основных бейсбольных лиг 505 родились в августе.)

В европейском футболе действуют те же правила, что в канадском хоккее и американском бейсболе: в этом виде спорта распределение также связано с датой рождения. В Англии отбор завершается 1 сентября, поэтому пару лет назад в чемпионате английской Премьер-лиги играли 288 футболистов, родившихся между сентябрем и ноябрем, и только 136 футболистов, родившихся между июнем и августом. В международном футболе завершение отбора раньше приходилось на 1 августа, поэтому на недавно прошедшем юношеском чемпионате 135 игроков родились в первые три месяца после 1 августа и только 22 — в мае, июне и июле. Сегодня эта дата смещена на 1 января. Взгляните на состав юношеской футбольной сборной Чехословакии, пробившейся в финал чемпионата мира среди юниоров 2007 г.

№ п/п	Фамилия, имя	Дата рождения	Позиция
1	Марсел Геков	1 января 1988 г.	Полузащитник
2	Фридрих Лудек	3 января 1987 г.	Вратарь
3	Петр Йанда	5 января 1987 г.	Полузащитник
4	Якуб Дохналек	12 января 1988 г.	Защитник
5	Якуб Марес	26 января 1987 г.	Полузащитник
6	Михаль Хелд	27 января 1987 г.	Защитник
7	Марек Стрестик	1 февраля 1987 г.	Нападающий
8	Йири Валента	14 февраля 1988 г.	Полузащитник
9	Ян Симунек	20 февраля 1987 г.	Защитник
10	Томас Оклестек	21 февраля 1987 г.	Полузащитник
11	Лубос Калуда	21 февраля 1987 г.	Полузащитник
12	Петр Радек	24 февраля 1987 г.	Вратарь
13	Ондрей Мазух	15 марта 1989 г.	Защитник
14	Ондрей Кудела	26 марта 1987 г.	Полузащитник
15	Марек Сухи	29 марта 1988 г.	Защитник
16	Мартин Фенин	16 апреля 1987 г.	Нападающий
18	Томас Пехарт	26 мая 1989 г.	Нападающий
19	Лукас Кубан	22 июня 1987 г.	Защитник
20	Томас Чихлар	24 июня 1987 г.	Защитник
21	Томас Фристак	18 августа 1987 г.	Вратарь
22	Томас Микола	26 сентября 1988 г.	Полузащитник

Похоже, во время отбора в сборную чешские футбольные тренеры посоветовали всем, кто родился после середины лета, паковать чемоданы и отправляться домой.

Но хоккей и футбол — всего лишь спортивные игры, где отбор проходят немногие. Однако аналогичные предрассудки распространены в сферах, имеющих гораздо более серьезное значение, например в образовании. Родители, чьи дети родились под конец учебного года, нередко предпочитают немного выждать, прежде чем отдавать их в детский сад: пятилетнему малышу нелегко угнаться за ребятами, которые родились на много месяцев раньше. Но, подозреваю, большинство взрослых считает, что, даже если ребенок оказывается поначалу в невыгодном положении, все различия потом быстро сглаживаются. *Отнюдь нет.* Все как в хоккее. Небольшое изначальное преимущество ребенка, родившегося в начале года, перед ребенком, родившимся в конце

года, сохраняется надолго. Оно загоняет детей в узкие рамки академических успехов и низкой успеваемости, поощрения и пессимистичных прогнозов.

Не так давно два экономиста — Келли Бедард и Элизабет Дьюи — решили проследить, зависит ли количество баллов, набираемых на тестах TIMMS (тесты по математике и естественным наукам, проводимые по всему миру каждые четыре года), от месяца рождения ученика. Они обнаружили, что среди четвероклассников старшие дети набрали на четыре-двенадцать процентильных баллов больше, чем дети младшего возраста. По словам Дьюи, это «колоссальная разница». Это означает, что из двух четвероклассников с одинаковым уровнем интеллектуального развития, но родившихся в противоположных месяцах от конечного срока отбора, старший ребенок может набрать 80 процентильных баллов, в то время как младший — 68. А ведь эти показатели служат основанием для отбора по степени талантливости.

«Все как в спорте, — говорит Дьюи. — Мы действительно уже в раннем возрасте разбиваем детей на группы по уровню способностей. У нас есть продвинутые группы по чтению и по математике. Однако, оценивая детей в детских садах и первых классах, многие учителя путают развитость и способности. Поэтому старшие дети попадают в продвинутые группы, где приобретают лучшие навыки; а поскольку они занимаются в продвинутых группах, то на следующий год показывают еще более высокие результаты. Еще через год история повторяется, и результаты становятся еще лучше. Единственная страна, не практикующая подобное деление, — Дания. Там запрещено разделять детей на группы по уровню способностей до десяти лет». В Дании предпочитают подождать, пока различия, связанные с разницей в возрасте, не сгладятся.

Дьюи и Бедард провели такое же исследование среди студентов колледжей. И каковы же результаты? В американских колледжах с четырехгодичным обучением — колледжах высшей ступени — студенты, принадлежащие к относительно молодой части группы, составляют всего 11,6%. Первоначальная разница в возрасте и развитости не сглаживается с годами. Она сохраняется. И для тысяч студентов оборачивается тем, что они либо поступают в колледж — и делают серьезную заявку на будущее, — либо нет\*.

---

\* С относительным возрастом связан еще один социальный феномен. Барнсли и двое его коллег обнаружили, что студенты, предпринимающие попытки самоубийств, в большинстве своем родились во второй половине учебного года. Ученые объясняют это тем, что низкая успеваемость провоцирует депрессию. Эффект здесь, правда, не так заметен, как в спорте.

## 5

Видя, какое влияние оказывает эффект относительного возраста, можно впасть в уныние. Наблюдая за игрой канадской хоккейной сборной, хочется верить в то, что перед тобой действительно лучшие из лучших. Но это не так. Система, призванная находить самых талантливых, пусть ненамеренно, но все-таки предоставляет огромное преимущество людям, которым посчастливилось родиться в определенную пору года. Но почему именно эта пора года признана наилучшей? Никаких реальных причин для этого не существует. Каприз системы, не более того.

«Мне кажется, это глупо, — говорит Дьюи. — Уму непостижимо: произвольный выбор конечных сроков отбора влечет за собой такие серьезные последствия, и никому нет до этого дела».

Эффект относительного возраста пугает еще и потому, что система, определяющая, кто получит преимущество, сама по себе несовершенна. Мы полагаем, будто участие в элитных лигах или программах для одаренных детей является гарантом того, что ни один юный талант не просочится сквозь сито отбора. Но взгляните на состав чешской команды еще раз. В нем нет игроков, родившихся в июле, октябре, ноябре и декабре, и только по одному человеку родилось в августе и сентябре. Тех, кто появился на свет во второй половине года, прозевали, проигнорировали или не пропустили в большой спорт. *Почти половина талантливых чешских спортсменов осталась невостребованной.* Так что же остается делать молодому чеху-спортсмену, если на его долю выпало несчастье родиться во второй половине года? Путь в футбол ему заказан. Расклад не в его пользу. Может быть, ему податься в другой вид спорта, на котором помешаны все чехи, — хоккей? Подождите-подождите. (Уверен, вы догадываетесь, что сейчас последует.) Привожу состав юношеской хоккейной сборной Чехословакии, занявшей на чемпионате мира 2007 г. пятое место.

№ п/п	Фамилия, имя	Дата рождения	Позиция
1	Давид Кветон	3 января 1987 г.	Нападающий
2	Йири Сухи	3 января 1988 г.	Защитник
3	Михаил Коларз	12 января 1987 г.	Защитник
4	Якуб Войта	8 февраля 1987 г.	Защитник
5	Якуб Киндл	10 февраля 1987 г.	Защитник

6	Михаил Фролик	17 февраля 1989 г.	Нападающий
7	Мартин Ханзаль	20 февраля 1987 г.	Нападающий
8	Томас Свобода	24 февраля 1987 г.	Нападающий
9	Якуб Церни	5 марта 1987 г.	Нападающий
10	Томас Куделка	10 марта 1987 г.	Защитник
11	Ярослав Бартон	26 марта 1987 г.	Защитник
12	Х.Ц. Литвонокс	22 апреля 1987 г.	Защитник
13	Даниил Ракос	25 мая 1987 г.	Нападающий
14	Давид Кухейда	12 июня 1987 г.	Нападающий
15	Владимир Сobotка	2 июля 1987 г.	Нападающий
16	Якуб Ковар	19 июля 1988 г.	Вратарь
17	Лукас Вантух	20 июля 1987 г.	Нападающий
18	Якуб Ворачек	15 августа 1989 г.	Нападающий
19	Томас Посписил	25 августа 1987 г.	Нападающий
20	Ондрей Повелец	31 августа 1987 г.	Вратарь
21	Томас Кана	29 ноября 1987 г.	Нападающий
22	Михаль Репик	31 декабря 1988 г.	Нападающий

Те, кто родился в последние три месяца года, могут попрощаться и с хоккеем.

Вся правда в том, что этот список игроков производит тяжелое впечатление хотя бы потому, что свидетельствует о том, как мы предпочитаем понимать успех. По нашим представлениям, найти прекрасного студента или прекрасного спортсмена все равно что найти подходящую модель для подиума. Надо просто ее отыскать, где-то же она живет и ходит. Однако мир все-таки устроен не так. При произвольном выборе конечного срока отбора решение о том, кто будет элитным игроком в хоккее, а кто нет, остается за *обществом*. Игроками в хоккей становятся буквально при рождении. Подготовка выдающихся спортсменов мало похожа на работу модельного агентства. Она скорее базируется на принципах морской пехоты: если вы нашли физически пригодных мужчин и женщин, то при правильном обучении и тренировках вы практически любого из них сумеете превратить в уникального бойца. Мир по образу и подобию модельного агентства наводит уныние и тоску, поскольку красота от рождения дается немногим. Мир, больше похожий на морскую пехоту, вселяет оптимизм: достижение успеха не будет зависеть от произвольных факторов.

Начнем с того, что конечные сроки отбора действительно имеют значение. Мы могли бы организовать две или даже три хоккейные лиги в зависимости от месяца рождения. Пусть игроки тренируются по отдельным программам. Возьмем для примера команды «все звезды». Если бы все чешские и все канадские спортсмены, родившиеся в конце года, вдруг получили бы равные возможности, то кандидатов в чешскую и канадскую национальные сборные стало бы в два раза больше.

Школы могли бы действовать по аналогичной схеме. Начальные и средние школы могли бы определять январских, февральских, мартовских и апрельских учеников в один класс, тех, кто родился летом, — в другой, а осенних детей — в третий. Тогда ученики соперничали бы с детьми своего уровня развития и зрелости. С административной точки зрения такие решения усложняют процесс, но они не требуют лишних расходов и повышают шансы тех, кто не по своей вине оказывается за бортом образовательной системы. Другими словами, мы могли бы контролировать механизм достижений, и не только в спорте, но — как вы впоследствии увидите — и в других, более значимых сферах. Однако мы этого не делаем. Почему? Потому что убеждены: успех обусловлен исключительно личными заслугами, следовательно, ни мир, в котором мы растем, ни правила, которые диктует наше общество, не имеют ровным счетом никакого значения.

## 6

Следующие четыре главы посвящены роли, которую играет в достижении успеха возможность. Привилегии хоккейных и футбольных игроков, рожденных в первой половине года, не являются чем-то из ряда вон выходящим. Если внимательно изучить жизнь талантливых и успешных — лучших из лучших, нетрудно заметить, что подобного рода особые привилегии встречаются с завидной регулярностью. Я использовал прилагательное «особые», поскольку все упомянутые разбивки на группы связаны со специфическими и поразительными закономерностями. Знакомству с этими закономерностями отведена первая часть книги.

Во второй части рассматривается культурное наследие разных стран. В какой степени мы наследуем свой успех? Эта часть начинается с истории о двух очень странных городах в Кентукки и Пенсильвании. Оттуда мы

переберемся на остров Гуам, в Южную Корею, Колумбию, в долину китайской реки Чжуцзян, в Нью-Йорк и — наконец — на Ямайку. За время нашего путешествия мы узнаем секреты успеха в двух таких разных областях, как математика и пилотирование самолета. А чтобы разобраться, как люди справляются с этими двумя основополагающими задачами XXI в., нам придется вернуться к привычкам и убеждениям их предков.

Красной нитью через всю книгу будет проходить одна идея. Тесно связывая успех и личностные качества, мы напрасно растрачиваем человеческий потенциал. Мы упускаем возможность поднять других на высшие ступеньки успеха. Мы придумываем правила, препятствующие достижениям. Мы раньше срока скидываем со счетов людей, которых считаем бесперспективными. Мы слишком преклоняемся перед теми, кто добился успеха, и слишком легко отвергаем тех, кто потерпел неудачу. Я хочу, чтобы, читая эту книгу, вы задумались вот о чем: если бы мы представляли, как глубоко коренятся причины успеха и как сильно выдающиеся люди зависят от обстоятельств, насколько лучше и справедливее был бы наш мир?

Биологи часто говорят об экологии организма: самый высокий дуб в лесу вырос таким высоким не только потому, что рос из самого живучего желудя. Все дело в том, что другие деревья не заслоняли от него солнце, желудь попал в плодородную почву, пока деревце было молодым, зайцы не грызли его кору, дровосек не срубил его до того, как оно превратилось в могучего исполина. Все мы знаем, что успешные люди и группы происходят из самых живучих семян. Но достаточно ли мы знаем о солнце, обогревающем их, о почве, в которой они пустили корни, и о зайцах и дровосеках, с которыми им повезло не столкнуться? Эта книга не о высоких деревьях. Эта книга о лесе.

## 7

Перед финальным матчем Мемориального кубка Горд Уосден, отец одного из игроков «Медисин-Хат Тайгерс», рассказывал о своем сыне Скотте. На Горде была бейсболка и черная футболка, обе с эмблемой команды. «Когда Скотту было четыре или пять, — вспоминал Уосден, — он вкладывал клюшку в руки младшему брату, который тогда еще ходил с ходунками, и они с утра до вечера гоняли шайбу на кухне. Скотт *всегда* обожал хоккей. Принимал участие в показательных матчах, пока играл в младших лигах.



Всегда попадал в команды категории ААА. С двенадцати до пятнадцати лет он постоянно играл в лучших сборных командах, — Уосден заметно нервничал. Еще бы, ведь Скотта ждала самая ответственная игра в его жизни. — Он всего добивался упорным трудом. Я очень им горжусь».

Страстность, талант и упорный труд — составляющие выдающегося успеха. Но есть и еще один компонент. Когда Уосден впервые обратил внимание на необычные способности сына? «Знаете, он всегда был очень рослым для своего возраста, сильным и отлично умел забивать голы уже в юном возрасте. И он всегда выделялся среди ровесников, был капитаном команды...»

Очень рослый для своего возраста? Разумеется. Скотт Уосден родился 4 января, через три дня после идеальной даты рождения элитного игрока в хоккей. Он принадлежит к числу счастливичиков. Если бы в результате некоего каприза судьбы отбор заканчивался в другое время, вполне вероятно, парню пришлось бы не играть на льду, а наблюдать за чемпионатом Мемориального кубка со зрительских трибун.

## Правило 10 000 часов

«В Гамбурге нам приходилось  
играть по восемь часов кряду»

1

В 1971 г. в городе Энн-Арбор состоялось открытие нового компьютерного центра Мичиганского университета. Центр разместился на Бил-авеню, в невысоком кирпичном здании с фасадом из темного стекла. В просторной комнате, облицованной белой плиткой, стояли огромные ЭВМ. По словам одного из преподавателей, они напоминали «декорации к “Космической одиссее 2001 года”». Сбоку пристроились десятки клавишных перфораторов, которые в те дни использовались как компьютерные терминалы. В 1971 г. они воспринимались как настоящее произведение искусства. Мичиганский университет предлагал одну из самых продвинутых учебных программ по информатике, поэтому за время работы компьютерного центра в его стенах побывали тысячи студентов. Самым известным из них стал неуклюжий подросток по имени Билл Джой.

Джой поступил в Мичиганский университет как раз в тот год, когда открылся компьютерный центр. Ему было 16 лет. Это был высокий тощий парень с копной непослушных волос. В средней школе он удостоился звания «самого прилежного ученика» выпускного класса. По словам Билла, это означало, что среди одноклассников он слыл «занудным ботаником». Он хотел стать инженером или математиком, но в конце первого курса случайно заглянул в компьютерный центр — и остался там.

Этот центр стал его жизнью. Джой занимался программированием когда только мог. А получив работу у профессора информатики, смог остаться

в центре на все лето. В 1975 г. Джой поступил в аспирантуру Калифорнийского университета в Беркли. Там он еще глубже погрузился в мир программного обеспечения. На устном экзамене на соискание степени доктора философии он составил настолько сложный алгоритм полета мухи, что — как пишет один из многих его поклонников — «до глубины души потряс экзаменаторов, и один из них позднее даже сравнивал его с “Иисусом, приведшим в смятение старейшин”».

Вместе с группой программистов Джой взялся за перезапись Unix — программного обеспечения, разработанного для ЭВМ компанией AT&T. Версия Джоя оказалась очень удачной. настолько удачной, что до сих пор используется как операционная система на миллионах компьютеров по всему миру. «Если включить в Macintosh режим, при котором виден код, — говорит Джой, — то можно увидеть то, что, помнится, я придумал двадцать пять лет тому назад». А вам известно, кто написал программу, позволяющую пользоваться интернетом? Билл Джой.

После учебы в Беркли Джой основал в Кремниевой долине Sun Microsystems — одну из тех компаний, благодаря которым и свершилась компьютерная революция, — и приступил к разработке другого компьютерного языка, Java. Слава о Джое разошлась еще дальше. Жители Кремниевой долины отзываются о нем с таким же благоговением, с каким говорят о Билле Гейтсе из Microsoft. Его даже прозвали «Эдисоном интернета». Специалист по информатике из Йельского университета Дэвид Гелернтер говорит: «Билл Джой — один из самых влиятельных персонажей в истории компьютеров».

История гениального Билла Джоя пересказывалась много раз, и всегда из нее делался один и тот же вывод. Компьютерное программирование — сфера чистой меритократии. В этом мире не действуют принципы кумовства, проталкивающие человека вперед за счет денег и связей. Все оцениваются исключительно по талантам и достижениям, а успеха добиваются лучшие. Джой, вне всяких сомнений, принадлежал к числу лучших.

И эта версия не вызывала бы сомнений, если бы мы не раскрыли тайну хоккея и футбола. Ведь эти виды спорта тоже должны были бы являть собой образец меритократии. Но на деле все не так. То, что мы называем талантом, является результатом сложного переплетения способностей, благоприятных возможностей и случайно полученного преимущества. Давайте вернемся

к истории Билла Джоя и посмотрим, не поможет ли она нам еще глубже проникнуть в секреты того, на чем зиждется так называемая меритократия. Если выдающиеся личности выигрывают благодаря особым возможностям, подчиняются ли эти возможности какой-нибудь закономерности? Как выясняется, да.

## 2

В начале 1990-х гг. психолог Андерс Эриксон вместе с двумя коллегами провел исследование в Академии музыки в Берлине. С помощью преподавателей студентов-скрипачей разделили на три группы. В первую вошли звезды, потенциальные солисты мирового класса. Во вторую — те, кого оценили как «перспективных». В третью — студенты, которые вряд ли могли бы стать профессиональными музыкантами, в лучшем случае — учителями музыки в средней школе. Всем участникам задали один вопрос: сколько часов вы практиковались с того момента, когда впервые взяли в руки скрипку, и до сегодняшнего дня?

Почти все участники начали играть примерно в одном возрасте — лет в пять. В течение первых нескольких лет все упражнялись приблизительно одинаково — около двух-трех часов в неделю. Но примерно с восьми лет стали проявляться различия. Студенты, считавшиеся лучшими в классе, упражнялись больше всех остальных: к девяти годам по шесть часов в неделю, к 12 — по восемь часов, к 14 — по 16, и так до 20 лет, когда они стали заниматься — то есть целенаправленно и сосредоточенно совершенствовать свое мастерство — более чем по 30 часов в неделю. Таким образом, к 20 годам у лучших студентов в общей сумме набиралось до 10 000 часов занятий. У средних студентов количество часов составляло 8000, а будущие учителя музыки репетировали не более 4000 часов.

После этого Эриксон с коллегами сравнили профессиональных пианистов и пианистов-любителей. Была выявлена аналогичная закономерность. В детстве любители никогда не занимались более трех часов в неделю, поэтому к 20 годам общее количество часов практики составляло 2000. Профессионалы же, напротив, каждый год увеличивали продолжительность занятий, и к 20 годам каждый из них имел «в багаже» по 10 000 часов упражнений.

Любопытен тот факт, что Эриксону с коллегами не удалось найти ни одного человека, который добился бы высокого уровня мастерства,

не прикладывая особых усилий и упражняясь меньше сверстников. Не были выявлены и те, кто, вкалывая изо всех сил, так и не вырвались вперед просто потому, что не обладал нужными качествами. Опираясь на результаты этого исследования, можно было предположить, что людей, обладающих достаточными способностями, чтобы поступить в лучшее музыкальное учебное заведение, различало лишь то, насколько упорно они трудились. И все. И кстати сказать, лучшие студенты не просто работали больше, чем все остальные. Они работали гораздо, *гораздо* больше.

Эта мысль — о том, что достижение высокого уровня мастерства в сложных видах деятельности невозможно без определенного объема практики, — не раз высказывалась в исследованиях по профессиональной компетенции. Ученые даже вывели волшебное число, ведущее к мастерству: 10 000 часов.

Невропатолог Даниель Левитин пишет: «Из многочисленных исследований вырисовывается следующая картина: о какой бы области ни шла речь, для достижения уровня мастерства, соразмерного со статусом эксперта мирового класса, требуется 10 000 часов практики. В исследованиях, объектами которых становились композиторы, баскетболисты, писатели, конькобежцы, пианисты, шахматисты, матерые преступники и так далее, это число встречается с удивительной регулярностью. Десять тысяч часов эквивалентны примерно трем часам практики в день, или двадцати часам в неделю на протяжении десяти лет. Это, разумеется, не объясняет, почему одним людям занятия идут на пользу больше, чем другим. Но пока еще никому не встретился случай, когда бы высочайший уровень мастерства достигался за меньшее время. Создается впечатление, что именно столько времени требуется мозгу, чтобы усвоить всю необходимую информацию».

Это относится даже к тем людям, которые с детства считались чрезвычайно одаренными. Возьмем, к примеру, Моцарта, который, как известно, начал писать музыку в шесть лет. Вот что пишет в своей книге «Объяснение гениальности» (Genius Explained) психолог Майкл Хоув:

«По сравнению с работами зрелых композиторов, ранние произведения Моцарта не отличаются ничем выдающимся. Велика вероятность того, что они были написаны его отцом и в дальнейшем исправлялись. Многие детские произведения Вольфганга, такие, как, скажем, первые семь концертов для фортепиано с оркестром, представляют собой

по большей части компиляцию произведений других композиторов. Из концертов, полностью принадлежащих Моцарту, самый ранний, считающийся великим (№ 9. К. 271), был написан им в двадцать один год. К этому времени Моцарт сочинял музыку уже десять лет».

Музыкальный критик Харольд Шонберг идет еще дальше. Моцарт, по его словам, «развился поздно», поскольку величайшие свои произведения он создал после 20 лет сочинения музыки.

Чтобы стать гроссмейстером, также требуется около десяти лет. (Только легендарный Бобби Фишер пришел к этому почетному званию быстрее: у него на это ушло девять лет.) А что такое десять лет? Примерно на такой период растягиваются 10 000 часов интенсивного обучения. Эти 10 000 часов — волшебное число величайшего мастерства.

Тут кроется и объяснение того странного факта, что в списках игроков национальных команд Чехословакии и Канады нет молодых людей, родившихся после 1 сентября. Казалось бы, в списках должны обнаружиться хотя бы несколько хоккеистов или футболистов, родившихся в конце года и своим выдающимся талантом проложивших себе путь в верхние строчки рейтингов.

Но их нет, и Эриксон не видит в этом ничего удивительного. Талантливого ребенка, родившегося слишком поздно, не отбирают в команду «все звезды» просто потому, что он слишком мал ростом. Поэтому он лишен возможности тренироваться в большем объеме. А без дополнительных тренировок ему не набрать 10 000 часов к тому моменту, когда профессиональные хоккейные команды начинают отсматривать игроков. Не имея за плечами 10 000 часов тренировок, игрок просто не сумеет овладеть всеми навыками, необходимыми для первоклассной игры. Даже Моцарт — самый известный музыкальный вундеркинд в истории — по-настоящему раскрыл свой талант лишь после того, как отработал 10 000 часов. Без регулярной шлифовки сам по себе талант ничего не значит.

Надо отметить и еще одну интересную деталь: 10 000 часов — это очень-очень много. Молодые люди не в состоянии в одиночку наработать такое количество часов. Нужны поддержка и помощь родителей. И ты не можешь быть бедным, ведь если тебе придется подрабатывать, чтобы свести концы с концами, у тебя не останется времени на интенсивные занятия.

Большинство людей зарабатывают такое огромное количество часов только благодаря участию в специальных программах — вроде команды «все звезды» — или же благодаря каким-то особым возможностям, позволяющим им полностью отдаваться обучению.

### 3

Итак, вернемся к Биллу Джой. В 1971 г. это был высокий застенчивый шестнадцатилетний подросток. Гений математики, один из тех, кого привлекают Массачусетский технологический институт, Калифорнийский технологический институт или Университет Ватерлоо. «В детстве Билл хотел знать все обо всем и задолго до того, как должен был бы понять, что хочет что-то узнать, — рассказывает его отец Уильям. — Мы отвечали, если знали ответ. А если не знали, давали ему книгу». При поступлении в колледж в тесте академических способностей Scholastic Aptitude Test Джой набрал максимальный балл по математике. «Ничего особо трудного там не было, — деловито говорит он. — Оставалась еще куча времени на то, чтобы все два раза проверить».

Он мог бы выбрать любую стезю: получить докторскую степень по биологии, поступить в медицинский колледж. Мог бы погрузиться в типичную студенческую жизнь: учеба, футбол, вечеринки с выпивкой, подготовка к экзаменам в последнюю ночь, неуклюжие знакомства с девушками, разговоры с товарищами по комнате о смысле жизни — одним словом, в бурную и хаотичную жизнь, знакомую большинству студентов. Но он этого не сделал, потому что случайно забрел в непримечательное здание на Бил-авеню.

В 1970-х гг., когда Джой постигал азы программирования, компьютеры занимали по целой комнате. Одна вычислительная машина — с меньшей мощностью и памятью, чем у вашей микроволновки, — стоила примерно миллион долларов. И это в долларах 1970-х гг. Компьютеров было мало. Если вам удавалось отыскать хотя бы один, пробиться к нему было трудно; если вам удавалось занять за ним место, его использование обходилось в целое состояние.

Более того, программирование в то время являло собой крайне утомительное занятие. Это была эпоха программ, создаваемых с помощью картонных перфокарт. Клавишный перфоратор набивал на карточке строчки кодов.

Сложная программа состояла из сотен — если не тысяч — таких карточек, хранившихся в огромных стопках. Когда программа была готова, вы искали доступ к вычислительной машине и отдавали кипы карточек оператору. Поскольку компьютеры могли выполнять лишь по одной команде за раз, оператор записывал вас в очередь, поэтому получить карточки обратно можно было лишь через несколько часов или через день в зависимости от того, сколько человек было перед вами. А если в программе обнаруживалась хоть малейшая ошибка, пусть даже опечатка, вы забирали карточки, выискивали ее и начинали все с начала.

В таких условиях стать программистом-экспертом было чрезвычайно трудно. И разумеется, не могло идти речи о том, чтобы стать настоящим специалистом в двадцать с небольшим. Если из каждого часа, проведенного в компьютерном центре, вы «программировали» лишь несколько минут, каким образом можно было набрать 10 000 часов практики? «Программируя с помощью карточек, — вспоминает компьютерный специалист той эпохи, — ты учился не программированию, а терпению и внимательности».

И здесь в игру вступает Мичиганский университет. В середине 1960-х гг. он представлял собой нетипичное учебное заведение. У него была давняя компьютерная история и были деньги. «Помню, как мы купили полупроводниковое запоминающее устройство. Это было в шестьдесят девятом. Полмегабайта памяти», — вспоминает Майк Александр, один из тех, кто создавал университетскую компьютерную систему. Сегодня полмегабайта памяти стоит четыре цента и умещается на кончике пальца. «Думаю, тогда это устройство стоило несколько сотен тысяч долларов, — продолжает Александр, — и было размером с два холодильника».

Большая часть учебных заведений не могла себе такого позволить. А Мичиганский университет мог. Но что еще важнее, он был одним из первых университетов, заменивших картонные карточки современной системой разделения времени. Эта система появилась благодаря тому, что к середине 1960-х гг. компьютеры стали гораздо мощнее и могли одновременно обрабатывать несколько задач. Компьютерщики обнаружили, что можно обучить машину обрабатывать сотни заданий одновременно, а это означало, что программистам больше не нужно было таскать операторам стопки карточек. Достаточно было организовать несколько терминалов, посредством телефонной линии подсоединить их к ЭВМ, и все программисты могли одновременно работать онлайн.



Вот как описывает появление разделения времени свидетель тех событий:

«Это была не просто революция, а настоящее откровение. Забудьте об операторах, грудах карточек, очередях. Благодаря разделению времени ты мог сидеть за телетайпом, набивать команды и моментально получать ответ. Разделение времени — система интерактивная: программа запрашивала ответ, ждала, пока ты его напечатаешь, обрабатывала его и выдавала результаты. И все в режиме реального времени».

Мичиганский университет одним из первых в стране ввел систему разделения времени, получившую название MTS (Мичиганская терминальная система). К 1967 г. был запущен в действие прототип системы. В начале 1970-х гг. компьютерные мощности университета позволяли сотне программистов работать одновременно. «В конце шестидесятых, начале семидесятых ни один университет не мог сравниться с Мичиганским, — говорит Александр. — Разве что Массачусетский технологический. Может, еще университет Карнеги-Меллона и Дартмутский колледж. Больше, пожалуй, никто».

Вот какие возможности открылись перед Биллом Джоем осенью 1971 г., когда он прибыл в кампус Энн-Арбора. Он выбрал Мичиганский университет вовсе не из-за компьютеров. В средней школе он не имел с ними дела. Его интересовали математика и инженерия. Но когда на первом курсе он серьезно «заболел» компьютерами, оказалось, что по счастливой случайности он учится в одном из немногих университетов в мире, где 17-летний студент может программировать в полное свое удовольствие.

«Знаете, чем отличается программирование с помощью перфокарт и разделение времени? — спрашивает Джой. — Тем же, чем игра в шахматы по переписке отличается от очной игры на скорость». Программирование перестало приносить разочарования и превратилось в *развлечение*.

«Я жил в северном кампусе, и там же располагался компьютерный центр, — продолжает рассказывать наш герой. — Сколько времени я там проводил? Феноменально много. Центр работал 24 часа в сутки, и я просиживал там всю ночь, а утром возвращался домой. В те годы я проводил в центре больше времени, чем на занятиях. Все мы, помешанные

на компьютерах, жутко боялись забыть о лекциях и вообще о том, что мы учимся в университете.

Была одна проблема: всем студентам разрешалось работать за компьютером строго определенное время. Когда ты записывался, то должен был указать, как долго собираешься сидеть. Давали примерно один час. На большее нечего было рассчитывать, — эти воспоминания развеселили Джоя. — Но кто-то вычислил, что если поставить время, потом знак “равно” и букву,  $t = k$ , то отсчет времени не начнется. Такая вот ошибка в программном обеспечении. Ставишь  $t = k$  — и можешь сидеть там до бесконечности».

Обратите внимание, сколько благоприятных возможностей выпало на долю Билла Джоя. Поскольку ему посчастливилось попасть в университет с дальновидным руководством, он получил шанс осваивать программирование с помощью системы с разделением времени, без перфокарт; поскольку в MTS закралась ошибка, он мог программировать сколько душе угодно; поскольку университет был готов тратить деньги на то, чтобы держать компьютерный центр открытым 24 часа в сутки, он мог проводить там ночи напролет; и поскольку ему удалось потратить на свое образование так много часов, он был во всеоружии, когда представилась возможность переписать UNIX. Билл Джой был исключительно талантлив. Он хотел учиться. И этого у него не отнять. Но прежде, чем он стал специалистом, ему должна была представиться возможность научиться всему тому, чему он научился.

«В Мичигане я программировал по восемь-десять часов в день, — признается Билл. — Когда поступил в Беркли, то посвящал этому дни и ночи. Дома у меня стоял терминал, и я не ложился до двух-трех часов ночи, смотрел старые фильмы и программировал. Иногда так и засыпал за клавиатурой, — он продемонстрировал, как его голова падала на клавиатуру. — Когда курсор доходит до конца строки, клавиатура издает такой характерный звук: бип-бип-бип. После того как это повторяется три раза, нужно идти спать. Даже поступив в Беркли, я оставался зеленым новичком. Ко второму курсу я поднялся выше среднего уровня. Именно тогда я стал писать программы, которыми пользуются до сих пор, тридцать лет спустя, — он на секунду задумывается, мысленно производя подсчеты, что у такого человека, как Билл Джой, не отнимает много времени. Мичиганский университет в 1971 г. Активное программирование ко второму курсу. Прибавьте сюда летние месяцы

и дни и ночи, уделяемые этому занятию в Беркли. — Пять лет, — подводит итог Джой. — И начал я только в Мичиганском университете. Так что, наверное... десять тысяч часов? Думаю, так и есть».

## 4

Можно ли назвать это правило успеха общим для всех? Если разобрать по косточкам историю каждого успешного человека, всегда ли можно отыскать эквивалент мичиганского компьютерного центра или хоккейной команды «все звезды» — той или иной особой возможности для усиленного обучения?

Давайте проверим эту идею на двух примерах, и для простоты пусть они будут самыми что ни на есть классическими: группа «Битлз», одна из известнейших рок-групп всех времен, и Билл Гейтс, один из богатейших людей на планете.

«Битлз» — Джон Леннон, Пол Маккартни, Джордж Харрисон и Ринго Стар — приехали в США в феврале 1964 г., положив начало так называемому «британскому нашествию» на музыкальную сцену Америки и выдав целую партию хитов, которые изменили звучание популярной музыки.

Для начала отметим одну интересную деталь: сколько времени участники группы играли до того момента, как попали в Соединенные Штаты? Леннон и Маккартни начали играть в 1957 г., за семь лет до прилета в Америку. (Между прочим, со дня основания группы до записи таких прославленных альбомов, как «Оркестр Клуба одиноких сердец сержанта Пеппера» и «Белый альбом», прошло десять лет.) А если проанализировать эти долгие годы подготовки еще тщательнее, то в контексте хоккея, примера Билла Джоя и первоклассных скрипачей история «Битлз» приобретает до боли знакомые черты. В 1960 г., когда они были еще никому не известной школьной рок-командой, их пригласили в Германию, в Гамбург.

«В те времена в Гамбурге не было рок-н-рольных музыкальных клубов, — писал в книге «Крик!» (Shout!) биограф группы Филипп Норман. — Нашелся один владелец клуба по имени Бруно, у которого возникла идея приглашать различные рок-группы. Схема была одна для всех. Длинные выступления без пауз. Толпы народа бродят туда-сюда. А музыканты должны беспрерывно играть, чтобы привлечь внимание слоняющейся публики.

В американском «квартале красных фонарей» такое действо называли стриптизом нон-стоп».

«В Гамбурге играло много групп из Ливерпуля, — продолжает Норман. — И вот почему. Бруно отправился на поиски групп в Лондон. Но в Сохо он познакомился с антрепренером из Ливерпуля, оказавшимся в Лондоне по чистой случайности. И тот пообещал организовать приезд нескольких команд. Вот так был установлен контакт. В конечном счете «Битлз» наладили связь не только с Бруно, но и с владельцами других клубов. И потом часто приезжали туда, потому что в этом городе их ждало много выпивки и секса».

Так что такого особенного было в Гамбурге? Платили не слишком хорошо. Акустика далеко не фантастическая. Да и публика отнюдь не самая взыскательная и благодарная. Все дело в количестве времени, которое группа была вынуждена играть.

Вот что Джон Леннон рассказывал о выступлениях в гамбургском стриптиз-клубе «Индра» в интервью, данном им после распада группы:

«Мы становились все лучше и набирались уверенности. Иначе и быть не могло, ведь нам приходилось играть вечерами напролет. То, что они были иностранцами, пришлось весьма кстати. Чтобы достучаться до них, мы должны были стараться изо всех сил, вкладывать в музыку душу и сердце.

В Ливерпуле мы выступали в лучшем случае по одному часу, да и то играли только хиты, одни и те же на каждом выступлении. В Гамбурге нам приходилось играть по восемь часов кряду, так что хочешь не хочешь, а надо было стараться».

### ВОСЕМЬ ЧАСОВ?

А вот что вспоминает Пит Бест, бывший в ту пору ударником группы:

«Как только становилось известно о нашем выступлении, в клуб набивались толпы народа. Мы работали семь вечеров в неделю. Поначалу мы играли без остановки до полпервого, то есть до закрытия клуба, но когда стали популярнее, публика не расходилась и до двух часов ночи».

## СЕМЬ ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ?

С 1960-го по конец 1962 г. «Битлз» побывали в Гамбурге пять раз. В первый приезд они отработали 106 вечеров по пять или больше часов за вечер. Во второй приезд они сыграли 92 раза. В третий — 48 раз, проведя на сцене в общей сложности 172 часа. В последние два приезда, в ноябре и декабре 1962 г., они выступали еще 90 часов. Таким образом, всего за полтора года они играли 270 вечеров. К тому моменту, когда их ждал первый шумный успех, они дали уже около 1200 живых концертов. Вы представляете, насколько невероятна эта цифра? Большинство современных групп не дают столько концертов за все время своего существования. Суровая школа Гамбурга — вот что отличало группу «Битлз» от всех остальных.

«Они уезжали, ничего собой не представляя, а вернулись в прекрасной форме, — пишет Норман. — Они научились не только выносливости. Им пришлось выучить огромное количество песен — кавер-версии всех произведений, какие только существуют, рок-н-рольных и даже джазовых. До Гамбурга они не знали, что такое дисциплина на сцене. Но, вернувшись, они играли в стиле, непохожем ни на какой другой. Это была их собственная находка».

## 5

А теперь перейдем к истории Билла Гейтса. Она не менее знаменита, чем история «Битлз». Блистательный молодой математик открывает для себя программирование. Бросает Гарвардский университет. Вместе с друзьями основывает небольшую компьютерную фирму под названием Microsoft. Благодаря своей гениальности, амбициозности и решительности превращает ее в гиганта — производителя программного обеспечения. Это его история в самых общих чертах. А теперь копнем чуть глубже.

Отец Гейтса — богатый адвокат из Сиэтла, мать — дочь состоятельного банкира. Маленький Билл был развит не по годам, и на уроках ему было скучно. Поэтому в седьмом классе родители забрали его из обычной школы и отправили в «Лейксайд», частное учебное заведение для детей сиэтлской элиты. На втором году обучения Гейтса в этой школе там открылся компьютерный клуб.

«Школьный материнский комитет ежегодно устраивал благотворительную распродажу, и всегда возникал вопрос, на что потратить вырученные деньги, — вспоминает Гейтс. — Иногда они шли на оплату летнего лагеря для детей из бедных районов. Иногда передавались учителям. А в тот год родители потратили три тысячи долларов на покупку компьютерного терминала. Его установили в маленькой комнатке, которую мы впоследствии и оккупировали. Компьютеры были для нас в диковинку».

В 1968 г. это, вне всяких сомнений, было диковинкой. В 1960-е гг. большинство колледжей не имели компьютерных центров. Но еще более примечательно то, какой именно компьютер приобрела школа. Ученикам «Лейксайда» не пришлось осваивать программирование с помощью трудоемкой системы, которой в то время пользовались почти все. Школа установила так называемый телетайп ASR-33, терминал, работающий в режиме разделения времени и напрямую связанный с ЭВМ в центре Сиэтла. «Система разделения времени появилась только в 1965 году, — продолжает Гейтс. — Кто-то оказался весьма дальновиден». Билл Джой получил редчайшую, уникальную возможность изучать программирование в системе разделения времени, будучи первокурсником, в 1971 г. Билл Гейтс начал заниматься программированием в режиме реального времени *в восьмом классе школы и на три года раньше.*

С момента установки компьютера Гейтс переселился в компьютерный класс. Вместе с несколькими товарищами он самостоятельно осваивал новое устройство. Покупать время для работы на ЭВМ, к которой подсоединялся ASR, было накладно даже для такого богатого заведения, как «Лейксайд», и вскоре деньги материнского комитета закончились. Родители собрали еще, но ученики потратили и это. Вскоре группа программистов из Вашингтонского университета основала фирму Computer Center Corporation (или C-Cubed) и стала продавать местным компаниям время для работы на компьютерах. По счастливой случайности сын одной из владелиц фирмы — Моника Рона — учился в «Лейксайде» на класс старше Билла. Рона предложила компьютерному клубу школы тестировать по выходным программное обеспечение фирмы в обмен на бесплатное компьютерное время. Кто же откажется! Теперь после школы Гейтс на автобусе отправлялся в офис C-Cubed и работал там до позднего вечера.

Вскоре C-Cubed разорилась, и Гейтс с друзьями перебрались в компьютерный центр Вашингтонского университета. Спустя некоторое время они

зацепились за другую фирму, ISI, предоставлявшую им бесплатное компьютерное время за усовершенствование программного обеспечения для автоматизации платежных ведомостей компании. За семь месяцев 1971 г. Гейтс и его товарищи наработали на компьютере ISI 1575 часов компьютерного времени, что равняется восьми часам работы по семь дней в неделю.

Вот как описывает свои школьные годы Билл Гейтс: «Я помешался на компьютерах. Пропускал физкультуру. Сидел в компьютерном классе до ночи. Программировал по выходным. Каждую неделю мы проводили там по двадцать-тридцать часов. Был период, когда нам запретили работать, потому что мы с Полом Алленом украли пароли и взломали систему. Я остался без компьютера на целое лето. Тогда мне было пятнадцать-шестнадцать лет. А потом Пол нашел бесплатный компьютер в Вашингтонском университете. Машины стояли в медицинском центре и на физическом факультете. Работали они 24 часа в сутки, но в промежутке от трех ночи до шести утра никто их не занимал, — Гейтс смеется. — Вот почему я всегда так щедр к Вашингтонскому университету. Они позволяли мне красть у них столько компьютерного времени! Я уходил ночью и шел до университета пешком или подъезжал на автобусе». Много лет спустя мать Гейтса сказала: «А мы никак не могли понять, почему его так трудно добудиться по утрам».

Как-то раз к одному из основателей ISI, Баду Пемброуку, обратилась технологическая компания TRW, только что подписавшая контракт на установку компьютерной системы на огромной электростанции Бонневиль, которая находится на юге штата Вашингтон. TRW срочно требовались программисты, знакомые со специальным программным обеспечением, которое используется на электростанциях. Но на заре компьютерной революции программистов с такими узкоспециальными знаниями найти было непросто. Однако Пемброук точно знал, кому позвонить: ребятам из школы «Лейксайд», работавшим тысячи часов на компьютере ISI. Билл Гейтс тогда учился в старших классах и каким-то образом сумел убедить учителей освободить его от занятий ради независимого исследовательского проекта на станции Бонневиль. Там он провел всю весну, разрабатывая код под руководством Джона Нортон. Тот, по словам Гейтса, рассказал ему о программировании столько, сколько не рассказывал никто.

Эти пять лет, с восьмого класса до окончания средней школы, стали для Билла Гейтса своего рода Гамбургом. С какой стороны ни посмотри, на его

долю выпали еще более потрясающие возможности, чем на долю Билла Джоя.

Сколько средних школ в 1968 г. имели в своем распоряжении терминал с системой разделения времени? Это возможность номер один: Гейтса отправляют учиться в «Лейксайд». Возможность номер два: родители учащихся смогли профинансировать расходы, связанные с использованием компьютера. Третья возможность: когда деньги закончились, выяснилось, что один из родителей работает в фирме C-Cubed, которой понадобились люди для проверки кодов по выходным дням и которая совсем не возражала против того, чтобы выходные дни переходили в ночи. Четвертая: Гейтс случайно узнал о фирме ISI, которой как раз в тот момент потребовались разработчики программы по управлению платежными ведомостями. Пятая: международная компания TRW обратилась к Баду Пемброуку. Шестая: лучшими программистами, известными Пемброуку, оказались ученики средней школы. Седьмая: школа «Лейксайд» позволила ребятам пропустить весенний семестр. Восьмая: руководитель бонневильского проекта оказался великолепным наставником.

А что общего у всех этих благоприятных возможностей? Благодаря им Билл Гейтс получил массу времени для того, чтобы практиковаться. К тому моменту, когда он, собравшись открыть собственную компанию, бросил после второго курса Гарвард, его стаж в программировании насчитывал уже семь лет. И количество отработанных часов намного превысило 10 000. Сколько подростков в мире могут похвастаться таким опытом? «Я удивлюсь, если наберется пятьдесят человек, — признается сам Гейтс. — Сначала были C-Cubed и программа для платежных ведомостей, потом TRW, все так удачно сложилось. Думаю, в то время я имел больше возможностей заниматься разработкой программного обеспечения, чем любой другой мой ровесник. И все благодаря невероятно счастливому стечению обстоятельств».

## 6

Если сложить вместе истории хоккеистов, музыкантов из группы «Битлз», Билла Джоя и Билла Гейтса, то картина пути к успеху проясняется. Джой, Гейтс и «Битлз», бесспорно, очень талантливы. Леннон и Маккартни



обладали редким музыкальным даром, а Билл Джой сумел разработать сложнейший алгоритм полета мухи и тем самым привел своих профессоров в неопикуемый восторг. Все это очевидно.

Весомой составляющей их таланта, помимо природных способностей к музыке или математике, было еще и желание. «Битлз» были готовы играть по восемь часов семь дней в неделю. Билл Джой был готов программировать ночами напролет. Большинство из нас на его месте отправились бы домой спать. Другими словами, ключевым фактором таланта является способность работать часами — до того момента, когда уже трудно разобрать, где заканчиваются природные способности и начинается готовность вкалывать. В следующей главе я остановлюсь на этом вопросе подробнее, потому что наше ложное понимание природы успеха во многом объясняется тем чрезмерным значением, которое мы придаем врожденным способностям.

Но еще более важным фактором являются благоприятные возможности. И этот элемент уравнения нами недооценивается. «Битлз» получили приглашение в Гамбург по чистой случайности. Не будь этого приглашения, они вполне могли бы выбрать иной путь.

«Мне крупно повезло», — признался Билл Гейтс в начале нашего интервью. Это признание вовсе не умаляет его блестящих способностей. Оно лишь доказывает, что он прекрасно понимает, как ему повезло оказаться в «Лейксайде» в 1968 г.

На долю всех особенных людей, чьи истории мы рассмотрели, выпали уникальные возможности. Вот что самое примечательное! Применительно к миллиардерам, сделавшим состояние на программном обеспечении, рок-группам и звездам спорта счастливые случаи представляются скорее правилом, нежели исключением.

И напоследок еще один пример. Проведем календарный анализ наподобие того, что был в конце предыдущей главы, только на сей раз нас интересуют не месяцы рождения, а годы. Внимательно ознакомьтесь со списком 75 самых богатых людей в истории человечества, который недавно составил журнал *Forbes*. Состояние каждого из них оценено в долларах США с учетом их текущей покупательской способности. В список включены королевы, короли, фараоны минувших веков, а также миллиардеры современности, такие как Уоррен Баффетт и Карлос Слим.

№	Имя	Состояние, млрд \$	Страна происхождения	Компания или источник состояния
1	Джон Рокфеллер	318,3	США	Standard Oil
2	Эндрю Карнеги	298,3	Шотландия	Carnegie Steel Company
3	Николай II	253,5	Россия	Династия Романовых
4	Уильям Генри Вандербильт	231,6	США	Chicago, Burlington and Quincy Railroad
5	Осман Али Хан из династии Асиф Джахи VII	210,8	Хайдарабад	Монархия
6	Эндрю Меллон	188,8	США	Gulf Oil
7	Генри Форд	188,1	США	Ford Motor Company
8	Марк Лициний Красс	169,8	Римская империя	Римский сенат
9	Василий II	169,4	Византийская империя	Монархия
10	Корнелий Вандербильт	167,4	США	New York and Harlem Railroad, морские перевозки
11	Алан Руфус	166,9	Англия	Инвестиции
12	Аменхотеп III	155,2	Древний Египет	Фараон
13	Вильгельм де Варенн, 1-й граф Суррей	153,6	Англия	Графство
14	Вильгельм II	151,7	Англия	Монархия
15	Елизавета I	142,9	Англия	Династия Тюдоров
16	Джон Рокфеллер-мл.	141,4	США	Standard Oil
17	Сэм Уолтон	128,0	США	Wal-Mart
18	Джон Джейкоб Астор	115,0	Германия	American Fur Company
19	Одо, епископ Байе	110,2	Англия	Монархия
20	Стефан Жирар	99,5	Франция	Первый банк США
21	Клеопатра	95,8	Древний Египет	Наследство Птолемеев
22	Стефан Ван Ренсселер III	88,8	США	Rensselaerswyck Estate
23	Ричард Меллон	86,3	США	Gulf Oil

№	Имя	Состояние, млрд \$	Страна происхождения	Компания или источник состояния
24	Александр Терни Стюарт	84,7	Ирландия	Long Island Rail Road
25	Уильям Бэкхаус Астор-мл.	84,7	США	Наследство
26	Дон Симон Итурби Патиньо	81,2	Боливия	Huanuni tin mine
27	Султан Хассанал Болкиах	80,7	Бруней	Монархия
28	Фредерик Вейерхойзер	80,4	Германия	Weyerhaeuser Corporation
29	Мозес Тейлор	79,3	США	Citibank
30	Винсент Астор	73,9	США	Наследство
31	Карлос Слим Хелу	72,4	Мексика	Telmex
32	Т.В. Сунг	67,8	Китай	Центральный банк Китая
33	Джей Гулд	67,1	США	Union Pacific
34	Маршалл Филд	66,3	США	Marshall Field and Company
35	Джордж Бейкер	63,6	США	Central Railroad of New Jersey
36	Гетти Грин	58,8	США	Seaboard National Bank
37	Билл Гейтс	58,0	США	Microsoft
38	Лоуренс Джозеф Эллисон	58,0	США	Oracle Corporation
39	Ричард Аркрайт	56,2	Англия	Derwent Valley Mills
40	Мукеш Амбани	55,8	Индия	Reliance Industries
41	Уоррен Баффетт	52,4	США	Berkshire Hathaway
42	Лакшми Миттал	51,0	Индия	Mittal Steel Company
43	Пол Гетти	50,1	США	Getty Oil Company
44	Джеймс Фейр	47,2	США	James Graham Fair
45	Уильям Уэйтман	46,1	США	Merck & Company
46	Рассел Сейдж	45,1	США	Western Union
47	Джон Блер	45,1	США	UnionPacific
48	Анил Амбани	45,0	Индия	Reliance Communications
49	Лиланд Стэнфорд	44,9	США	Central Pacific Railroad
50	Говард Робард Хьюз-мл.	43,4	США	Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Summa Corporation, TWA
51	Сайрус Кертис	43,2	США	Curtis Publishing Company

№	Имя	Состояние, млрд \$	Страна происхождения	Компания или источник состояния
52	Джон Инсли Блер	42,4	США	Delaware, Lackawanna and Western Railroad
53	Эдвард Генри Харриман	40,9	США	Pacific Railroad Union
54	Генри Роджерс	40,9	США	Standard Oil Company
55	Пол Аллен	40,0	США	Microsoft, Vulcan, Inc.
56	Джон Вернер Клюг	40,0	Германия	Metropolitan Broadcasting Company
57	Дж. Морган	39,8	США	General Electric, US Steel
58	Оливер Пейн	38,8	США	Standard Oil
59	Йошиаки Цуцуми	38,1	Япония	Seibu Corporation
60	Генри Клей Фрик	37,7	США	Carnegie Steel Company
61	Джон Джейкоб Астор IV	37,0	США	Наследство
62	Джордж Пуллман	35,6	США	Pullman Company
63	Коллис Поттер Хантингтон	34,6	США	Central Pacific Railroad
64	Питер Аррелл Браун Уайднер	33,5	США	American Tobacco Company
65	Филип Данфорт Армор	33,4	США	Armour Refrigerator Line
66	Уильям О'Брайен	33,3	США	Consolidated Virginia Mining Company
67	Джеймс Флад	32,5	США	Consolidated Virginia Mining Company
68	Ингвар Кампрад	33,0	Швеция	IKEA
69	К. П. Сингх	32,9	Индия	DLF Universal Limited
70	Ли Ка-шинг	32,0	Китай	Hutchison Whampoa Limited
71	Энтони Брейди	31,7	США	Brooklyn Rapid Transit
72	Элиас Хаскет Дерби	31,4	США	Морские перевозки
73	Марк Хопкинс	30,9	США	Central Pacific Railroad
74	Эдвард Кларк	30,2	США	Singer Sewing Machine
75	Принц Аль-Валид бин Талал	29,5	Саудовская Аравия	Kingdom Holding Company

Знаете, что примечательно в этом списке? Из 75 человек целых 14 — это американцы, родившиеся с разницей в девять лет в середине XIX в.

Задумайтесь на минуту. Начав с Клеопатры и прочих древнеегипетских фараонов, историки прочесали все уголки земного шара, не пропуская ни одного года человеческой истории. В результате почти 20% имен принадлежат к одному и тому же поколению одной и той же страны.

Вот перечень этих имен:

1. Джон Рокфеллер, 1839
2. Эндрю Карнеги, 1835
28. Фредерик Вейерхойзер, 1834
33. Джей Гулд, 1836
34. Маршалл Филд, 1834
35. Джордж Бейкер, 1840
36. Гетти Грин, 1834
44. Джеймс Фейр, 1831
54. Генри Роджерс, 1840
57. Дж. Морган, 1837
58. Оливер Пейн, 1839
62. Джордж Пулман, 1831
64. Питер Уайднер, 1834
65. Филип Армор, 1832

В чем же дело? Если подумаете, сразу найдете ответ. В 1860–1870-х гг. американская экономика переживала, вероятно, наибольший подъем за всю свою историю. Этот период ознаменовался строительством дорог, возникновением Уолл-стрит, активным развитием промышленного производства. Были отвергнуты все правила, по которым функционировала традиционная экономика, и сформулированы новые. Как явствует из приведенного выше списка, если вы собирались воспользоваться открывающимися возможностями, то в период этих трансформаций вам должно было быть от 20 до 30 лет.

Если вы родились в конце 1840-х гг., то немного припозднились. Вы были слишком молоды, чтобы воспользоваться моментом. Если вы родились в 1820-х гг., то были слишком стары: ваше мышление сформировалось еще до гражданской войны под влиянием прежнего уклада жизни. А вот этот короткий девятилетний период идеален во всех отношениях. Все

14 человек из приведенного списка обладали дальновидностью и талантом. Но, помимо этого, им выпала грандиозная возможность, такая же, какая выпала на долю хоккеистов и футболистов, родившихся в январе, феврале и марте\*.

Хорошо. Давайте проведем аналогичный анализ для компьютерных магнатов вроде Билла Джоя и Билла Гейтса.

Ветераны Кремниевой долины скажут вам, что самой знаменательной датой в истории персональных компьютеров был январь 1975 г. Именно тогда журнал *Popular Electronics* опубликовал статью об уникальном агрегате под названием Altair 8800. Стоил он \$397. Это хитроумное устройство можно было собрать дома самостоятельно. Заголовок статьи гласил: «ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ! Первый в мире мини-компьютер, потеснивший промышленные модели». Для читателей *Popular Electronics*, настоящей библии в сфере программного обеспечения и компьютеров, этот заголовок стал сенсацией. До того момента компьютеры представляли собой неподъемные дорогостоящие машины наподобие тех, что стояли в облицованном белой плиткой компьютерном центре Мичиганского университета. Долгие годы компьютерные фанатики мечтали о том дне, когда любой желающий сможет приобрести небольшой и недорогой компьютер для личного пользования. И вот этот день настал.

Если январь 1975 г. стал началом эры персональных компьютеров, то кто оказался в наиболее выгодном положении? Как и в случае с Джоном Рокфеллером и Эндрю Карнеги, конечно, не те, кто на момент начала революции был уже в возрасте. Только молодые достаточно свободны и дерзки для того, чтобы продвигать новые идеи. «Если к 1975 г. вы были уже в солидном возрасте, то, скорее всего, сразу после колледжа начали работать где-нибудь в ИВМ, а если люди начинают с ИВМ, им крайне непросто привыкнуть к новому миру, — говорит Натан Майервольд, многие годы занимавший

---

\* Применительно к этой группе 1830-х гг. было сделано еще одно открытие. Социолог Райт Миллз анализировал биографии американской деловой элиты с колониального периода до XX в. В большинстве случаев — и это совсем не удивительно — успешные бизнесмены были выходцами из привилегированных семей. Единственное исключение? Группа 1830-х гг. Вот насколько существенным оказалось преимущество рождения в этом десятилетии: это был единственный период в американской истории, когда люди с весьма скромным стартом смогли сколотить огромные состояния. Миллз пишет: «Этот год — 1835-й — лучшее время за всю историю Соединенных Штатов для рождения мальчиков из бедных семей, если эти мальчики были нацелены на грандиозный успех в бизнесе».

руководящие должности в Microsoft. — Если ты работал в многомиллиардной компании, производящей огромные ЭВМ, то наверняка считал: зачем вообще связываться с этими маленькими жалкими компьютерами? А такой взгляд на компьютерную индустрию не имел ничего общего с новым революционным подходом. На хорошую жизнь эти люди заработали. Другое дело, что им не светило сказочно разбогатеть и оказать влияние на целый мир».

Если в 1975 г. вы уже несколько лет как окончили колледж и у вас имелся хоть какой-то опыт программирования, вас, скорее всего, уже наняла IBM или другая традиционная компьютерная компания. Вы принадлежали старому миру. Только что обзавелись домом. Женились. Ждете ребенка. Вы не в том положении, чтобы отказываться от хорошей работы и пенсии ради какого-то мифического компьютера за \$397. Итак, вычеркиваем всех, кто родился до, скажем, 1952 г.

Но и слишком молодым вы быть не должны. К 1975 г. вы уже должны занять выгодную позицию, а для этого нужно успеть окончить среднюю школу. Итак, исключаем всех, родившихся после 1958 г. Другими словами, к 1975 г. вы должны были быть достаточно молоды, чтобы осознать грядущую революцию, но еще не в том возрасте, когда люди становятся тяжелы на подъем. Вам где-то 20–21, то есть вы родились в 1954-м или 1955 г.

Предлагаю проверить эту теорию. Начнем с Билла Гейтса, самого богатого и известного из магнатов Кремниевой долины. Когда он родился?

Билл Гейтс: 28 октября 1955 г.

Идеальная дата рождения! Гейтс — это хоккеист, родившийся 1 января.

Лучшим другом Гейтса в «Лейксайде» был Пол Аллен. Он также проводил все свободное время в компьютерном классе и до глубокой ночи засиживался в офисах ISI и C-Cubed. Он основал Microsoft вместе с Биллом Гейтсом.

Пол Аллен: 21 января 1953 г.

Третий самый богатый человек в Microsoft — Стив Балмер, генеральный директор компании и одна из наиболее почитаемых персон в компьютерной индустрии.

## СТИВ БАЛМЕР: 24 МАРТА 1956 г.

Не будем забывать и о Стиве Джобсе, основателе Apple Computer, человеке, пользующемся не меньшей известностью, чем Гейтс. Он вырос не в такой богатой семье, как Гейтс, и не учился в Мичиганском университете, как Джой. Однако не нужно глубоко копать в его биографии, чтобы выяснить, что и у него был свой Гамбург. Стив Джобс вырос в Маунтин-Вью в штате Калифорния, южнее Сан-Франциско, самого сердца Кремниевой долины. В этом районе жили инженеры из Hewlett-Packard, одной из самых влиятельных технологических компаний как тогда, так и сегодня. Будучи подростком, Стив без конца бродил по блошиным рынкам Маунтин-Вью, где любители техники и мастера на все руки продавали всевозможные запчасти. Джобс рос, вдыхая запах того самого бизнеса, в котором он впоследствии так преуспеет. Приведу абзац из книги «Миллионер по случайности» (Accidental Millionaire), одной из многих биографий Джобса, дающий представление о его детстве.

«Он посещал вечерние собрания специалистов Hewlett-Packard. На них обсуждались последние новинки и достижения электроники, и Джобс, в характерной для него манере, выпытывал у инженеров массу дополнительной информации. Однажды он позвонил Биллу Хьюлетту, одному из основателей компании, желая купить какие-то детали. Он получил нужные детали и даже умудрился выпросить себе работу на лето. Он работал на конвейерной линии и так впечатлился ею, что решил спроектировать собственную...»

Подождите. *Билл Хьюлетт поделился с ним запасными частями?* Как похоже на историю Билла Гейтса, в тринадцать лет получившего неограниченный доступ к терминалу. Все равно как если бы вы увлекались модой, а вашим соседом оказался Джорджо Армани. А когда родился Стив Джобс?

## СТИВ ДЖОБС: 24 ФЕВРАЛЯ 1955 г.

Эрик Шмидт — еще один пионер компьютерной революции. Он управлял одной из самых влиятельных компаний Кремниевой долины — Novell, а в 2001 г. занял должность главного исполнительного директора Google.



Эрик Шмидт: 27 АПРЕЛЯ 1955 г.

Не буду, разумеется, утверждать, что все магнаты Кремниевой долины родились в 1955 г. Не все, так же как и не все воротилы бизнеса в Соединенных Штатах родились в середине 1830-х гг. Но наличие определенной закономерности очевидно, и наше нежелание говорить об этом вызывает удивление. Мы делаем вид, что успех целиком и полностью зависит от личных качеств, но рассмотренные нами истории показывают, что не все так просто.

Эти истории повествуют о людях, которым выпала уникальная возможность работать в поте лица и которые от нее не отмахнулись. О людях, которые выросли в то время, когда общество вознаграждало упорный труд. Их успех не является исключительно их заслугой. Это продукт того мира, в котором они выросли. Другими словами, их успех обусловлен не какими-то таинственными факторами, известными только им. У него имеется логическое обоснование, и если нам удастся понять эту логику, только подумайте, какие заманчивые перспективы откроются перед нами!

Нельзя забывать и о Билле Джое. Будь он немного старше и доведись ему мучиться с перфокартами, он бы изучал естественные науки. Билл Джой, легенда компьютерной индустрии, был бы Биллом Джоем, биологом. А родился он на пару лет позже, крошечное окошко, давшее ему возможность разработать код для интернета, было бы уже закрыто. Билл Джой, легенда компьютерной индустрии, опять-таки вполне мог стать Биллом Джоем, биологом.

Билл Джой: 8 НОЯБРЯ 1954 г.

После учебы в Беркли Джой стал одним из четверых основателей Sun Microsystems и одним из основных разработчиков программного обеспечения в Кремниевой долине. А если вы до сих пор считаете, что место и дата рождения не имеют равным счетом никакого значения, привожу даты рождения остальных основателей Sun Microsystems:

Скотт Макнили: 13 ноября 1954 г.

Винод Хосла: 28 января 1955 г.

Энди Бехтольшейм: 30 сентября 1955 г.

## С гениями не все так просто

«От знания IQ одного мальчика вам будет мало проку, если вы имеете дело с целой группой умных мальчиков»

### 1

В пятом эпизоде сезона 2008 г. американское интеллектуальное телешоу «Один против ста» пригласило в качестве специального гостя человека по имени Кристофер Ланган.

«Один против ста» — одно из многих телевизионных шоу, появившихся на волне феноменального успеха передачи «Кто хочет стать миллионером». Главные его участники — сто обычных людей, так называемая толпа. Каждую неделю они вступают в интеллектуальный поединок со специально приглашенным гостем. На кону миллион долларов. Гость должен быть достаточно умен для того, чтобы переиграть сто человек, и мало кто подходил на эту роль больше, чем Кристофер Ланган.

«Сегодня толпу ожидает жесточайшая борьба, — раздался голос за кадром. — Встречайте Криса Лангана, которого многие считают самым умным человеком в Америке!» Камера показала коренастого мускулистого мужчину лет пятидесяти. «IQ среднестатистического человека равняется ста. У Эйнштейна он равнялся ста пятидесяти. У Криса — ста девяносто пяти. В настоящее время его великий ум занят теорией возникновения Вселенной. Но под силу ли столь выдающемуся интеллекту победить толпу, удастся ли Крису отобрать у нее миллион долларов? Смотрите “Один против ста”!»

Под бурные аплодисменты Ланган вышел на сцену.

— Вы ведь не считаете, что для победы в нашей игре необходимо иметь высокий интеллект? — спросил ведущий шоу Боб Саджет, с любопытством

разглядывая гостя, словно тот был экземпляром для лабораторных исследований.

— Я полагаю, он может скорее помешать, — ответил Ланган. — Чтобы иметь высокий IQ, нужно специализироваться, углубленно изучать определенную область знаний, не размениваясь на пустяки. Но сейчас, глядя на этих людей, — он обвел толпу глазами, в них сверкали веселые искорки, выдававшие его отношение к этой затее, — сейчас я думаю, что сумею одержать победу.

В последнее десятилетие Крис Ланган снискал себе необычную славу. Он стал живым воплощением гениальности, настоящей знаменитостью. Его приглашают в новостные передачи, о нем пишут в журналах. Режиссер Эррол Моррис снял документальный фильм о нем. Телевизионная программа «20/20» пригласила нейropsychолога с тем, чтобы тот измерил коэффициент умственного развития Лангана, но его показатели оказались слишком высоки для того, чтобы их можно было измерить безошибочно. В другой раз Лангану предложили тест, разработанный специально для особо одаренных людей. Он ответил на все вопросы, кроме одного\*.

В шесть месяцев Крис уже разговаривал. В три года обожал слушать воскресные передачи по радио, когда диктор читал юмористические рассказы. Крис следил за ними по тексту и так самостоятельно научился читать. В пять лет он расспрашивал дедушку о Боге и был очень разочарован полученными ответами.

В школе он мог прийти на урок по языку, которого никогда раньше не учил, за две-три минуты до прихода учителя пролистать учебник и блестяще справиться с тестом. Подростком он работал на ферме и при этом глубоко интересовался теоретической физикой. В 16 лет приступил к изучению знаменитого фундаментального труда Бертрانا Расселла и Альфреда Норта Уайтхеда «Основания математики» (*Principia Mathematica*). А при сдаче SAT (экзамена на выявление академических способностей) он набрал высший балл, несмотря на то что заснул прямо во время тестирования.

Вот что рассказывал брат Криса Марк о его летнем распорядке дня: «Сначала он час занимался математикой. Потом час французским. Потом

---

\* Этот IQ-тест был разработан Рональдом Хефдином, обладателем необычайно высокого коэффициента интеллекта. Вот один из вопросов раздела «Вербальные аналогии»: «Зубы относятся к курице, как гнездо к ...?» Если хотите узнать ответ, к сожалению, ничем не могу вам помочь — я его не знаю!

изучал русский. После чего принимался за философию. И так каждый день, без исключений».

Второй его брат, Джефф, говорит: «Знаете, когда Кристоферу было четырнадцать или пятнадцать, он любил порисовать, так, шутки ради, а рисунок выходил как фотография. В пятнадцать он с точностью до аккорда повторял гитарные партии Джима Хендрикса. Половину учебного года Кристофер вообще не ходил в школу. Он появлялся только на тестах, и учителя ничего не могли с ним поделать. Мы приходили от этого в дикий восторг. Он мог за два дня осилить учебники за целый семестр, все сдать и вернуться к своим делам»\*.

На съемках игры «Один против ста» Ланган был спокоен и уверен в себе. Низкий голос. Блеск в глазах. Он не раздумывал над вопросами в поисках правильного варианта, не возвращался к предыдущим предложениям, чтобы переформулировать их. Он не запинаясь и не спотыкаясь на словах, а чеканил предложение за предложением. Они слетали с его губ четко, словно солдаты на параде. Он легко отбивал вопросы, бросаемые Саджетом, словно те были сущей ерундой. Когда его выигрыш достиг \$250 000, Ланган решил, что риск потерять всю сумму значительно превосходит потенциальную выгоду от дальнейшей игры. Он резко остановился: «Я возьму деньги». Твердо пожал Саджету руку и покинул игру победителем, как, впрочем, делают все гении. Или нет?

---

\* Чтобы составить представление о том, каким подростком был Крис, познакомьтесь с описанием ребенка Л., чей коэффициент умственного развития находился в том же 200-балльном диапазоне, что и у Лангана. Описание взято из исследования Леты Холлингсуорт, психолога, которая одной из первых занялась изучением особо одаренных детей. Как явствует из этого описания, IQ, равняющийся 200, — показатель очень, очень высокий.

«Эрудиция юного Л., его тяга к академической точности и скрупулезность поражали воображение. Этот крепкий энергичный паренек получил прозвище Профессор. Его способности и отношение к учебе заслужили уважение как учителей, так и учеников. Ему часто поручали читать часовые лекции на специальные темы: история часов, древние теории создания двигателей, математика и история. Для иллюстрации принципов хронометрии он из всякой всячины вроде катушек для ленты пишущей машинки смастерил часы с маятником. Самодельные часы были продемонстрированы им на познавательной лекции “Время и его измерение”. Его тетради являли собой образец научного труда.

По его мнению, на лекциях по теме “Транспортные средства” недостаточно внимания было уделено наземным путешествиям. Но он согласился с тем, что ограниченное время не позволяет раскрыть тему полностью. Однако настаивал на знакомстве с теориями древних людей. В качестве дополнительного самостоятельного проекта он сделал рисунки и подробные описания первых вариантов двигателей, локомотивов и прочего... На тот момент ему было всего 10 лет».

## 2

Это случилось вскоре после окончания Первой мировой войны. Льюис Терман, молодой профессор психологии Стэнфордского университета, познакомился с подростком по имени Генри Коуэлл. Тот рос в нищете и с семи лет фактически не получал образования, поскольку не умел ладить со сверстниками. При этом он работал уборщиком в школе, располагавшей одной-единственной классной комнатой. Эта школа находилась недалеко от Стэнфордского кампуса. Однако Коуэлл частенько отрывался от работы, чтобы тайком поиграть на пианино. И играл просто блестяще. Терман специализировался на оценке интеллекта; ему принадлежит разработка стандартного IQ-теста, теста Стэнфорда — Бине, который за полвека прошли миллионы людей по всему миру. Терман решил измерить уровень интеллекта Коуэлла. Он предполагал, что этот мальчик чрезвычайно одарен. Но тот оказался не просто одаренным. Его IQ превысил 140, это уровень, близкий к гениальности. Терман ликовал. Сколько же еще можно найти таких неотшлифованных алмазов, спрашивал он себя.

И Терман принялся за поиски. Сперва отыскал девочку, выучившую алфавит в девятнадцать месяцев, потом еще одну, в четыре года читавшую Диккенса и Шекспира. Нашел молодого человека, которого выгнали с юридического факультета, потому что профессора не поверили в то, что он производит длинные отрывки из юридических заключений по памяти.

В 1921 г. Терман принял решение превратить изучение одаренных людей в дело своей жизни. Получив солидный грант от Фонда содружества, он собрал команду специалистов и разослал их по начальным школам Калифорнии. Учителя называли лучших учеников, которым предлагалось пройти тест на интеллектуальное развитие. Те, кто оказывался в первых десяти процентах, проходили второй тест; те же, кто набрал больше 130 баллов, выполняли третий. По общим результатам Терман отбирал самых талантливых и умных. К моменту окончания исследования он протестировал около 250 000 учеников начальных и средних школ и выделил около 1470 детей, чей коэффициент интеллекта равнялся 140–200. Эта группа юных гениев получила название «Термиты» и стала объектом одного из самых известных психологических исследований в истории.

Терман, как курица-наседка, до конца жизни не спускал глаз со своих подопечных. Он отслеживал их жизненный путь, тестировал, измерял

и анализировал, отмечал академические достижения, следил за развитием семейных отношений, собирал сведения обо всех болезнях, фиксировал состояние психологического здоровья, прилежно документировал любое повышение по службе и смену работы. Он писал для своих питомцев рекомендательные письма для устройства на работу и поступления в аспирантуру. Он непрерывно консультировал их и все, происходившее с ними, фиксировал в толстых красных тетрадях, озаглавленных «Генетическое изучение гениев». Терман стал настоящей знаменитостью. (По крайней мере, в той степени, в какой может стать знаменитостью низкорослый сутулый очкарик-психолог.) Его беспрерывно цитировали в прессе и приглашали на радиошоу, а он использовал популярность для того, чтобы лишний раз привести доказательства своей теории, произведшей в то время эффект разорвавшейся бомбы: интеллект человека измеряется с такой же точностью, как и рост, а полученные показания дают возможность прогнозировать его достижения.

«В человеке нет ничего важнее уровня его интеллекта, кроме разве что нравственности», — сказал однажды Терман. Он был убежден в том, что именно люди с высоким IQ «способны двигать вперед науку, искусство, образование, государственное управление и социальное благополучие в целом». По мере взросления испытуемых Терман собирал новые сведения об их достижениях. Когда его подопечные еще учились в средней школе, он с воодушевлением писал: «Прочтите любую газетную статью, рассказывающую о каком-либо конкурсе, который проводился в Калифорнии, и в списке победителей вы обязательно увидите фамилии одного или нескольких членов нашей талантливой группы». Он предлагал литературным критикам сравнить образцы литературных произведений своих творчески одаренных подопечных с ранними работами известных писателей. И те не могли отыскать никаких различий. Все признаки указывали на группу с потенциалом «героического характера». Терман был уверен в том, что термитам уготовано стать будущей элитой Соединенных Штатов.

Сегодня многие идеи Термана продолжают определять наше восприятие успеха. В школах предлагаются программы для «одаренных». Для поступления в престижные университеты требуется обязательное прохождение теста на интеллектуальное развитие (вроде American Scholastic Aptitude Test).

Из тех же убеждений высокотехнологичные компании, такие как Google или Microsoft, придирчиво оценивают уровень познавательных способностей потенциальных сотрудников: там считают, что наивысшим потенциалом обладают люди, набравшие максимальное количество баллов в IQ-тесте. (В Microsoft, как известно, на кандидатов обрушивают лавину вопросов, призванных оценить их сообразительность, включая классический: «Почему крышки люков круглые?» Если вы не знаете ответа, значит, недостаточно умны для того, чтобы работать в Microsoft.)\* Если бы я обладал магической силой и предложил вам повысить ваш IQ на 30 пунктов, вы бы не стали отказываться, не так ли? Вы бы понадеялись на то, что это поможет вам достичь больших успехов. Когда мы слышим о ком-то вроде Криса Лангана, то невольно испытываем благоговение не меньшее, чем то, что почти сто лет назад испытал Терман, познакомившись с Генри Коуэллом. Гений обладает удивительным умом. Вне всяких сомнений, не сыщется никого, кто мог бы ему помешать.

Но подобное суждение не совсем корректно. Терман допустил ошибку. Он ошибался насчет своих термитов, и, доведись ему повстречаться с юным Крисом Ланганом, в 16 лет штудирующим «Основания математики», он — по той же самой причине — ошибся бы снова. Терман не учитывал того, что талант требует благоприятных возможностей, что происхождение имеет не меньшее значение, чем способности. Более того, Терман извратил элемент «таланта» в уравнении успеха — и эту ошибку мы продолжаем совершать по сию пору.

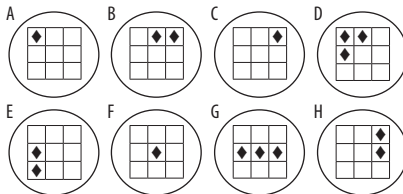
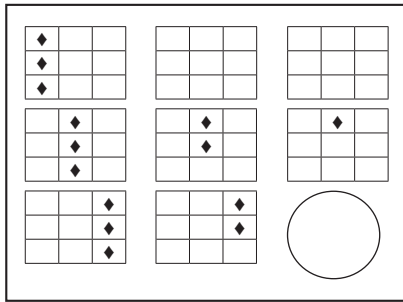
### 3

Один из наиболее популярных тестов оценки интеллекта носит название «прогрессивные матрицы Равена». Он не требует языковых навыков или специальных знаний, поскольку измеряет способности к абстрактному мышлению. Типичный тест Равена состоит из 48 заданий, и каждое последующее сложнее предыдущего. IQ рассчитывается, исходя из количества правильно выполненных заданий.

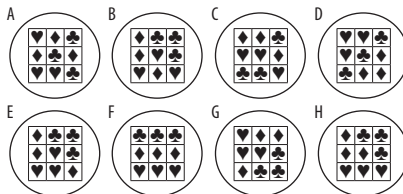
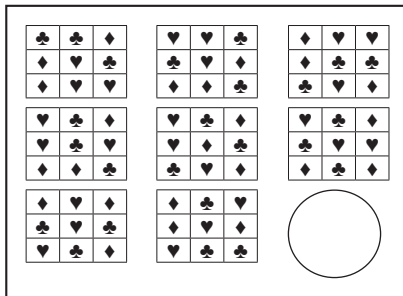
---

\* Круглая крышка не может провалиться в люк, как бы вы ни старались. Прямоугольная крышка может провалиться, достаточно слегка наклонить ее набок.

Вот типичный вопрос, часто включаемый в тест Равена.



Уловили суть? Думаю, большинство разобралось, что к чему. Правильный ответ С. А теперь еще один вопрос. Самый последний и самый сложный в тесте.



Правильный ответ А. Но должен признаться, я не смог на него ответить, полагаю, как и большинство читателей. Правда, Крис Ланган, скорее всего,



дал бы правильный ответ: когда мы говорим о людях с блестящим умом, то имеем в виду, что такие задания они щелкают как орехи.

Для установления взаимосвязи между результатами IQ-теста вроде матриц Равена и жизненным успехом были проведены многочисленные исследования. Люди с показателями в нижней части шкалы, ниже 70 баллов, считаются умственно несостоятельными. Средний показатель — 100 баллов; примерно столько нужно набрать для поступления в колледж. Для сдачи довольно сложных экзаменов в аспирантуру вам придется набрать по меньшей мере баллов 115. В общем и целом, чем выше коэффициент, тем больше вы будете учиться, тем, вероятно, больше денег будете зарабатывать и — хотите верить, хотите нет — дольше проживете.

Но тут как раз и кроется ловушка. Связь между успехом и коэффициентом интеллекта существует лишь до определенного уровня. По достижении IQ примерно в 120 баллов все последующие дополнительные баллы не приносят весомого преимущества в жизни\*.

«Доказано, что человек с IQ в 170 соображает все-таки лучше, чем человек с IQ в 70, — писал британский психолог Лайам Хадсон. — Это верно и тогда, когда сравниваются более близкие числа, скажем, IQ в 100 и 130. Но при сравнении людей с высоким коэффициентом интеллекта это правило теряет свою силу... Состоявшийся ученый с IQ в 130 имеет такой же шанс получить Нобелевскую премию, как и ученый с IQ в 180».

---

\* Вот что писал один из ведущих специалистов в сфере измерения интеллекта Артур Дженсен в 1980 г. в своей книге «Предвзятость при тестировании умственного развития» (Bias in Mental Testing): «Четыре наиболее социально и личностно значимые пороговые области на шкале баллов с высокой долей вероятности различают людей, которые в силу общих умственных способностей могут или не могут посещать обычную школу (IQ около 50), могут или не могут усвоить предметы общеобразовательной школы (IQ около 75), могут или не могут справиться с академической программой или программой подготовки к колледжу в средней школе (IQ около 105), могут или не могут окончить аккредитованный колледж высшей ступени с оценками, позволяющими им поступить в профессиональную школу или аспирантуру (IQ около 115). В остальных же случаях коэффициент интеллекта в контексте обычных профессиональных устремлений и критериев успеха относительно несущественен. Это не означает отсутствия значимых различий между интеллектуальными способностями человека с IQ в 115 и в 150 и тем более с IQ в 150 и в 180. Однако различия IQ в верхней части шкалы не так существенны, как описанные выше пороговые области, и в целом менее значимы для успеха в общепринятом смысле, нежели определенные свойства личности и характера».

Другими словами, по мнению Хадсона, значение IQ равносильно значению роста в баскетболе. Разве у человека ростом 167 см есть реальная перспектива стать профессиональным игроком? Нет. Чтобы хотя бы задумываться о карьере профессионального баскетболиста, нужно иметь рост не менее 183 или 185 см. А при прочих равных условиях 187 см лучше 185 см и 189 см лучше 187 см. Но после определенного уровня сантиметры уже перестают играть существенную роль. Баскетболист ростом в 203 см не является по умолчанию лучшим игроком, чем тот, кто ниже его на несколько сантиметров. (В конце концов, рост Майкла Джордана, величайшего игрока всех времен, равнялся 198 см.) Баскетболисту нужно лишь быть достаточно высоким — то же самое относится и к интеллекту.

В телешоу «Один против ста» сообщалось, что коэффициент умственного развития Эйнштейна равнялся 150, а Лангана — 195. То есть его IQ на 30% выше IQ Эйнштейна, но никто при этом не собирается утверждать, что Ланган на 30% *умнее* великого ученого. Это же просто смешно. Можно лишь сказать, что в объективно сложных областях, как, например, физика, они оба, вне всяких сомнений, *достаточно* умны.

Однако идея о том, что IQ имеет некую пороговую величину, противоречит нашим убеждениям. Мы привыкли полагать, будто, скажем, лауреаты Нобелевской премии обладают самым высоким интеллектом, какой только возможен; будто они набирали максимальное количество баллов на вступительных экзаменах в колледж, выигрывали все мыслимые стипендии и демонстрировали в средней школе такие блестящие таланты, что за ними охотились самые престижные университеты страны.

Но давайте взглянем на список университетов, которые окончили последние 25 американских лауреатов Нобелевской премии по медицине:

Антиохский колледж

Университет Брауна

Калифорнийский университет, Беркли

Вашингтонский университет

Колумбийский университет

Технологический институт Кейса

Массачусетский технологический институт

Калифорнийский технологический институт

Гарвардский университет

Колледж Гамильтона  
Колумбийский университет  
Университет Северной Каролины  
Университет Де По  
Пенсильванский университет  
Миннесотский университет  
Университет Нотр-Дам  
Университет Джонса Хопкинса  
Йельский университет  
Юнионский колледж, Кентукки  
Иллинойский университет  
Техасский университет  
Колледж Святого Креста  
Колледж Амхерста  
Геттисбергский колледж  
Колледж Хантера

Никто не станет утверждать, что в этом списке представлены лучшие высшие учебные заведения Америки. Конечно, здесь есть Йельский и Колумбийский университеты и Массачусетский технологический институт. Но есть и колледж Святого Креста, и Геттисбергский колледж, и Университет Де По. То есть это список просто *хороших* учебных заведений.

Ниже представлен список высших учебных заведений, которые окончили 25 последних американских лауреатов Нобелевской премии по химии:

Городской колледж Нью-Йорка  
Городской колледж Нью-Йорка  
Стэнфордский университет  
Дейтонский университет, Огайо  
Колледж Роллинса, Флорида  
Массачусетский технологический институт  
Гринеллский колледж  
Массачусетский технологический институт  
Университет Макгилла  
Технологический институт Джорджии  
Методистский университет Огайо  
Университет Райса

Колледж Хоупа  
Университет Бригхэма Янга  
Торонтский университет  
Небрасский университет  
Дартмутский колледж  
Гарвардский университет  
Колледж Бэриа  
Аугсбургский колледж  
Массачусетский университет  
Университет штата Вашингтон  
Флоридский университет  
Калифорнийский университет, Риверсайд  
Гарвардский университет

Получается, что будущие лауреаты Нобелевской премии должны быть достаточно умны для того, чтобы поступить в учебное заведение уровня, по крайней мере, университета Нотр-Дам или Иллинойского университета. И все\*.

Радикальная идея, не правда ли? Предположим, ваша дочь-подросток узнала, что принята в два университета — Гарвардский и Джорджтаунский в Вашингтоне, округ Колумбия. На каком заведении вы бы остановили свой выбор? Думаю, на Гарварде, потому что этот университет «лучше». Его студенты на 10–15% успешнее справляются с тестом SAT — завуалированным IQ-тестом, который обязаны сдавать почти все ученики средних школ перед поступлением в колледж.

Однако, если принять во внимание все, что мы узнали об интеллекте, идея ранжирования учебных заведений, словно бегунов на спортивном соревновании, теряет всякий смысл. Может быть, по абсолютной шкале студенты Джорджтаунского университета не так умны, как студенты Гарварда. Но все же они достаточно умны, и поэтому лауреатами Нобелевской премии становятся выходцы не только из Гарварда, но и из таких учебных заведений, как Джорджтаунский университет.

---

\* Проясним ситуацию до конца. Очевидным является и тот факт, что Гарвардский университет выпускает больше Нобелевских лауреатов, нежели любое иное высшее учебное заведение. Только взгляните на эти списки. Гарвард присутствует в обоих, и не единожды. Колледж Святого Креста упоминается один раз. Но разве не странно, что самый богатый и престижный университет в истории, выпускниками которого становились талантливейшие люди, упоминается в списке все-таки не так уж часто?

Недавно психолог Барри Шварц предложил элитным учебным заведениям отказаться от сложных вступительных процедур и проводить лотерею для всех, кто превысил некий установленный порог. «Разделите абитуриентов на две категории, — говорит Шварц. — Достаточно хороших и недостаточно хороших. Те, кто достаточно хорош, получают приз. Остальные получают отказ». Шварц признает, что его идея почти не имеет шансов на успех. А ведь он абсолютно прав. Как пишет Хадсон (а он проводил свои исследования в элитных английских закрытых школах для мальчиков в 1950–1960-х гг.): «От знания IQ одного мальчика вам будет мало проку, *если вы имеете дело с целой группой умных мальчиков*»\*.

Позвольте привести еще один, возможно, даже более убедительный пример эффекта пороговой величины в действии. При рассмотрении заявок от абитуриентов, относящихся к исторически ущемленным лицам, юридическая школа Мичиганского университета — как и многие другие престижные американские учебные заведения — руководствуется политикой правовой защиты. Около 10% молодых людей, пополняющих ряды студентов Мичиганского университета, принадлежат к национальным меньшинствам, и если бы школа не допустила некоторых послаблений в требованиях к этим абитуриентам, то есть не принимала бы их с более низкими оценками и результатами тестов, этот процент сократился бы до трех. Более того, если сравнить оценки студентов, принадлежащих и не принадлежащих к национальным меньшинствам, то выяснится, что белые студенты учатся лучше. И это неудивительно: если некая группа поступает в университет с более высокими оценками и баллами, вероятнее всего, она будет получать более высокие оценки и во время учебы. Именно по этой причине правовая защита интересов вызывает столь много разногласий. Мичиганский университет даже озвучил свои претензии к программе

---

\* Если хотите убедиться в абсурдности процесса отбора в престижных университетах Лиги плюща, познакомьтесь с приведенной ниже статистикой. В 2008 г. документы в Гарвардский университет подали 27 462 абитуриента. Школьные аттестаты подавляющего большинства поступающих были исключительно хороши. На тесте на чтение 2500 человек набрали 800 баллов. Прекрасный результат. Математическую часть SAT отлично сдали 3300 человек. Более 3300 потенциальных студентов считались лучшими в своем классе в средней школе. Сколько из них поступило в Гарвард? Около 1600, другими словами, отказ получили 93 человека из каждых 100. Разве можно найти рациональное объяснение тому, что один абитуриент с блестящими оценками поступает в Гарвард, а другой получает от ворот поворот? Разумеется, нет. Гарвард ведет нечестную игру. Шварц прав: им нужно организовать лотерею.

правовой защиты интересов исторически ущемленных лиц в Верховном суде США: элитное учебное заведение выражало недовольство тем, что ему приходится принимать абитуриентов, подготовленных хуже, чем их ровесники.

Однако несколько лет назад Мичиганский университет решил выяснить, как складывается жизнь студентов, принадлежащих к национальным меньшинствам, по окончании учебы. Сколько они зарабатывают? Каких высот достигли в профессии? Насколько удовлетворены карьерой? Приносят ли они социальную пользу? Какие награды и премии им удалось получить? Оценивались все факторы, которые могли бы послужить доказательством жизненного успеха. Собранные сведения вызвали немалое удивление.

«Мы знали, что у наших студентов, принадлежащих к нацменьшинствам, жизнь складывается вполне благополучно, — говорит Ричард Лемперт, один из авторов исследования. — Но, надо признать, мы предполагали, что вряд ли они добились таких же успехов, как белые студенты, хотя кое-чем похвастаться все же могут. Каково же было наше изумление, когда выяснилось, что их жизнь складывается ничуть не хуже. Ни по одному пункту мы не нашли никаких существенных расхождений».

То есть, по словам Лемперта, если исходить из такого важного критерия, как жизненный успех выпускников, студенты, принадлежащие к нацменьшинствам, устраиваются ничуть не хуже остальных. Они так же успешны, как и белые студенты. Почему? А вот почему: несмотря на то что оценки студентов, принадлежащих к нацменьшинствам, не так высоки, как оценки белых студентов, уровень их подготовленности все же достаточно высок для того, *чтобы превысить пороговую величину*. От знания количества баллов одного студента вам будет мало проку, если приходится иметь дело с целой аудиторией умных студентов.

#### 4

Давайте еще немного разоведем концепцию пороговой величины. Если интеллект имеет значение лишь до определенного уровня, то дальше решающую роль начинают играть другие факторы, никак не связанные с интеллектом. Вернемся к аналогии с баскетболом: если ты достаточно высок, то на первый план выходят скорость, маневренность, чувство площадки, ловкость в обращении с мячом, точность бросков.

Что же относится к этим «другим факторам»? Предположим, вместо того чтобы измерять ваш IQ, я предложу вам совершенно иной тип теста.

Запишите как можно больше вариантов использования следующих предметов:

- 1) кирпич;
- 2) одеяло.

Это так называемый тест дивергентных способностей (в противоположность тесту Равена, в ходе которого нужно перебрать ряд вариантов и выбрать один правильный ответ). Он задействует воображение, позволяя мысли работать в разных направлениях. В тестах дивергентных способностей нет единственно правильного ответа. Того, кто проводит тест, интересуют количество и уникальность предложенных вами вариантов. Этот тест призван оценить не аналитическое мышление, а нечто совершенно иное — нечто приближенное к творческому мышлению.

Тесты дивергентных способностей не менее сложны, чем тесты конвергентных способностей, и если вы в этом сомневаетесь, советую сделать паузу и прямо сейчас попробовать найти применение кирпичу и одеялу.

Ниже приведены варианты, которые Лайаму Хадсону предложил ученик английской престижной средней школы по имени Пул:

«Кирпич: можно использовать во время грабительских налетов на витрины магазинов. Для возведения дома. В игре «русская рулетка», если вы хотите одновременно поддерживать форму (отойти на десять шагов, повернуться и бросать — уклоняться не следует). Чтобы одеяло не сползло с кровати, нужно к каждому углу привязать по кирпичу. Им можно разбивать пустые бутылки из-под кока-колы.

Одеяло: им можно укрываться. Использовать как подстилку, когда занимаешься сексом в лесу. Как палатку. Им можно подавать дымовые сигналы. В качестве паруса лодки, повозки или саней. Вместо полотенца. По нему вместо мишени могут стрелять близорукие люди. На него могут прыгать люди из горящих высотных домов».

Читая ответы Пула, несложно представить себе, каков он. Веселый. У него имеется некоторая склонность к разрушению, он ценит чувственное

наслаждение и наделен способностями к драматургии. Его ум скачет от сцен насилия к сексу, от выпрыгивающих из горящих небоскребов людей к весьма практическим вопросам вроде того, как не дать одеялу сползти с кровати. Складывается впечатление, что, будь у него на десять минут больше, он придумал бы еще 20 вариантов\*.

А теперь для сравнения взгляните на ответы ученика по имени Флоренс. Хадсон сообщает, что Флоренс — настоящий вундеркинд, у него один из самых высоких IQ в школе.

Кирпич: для строительства, бросания.

Одеяло: им можно укрываться, тушить пожар, можно привязать к дереву и спать, как в гамаке.

Где у Флоренса воображение? Он упомянул самые типичные и функциональные варианты использования кирпича и одеяла и этим ограничился. Его ум далеко не так гибок и изобретателен, как у Пула. Ключевым моментом, отличающим Флоренса от Пула, является не более высокий коэффициент интеллекта. У обоих мальчиков он выше пороговой величины. Ключевым моментом является способность Пула перескакивать от сцен насилия к сексу, от секса к людям, выпрыгивающим из горящих зданий, и ничего при этом не упускать. У Флоренса эта способность отсутствует. А теперь скажите, кто из этих учеников более склонен к творческой исследовательской деятельности, за которую могут присудить Нобелевскую премию?

Раз уж мы затронули тему Нобелевской премии, стоит отметить еще одну небезынтересную особенность обладателей этой самой заветной для всех ученых награды. Огромное количество лауреатов Нобелевской премии в свое время учились у другого лауреата. Когда в 1970-х гг. социолог Гарриет Цукерман опубликовала свое исследование, посвященное Нобелевской премии, больше половины лауреатов были американцами.

---

\* А вот варианты другого ученика. Они даже интереснее, чем варианты Пула. Кирпич: разбивать окна во время ограбления, измерять глубину колодца, боеприпас, маятник, для упражнения в резьбе, для строительства, для демонстрации закона Архимеда, элемент абстрактной скульптуры, балласт, тяжесть для затопления предметов в воде, молоток, приспособление для сбивания грязи с обуви, материал для выкладывания дорожки, подставка, клин, чтобы держать дверь открытой, груз на весах, подставка под ножку шатающегося стола, пресс-папье, им можно закрыть вход в кроличью нору.



В некоторых случаях цепочка — «нобелевский лауреат-наставник — нобелевский лауреат-ученик» не прерывалась на протяжении поколений. Вильгельм Оствальд, получивший премию по химии в 1909 г., был наставником Вальтера Нернста, получившего премию по химии в 1920 г. и ставшего, в свою очередь, наставником Роберта Милликена, который получил премию по физике в 1923 г. Милликен являлся наставником Карла Андерсона, также получившего премию по физике, но уже в 1936 г., а среди студентов Андерсона был Дональд Глазер, ставший обладателем премии по физике в 1960 г. Из студентов и сотрудников физика Энрико Ферми, получившего премию в 1938 г., лауреатами Нобелевской премии стали не меньше шести человек.

Объяснение лежит на поверхности. Кто еще поможет тебе стать выдающимся ученым, как не другой выдающийся ученый?! Поэтому в начале научной карьеры для человека нет ничего более полезного, чем работа с известным наставником. Вот такая, однако, интересная деталь. В те времена, когда будущие лауреаты слушали лекции своих именитых профессоров, эти профессора в большинстве случаев еще не были нобелевскими лауреатами. То есть студенты не просто записывались на курсы самых известных ученых, а с прицелом на будущее рассматривали кандидатуры всех преподавателей и выбирали — зачастую с удивительной точностью — того, кто имел больше всего шансов стать самой значительной фигурой в своей области.

Как писала Цукерман, будущие лауреаты «уже в начале карьеры варились в общем научном котле». Вот что один из лауреатов рассказал ей о своем обучении в аспирантуре: «Многие студенты выбирали профессоров методом тыка. Они понятия не имели, кто что представляет собой в научном плане, и пребывали в блаженном неведении. Я же был далек от этого состояния».

Рассеянные профессора, послушно плывущие по течению жизни, не получают Нобелевскую премию. Ее получают те, кто целиком и полностью сосредоточен на достижении успеха, а это качество не зависит от аналитических способностей.

Это вторая причина, объясняющая, почему все выпускники юридической школы Мичиганского университета одинаково успешны. Хорошему адвокату требуется не только высокий коэффициент интеллекта. Ему не обойтись без гибкого ума, каким обладал Пул, он должен упорно трудиться, как Билл

Джой, и быть амбициозным, как нобелевские лауреаты. Так что низкие баллы, которые получили студенты, принадлежащие к нацменьшинствам, за тесты на конвергентные способности, вовсе не означают, что эти ребята не обладали другими важными качествами.

## 5

В этом и заключалась ошибка Термана. Он заикнулся на том, что его термиты находились на самой вершине интеллектуальной шкалы — на 99-м процентиле 99-го процентиля, — и не понимал, насколько мало значит сей исключительный факт.

К тому моменту, как термиты повзрослели, ошибка Термана стала очевидной. Некоторые из его вундеркиндов писали книги, научные статьи или добились успеха в бизнесе. Несколько человек занимали государственные должности. Среди них были двое судей Высшего суда, один судья муниципального суда, два члена Калифорнийского законодательного собрания и один крупный чиновник. Но мало кто стал фигурой национального масштаба. Многие получали приличный доход — но не баснословные прибыли. Карьеру большинства из них можно считать вполне заурядной, и на удивление много бывших термитов даже сам Терман признал неудачниками. Среди столь тщательно отбирившихся гениев ни один не стал лауреатом Нобелевской премии. Кстати сказать, коллеги Термана в свое время тестировали двоих будущих Нобелевских лауреатов, тогда еще учеников начальной школы Уильяма Шокли и Луиса Альвареса, и забраковали обоих. У них был недостаточно высокий IQ.

В своей разгромной критической статье социолог Питирим Сорокин пришел к такому выводу: если бы Терман собрал группу из произвольно выбранных детей, происходивших из таких же семей, как и термиты, и не оценивал их IQ, то представители этой группы достигли бы не менее впечатляющих результатов, чем тщательно отобранные гении. «Ни по каким критериям гениальности и ни при каком полете фантазии, — заключал Сорокин, — “одаренную группу” нельзя считать “одаренной” в целом».

В заключении к четвертому тому «Генетического изучения гениев» слово «гений» исчезло, оставшись только в названии. Более чем разочарованный

Терман написал: «Мы убедились в том, что интеллект и успех несколько не взаимосвязаны».

Таким образом, то, что я рассказывал в начале главы об экстраординарном интеллекте Криса Лангана, не играет особой роли, если мы хотим оценить его шансы на достижение успеха. Да, всего один человек на миллион обладает таким умом и может в 16 лет одолеть «Основания математики». Да, слетающие с его уст фразы отточены и безупречны. Что из того? Если мы хотим оценить его шансы на успех, то должны знать о нем гораздо больше.

С гениями не все так  
просто. Часть вторая  
«После долгих дебатов решено было  
дать Роберту испытательный срок»

1

Мать Криса Лангана родилась в Сан-Франциско и с родительской семьей не общалась. У нее было четыре сына, все от разных отцов. Крис — старший. Его отец исчез еще до его рождения и, по слухам, погиб где-то в Мексике. Второго мужа матери Криса убили. Третий покончил жизнь самоубийством. Четвертым стал журналист-неудачник по имени Джек Ланган.

«Я не встречал никого, кто в детстве жил бы в такой нищете, как мы, — рассказывает Крис Ланган. — У нас не было ни одной пары одинаковых носков. Обувь, штаны — все было изношено до дыр. Каждый предмет одежды — в единственном экземпляре. Помню, как мы с братьями совершенно голые стирали одежду в ванной, — нам просто нечего было надеть на смену».

Джек Ланган частенько уходил в запой и исчезал. При этом он запирал кухонные шкафы, чтобы дети не могли достать себе что-нибудь из еды. Однажды он заставил Криса ночевать в кроличьей клетке на заднем дворе. Еще он наказывал детей кнутом: мальчишки нередко приходили в школу в синяках и рубцах.

Семья постоянно переезжала, потому что Джек Ланган часто менял работу, но ни на одной не задерживался надолго. Одно лето семья жила в индейской резервации, в вигваме, питаясь арахисовым маслом и кукурузными лепешками. Какое-то время они провели в Вирджиния-Сити, в штате Невада.

«Все жители городка носили на поясе револьверы, — вспоминает Марк. — Там был всего один полицейский, и, когда нагрянули “Ангелы ада”, он спрятался у себя в участке. Никогда не забуду один местный бар — он назывался “Ведро крови”».

Когда мальчики учились в начальной школе, семья переехала в Бозман, штат Монтана. Один из братьев Криса был отдан в приемную семью, другой за торговлю наркотиками попал в исправительное заведение.

«Не думаю, что в школе кто-нибудь понимал, насколько Крис одарен, — рассказывает его брат Джефф. — Да и он старался не привлекать к себе особого внимания. Это же Бозман. Сегодня он совсем другой. Во времена нашего детства это был мелкий городишко, и нас там не особо жаловали. Просто все в городе решили, что наша семья — сборище жалких неудачников».

Чтобы защищать себя и своих братьев, Крис начал качаться. Как-то раз — Крису тогда было 14 — Джек Ланган в очередной раз поднял руку на мальчиков, и Крис заехал ему так, что тот потерял сознание. После этого Джек ушел и больше не появлялся.

После окончания школы Крису предложили две стипендии: одну в колледже Рида в Орегоне, а другую в Чикагском университете. Он выбрал Орегон.

«Это была большая ошибка, — вспоминает Крис. — У меня случился самый настоящий культурный шок. Я, парень, ухаживавший летом за скотиной на ранчо в Монтане, оказался вдруг со своей стрижкой ежиком среди длиноволосых городских ребят, в основном из Нью-Йорка. Я вел себя совсем иначе. На занятиях не мог и словечка вставить. Они были такие любознательные, постоянно задавали вопросы. В комнате общежития нас оказалось четверо. Трое других парней курили травку, приводили в комнату девушек. Раньше я никогда не курил марихуану. Поэтому мне приходилось все время прятаться в библиотеке.

А потом я лишился стипендии. Не по своей вине... Для продления стипендии моя мать должна была заполнить специальный финансовый отчет для родителей. А она этого не сделала. Что-то ее смутило в требованиях, не знаю, в общем. В какой-то момент я понял, что мою стипендию не продлили, заинтересовался в деканате, в чем дело, а там мне сказали, что они не получили финансовый отчет, все деньги на стипендии уже распределены, так что им, мол, очень жаль, но я стипендию получать не буду. Вот такое заведение.

Им на все было наплевать. Чихать они хотели на студентов. Ни консультаций, ни наставничества, ничего».

Крис бросил колледж Рида перед последними экзаменами. Соответственно, если в первом семестре он получил только самые высокие оценки, то во втором — одни «неудовлетворительно». Он вернулся в Бозман, полтора года проработал сперва на стройке, потом пожарным в лесной инспекции. А затем поступил в университет штата Монтана.

«Я выбрал математику и философию, — вспоминает он. — Я жил за тринадцать миль от города, на Бич-хилл-роуд, и вот однажды зимой у меня полетела трансмиссия. Летом, когда меня не было, братья пользовались моей машиной. Они работали на железной дороге и разъезжали на машине по путям. Денег на ремонт у меня не было. Поэтому я пошел к своему научному руководителю, а потом к декану и объяснил свою проблему. Мол, у меня полетела трансмиссия, а на занятиях мне нужно быть в половине восьмого или в половине девятого. Я был бы очень признателен, если бы вы перевели меня в другую группу, ту, где занятия начинаются позже. Мой сосед, фермер, мог бы подвозить меня к одиннадцати часам. Мой научный руководитель был таким ковбоем, с длинными усами, в твидовом пиджаке. Ну что ж, сынок, ответил он, я посмотрел твой аттестат из колледжа Рида и могу сказать, что хорошее образование требует определенных жертв, а ты этого еще не понял. В просьбе было отказано. После него я пошел к декану. Точно такой же ответ».

В его голосе зазвучало напряжение. Он рассказывал о событиях тридцатилетней давности, но от этих воспоминаний все еще злился. «В тот момент я осознал: я из кожи вон лезу, чтобы заработать денег, починить машину и ездить на учебу. А ведь сейчас в Монтане разгар зимы. Я готов каждый день ездить автостопом в город, выкручиваться как угодно, чтобы приехать на занятия и уезжать обратно домой, и никто не хочет пойти мне навстречу. Идиотизм какой-то. Именно в этот момент я понял, что могу обойтись без высшего образования. Но даже если бы и не мог, эта система была настолько мне противна, что я не желал больше с ней мириться. И я бросил колледж. И все дела».

Знакомство Криса Лангана с колледжем Рида и университетом штата Монтана стало переломным моментом в его жизни. В детстве он мечтал стать ученым. Он *должен* был бы получить степень доктора философии,

ведь университеты созданы по большей части именно для таких людей, как он: любознательных, с большими интеллектуальными запросами. «Когда он поступил в университет, я был уверен, что он добьется больших успехов, абсолютно уверен, — говорит его брат Марк. — Я знал, он сумеет найти свое место. То, что он бросил учебу, казалось мне какой-то бессмыслицей».

Без высшего образования Лангану пришлось несладко. Он работал на стройке. Одну зиму, в лютые холода, рыбачил на судне, ловившем моллюсков, на Лонг-Айленде. Он перепробовал множество занятий, пока наконец не устроился вышибалой в баре на том же Лонг-Айленде. Там он и проработал большую часть жизни. Но все это время продолжал серьезно изучать философию, математику и физику и работать над своим фундаментальным трудом под названием «Когнитивная теоретическая модель Вселенной», с горечью понимая, что без академических дипломов ему не удастся опубликовать его ни в одном научном журнале.

«У меня образования — полтора года в колледже, — говорит он, пожимая поникшими плечами. — И рано или поздно это станет известно редактору, который отправит мою рукопись рецензентам, а те наведут обо мне справки и ничего не найдут. И скажут: да у этого парня полтора года образования! Неужели он что-то понимает в том, о чем пишет?»

Душераздирающая история. Я спросил Лангана, согласился бы он преподавать в Гарварде, если бы ему это предложили — чисто теоретически? «Трудный вопрос, — ответил тот. — Вне всяких сомнений, со мной как с профессором Гарварда стали бы считаться. Мои идеи имели бы вес, а я мог бы использовать свое положение, свое звание для продвижения этих идей. Этот университет — источник интеллектуальной энергии, и если бы я работал в таком месте, то мог бы питаться флюидами, витающими в воздухе».

Внезапно я осознал, насколько он одинок. Передо мной сидел человек с неутолимой жаждой познания, вынужденный большую часть жизни существовать в интеллектуальной изоляции.

«Эту интеллектуальную энергию я успел почувствовать даже за полтора года в колледже, — произнес он почти с завистью. — В воздухе постоянно витают какие-то идеи. Такие места всегда держат в тонусе».

«С другой стороны, — продолжал он, — Гарвард просто создает вокруг себя шумиху, и все это ради прибыли. Он так устроен. Получает

миллиардные пожертвования. И его руководство вряд ли озабочено поиском истины и знаний. Они хотят быть важными шишками, но когда ты принимаешь чек, приходится выбирать между тем, что хочешь делать и что считаешь правильным, и тем, что вынужден делать ради очередного чека. Поэтому они так зорко следят за тобой, чтобы ты не вздумал выходить за рамки дозволенного».

## 2

Что мы можем почерпнуть из истории, рассказанной Крисом Ланганом? Его объяснения, какими бы душераздирающими они ни были, звучат несколько странно. Мать забыла заполнить заявление на оказание финансовой помощи, и все — никакой стипендии. Он пытался перевестись из утренней смены в дневную — обычное для студентов дело — и получил отказ. Почему преподаватели в колледже Рида и университете штата Монтана остались глухи к его просьбам? Как правило, преподаватели заботятся о таких блестящих студентах. Ланган описывает эти учебные заведения как некие бездушные бюрократические машины. Однако колледжам, в особенности таким небольшим демократичным заведениям, как колледж Рида, не свойственна столь жесткая бюрократия. Профессора то и дело отступают от правил ради того, чтобы помочь студентам продолжить учебу.

А рассуждения Лангана о Гарварде? Такое впечатление, будто он понятия не имеет о культуре и особенностях учебных заведений, о которых идет речь. *Когда ты принимаешь чек, приходится выбирать между тем, что ты хочешь делать и что считаешь правильным, и тем, что вынужден делать ради очередного чека.* О чем это он? Одна из причин, по которой профессора соглашаются на более низкие по сравнению с частным бизнесом зарплаты, — это возможность свободно заниматься тем, чем хочется и что они считают правильным. Ланган все перевернул с ног на голову.

Слушая рассказ Криса Лангана, я невольно вспоминал историю жизни Роберта Оппенгеймера, знаменитого физика, руководившего во время Второй мировой войны работами по созданию американской атомной бомбы. По имеющимся сведениям, в детстве Оппенгеймер отличался таким же умом, как и Крис Ланган. Его родители считали сына гением. По отзывам одного из учителей, «каждую новую идею он воспринимал как бесконечно



прекрасную». В третьем классе он проводил лабораторные опыты, а в пятом изучал физику и химию. В девять лет юный гений предложил своему двоюродному брату: «Задай мне вопрос на латыни, а я отвечу тебе на греческом».

Оппенгеймер поступил в Гарвард, а затем продолжил учебу в Кембриджском университете, намереваясь получить докторскую степень по физике. Там Оппенгеймер, который всю жизнь страдал от депрессий, впал в полнейшее уныние. Его призванием была теоретическая физика, но преподаватель по имени Патрик Блэккетт (в 1948 г. он получил Нобелевскую премию) заставлял Оппенгеймера вникать во все тонкости экспериментальной физики, которую тот ненавидел. Оппенгеймер все больше и больше утрачивал эмоциональное равновесие и однажды совершил поступок настолько безумный, что никто так и не понял его мотивов. Он взял в лаборатории какой-то химический препарат и попытался отравить своего наставника. К счастью, Блэккетт каким-то чудом почуял неладное.

Руководство университета было поставлено в известность и вызвало Оппенгеймера на ковер. В дальнейшие события поверить так же трудно, как и в само преступление. Вот как это происшествие описывается в биографической книге Кая Берда и Мартина Шервина «Американский Прометей» (American Prometheus): «После долгих дебатов решено было дать Роберту испытательный срок и направить его на лечение к известному лондонскому психиатру с Харли-стрит».

#### *Испытательный срок?*

Перед нами две истории талантливых молодых студентов, столкнувшихся с проблемой, которая могла поставить под сомнение их дальнейшее обучение в колледже. Мать Лангана не заполнила вовремя финансовый отчет. Оппенгеймер пытался *убить* своего преподавателя. Оба этих дела рассматривались в вышестоящих инстанциях. И что же произошло? Лангану отказали в продлении стипендии, а Оппенгеймера отправили к психиатру. Возможно, Оппенгеймер и Ланган оба были гениями. Но во всем остальном трудно найти более несхожих людей.

Их несхожесть еще ярче демонстрирует история назначения Оппенгеймера на должность научного руководителя Манхэттенского проекта. Генерал Лесли Гроувз, возглавлявший проект, искал человека, который смог бы руководить работами по созданию атомной бомбы. Ставить на Оппенгеймера

было рискованно, и на то имелись веские причины. Тридцативосьмилетний ученый был моложе многих своих будущих подчиненных. Он был теоретиком — а эта работа предусматривала эксперименты и участие инженеров. Его политические симпатии оставляли желать лучшего: у него имелась масса друзей-коммунистов. Но, пожалуй, самым серьезным препятствием было отсутствие у него опыта административной работы. «Он отличался исключительной непрактичностью, — вспоминал позднее один из друзей Оппенгеймера. — Расхаживал в поношенной обуви и чудной шляпе и, что гораздо хуже, ничего не знал об оборудовании». Как сказал один ученый из Беркли: «Он не смог бы управиться даже с тележкой с гамбургерами».

Ах да, кстати, в аспирантуре *он пытался убить своего профессора!* Так выглядело резюме человека, которому предстояло приступить к решению одной из важнейших задач XX в. И что же произошло? Повторилась кембриджская история 20-летней давности: Оппенгеймер заставил весь остальной мир взглянуть на ситуацию его глазами!

Вот еще один отрывок из Берда и Шервина:

«Оппенгеймер понимал, что Гроувз не допустит в Манхэттенский проект кого попало, поэтому пустил в ход все свое обаяние и блестящий ум. Это было бесподобное представление: Гроувз был покорен! Позднее он говорил журналистам: “Это гений, настоящий гений...” По образованию Гроувз был инженером, имел диплом Массачусетского технологического института, и Оппенгеймер сумел ловко надавить на нужную точку».

Далее авторы продолжают:

«Из всех кандидатов, с которыми Гроувз до сих пор встречался, Оппенгеймер был первым, кто отчетливо понимал, что создание атомной бомбы потребует практического решения множества задач, находящихся на стыке наук... Гроувз лишь согласно кивал, когда Оппенгеймер заговорил о центральной лаборатории, необходимой как раз для того, чтобы “мы могли вплотную приступить к решению химических, металлургических, инженерных и прочих задач, которым до сих пор не уделялось должного внимания”».

Мог бы Оппенгеймер лишиться стипендии в колледже Рида? Неужели ему бы не удалось убедить профессоров перевести его в дневную смену? Конечно, удалось бы! И дело не в том, что он был умнее Криса Лангана. Просто он обладал смекалкой, благодаря которой мог получить все, чего хотел.

«Программа предполагала обязательный курс введения в математический анализ, — рассказывает Ланган о своем недолгом пребывании в университете Монтаны. — И мне достался преподаватель, читавший ужасно сухие и банальные лекции. Я никак не мог понять, почему он подает материал так скучно. И пытался это выяснить. Я шел за ним до самого кабинета и допытывался, почему он выбрал такую манеру преподавания. Почему считает, что та или иная тема имеет отношение к математическому анализу. И этот парень, долговязый и длинноногий, с кругами пота под мышками, обернулся, окинул меня взглядом и ответил: “Знаете, вам сразу нужно кое-что усвоить. Некоторые люди просто не обладают достаточной интеллектуальной мощью, чтобы быть математиками”».

Перед нами профессор и студент-вундеркинд. Совершенно очевидно, что студент, обожающий математику, желает наладить контакт с человеком, который любит ее не меньше. Но его попытка заканчивается неудачей. По большому счету — и это самое печальное во всей этой истории — во время разговора с профессором по математике Крис так и не сумел донести до него самое главное. Профессор так и не узнал, что Крис прекрасно разбирается в математическом анализе.

### 3

Особое умение, позволяющее избежать наказания за попытку убийства или убедить профессора перевести вас на дневное отделение, психолог Роберт Стернберг окрестил практическим интеллектом. Под практическим интеллектом Стернберг понимает «знание того, что, когда и кому сказать, а также знание того, как с помощью этих слов добиться максимальных результатов». Это прикладное понятие, знание того, как выполнять то или иное действие, не отдавая себе отчета в том, откуда вы это знаете, и будучи не в состоянии объяснить это. Практический интеллект практичен по своей сути: это не знания ради самих знаний, это знания, которые помогают вам

ориентироваться в жизненных ситуациях и добиваться желаемого. И самое главное, этот тип интеллекта кардинально отличается от аналитических способностей, измеряемых IQ. Опираясь на научные термины, можно сказать, что общий интеллект и практический интеллект ортогональны по отношению друг к другу: наличие одного не подразумевает обязательного наличия другого. Вы можете обладать аналитическим интеллектом, не имея при этом интеллекта практического, и наоборот. А можете, если вам повезло, как Роберту Оппенгеймеру, похвастаться и тем и другим.

Откуда же берется этот самый практический интеллект? Мы можем проследить истоки аналитического интеллекта. Он обусловлен — по крайней мере, частично — генами. Крис Ланган начал говорить в шесть месяцев. В три года самостоятельно научился читать. Он *родился* умным. IQ — это критерий оценки врожденных способностей. А вот бытовая сообразительность — это *знания*, а точнее, умения, которыми нужно овладеть. Они должны сформироваться под внешним влиянием, и влияние это, как правило, оказывает семья.

Вероятно, наиболее точное объяснение этому процессу дала социолог из Мэрилендского университета Аннетт Ларо. Несколько лет назад она провела интересное исследование, объектом которого стала группа третьеклассников. Она отобрала чернокожих и белых детей как из богатых, так и из бедных семей. Всего двенадцать человек. Команда Ларо посещала каждую семью по меньшей мере двадцать раз, и каждый из визитов длился не один час. Исследователи попросили членов семьи воспринимать их как «домашних питомцев» и повсюду следовали за своими объектами — в церковь, на футбольные матчи, к врачам — с магнитофоном в одной руке и блокнотом в другой.

Можно было бы предположить, что такое длительное общение с двенадцатью семьями дало представление о двенадцати различных подходах к воспитанию детей. Одни родители строгие, другие позволяют детям садиться себе на шею; одни носятся с детьми, как курица с яйцом, другие более спокойны и т. д. Однако исследование дало совершенно иные результаты. Оказалось, что воспитательных «философий» всего две, и граница между ними проходит точно по границе между классами. Состоятельные родители воспитывают детей в одном ключе, бедные — в другом.

Первые принимают активное участие в жизни детей, приобщают их к разным видам деятельности, расспрашивают о тренерах и товарищах по команде. Один ребенок из богатой семьи входил в бейсбольную команду, две футбольные команды, летом занимался плаванием и баскетболом, играл в оркестре и брал уроки игры на пианино.

Жизнь детей из бедных семей не отличалась таким же насыщенным распорядком. «Игра» для них означала не футбольные тренировки два раза в неделю, а самостоятельные развлечения на улице вместе с братьями, сестрами и соседскими ребятами. Для родителей действия детей не имели никакого отношения к их взрослому миру, следовательно, особого значения им не придавалось. Одна девочка из рабочей семьи — Кэти Бриндл — после школы пела в хоре. Но записалась в него она сама и сама же добиралась на занятия. Ларо писала:

«Отношение миссис Бриндл кое в чем отличается от отношения матерей из среднего класса: увлечение дочери пением не наводит ее на мысль помочь девочке развить этот интерес в настоящий талант. Точно так же миссис Бриндл не обсуждает интерес Кэти к драматическому искусству и не высказывает сожаления по поводу того, что у нее нет материальных возможностей, чтобы развивать этот талант. Вместо этого она причисляет интересы и умения Кэти к чертам ее характера — пение и актерство являются составляющей частью того, что делает Кэти “Кэти”. Выступления девочки она называет “прелестными” и считает попытками “привлечь к себе внимание”».

Родители, принадлежащие к среднему классу, не просто отдают приказания, а ведут с детьми задушевные беседы и дискуссии. Они хотят, чтобы дети делились с ними своими мыслями, обсуждали их, задавали взрослым вопросы. Если дети не успевают по какому-либо предмету, состоятельные родители обращаются к учителям, выступая в качестве посредника от имени ребенка. Одна девочка из испытуемых Ларо пропустила отбор в программу для одаренных. Ее мать обратилась в школу и добилась того, чтобы дочь протестировали в частном порядке. Девочку приняли. Бедные родители, наоборот, боятся иметь дело с администрацией. Они предпочитают ни во

что не вмешиваться и оставаться в тени. Вот что пишет Ларо об одной такой родительнице:

«На родительском собрании миссис Макалистер (окончившая среднюю школу) выглядит подавленной. Ее общительность и веселый нрав, свойственные ей в домашней обстановке, здесь исчезают. Она сидит, сторбившись, в наглухо застегнутой куртке. Не произносит ни слова. Когда учительница сообщает, что Гарольд не сдал домашнее задание, миссис Макалистер очевидно поражена, но все, что она произносит, это: «Он его сделал». Она не засыпает учительницу вопросами, не пытается вмешаться от имени Гарольда. По ее мнению, заниматься образованием сына должны учителя, это их работа, а не ее».

Стиль воспитания, которого придерживаются родители, принадлежащие к среднему классу, Ларо называет «совместным развитием». Его задача — активно «стимулировать и оценивать таланты, умения и побуждения ребенка». В противоположность этому бедные родители склонны полагаться на «естественное развитие». Они считают, что обязаны заботиться о ребенке, но развиваться он должен самостоятельно.

Ларо подчеркивает, что в нравственном отношении ни один из описанных стилей нельзя считать лучше другого. По ее наблюдениям, дети из бедных семей зачастую лучше воспитаны и менее капризны, умеют занять себя в свободное время и отличаются самостоятельностью. Однако в практическом отношении «совместное развитие» дает громадное преимущество. Загруженные различными занятиями дети из обеспеченных семей постоянно приобретают разнообразный жизненный опыт. Они учатся работать в команде, справляться со сложными ситуациями, комфортно общаться с взрослыми и выражать свое мнение. По словам Ларо, дети из среднего класса формируют у себя представление о «правомочности».

В настоящее время это слово имеет несколько негативный оттенок. Но Ларо вкладывала в него самый что ни на есть положительный смысл: «Они ведут себя так, словно имеют право удовлетворять собственные предпочтения и вступать в активные диалоги в общественных местах, где они чувствуют себя абсолютно комфортно. Они свободно делятся информацией и требуют внимания... Нередко дети из среднего класса поворачивают разговор

в нужную для удовлетворения своих потребностей сторону». Они разбираются в правилах. «Третьеклассники, принадлежащие к среднему классу, действуют от собственного имени и получают преимущество. Они обращаются с просьбами к учителям и врачам с тем, чтобы изменить образ их действий ради удовлетворения собственных желаний».

В противоположность им дети из бедных семей отличаются «выраженной сдержанностью, недоверием и зажатостью». Они не умеют добиваться желаемого и не знают, как — по меткому выражению Ларо — «подогнать» ту или иную ситуацию под свои цели.

В качестве наглядного примера Ларо описывает визит к врачу девятилетнего Алекса Уильямса, сопровождаемого матерью Кристиной. Супруги Уильямсы — состоятельные профессионалы.

— Алекс, подумай, какие вопросы ты хочешь задать доктору, — говорит Кристина в машине по дороге к врачу. — Можешь спрашивать все, что захочешь. Не робей. Спрашивай, что нужно.

Алекс на минуту задумывается, а потом отвечает:

— У меня какие-то прыщики под мышками от дезодоранта.

— Правда? От нового дезодоранта?

— Да.

— Скажи об этом доктору.

Мать Алекса, пишет Ларо, знакомит сына с его правом высказываться самостоятельно, несмотря на присутствие в комнате более взрослого и авторитетного человека. Они заходят к доктору, добродушному мужчине 40 с небольшим лет. Он сообщает Алексу, что его рост находится на 95-м процентиле. Алекс тут же переспрашивает:

— Мой рост находится на чем?

— Это значит, что ты выше, чем девяносто пять из ста молодых людей десяти лет от роду, — объясняет доктор.

— Мне еще нет десяти.

— Ну, тебя уже заносят в категорию десятилетних. Тебе девять лет и десять месяцев. Возраст обычно округляют в ближайшую сторону.

Для Ларо это показательный момент. «Прерывание авторитетного человека является проявлением осознания правомочности», — пишет она.

Родители закрывают глаза на то, что ребенок перебивает взрослого. Подобная «невоспитанность» компенсируется в их глазах тем, что у ребенка

развивается чувство собственной значимости, он осознает свое право озвучивать собственные мысли и идеи. Это также характерно для стратегии воспитания в семьях среднего класса. Небрежность, с которой Алекс поправил доктора («Мне еще нет десяти»), — еще одно доказательство того, с какой легкостью ребенок усваивает свои права. Последний сигнал поступает в форме четкого указания, которое Алекс дает доктору, услышав, как тот по телефону консультирует родителей мальчика, поранившего глаз. «Не трогайте мои глаза!» — командует Алекс, полушутя-полусерьезно.

Врач поворачивается к Алексу:

— А сейчас самый важный вопрос. Хочешь что-нибудь спросить, прежде чем мы начнем обследование?

— М-м-м... У меня появились какие-то пупырышки, вот здесь (показывает на подмышки).

— Под мышками?

— Ага.

— Хорошо, я взгляну на них, когда буду проводить осмотр. Посмотрю, что это такое и что можно сделать. Они болят или чешутся?

— Нет, просто появились.

— Хорошо, я посмотрю на эти пупырышки.

Каким бы бесхитростным ни был этот диалог, он кардинально отличается от манеры общения, свойственной детям из другого социального слоя. Те ведут себя тихо и смиренно, отводят глаза в сторону. Алекс контролирует ситуацию. «Помня о вопросе, который он подготовил заранее, он добился полного внимания доктора и сосредоточил его на той теме, которую выбрал сам, — пишет Ларо. — Таким образом, ему удалось сместить баланс власти в свою сторону. Смещение прошло гладко. Алекс привык к уважительному отношению к себе. Его считают особенным мальчиком, заслуживающим внимания и интереса взрослых. Это ключевые характеристики стратегии совместного развития. Во время беседы с врачом Алекс не рисовался, а вел себя так же, как с родителями, — с одинаковой легкостью рассуждал, спорил, шутил».

Очень важно понять, как происходит овладение этим умением. Оно не передается по наследству. Алекс Уильямс не унаследовал умение общаться со взрослыми авторитетными людьми от родителей и бабушек с дедушками. Оно также не зависит от расы. Как выясняется, Алекс Уильямс черный,



а Кэти Бриндл белая. Это умение есть *культурное* преимущество. Алекс обладает им потому, что его родители — как и другие образованные родители — обучали его этому умению в детстве, прививали, культивировали, поощряли и объясняли правила игры вплоть до небольшой репетиции в машине по дороге к врачу.

Когда мы говорим о классовом преимуществе, пишет Ларо, именно это мы и хотим сказать. Алексу Уильямсу повезло больше, чем Кэти Бриндл, не только потому, что он происходит из более богатой семьи и учится в лучшей школе, но — и это гораздо важнее всего остального — потому, что осознание правомочности, которое ему привили, необходимо для достижения успеха в современном мире.

#### 4

Именно это преимущество отличало Оппенгеймера от Криса Лангана. Сын художницы и преуспевающего предпринимателя, он рос в одном из самых богатых кварталов Манхэттена. По выходным семья Оппенгеймеров обычно выезжала на природу — в «паккарде», которым управлял их личный шофер. Летом мальчик отправлялся в Европу навестить бабушку. Он посещал Школу этической культуры на Сентрал-парк-уэст, самую прогрессивную школу в стране, где, по описанию биографов, ученикам «прививалась уверенность в том, что им суждено изменить мир». Когда учительница по математике поняла, что Роберту скучно, она предложила ему заниматься самостоятельно.

В детстве Оппенгеймер увлекся коллекционированием камней. В 12 лет он написал письмо местным геологам о формациях, увиденных им в Центральном парке, и потряс их настолько, что те пригласили его прочесть лекцию в нью-йоркском минералогическом клубе. Как пишут Шервин и Берд, отношение родителей Оппенгеймера к увлечениям сына являло собой образец стратегии совместного развития:

«Боясь выступить перед взрослой аудиторией, Роберт попросил отца объяснить участникам клуба, что они пригласили двенадцатилетнего ребенка. Потрясенный до глубины души, Джулиус, однако, убедил сына не отказываться от такой чести. В назначенный день Роберт появился в клубе вместе с родителями, которые гордо представили его как своего

сына, Роберта Оппенгеймера. Изумленные геологи и любители-коллекционеры разразились хохотом, когда тот вскарабкался на деревянную коробку, которую поставили на трибуну, чтобы публика видела не только черные вихры, торчащие из-за кафедры. Робея и смущаясь, Роберт тем не менее зачитал подготовленный доклад, за что был вознагражден бурными аплодисментами».

Разве можно удивляться тому, что Оппенгеймер так умело разрешал все сложные ситуации? Если твой отец пробил себе путь к вершинам бизнеса, ты имеешь возможность воочию наблюдать, как выходят из кризисных ситуаций. Если ты учился в Школе этической культуры, вряд ли тебя испугают кембриджские профессора, заседающие на судебном разбирательстве. Если ты изучал физику в Гарварде, то знаешь, как построить разговор с генералом, изучавшим инженерное дело в МИТ.

А на долю Криса Лангана выпал лишь убогий Бозман да дом, где всем заправлял злобный пьяный отчим. «Джек Ланган всех нас к этому приучил — отвергать авторитеты», — признавался Марк. Вот какой урок вынес из детства Крис: быть независимым и никому не доверять. По пути к врачу родители никогда не учили его задавать вопросы, спорить и вести диалог со взрослыми авторитетными людьми. Он не узнал, что такое правомочность. Зато научился во всем видеть подвох, держать дистанцию и быть всегда настороже. Эта на первый взгляд мелочь стала непреодолимым препятствием на его пути к освоению мира за пределами Бозмана.

«Я тоже не мог добиться никакой финансовой помощи, — продолжает рассказывать Марк. — Мы ровным счетом ничего, даже меньше, чем ничего, не знали обо всех этих процедурах: подаче заявлений, заполнении форм, чек-ковых книжках. Мы были так далеки от этого».

«Если бы Крис родился в богатой семье, был бы, скажем, сыном доктора со связями в нужных местах, гарантирую, он стал бы одним из тех, о ком пишут газеты, тех, кто в семнадцать лет получает степень доктора философии, — говорит его брат Джефф. — У нас у всех были бы дипломы по медицине. Все это определяет среда, в которой ты живешь. Дело в том, что Крису все время было скучно сидеть и слушать учителей. Если бы кто-то заметил его интеллект и если бы его родители ценили образование, они бы уж постарались, чтобы он не скучал».

## 5

Именно к такому выводу пришел в конце концов и Терман. Проанализировав записи о своих 730 взрослых термитах, он разделил их на три группы. Сто пятьдесят человек, то есть 20%, попали в так называемую группу А. Сюда вошли по-настоящему успешные профессионалы: адвокаты, врачи, инженеры и ученые. Еще 60% были отнесены к группе В, достигшей «удовлетворительных» результатов. Последние 150 человек, группа С, по мнению Термана, в минимальной степени использовали свои выдающиеся умственные способности. Среди представителей этой группы были пожарные, счетоводы, продавцы обуви, а также те, кто целыми днями валялся на диване и вообще не работал.

Среди участников группы А 90% окончили колледж, а 98 человек получили ученые степени. Из группы С колледж окончила только одна треть. Одна треть бросила учебу. У одной четверти имелся лишь аттестат о среднем образовании, и на всех представителей последней группы — а это 150 человек, каждый из которых в свое время был окрещен гением, — пришлось в общей сложности всего восемь дипломов о высшем образовании.

В чем заключалась разница между группами А и С? Терман продумал все возможные объяснения: проверил их физическое и умственное здоровье, провел оценку маскулинности и феминности, сравнил хобби и профессиональные интересы, возраст, в котором они начали ходить и говорить, а также IQ в начальной и средней школе. Остался лишь один значимый фактор: воспитание.

Представители группы А принадлежали, как правило, к среднему и высшему классам. В их домах имелись богатые библиотеки. Отцы половины представителей этой группы учились в колледже — и это в те времена, когда высшее образование было редкостью. С другой стороны, представители группы С происходили из низших социальных слоев. Почти у трети из них один из родителей бросил среднюю школу, не проучившись и восьми классов.

Коллеги Термана встретились со всеми представителями групп А и С, чтобы оценить их личностные качества и манеры. Они увидели то, чего и следовало ожидать при сравнении людей, выросших в условиях совместного развития, и людей, развивавшихся самостоятельно. Представители группы А были оценены как более сообразительные, уверенные в себе,

привлекательные и хорошо одетые. По большому счету оценки по этим четырем критериям расходились так сильно, что казалось, перед исследователями две разные породы людей. Разумеется, это было не так. Это всего лишь проявилась разница между теми, кто благодаря воспитанию смог показать миру лучшее, что в нем есть, и теми, кто был лишен такой возможности.

Результаты исследования Термана удручающи. Не будем забывать о том, насколько одаренной была группа С. Познакомьтесь вы с этими людьми, когда им было пять или шесть лет, вы были бы очарованы их любознательностью, живостью ума и сообразительностью. Несомненно, они были особенными. Но, как ни прискорбно, исследование Термана показало: практически *ни один* вундеркинд из низших социальных слоев не добился известности.

Так чего же все-таки не доставало группе С? Чего-то дорогостоящего, дефицитного, закодированного в ДНК или запрограммированного в извилинах мозга? Нет. Им не доставало того, что мы могли бы без труда обеспечить им, если бы знали, насколько велика эта потребность: им не хватало социального окружения, которое подготовило бы их к жизни во внешнем мире. Группа С бездарно растратила свой талант. Но этого могло бы и не случиться.

## 6

В настоящее время Крис Ланган проживает на коневодческой ферме в Миссури. Он переехал туда несколько лет назад, после женитьбы. Сейчас ему уже за 50, но выглядит он значительно моложе. У него все еще крепкое тело, мощный торс и могучие бицепсы. Волосы гладко зачесаны назад. Аккуратные, начавшие сесть усы. Глаза скрыты за стеклами темных очков-«авиаторов».

«Мой обычный день проходит примерно так: я встаю, варю кофе, усаживаюсь перед компьютером и принимаюсь работать над тем, что не закончил вчера, — рассказывает он. — Я обнаружил, что если оставить на ночь нерешенный вопрос, то перед сном мне нужно лишь как следует сосредоточиться и наутро ответ приходит сам собой. Иногда я могу четко его сформулировать, потому что вижу его во сне и запоминаю. А иногда просто чувствую его — начинаю печатать, и он сам выливается на страницу».

Крис только что закончил читать работы лингвиста Ноама Хомского. Его кабинет завален книгами. Он постоянно берет их в библиотеке. «Мне кажется, чем ближе к первоисточнику, тем лучше», — признается он.

Кажется, Ланган доволен своей жизнью. Он ухаживает за лошадьми, читает книги, у него есть любимая жена. Это совсем не то, что быть вышибалой в баре.

«Не думаю, что сыщется кто-то умнее меня, — продолжает он. — Мне ни разу не довелось встретить никого, похожего на меня. Мой ум открыт для новых возможностей. Если кто-то бросит мне вызов: думаю, я умнее вас, — уверен, я его уделаю».

Его слова похожи на хвастовство. Но нет. Это всего лишь попытка защитить себя. Он работает несколько десятилетий — но почти ни один его труд так и не был опубликован и тем более не был прочитан ни физиками, ни математиками, ни философами, которые могли бы оценить его значимость. Этому человеку, наделенному редким умом — такой встречается один на миллиард, — не удалось изменить мир. Он не выступает на научных конференциях. Не читает студентам лекции в уютных аудиториях Нью-Хейвена\*. Он живет в покосившемся домике на коневодческой ферме в Северном Миссури, сидит на заднем дворе в джинсах и футболке и прекрасно знает, как это выглядит со стороны: величайший парадокс гения Криса Лангана.

«Я не донимал популярных издателей, как должен был бы, — подводит он итог. — Не теребил их, не названивал, не искал агента. В этом и причина. Я никогда этого не делал, и мне это не интересно».

Это признание поражения. Все происходящее за пределами его разума приносило ему сплошные разочарования. Он понимал, что должен был лучше разобраться в устройстве внешнего мира, но не знал, как это сделать. Он даже не смог толком поговорить с преподавателем по математическому анализу! Зато другие, пусть и не обладавшие таким выдающимся умом, с подобными задачами справлялись шутя. Все потому, что было кому помочь им. У Криса Лангана помощников не было. Это не оправдание, это факт. Ему пришлось прокладывать себе путь в одиночку, но ведь в одиночку никто не добивается успеха — ни рок-звезды, ни профессиональные спортсмены, ни компьютерные миллиардеры, ни даже гении.

---

\* В Нью-Хейвене находится Йельский университет, считающийся одним из престижнейших в США. *Прим. ред.*

## Три урока Джо Флома «Мэри получала двадцать пять центов»

### 1

Джо Флом — управляющий партнер юридической фирмы Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, последний ныне живущий из тех, чьими именами названа компания. Он занимает угловой офис на одном из верхних этажей небоскреба «Конде Наст билдинг» на Манхэттене. Это невысокий, немного сутулый мужчина с крупной головой и оттопыренными ушами. Маленькие голубые глазки прячутся за стеклами больших очков. Сейчас он довольно строен, но в молодости отличался невероятной тучностью. Ходит Джо Флом вразвалку, говорит невнятно, думая о чем-то, рисует каракули. Когда он проходит по коридорам фирмы, все вокруг замолкают.

Его детство пришлось на период Великой депрессии. Семья жила в бруклинском Боро-парке. Его родители были евреями-иммигрантами из Восточной Европы. Отец, Исадор, бывший профсоюзный организатор в швейной промышленности, зарабатывал на жизнь пошивом «плечиков» для женских платьев. Мать занималась сдельной работой — изготавливала на дому аппликации. Семья жила в бедности и часто переезжала с места на место. В те времена по закону домовладелец не должен был взимать плату за первые три месяца проживания. Без этого семейство Фломов не смогло бы сводить концы с концами.

В средней школе Флом успешно сдал экзамены в престижную государственную школу Таунсенда Харриса на Лексингтон-авеню на Манхэттене. За сорок лет существования ее окончили три будущих лауреата Нобелевской премии, шесть — Пулитцеровской премии и один будущий судья Верховного

суда, не говоря уже о Джордже Гершвине и Джонасе Солке, создатели вакцины против полиомиелита. По утрам мать давала Флому десять центов на завтрак — этого хватало на три пончика, апельсиновый сок и кофе в киоске Nedick's. После школы мальчик вез ручную тележку в Швейный квартал. Два года он отучился на вечерних курсах в Городском колледже в Северном Манхэттене, подрабатывая днем, чтобы прокормиться, потом записался в армию, вскоре уволился и подал документы в Гарвардскую школу права.

«Я хотел заниматься юриспруденцией с шести лет», — говорит Флом. Он так и не получил диплома колледжа, но в Гарвард его все-таки приняли. «Почему? Я написал им письмо, в котором объяснил, почему я позарез им нужен», — объясняет Флом с присущей ему лаконичностью. Учиться в Гарварде — это был конец 1940-х гг., — он никогда ничего не записывал. «На первом курсе мы все, как идиоты, старательно вели записи, потом составляли план записанного, потом делали выжимки из плана, а затем переписывали все еще раз на тонкой лощеной бумаге, лежащей поверх второго листа, — вспоминает Чарльз Хаар, сокурсник Флома. — Распространенный метод запоминания прецедентов. Все, но только не Джо. Он ничего подобного не делал. Зато он обладал тем качеством, которое мы называем “мышлением юриста”, — удивительной рассудительностью».

Джо заслужил титул «ходячей юридической энциклопедии» — честь, которой удостаивались лучшие студенты курса. Во время «сезона трудоустройства» — рождественских каникул на втором курсе — он ездил в Нью-Йорк на собеседования в крупные юридические компании. «Я был несуразным, неуклюжим толстым юнцом и чувствовал себя жутко неуютно, — вспоминает Флом. — На работу не устроились только я да еще один парень. И вдруг однажды мой профессор рассказал, что какие-то ребята открывают фирму. Я отправился к ним, а они то и дело повторяли, как рискованно открывать фирму, у которой нет клиентов. Чем больше они говорили, тем сильнее мне нравились. И я решил, какого черта! Надо рискнуть. Им пришлось наскрести 3600 долларов в год — начальное жалованье». Сперва там были только Маршалл Скадден, Лесли Арпс — их кандидатуры на должность партнеров отклонила одна очень крупная юридическая фирма с Уолл-стрит — и Джон Слейт, работавший на Pan American Airlines. Флом стал их помощником. У них был крошечный офис из нескольких комнат на верхнем этаже здания компании Lehman Brothers на Уолл-стрит.

«На каком праве мы специализировались? — смеется Флом. — На том, что стучалось в двери!»

В 1954 г. Флом занял должность управляющего партнера, и фирма пошла в гору семимильными шагами. Вскоре ее штат насчитывал сто юристов. Потом 200. Когда их стало 300, один из партнеров Флома — Моррис Крамер — признался, что испытывает чувство вины, когда нанимает молодых выпускников юридических факультетов. Их фирма и так разрослась, дальше расти некуда, и они просто не смогут повышать в должности новых сотрудников. На что Флом ответил: «Мы будем расти до тысячи». В недостатке амбициозности его нельзя было упрекнуть.

Сегодня Skadden считается одной из самых крупных и влиятельных юридических фирм — она насчитывает около 2000 юристов в 23 филиалах по всему миру и зарабатывает около миллиарда долларов в год. В кабинете Флома висят фотографии, на которых он запечатлен с Джорджем Бушем-старшим и Биллом Клинтоном. Он проживает в огромной квартире в Верхнем Ист-Сайде. И если за последние 30 лет ваша компания входила в список Fortune 500, если вы планировали поглощение или, наоборот, слияние с кем-то, если вы важная шишка и попадали в сложные ситуации, то наверняка вашим юристом был Джозеф Флом, а вашей юридической фирмой — Skadden. Если же нет, то, конечно, вы об этом мечтали.

## 2

Надеюсь, к этому моменту вы уже научились относиться к такого рода историям скептически. Талантливый сын иммигрантов борется с нищетой и Великой депрессией, получает отказ за отказом в престижных и консервативных юридических фирмах, но добивается грандиозного успеха благодаря своим способностям и энергичности. Типичная история человека, поднявшегося из низов, но все, что мы узнали о хоккеистах, компьютерных миллиардерах и термитах, убеждает нас в том, что его успех был обусловлен не только этим. Удачливые люди получают помощь со стороны. Сказывается их происхождение. Они являются продуктом определенного времени, места и своего окружения.

Мы проанализировали истории жизни Билла Джоя и Криса Лангана, а теперь изучим историю Джозефа Флома, на сей раз опираясь на то, что мы



узнали из первой части книги. Никаких упоминаний о его интеллекте, характере или амбициях — хотя все перечисленное, вне всяких сомнений, имеется у него в избытке. Никаких восторженных отзывов клиентов, подтверждающих его гениальность. Никаких жизнерадостных сказочек о стремительном взлете Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom.

Чтобы найти ответ на главный вопрос, я расскажу истории людей из мира нью-йоркских иммигрантов, в котором прошло детство Джо Флома, — его товарища по юридической школе, а также отца и сына Мориса и Морта Джанклоу и замечательной пары, Луиса и Реджины Боргенихт. Какой же шанс выпал ему? Зная, что выдающихся людей постоянно выручает помощь со стороны, можем ли мы проанализировать жизнь Джо Флома и выделить сформировавшие его обстоятельства?

Мы любим рассказывать истории о головокружительных успехах людей из низов, потому что нас завораживает образ героя-одиночки, идущего наперекор обстоятельствам. Однако истинная история жизни Джо Флома интригует гораздо больше, чем ее мифологическая версия. А все потому, что обстоятельства, кажущиеся на первый взгляд камнями преткновения, — и то, что он происходил из семьи бедняков, и то, что он был евреем во времена их дискриминации, и то, что он рос в период Великой депрессии, — неожиданно обернулись преимуществами. Джо Флом — особенный. Но почему он стал таким? К концу главы мы поймем, что уроки, вынесенные из жизни Флома, можно применить к юридическому миру Нью-Йорка в целом и вычислить социальный статус семьи, возраст и происхождение большинства известных юристов этого города, *больше не зная о них ровным счетом ничего*. Однако мы забегаем вперед.

### УРОК НОМЕР ОДИН: КАК ВАЖНО БЫТЬ ЕВРЕЕМ

## 3

Одним из сокурсников Джо Флома по Гарвардской юридической школе был Александр Бикел. Как и Флом, он принадлежал к семье еврейских иммигрантов из Восточной Европы и вырос в Бруклине. Как и Флом, Бикел посещал государственную школу в Нью-Йорке, а затем Городской колледж.

Как и Флом, Бикел был звездой в группе юридической школы. Если бы рак не оборвал его блистательную карьеру, он несомненно стал бы одним из виднейших в своем поколении специалистов по конституционному праву. И, как и Флом и остальные студенты юридической школы, в сезон трудоустройства на Рождество 1947 г. Бикел отправился на поиски работы.

Для начала он пришел на Уолл-стрит, в Mudge Rose, такую же старомодную и консервативную компанию, как многие юридические фирмы того времени. Mudge Rose была основана в 1869 г. В этой компании, до того как в 1968 г. он занял пост главы государства, проходил практику Ричард Никсон. Как сказал один из ее старших партнеров: «Мы, словно леди, которая желает видеть свое имя в газете лишь дважды: когда рождается и когда умирает». Бикел прошел несколько собеседований подряд, пока наконец его не провели в библиотеку для встречи со старшим партнером. Можете представить себе эту картину: просторная комната, обитая темными панелями, изысканно потертый персидский ковер, на полках бесчисленные обтянутые кожей фолианты, на стене портреты мистера Маджа и мистера Роуза.

Многие годы спустя Бикел вспоминал: «После того как меня промурыжили на всех этих собеседованиях, я попал к старшему партнеру, который самолично объявил мне, что для человека с такими *исходными данными*, — можете себе представить, какую выразительную паузу сделал Бикел перед тем, как произнести этот эвфемизм, подразумевающий его бруклинское происхождение и еврейские корни, — я определенно многого достиг. Но я должен понимать, что его фирма крайне ограничена в возможностях при приеме на работу молодых людей с таким *происхождением*. Он, конечно, поздравляет меня с успехами, но работу, как я должен понимать, он предложить мне никак не может. Им было приятно со мной познакомиться, и все такое».

Из воспоминаний Бикела становится ясно, что его собеседник просто не понимал, как следует поступать в подобной ситуации. Бикел к тому моменту уже имел превосходную репутацию. Он вел дела в Верховном суде. Написал несколько хороших книг. Отказав Бикелу из-за его происхождения, Mudge Rose повела себя так, как если бы команда «Чикаго Буллз» отказала Майклу Джордану просто потому, что игрокам неприятно было иметь в команде черного парня из Северной Каролины. Глупейшее решение.

В 1940–1950 гг. старомодные юридические фирмы Нью-Йорка являли собой подобие частного закрытого клуба. Все они размещались в центре

Манхэттена на Уолл-стрит или рядом с ней в мрачных, облицованных гранитом зданиях. Партнеры ведущих фирм были выходцами из одних и тех же университетов Лиги плюща, посещали одни и те же церкви и проводили лето в одних и тех же виллах с видом на океан в Хэмптонсе. Они носили классические серые костюмы, а их компании прозвали фирмами «белых ботинок» с явным намеком на излюбленную обувь этих людей, которую они надевали на вечеринки с коктейлями или в загородный клуб. В своей книге «Адвокат с Уолл-стрит» (The Wall Street Lawyer) Эрвин Смигел писал, что им нужны были:

«...адвокаты нордического типа с приятным характером и располагающей внешностью, выпускники “правильных университетов” с “правильным” происхождением и знанием окружающего мира, обладающие колоссальной работоспособностью. При обсуждении качеств, необходимых студентам для получения работы, бывший декан юридического факультета выдвинул более реалистичные требования: “Чтобы получить работу, они [студенты] должны иметь приличные семейные связи, приличные способности или твердый характер либо сочетание таких качеств. Приемлемость определяется совокупностью этих составляющих. Если человек обладает любым из перечисленных качеств, он получает работу. Если двумя, то может выбрать из нескольких предложений. Если всеми тремя, он может работать везде, где только пожелает”».

У Бикела не было ни светлых волос, ни голубых глаз. Он говорил с акцентом, а его семейные связи ограничивались кровным родством с Соломоном и Йеттой Бикел, которые прежде проживали в Бухаресте, а с недавних пор — в Бруклине. Флому также нечем было похвастаться. По его словам, на собеседованиях он чувствовал себя крайне «неуютно». Еще бы, низкорослый нескладный еврей, говорящий с характерным бруклинским акцентом. Можете представить, как к нему относились светловолосые аристократы? Если вы не принадлежали к правильной семье, религии и социальному классу, то по окончании юридического факультета вас ждала прямая дорога в мелкие второразрядные юридические конторы, стоящие на ступень ниже крупных компаний, чьи названия были у всех на устах. Второй вариант — вы открывали собственную фирму и брались за все, что «стучится в двери», другими

словами, за все, от чего отказывались сливки юридического сообщества. Как ужасно несправедливо, скажете вы и будете правы. Но как нередко случается с выдающимися людьми, нагромождение препятствий обернулось блестящими возможностями.

## 4

Старомодные юридические фирмы с Уолл-стрит имели весьма специфическое представление о роде своей деятельности. Они занимались «корпоративными» делами, представляя самые крупные и авторитетные компании страны. «Представляли» в данном случае означает, что они консультировали своих клиентов по вопросам налогов и правовым нюансам, связанным с выпуском акций и облигаций, а также следили за тем, чтобы их клиенты не нарушали федеральных законов. Они не участвовали в судебных процессах, то есть, как правило, у них не было отдела, занимавшегося подачей исков и защитой. Как сказал однажды Пол Крават, один из основателей Cravath, Swaine & Moore — самой «белоботиночной» из всех «белоботиночных» фирм, — задача юриста состоит в том, чтобы улаживать разногласия за столом переговоров, а не в суде. «Мои сокурсники по Гарварду занимались исключительно налогами или ценными бумагами, — вспоминает партнер еще одной фирмы «белых ботинок». — Эти сферы считались благородными. Судебные тяжбы — это для зеленых новичков, но не для серьезных людей. В те времена компании не подавали друг на друга в суд».

Кроме того, старые респектабельные фирмы не принимали участия во враждебных поглощениях. Сегодня, когда скупщики акций и фирмы, занимающиеся частными инвестициями, постоянно захватывают одну компанию за другой, это сложно себе представить, но до 1970-х гг. при покупке компании без предварительного согласия с ее стороны разгорался скандал. Солидные конторы вроде Mudge Rose и прочих обитателей Уолл-стрит старались держаться подальше от подобных сделок.

«У враждебных поглощений был один недостаток, — говорит Стивен Брилл, основатель журнала *American Lawyer*, — они были враждебными. Считалось, что это не по-джентльменски. Если вы узнаете, что ваш приятель по Принстону, генеральный директор компании X, совершает круиз на яхте, в то время как дела его фирмы идут все хуже, вы испытываете неловкость.

И думаете, что лучше всего будет последовать его примеру. Все дело было в нежелании нарушать привычный порядок вещей»\*.

В 1950–1960 гг. в двери юристов-евреев из Бруклина стучалась, как правило, та работа, которой пренебрегали фирмы «белых ботинок»: судебные тяжбы и, главное, борьба за доверенности — юридический маневр, типичный для любого враждебного поглощения. Инвестор приобретал требуемое количество акций, объявлял руководство компании некомпетентным, после чего пытался привлечь на свою сторону акционеров, убеждая тех дать ему доверенность, чтобы иметь возможность «свалить» руководство. Юристом, которого инвестор мог заполучить в борьбе за доверенности, был человек вроде Джо Флома.

В книге «Власть, деньги и расцвет юридической империи Skadden» (Skadden: Power, Money and the Rise of a Legal Empire) историк-юрист Линкольн Каплан описывает самые первые поглощения:

«Победитель в борьбе за доверенности определялся в “змеиной яме”. (Официально она называлась конторой.) Адвокаты каждой из сторон встречались с инспекторами, в чьи обязанности входило одобрение или отклонение вызывающих сомнение доверенных лиц. Такая встреча зачастую проводилась в неформальной обстановке и сопровождалась бурными спорами. Иногда участники встречи заявлялись в футболках, а в процессе переговоров ели арбуз или распивали виски. Иногда

---

\* В книге «Алые буквы» (The Scarlet Letters) юриста и писателя Луиса Окинклосса, принадлежавшего к тому самому избранному юридическому сообществу Нью-Йорка, есть один эпизод, демонстрирующий, какую антипатию видные юридические фирмы питали к поглощениям. «Посмотри правде в глаза, дорогая, мы с твоим мужем проворачиваем грязные делишки», — говорит жене своего партнера юрист, занимающийся делами о поглощениях. И продолжает: «Если некто желает приобрести компанию, которая не желает, чтобы ее приобретали, его юристы начинают подавать всевозможные досадные судебные иски, призванные переубедить ее. Мы возбуждаем дела о неэффективном управлении со стороны директоров, о невыплаченных дивидендах, о нарушении устава, о ненадлежащем выпуске акций. Мы инкриминируем преступное поведение, во всеуслышание заявляем о нарушениях антимонопольного законодательства, возбуждаем иски по поводу сомнительных или неактуальных обязательств. В ответ адвокаты наших противников подают бесчисленные требования разрешить доступ к нашим документам и организуют бесконечные допросы с целью запутать нашего клиента в сетях безнадежной волокиты и бюрократизма. Это настоящая война, а тебе известно, чего требуют и любовь, и война».

результаты обсуждений в “змеиной яме” могли изменить исход борьбы и привести к однотуровым выборам.

Адвокаты частенько пытались повлиять на процесс отбора, подстраивая назначение инспекторов, которые были им чем-то обязаны; последние по обыкновению курили сигары, предоставляемые каждой из сторон. Адвокат руководства оспаривал доверенных лиц противников (“Я протестую!”), и наоборот... Адвокаты, побеждавшие в “змеиных ямах”, были большими мастерами импровизации.

Многие адвокаты знали о правилах борьбы за доверенности больше Джо Флома, но в схватке лучше его было не сыскать...»

Далее Каплан пишет: «Флом был толстым (по словам одного адвоката, в нем было больше сотни фунтов лишнего веса), физически непривлекательным (один из партнеров сравнивал его с лягушкой) и проявлял полнейшее равнодушие к правилам хорошего тона (не стеснялся выпускать газы, дымил сигарой прямо в лицо собеседнику и не извинялся). Но по оценке коллег и врагов у него была железная воля и настоящий талант побеждать».

Фирмы «белых ботинок» обращались к Флому, когда какая-нибудь компания-захватчик покушалась на одного из их солидных клиентов. Сами они не желали марать руки, но с большим удовольствием сбрасывали такие дела Skadden.

«Флом с самого начала специализировался на борьбе за доверенности, а мы старались с такими делами не связываться, равно как и с бракоразводными процессами, — рассказывал Роберт Рифкинд, давний партнер в Cravath, Swaine & Moore. — Поэтому мы держались от них подальше. Помню, как-то мы вели дело, связанное с борьбой за доверенность, и один из старших партнеров распорядился позвать Джо. Мы все уселись в комнате переговоров, описали проблему, он объяснил, что и как нужно делать, и ушел. Я заметил: мол, мы можем со всем этим справиться сами. А партнер уперся и ни в какую. Мы ни в коем случае не будем этим заниматься. Мы никогда этого не делали».

Наступили 1970-е. Судебные процессы уже не вызывали прежнего отвращения. Стало проще брать займы. Федеральные законы сделались мягче. Происходила интернационализация рынков. Инвесторы начали действовать

более агрессивно, и, как следствие, резко возросли количество и масштаб корпоративных поглощений.

«В 1980-м, если бы вы обратились в “Круглый стол бизнеса” [американская организация, объединяющая высших лиц крупнейших компаний страны] с вопросом, следует ли разрешить враждебные поглощения, две трети ответили бы отрицательно, — говорит Флом. — Сегодня ответом стало бы почти единогласное “да”».

Нужно было защищать компании от исков, подаваемых конкурентами. Нужно было отбивать нападки агрессивно настроенных противников. Нужно было разрабатывать юридическую стратегию для инвесторов, желающих прибрать к рукам сопротивляющуюся жертву. Нужно было официально представлять акционеров. В этих делах фигурировали баснословные суммы. С середины 1970-х до конца 1980-х гг. объем денежных средств, ежегодно оборачивающихся на Уолл-стрит во время слияний и поглощений, возрос на 2000%, достигнув четверти триллиона долларов.

В мгновение ока враждебные поглощения и судебные тяжбы — все то, от чего раньше отказывались консервативные фирмы «белых ботинок», — превратились в предмет мечтаний абсолютно *всех* юридических компаний. А кто слыл специалистом в этих двух сферах, в одночасье ставших самыми востребованными? Некогда второсортные фирмы, основанные десять-пятнадцать лет назад людьми, которые не сумели устроиться в крупные компании.

«Они [фирмы “белых ботинок”] считали, что заниматься враждебными поглощениями — это ниже их достоинства, и к тому моменту, когда они решили вклиниться в этот бизнес, я был на голову выше их, — рассказывает Флом. — А если у тебя есть репутация в таких делах, эти самые дела попадают в первую очередь к тебе».

Только подумайте, как схожа эта история с историями Билла Джоя и Билла Гейтса! Тем тоже пришлось самостоятельно осваивать совершенно новую область знаний без особых надежд на большой успех. И вдруг — революция персональных компьютеров, а у них за плечами уже больше 10 000 часов практики. Поэтому революцию они встретили во всеоружии. Флом прошел тот же путь. Двадцать лет, разделяющие его назначение на должность управляющего партнера в Skadden и революцию в юридическом сообществе, стали его Гамбургом, его школой «Лейксайд». Мир изменился, и он был готов

к переменам. Миф о людях, сделавших себя, гласит, что герой торжествует над всеми превратностями судьбы. Однако те превратности, что заставляли евреев вроде Джо Флома братья за враждебные поглощения, обернулись в его пользу.

«Эти ребята были не умнее других, — говорит Рифкинд. — Просто они обладали навыком, который оттачивали на протяжении многих лет и который внезапно оказался весьма востребованным»\*.

Как говорит Флом: «Разве мы сидели и планировали свое участие в слияниях и поглощениях? Нет. Так получилось, а мы воспользовались представившимися возможностями».

#### УРОК НОМЕР ДВА: ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ УДАЧА

### 5

Морис Джанклоу поступил в Бруклинскую юридическую школу в 1919 г. Он был старшим из семи детей в семье евреев-иммигрантов из Румынии. Один из братьев Мориса стал управляющим небольшого магазина в Бруклине. Двое других занялись галантерейным бизнесом, четвертый открыл студию графического дизайна, пятый мастерил шляпы из перьев, а шестой поступил на службу в финансовый отдел Tishman Realty.

Морис же единственный из всей семьи поступил в колледж. Окончив обучение, он открыл практику на Корт-стрит в центре Бруклина. Он одевался весьма элегантно, носил модные фетровые шляпы и костюмы от Brooks Brothers. Летом щеголял в канотье. Его женой стала очаровательная Лилиан Левантер, дочь известного талмудиста. Джанклоу ездил на большой машине.

---

\* В одной из своих статей правовед Эли Уальд весьма подробно анализирует, как случилось так, что превратности судьбы обернулись для юристов-евреев настоящей удачей. Уальд не утверждает, будто Флому и ему подобным просто повезло. Везение — это выигрыш в лотерею. Но им представилась благоприятная возможность, и они ею воспользовались. Как пишет Уальд: «Юристам-евреям повезло, и они сами помогли себе. Это самая точная формулировка. Они обернули в свою пользу сложившиеся обстоятельства. Элементом везения стало нежелание фирм “белых ботинок” связываться с враждебными поглощениями. Однако слово “везение” не учитывает усилия, труд, воображение и активное использование возможностей — все то, что не лежит на поверхности и поэтому не так очевидно».



Перебрался в Квинс. Выкупил вместе с партнером сулящую хорошие прибыли фирму по производству писчей бумаги.

Морис Джанклоу имел все шансы на то, чтобы стать процветающим нью-йоркским адвокатом. Интеллигентный и образованный, он происходил из семьи, в которой все умели жить по правилам, установленным системой. К тому же ему повезло родиться в самом экономически развитом городе мира. Но вот что странно: несмотря на все усилия, его карьера не двинулась дальше Корт-стрит. Морис потерпел фиаско.

Зато жизнь его сына Морта сложилась иначе. Морт Джанклоу также изучал юриспруденцию и добился на этом поприще куда больших успехов. В 1960-х гг. он основал юридическую фирму, затем открыл одну из самых первых франчайзинговых сетей кабельного телевидения и после продал ее Cox Broadcasting за баснословную сумму. В 1970-х гг. он открыл литературное агентство, которое сегодня является одним из самых известных в мире\*. У него есть собственный самолет. Сын воплотил в жизнь все мечты, так и не ставшие реальностью для отца.

Почему Морт Джанклоу преуспел там, где его отец потерпел поражение? На этот вопрос, разумеется, можно найти сотню разных ответов. Но давайте посмотрим на различия между двумя Джанклоу в контексте места их рождения, как уже делали с «баронами-разбойниками» 1830-х гг. и программистами 1955-го года рождения. Существует ли идеальное время для появления на свет нью-йоркского еврея-юриста? Оказывается, существует, и факт, объясняющий успех Морта Джанклоу, раскрывает второй секрет успеха Джо Флома.

## 6

Как вы помните из главы о Крисе Лангане, исследование Льюиса Термана было посвящено анализу жизненного пути детей с чрезвычайно высоким IQ, родившихся в период 1903–1917 гг. Была выявлена группа успешных людей и группа неудачников. Причем первые в большинстве своем принадлежали к богатым семьям. В этом смысле исследование Термана подтверждает вывод, сделанный Аннетт Ларо, — привилегии, определяемые социальной принадлежностью родителей, играют важную роль.

---

\* С его агентством Janklow Nesbit я сотрудничаю. Именно поэтому мне удалось узнать историю семьи Джанклоу.

Но результаты исследования Термана можно проанализировать и по другому критерию: по дате рождения термитов. Если поделить их на две группы — родившихся между 1903 и 1911 гг. и между 1912 и 1917 гг., — окажется, что неудачники принадлежат по большей части к первой.

Объяснение этому можно найти, если произвести нехитрые исторические подсчеты, связанные с Великой депрессией и Второй мировой войной. Те, кто родился после 1912 г., скажем в 1915 г., оканчивали колледж, когда худшие времена Великой депрессии уже миновали. И они были еще молоды, когда на собственном опыте убедились в том, что война не просто вырывает человека из прежней жизни, но и дает ему шанс (при условии, конечно, что удастся остаться в живых). Дети Термана, родившиеся до 1911 г., окончили колледж в самый разгар Депрессии, когда найти работу было очень сложно. А когда разразилась Вторая мировая, им было около 30, и, уходя воевать, они оставляли работу, семью и уже вполне налаженную жизнь. Родившихся до 1911 г. можно считать «демографически невезучими». Самое трагическое событие XX в. нанесло по ним сокрушительный удар в самый неподходящий для них момент.

Тот же демографический анализ применим и к нью-йоркским юристам-евреям, таким как Морис Джанклоу. Двери крупных юридических контор были для них закрыты. Им оставалось лишь заниматься частной практикой — завещаниями, бракоразводными процессами, контрактами и мелкими спорами, а она в период Великой депрессии почти зачахла. Вот что писал о годах депрессии в Нью-Йорке Джеральд Ауэрбах: «Почти половина юристов в городе зарабатывала меньше прожиточного минимума. Через год 1500 юристов готовы были принести “присягу бедняка”, чтобы получить пособие по безработице. Для адвокатов-евреев (а это половина нью-йоркских адвокатов) их практика грозила превратиться в “достойный способ умереть от голода”». Независимо от опыта работы их доходы были «разительно ниже», чем доходы коллег-христиан.

Морис Джанклоу родился в 1902 г. Когда началась Великая депрессия, он только что женился и купил машину, перебрался в Квинс и затеял покупку фирмы по производству бумаги. Более неподходящего времени для этого невозможно представить.

«Он планировал выручить огромные деньги, — рассказывает об отце Морт. — Но Депрессия подкосила его. У него не было сбережений, и на семью

рассчитывать не приходилось. Неудачи вынудили его стать обычнымстряпчим. Экономический спад лишил его всех возможностей. После этого у него уже не хватило духу рисковать. Он получал двадцать пять долларов за оформление купчих. Его друг, который работал в Jamaica Savings Bank, время от времени подбрасывал ему заказы. Он сгубил себя за двадцать пять долларов, возясь с отчетами о проведенных сделках. За двадцать пять долларов!

Помню, как отец говорил матери по утрам: «У меня есть доллар и семьдесят пять центов. Я беру десять центов на автобус, десять на метро и двадцать пять центов на бутерброд». Оставшееся он отдавал ей. Мы жили на грани нищеты».

## 7

Теперь давайте сравним эту историю с историями тех, кто, как и Морт Джанклоу, родился в 1930-х гг.

Взгляните на таблицу, в которой представлены показатели рождаемости в США в первой половине XX в. В 1915 г. родилось около 3 000 000 детей. В 1935 г. — почти на 600 000 меньше, зато через 15 лет — даже больше, чем 3 000 000. Если оперировать более конкретными показателями, в 1915 г. на каждую 1000 американцев приходилось 29,5 младенца; в 1935 г. — 18,7; а в 1950 г. — 24,1. Тридцатые годы стали эпохой демографического провала. В ответ на экономический кризис люди просто перестали рожать детей, и, как следствие, поколение, рожденное в это десятилетие, количественно было значительно меньше предыдущего и последующего поколений.

1910	2 777 000	30,1
1915	2 965 000	29,5
1920	2 950 000	27,7
1925	2 909 000	25,1
1930	2 618 000	21,3
1935	2 377 000	18,7
1940	2 559 000	19,4
1945	2 858 000	20,4
1950	3 632 000	24,1

Вот что писал экономист Скотт Гордон о преимуществах, полученных людьми, которые родились в «малочисленном» поколении:

«Он появляется на свет в просторной, хорошо оборудованной больнице. У врачей и медсестер много свободного времени — они наслаждаются короткой передышкой перед тем, как нахлынет новая волна высокой рождаемости. Когда он достигает школьного возраста, величественные здания учебных заведений распахивают перед ним двери, а огромная армия учителей встречает его с распростертыми объятиями. Баскетбольная команда средней школы не так сильна, как раньше, зато гимнастический зал часто бывает свободен. В университете тоже очень здорово: много свободных мест в аудиториях и общежитиях, никакой толкучки в кафетерии, а профессора внимательны и заботливы. После учебы он начинает искать работу. Молодых специалистов мало, а спрос на них высок, ведь предыдущая волна обеспечивает стабильный спрос на товары и услуги его потенциальных работодателей...»

Кое в чем Гордон преувеличивает. Однако нет никаких сомнений в том, что житель Нью-Йорка (и не только Нью-Йорка, если уж на то пошло), родившийся между 1930 и 1935 гг. — в разгар глубочайшего демографического кризиса XX в., — получал весомое преимущество. Это поколение детей ходило в школу в конце 1930-х — начале 1940-х гг., в период, ставший золотой эпохой нью-йоркской системы среднего образования, которая послужила моделью для средних школ по всему миру. Поколение 1930-х гг. было настолько малочисленным, что учеников в каждом классе насчитывалось в два раза меньше, чем за 25 лет до этого.

Их учителя, напротив, принадлежали к раннему, более многочисленному поколению, и окончили колледж как раз перед началом Великой депрессии. И это было вторым преимуществом. Многие талантливые и прекрасно образованные представители этого поколения не смогли получить престижную работу, о которой мечтали. Им оставалось лишь преподавать в школе.

«В сороковых годах средние государственные школы Нью-Йорка считались лучшими в стране, — рассказывает Дайана Равич, профессор Нью-Йоркского университета, изучавшая историю развития городской системы образования. — Это поколение педагогов, которые при других обстоятельствах

могли бы стать профессорами колледжей. Они были прекрасно образованы, но, не имея возможности устроиться на работу по своему выбору и желанию, довольствовались преподаванием в школе. Это гарантировало им стабильную занятость, пенсию и уберегало от увольнения».

Не менее благоприятная ситуация сложилась, когда это поколение поступило в колледж. Вот что рассказывает Тед Фридман, один из ведущих процессуальных адвокатов Нью-Йорка 1970–1980-х гг. Как и Флом, он, сын еврейских иммигрантов, вырос в бедности.

«Я выбирал между Городским колледжем и Мичиганским университетом». Обучение в Городском колледже было бесплатным, а в Мичиганском, который и тогда был одним из лучших высших учебных заведений в США, стоило \$450 в год. «Если у тебя были хорошие оценки, то после первого года обучения ты мог претендовать на стипендию. Так что если бы я хорошо учился, то платил бы только за первый курс». Сначала Фридман хотел остаться в Нью-Йорке. «Я провел в Городском колледже один день, но мне там не понравилось. Я представил, что впереди меня ждут еще четыре года, пришел домой, упаковал чемодан и автостопом отправился в Энн-Арбор (город, где располагается Мичиганский университет).

С лета у меня оставалась пара сотен долларов. Я работал в горах Катскилл, зарабатывал на обучение и кое-что отложил. Приехав в Энн-Арбор, устроился официантом в модный ресторан. И еще работал в ночную смену на заводе Ford. Получал приличные деньги. Найти работу оказалось не так уж сложно. Заводы нуждались в рабочих. Потом подвернулась еще одна работа, на стройке, там я получал столько, сколько не получал нигде до того, как стал адвокатом. Тем летом в Энн-Арбор мы строили испытательное поле для Chrysler. Я проработал там несколько лет, пока учился на юридическом факультете. Платили более чем прилично, наверное, потому, что приходилось много работать сверхурочно».

Задумайтесь над этой историей. Вывод первый: Фридман не боялся работы, нес ответственность за свою жизнь и сумел получить образование. А вот и второй, более важный вывод: ему посчастливилось жить в тот период, когда при готовности много и упорно работать ты *можешь* нести за себя ответственность и получать образование. Как сказали бы мы сейчас, Фридман был в экономически невыгодном положении. Но посмотрите, как легко он получил хорошее образование. Он окончил одну из средних школ в Нью-Йорке как

раз в то время, когда на эти школы равнялся весь мир. Одно из выбранных им высших учебных заведений, Городской колледж, оказалось бесплатным, а обучение во втором, Мичиганском университете, обходилось всего в \$450. Причем в процессе поступления допускали вольности: сегодня можно было подать документы на один факультет, а завтра пробоваться на другой.

«А как добраться до университета? Автостопом, прихватив с собой деньги, заработанные летом. По приезде он сразу умудрился найти несколько хорошо оплачиваемых подработок, потому что заводы «нуждались в рабочих». Конечно, нуждались: им приходилось удовлетворять запросы многочисленного поколения тех, кто родился до демографического кризиса 1930-х гг. Умение воспользоваться благоприятной возможностью, столь необходимое для достижения успеха, приобретается не только нашими собственными усилиями или благодаря нашим родителям; оно обусловлено самим временем: теми конкретными возможностями, которые предоставляет нам конкретный исторический момент. Если вам повезло быть молодым предпринимателем в 1870-е гг. или программистом, окончившим колледж в 1975 г., то на вашу долю выпал шанс, которого не было у тех, кто родился на несколько лет раньше».

Как раз в такой благоприятный момент на свет появился Морт Джанклоу. Окружающий мир вселил в него уверенность. Его офис, расположенный на Парк-авеню, битком набит великолепными произведениями современного искусства — работами Дюбюффе и Ансельма Кифера. Он рассказывает уморительные истории. («У матушки было две сестры. Одна дожила до девяноста девяти лет, а другая скончалась в девяносто. Первая отличалась острым умом. Она вышла замуж за дядюшку Аля, занимавшего тогда должность начальника отдела продаж в Maidenform. Однажды я спросил у него: “Дядюшка Аль, а на что похожа вся остальная Америка?” А он в ответ: “Знаешь, малыш, после Нью-Йорка любой город кажется захолустьем”».) Он считает, что весь мир создан для него. «Я всегда любил рисковать, — говорит он. — Когда я заинтересовался кабельным телевидением, то заключал такие сделки, которые, если бы что-то не срослось, могли сделать меня банкротом. Но я был уверен, что мне во всем будет сопутствовать удача».

Морт Джанклоу посещал одну из нью-йоркских государственных школ на пике их расцвета. Морис Джанклоу тоже ходил в государственную школу, но тогда, когда они были переполнены учащимися. Морт Джанклоу поступил на юридический факультет Колумбийского университета, поскольку дети поколения демографического кризиса имели возможность выбирать любое высшее заведение по своему вкусу. Морис Джанклоу поступил в Бруклинскую юридическую школу, и это максимум, на что мог рассчитывать в 1919 г. сын иммигрантов. Морт Джанклоу выручил за свою телекомпанию десятки миллионов долларов. Морис Джанклоу оформлял купчие за 25 долларов. История отца и сына Джанклоу доказывает, что стремительный взлет звезды Джо Флома не мог произойти в любое время. Даже самые талантливые адвокаты, за плечами у которых к тому же имеется отличное семейное воспитание, не в состоянии преодолеть ограничения, которые накладывает на них время их рождения.

«Последние полгода своей жизни моя мать провела в полузабытьи, — вспоминает Морт Джанклоу. — И тогда она рассказывала то, о чем я никогда не слышал от нее раньше. Она оплакивала друзей, умерших в 1918 г. во время эпидемии гриппа. Этому поколению — поколению моих родителей — пришлось многое пережить. Эпидемию, унесшую 10% населения всей планеты. Смерть друзей. Затем Первую мировую войну, Великую депрессию, Вторую мировую. Судьба была не слишком щедра к ним. Нелегкое было время. В других обстоятельствах мой отец добился бы куда большего».

УРОК НОМЕР ТРИ:  
ШВЕЙНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ  
И СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ РАБОТА

8

В 1889 г. Луис и Реджина Боргенихт сели на океанский лайнер, отплывающий из Гамбурга в Америку. Луис был родом из Галиции, входившей в состав Польши. Реджина родилась в маленьком венгерском городке. Они были женаты всего несколько лет, у них был один ребенок и вот-вот должен был появиться второй. Все 13 дней плавания им пришлось спать на соломенных матрасах в каюте прямо над машинным отделением, а во время качки

привязывать себя к койкам. В Нью-Йорке они знали всего одного человека, сестру Боргенихта Салли, эмигрировавшую туда десять лет назад. Денег им хватало, чтобы протянуть от силы несколько недель. Их приезд в Америку, как и приезд многих других иммигрантов, был чистой воды авантюрой.

Луис и Реджина сняли за восемь долларов в месяц крошечную квартирку в Нижнем Ист-Сайде, на Эдридж-стрит. Луис пошел бродить по городу в поисках работы. На пути ему то и дело попадались уличные торговцы. Тротуары были заставлены ручными тележками. Его окружали шум и суета, и это было так не похоже на все то, что он оставил в Старом Свете! Сперва Луис растерялся, но вскоре воспрял духом. Он отправился к сестре, в ее рыбный магазин на Лудлоу-стрит, и убедил ее дать ему в кредит партию сельди. А потом открыл собственную торговую точку: поставил на тротуаре два бочонка с сельдью и, приплясывая, начал распевать на немецком:

Для жаренья,  
Для запекания,  
Для готовки  
И для закуски отлично.  
Сельдь подойдет для любого стола  
И для любого кошелька!

К концу недели он заработал восемь долларов. За вторую неделю — тринадцать. Немалые деньги. Но Луис и Реджина не представляли себе, каким образом перейти от уличной торговли селедкой к серьезному бизнесу. И тогда глава семейства решил попробовать себя в качестве торговца вразнос. Начал он с полотенец и скатертей, правда, без особого успеха. За ними последовали записные книжки, бананы, носки и колготки. Реджина родила второго ребенка, девочку, и Луис все больше беспокоился о будущем. Теперь ему приходилось кормить четыре рта.

Его осенило после того, как он пробродил по улицам Нижнего Ист-Сайда пять долгих дней и уже совсем было отчаялся. Луис сидел на перевернутой коробке и ел бутерброды, приготовленные Реджиной. *Одежда*. Повсюду вокруг в магазинах продавалась одежда — костюмы, платья, комбинезоны, рубашки, юбки, блузки, брюки. Покупай и носи. Для Луиса, привыкшего к тому, что одежда шьется вручную или заказывается у портного, это было в диковинку.



«Больше всего меня впечатлило не количество одежды — хотя это само по себе было настоящим чудом, — напишет Боргенихт много лет спустя, став преуспевающим производителем женской и детской одежды. — Потрясал тот факт, что даже бедные люди могли не тратить кучу сил и времени на ее пошив, а просто прийти в магазин и приобрести все необходимое. Вот чем нужно было заниматься, вот что сулило перспективы».

Боргенихт купил маленький блокнот. Где бы он ни оказывался, всюду записывал, во что одеты люди и что выставлено на продажу — из мужской, женской и детской одежды. Он хотел найти что-то оригинальное — одежду, которая не была представлена в последних коллекциях, но которая пользовалась бы спросом у покупателей. Четыре дня Луис бродил по улицам. Вечером последнего дня, возвращаясь домой, он заметил нескольких девочек, играющих в классики. Одна из них особенно выделялась. Поверх платья на ней был надет расшитый фартучек с низким вырезом спереди и завязками сзади. Он вспомнил, что видел такие же в Европе. Но что удивительно, за все время обследования магазинов Нижнего Ист-Сайда ему *ни разу* не попалось на глаза ничего подобного.

Придя домой, Луис поделился своими мыслями с Реджиной. У нее была древняя швейная машинка, купленная сразу по приезде в Америку. На следующее утро он отправился в магазин и купил сто ярдов клетчатой ткани и пятьдесят ярдов белой. Вернувшись, выложил покупки на обеденный стол, и Реджина принялась выкраивать фартучки — маленькие для младенцев, побольше для детей постарше, пока у нее не получилось сорок штук. А затем принялась их сшивать. В полночь она легла спать, а Луис продолжил работу. Утром Реджина прорезала петли и пришила пуговицы. К десяти утра фартучки были готовы. Перекинув их через плечо, Луис направился на Хестер-стрит.

Детские фартучки! Фартучки для девочек! Цветные — десять центов, белые — пятнадцать центов!

К часу дня все было распродано.

— Мать, у нас свой бизнес! — закричал он с порога жене, пробежав всю дорогу от Хестер-стрит до дома. — Мы заработали два доллара шестьдесят центов за три часа!

Он обнял ее за талию и принялся кружить по комнате.

— Ты должна мне помочь, — не унимался он. — Мы будем работать вместе. Мать, это наш бизнес!

## 9

Еврейские иммигранты вроде Фломов, Боргенихтов и Джанклоу не были похожи на остальных иммигрантов, прибывавших в Америку в XIX и начале XX в. Ирландцы и итальянцы были крестьянами, арендаторами земли из обнищавших деревень. А евреям в Европе столетиями запрещалось владеть землей, и поэтому они селились в городах и осваивали ремесла. Около 70% евреев из Восточной Европы, прибывших в Америку в 30-летний период перед Первой мировой войной, имели ту или иную профессию. До иммиграции они были владельцами небольших лавок и ювелирных магазинов, переплетчиками или часовщиками. Но подавляющее большинство имело богатый опыт в торговле одеждой — среди них было немало портных, шляпных мастеров, меховщиков и кожевников.

Луис Боргенихт, к примеру, в 12 лет покинул нищий родительский дом и устроился продавцом в универсальном магазине в польском городке Бржеско. Затем ему подвернулась возможность заняться торговлей тканями, и он не преминул ею воспользоваться. «В то время продавцы тканей считались “аристократами”, — писал сам Боргенихт. — Из трех главных жизненных потребностей пища и кров были делом насущным, а одежда — чем-то более возвышенным. Мастера одежного искусства, торговцы, привозившие восхитительные ткани из всех уголков Европы, были королями моей молодости. К их мнению прислушивались, с ними считались».

Сперва Боргенихт продавал ткани, работая на некоего Эпштайна, а затем устроился в соседнем Яслове в магазин Brandstatter's. Это торговое заведение пользовалось известностью. Именно там молодой Боргенихт научился разбираться во всем многообразии тканей: пощупав материал, он мог назвать его плотность, производителя и место изготовления. Через несколько лет Боргенихт перебрался в Венгрию, где и познакомился с Реджиной, которая с 16 лет занималась пошивом одежды. Вдвоем они открыли сеть небольших магазинов ткани, усердно постигая азы мелкого предпринимательства.

Гениальная идея, осенившая Боргенихта на перевернутой коробке на Хестер-стрит, не взялась ниоткуда. Он был опытным торговцем тканями, а его жена — умелой портнихой. В этом деле они чувствовали себя как рыба в воде. И в то самое время, когда Боргенихты открыли в своей крошечной квартирке магазинчик, тысячи других евреев-иммигрантов делали то же самое. К 1900 г. производство одежды сосредоточилось в руках переселенцев из Восточной

Европы. Как сказал сам Боргенихт, евреи «глубоко вгрызлись в гостеприимную землю и как сумасшедшие трудились над тем, *в чем разбирались лучше всего*».

Сейчас, когда Нью-Йорк стал многоликим городом-гигантом, о значимости тех умений, что привезли с собой в Новый Свет иммигранты, подобные Боргенихтам, почти не вспоминают. Однако с конца XIX и до середины XX в. швейная промышленность была самой крупной и бурно развивающейся отраслью в городе. В производстве одежды было занято больше людей, чем в любой другой сфере. И конечно, в Нью-Йорке производилось больше одежды, чем в любом другом городе мира. В огромных зданиях, расположенных в нижней части Бродвея на Манхэттене, — от больших 10- и 15-этажных магазинов, протянувшихся на 20 кварталов за Таймс-сквер, до бетонных складов в Сохо и Трайбеке — обретались шляпные мастера, меховщики и производители белья, а гигантские помещения были заставлены швейными машинками, за которыми трудились мужчины и женщины. В 1890-х гг. для человека, имеющего опыт в пошиве одежды или торговле тканями, переезд в Нью-Йорк был настоящим подарком судьбы. Все равно что оказаться в Кремниевой долине в 1986 г., имея за плечами 10 000 часов программирования.

«Нет никаких сомнений в том, что те еврей-иммигранты прибыли в Америку в самое удачное время, обладая самыми востребованными навыками, — говорит социолог Стивен Штайнберг. — Чтобы максимально использовать представившиеся им возможности, нужно было обладать определенными качествами. Эти иммигранты трудились в поте лица. Шли на определенные жертвы. Экономили, откладывали и делали разумные вложения. Но при этом не стоит забывать, что швейная промышленность в тот период росла как на дрожжах. Экономика отчаянно нуждалась в их знаниях и умениях».

Луису и Реджине Боргенихт и тысяче других, приплывших вместе с ними, была дарована блестящая возможность. Так же, как и их детям и внукам, ведь опыт, которым они по вечерам делились со своими отпрысками, сыграл решающую роль в том, что и те, в свою очередь, сумели добиться успеха.

## 10

На следующий день после продажи первой партии фартуков Луис отправился в H.V. Clafin and Company, магазин текстильных товаров, такой же, как Brandstatter's, в котором он работал в Польше. Позвав продавца, говорящего

по-немецки, Боргенихт купил ткани на десять дюжин фартуков, потратив \$125 — все их сбережения. Вместе с Реджиной они трудились не покладая рук несколько дней и ночей подряд. Все десять дюжин были распроданы за два дня. Луис отправился в Слэпн за новой партией ткани. И эти фартуки раскупили без остатка. Чтобы Реджина могла шить целый день, они наняли одну иммигрантку, с которой плыли на корабле, для присмотра за детьми, а другую в качестве помощницы. Луис заходил все дальше, до самого Гарлема, и предлагал свою продукцию матерям в многоквартирных домах. Он арендовал небольшой магазин на Шериф-стрит с жилыми комнатами в задней части, нанял еще трех девушек и приобрел для них швейные машинки. Его стали звать «человеком с фартуками». Они с Реджиной продавали фартуки так быстро, как только успевали их шить.

Не долго думая, Боргенихты решили расширяться и перешли к пошиву фартуков для взрослых, затем нижних юбок и женских платьев. К январю 1892 г. на них работало уже 20 человек, в основном это были такие же евреи-иммигранты. Они открыли собственную фабрику в Нижнем Ист-Сайде и обслуживали все больше клиентов, среди которых был и магазин, принадлежавший другой еврейской семье иммигрантов, братьям Блумингдейл. Не забывайте, что Боргенихты жили в этой стране всего три года, почти не говорили по-английски и пока еще не разбогатели. Вся прибыль уходила на расширение бизнеса, и в банке у Боргенихта лежало всего \$200. Но он, по крайней мере, строил свою жизнь сам.

В этом заключалось еще одно преимущество швейной индустрии. Она не только развивалась семимильными шагами, но и носила абсолютно предпринимательский характер. Одежда производилась не на одной большой фабрике. Известные фирмы разрабатывали модели и готовили ткани, а шивание, глажка и пришивание пуговиц отдавались мелким подрядчикам. Если же подрядчик становился достаточно крупным или достаточно амбициозным, то начинал сам разрабатывать модели и подбирать ткани. К 1913 г. нью-йоркский бизнес по производству одежды насчитывал около 16 000 независимых фирм — многие из них ничем не отличались от фабрички Боргенихтов на Шериф-стрит.

«Попасть в этот бизнес не составляло особого труда. Его главное орудие производства — швейные машинки, а они стоят не так уж дорого, — говорит Дэниел Сойер, историк, много писавший о швейной

индустрии. — Большой начальный капитал тоже не требовался. В начале XX в. одна-две швейные машинки обходились долларом в пятьдесят. Подрядчику нужно было обзавестись швейными машинками, несколькими утюгами и парочкой помощников. Этот бизнес всегда был легкодоступным и привлекательным. Пусть чистая прибыль была совсем невысокой, но кое-что заработать все же удавалось».

Вот как Боргенихт описывает свое решение разнообразить ассортимент:

«Изучив рынок, я узнал, что в 1890 г. изготовлением детских платьев занимались всего три человека. Один из них жил рядом со мной, в Ист-Сайде, но шил только на заказ. А два других предлагали очень дорогую одежду, и конкурировать с ними у меня не было ни малейшего желания. Я хотел производить одежду по доступной цене — легко стирающиеся платья, шелковые и шерстяные изделия. Я поставил перед собой цель — продавать вещи, которые сможет позволить себе большая часть населения, вещи, которые — с коммерческой точки зрения — будут одинаково хорошо покупать и большие, и маленькие, и городские, и сельские магазины. С помощью Реджины — она всегда отличалась безупречным вкусом и дальновидностью — я разработал несколько образцов. Выставляя их перед старыми клиентами и друзьями, я делал упор на одни и те же моменты: моя одежда экономит женщинам массу времени и сил, материалы и качество пошива не хуже, а может быть, даже и лучше, чем у вещей, которые они шьют собственноручно, цена более чем приемлема».

Один случай навел Боргенихта на мысль о том, что его единственный шанс обойти крупные фирмы — это убедить розничных продавцов работать с ним напрямую, исключив посредников. Он условился о встрече с мистером Бингхемом из Lawrence and Company, «высоким сухопарым седебородым янки с холодным взглядом голубых глаз». И вот они встретились — иммигрант из польской провинции с усталыми глазами, с трудом связывающий английские слова, и высокомерный янки. Боргенихт объяснил, что хочет купить 40 рулонов кашемира. Бингхем никогда раньше не работал с представителями мелких фирм, тем более таких, как лавчонка на Шериф-стрит.

— Вы чересчур самоуверенны, если явились ко мне и просите о таком одолжении! — загремел Бингхем. Но в конце концов все-таки согласился.

Все 18 часов рабочего дня Боргенихт постигал азы современной экономики. Учился проводить маркетинговые исследования. Осваивал производство. Практиковался в ведении переговоров с высокомерными янки. Старался отследить новомодные тенденции.

Ирландские и итальянские иммигранты, приехавшие в Нью-Йорк в тот же период, не обладали таким преимуществом. У них не было навыков, пригодных для городской экономики. Эти люди нанимались на поденную работу, прислужгой, строителями, другими словами, могли проработать 30 лет, но так и не освоить ни маркетинг, ни производство, ни искусство ведения переговоров с янки, контролирующими весь мир.

А вот как складывалась судьба мексиканцев, эмигрировавших в Калифорнию в 1900–1920-х гг. и работавших на фруктовых и овощных плантациях крупных фермеров. Они просто сменили жизнь феодального крестьянина в Мексике на жизнь феодального крестьянина в Калифорнии. «Условия в швейной индустрии были ничуть не лучше, — пишет Сойер дальше. — Но здесь ты, по крайней мере, был в курсе всего происходящего. Если же ты работал на плантациях Калифорнии, то понятия не имел, что происходит с овощами и фруктами после того, как их погрузят в машины. Если ты работал в маленьком магазине одежды, то получал жалкие гроши, вкалывал в поте лица много часов подряд в ужасных условиях, зато мог наблюдать за действиями преуспевающих людей и набираться опыта для открытия собственного магазина».

После работы Боргенихт приходил домой к детям выжатый как лимон. Но зато он был жив. И был сам себе хозяином. Он нес ответственность за собственные решения и выбор. Ему приходилось несладко: его бизнес требовал постоянной работы мысли и воображения. Зато вложенные усилия были напрямую связаны с вознаграждением: чем дольше они с Реджиной сидели ночью над фартуками, тем больше денег выручали на следующий день. Именно эти три элемента — независимость, сложность и взаимосвязь усилий и награды — отличают работу, которая приносит удовлетворение. Ведь по большому счету удовольствие нам доставляет не размер заработной платы, а ощущение реализованности. Если бы я предложил вам \$150 000 в год за то, чтобы каждый день до конца жизни сортировать почту, вы бы согласились?

Подозреваю, что нет. Такая работа не подразумевает ни независимости, ни сложности, ни тем более взаимосвязи между затраченными усилиями и полученной оплатой.

Работу, которая отвечает всем этим трем требованиям, психологи называют *содержательной*. Содержателен труд учителя. Содержателен труд врача. Вся прелесть швейной индустрии, какие бы жесткие правила в ней ни царили, состояла в том, что она позволяла таким людям, как Боргенихты, едва сошедшим с корабля в чужой стране, найти для себя содержательное занятие. Она приносила ощутимые плоды: многие иммигранты, связавшие себя со швейной индустрией, сколотили немалые состояния. Но гораздо важнее то, как это повлияло на детей, выросших в семьях, где проповедовался содержательный труд. Можете себе представить, каково было наблюдать за взлетом Реджины и Луиса Боргенихтов глазами их детей? На примере родителей эти дети усвоили то, что почти столетие спустя понял Алекс Уильямс, — важнейшую заповедь для тех, кто стремится достичь вершин в своей профессии, например в медицине или юриспруденции: если упорно трудиться и не отступать, найти верное применение уму и воображению — весь мир будет у твоих ног.

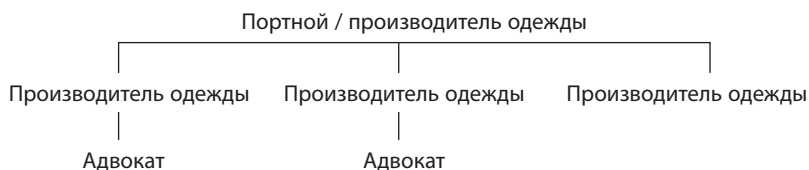
## 11

В 1982 г. аспирантка кафедры социологии по имени Луиза Фаркас посещала дома престарелых и пансионаты в Нью-Йорке и Майами-Бич. Она искала людей, подобных Боргенихтам, а если точнее, детей таких людей, как Боргенихты, — тех, кто прибыл в Нью-Йорк на волне еврейской иммиграции в конце XIX столетия. После бесед с каждым из этих людей она составляла семейное древо, отображая род деятельности родителей, детей, внуков и в некоторых случаях правнуков.

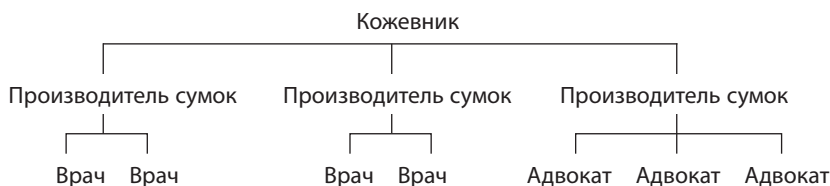
Вот ее описание «объекта №18»:

«Русский портной прибывает в Америку, устраивается на потогонную работу на швейной фабрике, получает гроши. Затем начинает забирать недошитую одежду домой и заканчивает ее вместе с женой и старшими детьми. Он работает ночами напролет ради повышения зарплаты. Впоследствии он продает пошитую одежду на улицах Нью-Йорка, собирает небольшой капитал и вместе с сыновьями открывает собственное

дело — мастерскую по пошиву мужской одежды. Они предлагают более качественные вещи, и спрос на них быстро растет. Русский портной и его сыновья становятся производителями мужских костюмов и поставляют свою продукцию в несколько магазинов мужской одежды... Отец и сыновья процветают... Их дети получают хорошее образование и работают по специальности».



А вот еще один пример. Кожевник, покинувший Польшу в конце XIX в.



Описания семейных деревьев, воссозданных Фаркас, занимают множество страниц, и каждое следующее дерево похоже на предыдущее. Вывод очевиден: евреи, ставшие врачами и адвокатами, осваивали эти профессии не вопреки своему происхождению, а *благодаря* ему.

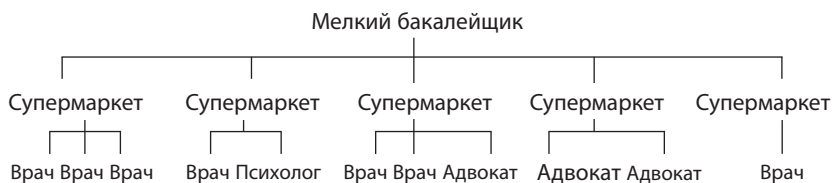
Преуспевание евреев традиционно принято объяснять их образованностью и принадлежностью к интеллектуальной культуре. Они издавна считались «книжной нацией». В этом объяснении определенно есть доля истины. Но в юридические школы поступали не только дети раввинов, но и дети простых портных. И в достижении профессионального успеха их решающим преимуществом была не интеллектуальная дисциплина, являющаяся результатом штудирования Талмуда, а практический интеллект и смекалка. А те рождались из наблюдений за отцом, продающим фартуки на Хестер-стрит. Тед Фридман, известный в 1970–1980-х гг. процессуальный адвокат, вспоминает, как в детстве ходил с матерью на концерты в Карнеги-Холл. Они



были бедны и жили на самой окраине Бронкса. Как же они покупали билеты? «Там работала билетерша по имени Мэри, — объясняет Фридман. — Мы давали ей деньги. Мэри получала свои двадцать пять центов и разрешала нам без билета постоять на балконе второго яруса. Карнеги-Холл об этом не было известно. Все оставалось между нами и Мэри. Путь туда был неблизкий, но раз или два в месяц мы обязательно выбирались на концерты»\*.

Мать Фридмана была русской иммигранткой и с трудом объяснялась по-английски. Но в пятнадцать лет она начала работать швеей, а впоследствии стала видным профсоюзным организатором и усвоила, что благодаря силе убеждения и инициативности можно сводить детей в Карнеги-Холл. Для будущего адвоката лучшего урока и придумать нельзя. Швейная индустрия — своего рода учебный лагерь для представителей многих профессий. Чем занимался отец Роберта Оппенгеймера? Был производителем одежды, как и Луис Боргенихт. Этажом выше уголовного офиса Флома располагается офис Барри Гарфинкеля, который проработал в Skadden чуть меньше Флома и многие годы возглавлял отдел судопроизводства. Чем занималась мать Гарфинкеля? Она была модисткой и мастерила дома шляпки. Какую профессию выбрали два сына Луиса и Реджины Боргенихтов? Поступили на юридический факультет, а их девять внуков стали адвокатами и врачами.

Ниже представлено самое примечательное семейное древо из исследования Фаркас. Это еврейская семья из Румынии. У себя на родине она владела маленьким бакалейным магазином, а по приезде в Нью-Йорк открыла такой же магазин в Нижнем Ист-Сайде на Манхэттене. Изящный ответ на вопрос о происхождении Джо Флома.



\* В данном случае отмахнуться от культурного аргумента — принадлежности евреев к «книжной нации», придающей огромное значение образованию, — несомненно, нельзя. Швейная индустрия воздала по заслугам сообразительности матери Фридмана. Но на что она употребила эту сообразительность? Она стала водить детей в Карнеги-Холл, целенаправленно выбирая те сферы познания, которые оптимальным образом подготовят детей к будущим профессиям.

## 12

Десятью кварталами севернее головного офиса Skadden, в центре Манхэттена расположен офис главного конкурента Джо Флома, юридической фирмы, признанной одной из лучших в мире.

Она занимает роскошное офисное здание, известное как «Блэкрок». Попасть туда можно только чудом. В отличие от других крупных нью-йоркских юридических фирм, имеющих десятки филиалов во всех главных столицах мира, эта фирма имеет один-единственный офис. Она отказывается от большей половины дел и не берет почасовую оплату, а просто называет стоимость услуги. Взявшись за защиту в деле о поглощении сети розничных магазинов Kmart, фирма выставила счет на \$20 000 000 за двухнедельную работу. И Kmart с радостью его оплатила. Если ее адвокаты не перехитрят вас, то обойдут, приложив больше усилий, а если уж не обойдут в работе, то выиграют за счет обыкновенного запугивания. За последние два десятилетия ни одна другая фирма во всем мире не получала таких прибылей, как эта. На стене кабинета Джо Флома рядом с фотографиями, где он запечатлен с Джорджем Бушем и Биллом Клинтоном, висит его фотография с управляющим партнером этой компании.

Достичь таких высот в профессии юриста может лишь тот, кто обладает умом, амбициозностью и трудолюбием, и четыре человека, стоявшие у истоков компании, вне всяких сомнений соответствовали этому описанию. Но нам известно гораздо больше, не так ли? Успех — это не случайность. Он порождается предсказуемой и результативной совокупностью обстоятельств и возможностей, и на данном этапе — после знакомства с историями жизни Билла Джоя, Билла Гейтса, профессиональных хоккеистов, гениев, Джо Флома, семьи Джанклоу и семьи Боргенихтов — вычислить происхождение идеальных юристов можно без малейшего труда.

Все они родились в период демографического кризиса, в их распоряжении были лучшие нью-йоркские школы и максимально благоприятная обстановка на рынке труда. Все они, разумеется, были евреями, поэтому, на их счастье, по причине происхождения им был закрыт доступ в консервативные юридические фирмы. Их родители нашли содержательную работу в швейной индустрии и смогли привить детям ощущение правомочности. Они поступили в хорошие университеты, пусть и не первоклассные. Им не нужно было быть самыми умными студентами, достаточно было быть просто умными.

Мы можем провести и более подробный анализ. У нью-йоркских юристов-евреев есть свое идеальное время рождения, точно так же, как у «баронов-разбойников» XIX в. и у компьютерных магнатов. Это приблизительно 1930 г., поскольку в 1975 г., в начале революции в юриспруденции, этим людям должно было быть около сорока лет. И пока адвокаты из фирм «белых ботинок» бесцельно проводили время за ланчем да попивали мартини в Принстонском клубе, они 15 лет оттачивали свои навыки в поглощениях в своем собственном Гамбурге. Если ты хочешь стать великим адвокатом в Нью-Йорке, быть аутсайдером полезно, как полезно иметь родителей, занимающихся содержательной работой, а еще полезнее родиться в начале 1930-х гг. И если к изобретательности и целеустремленности прилагаются еще и все три названных преимущества, такое сочетание обречено на успех. Это все равно что хоккеисту родиться 1 января.

Компания, о которой идет речь, — это Wachtell, Lipton, Rosen & Katz. Первый партнер, Герберт Уочтелл, родился в 1931 г. Его детство прошло в Бронксе, в общежитии Объединенного профсоюза работников швейной промышленности, которое находилось напротив парка Ван Кортланда. Его родители были евреями-иммигрантами с Украины. Его отец вместе с братьями занимался производством женского нижнего белья. Они работали на шестом этаже здания, которое сегодня считается шикарным жилым домом, на пересечении Бродвея и Спринг-стрит в Сохо. В 1940-х гг. Герберт Уочтелл посещал государственную школу, затем поступил в Городской колледж в Манхэттене, а после этого на юридический факультет Нью-Йоркского университета.

Второй партнер, Мартин Липтон, родился в 1931 г. Его отец работал страховым агентом. Мартин посещал государственную школу в Нью-Джерси, поступил в Пенсильванский университет, а затем на юридический факультет Нью-Йоркского университета.

Третий партнер, Леонард Розен, родился в 1930 г. Рос в бедной семье, в Бронксе, возле стадиона «Янки». Его родителями были еврей-иммигранты с Украины. Отец работал гладильщиком в манхэттенском Швейном квартале. В 1940-х гг. он учился в государственной школе, затем поступил в Городской колледж в Северном Манхэттене и после этого на юридический факультет Нью-Йоркского университета.

Четвертый партнер, Джордж Кац, родился в 1931 г. Он вырос в Бронксе, семья жила в маленькой квартирке на первом этаже. Его родители были

детьми иммигрантов из Восточной Европы. Отец продавал страховые полисы, дед, живший через несколько кварталов, был портным и работал на дому. Джордж окончил государственную школу, поступил в Городской колледж в Северном Манхэттене, а затем на юридический факультет Нью-Йоркского университета.

Представьте, что любой из этих четверых, выпускник юридического факультета, сидит в роскошной приемной Mudge Rose рядом с голубоглазым блондином с «правильным» происхождением. Мы все поставили бы на блондина. И просчитались бы, потому что Кацы, Розены, Липтоны, Уочтеллы и Фломы обладали тем, чем не обладали голубоглазые блондины. Их мир — культура, поколение и семейная история — наградил их уникальной возможностью.

ЧАСТЬ II

# НАСЛЕДИЕ

## Харлан, Кентукки

«Умри как мужчина, как умер твой брат»

### 1

Посреди длинной гряды Аппалачей, на юго-востоке штата Кентукки, раскинулся маленький городок под названием Харлан.

Он расположен на плато Камберленд, в диком краю, где горные хребты перемежаются узкими полосками долин. Ширина некоторых из них такова, что там умещается лишь небольшая речушка да однополосная дорога. Когда на плато Камберленд пришли первые поселенцы, склоны гор и долины были покрыты непроходимыми девственными лесами. Гигантские тюльпановые деревья достигали 50 м в высоту и около 2 м в обхвате. Их окружали массивные белые дубы, буки, клены, орешник, сикоморы, березы, ивы, кедры, сосны и тсуги, опутанные лозами дикого винограда. В лесах водились медведи, кугуары и гремучие змеи, в кронах деревьев резвились белки, а под верхним слоем почвы пласт за пластом залегал каменный уголь.

Харлан был основан в 1819 г. переселенцами из северных районов Британских островов. В XVIII в. они поселились в Вирджинии, а затем в поисках новых земель двинулись на запад в сторону Аппалачей.

Округ никогда не был богат. На протяжении первых 100 лет его существования численность населения редко превышала 10 000 человек. Первые поселенцы держали на своих маленьких фермах свиней, пасли овец на склонах холмов и с трудом сводили концы с концами. Гнали виски на заднем дворе. Валили деревья и весной, когда поднималась вода, сплавливали их по реке Камберленд. Вплоть до XX в. ближайшая железнодорожная станция находилась в двух днях езды на повозке. А дорога к соседнему городку Пайн-Маунтин,

что в девяти милях к северу от Харлана, то и дело становилась непроезжей. Окружающий мир не подозревал о существовании этого уединенного странного городка, и так продолжалось бы еще долго, если бы не ссора между двумя старейшими семьями Харлана — Говардами и Тернерами.

Сэмюэль Говард — глава семейства Говардов — выстроил здание суда и тюрьму. Его соперник Уильям Тернер владел таверной и двумя магазинами. Однажды сильный ветер повалил забор вокруг владений Тернера, и соседская корова забрела на его землю. Внук Уильяма Тернера, Дьявол Джим, застрелил ее. Сосед так испугался, что не стал выдвигать обвинений и бежал из округа. В другой раз конкурент попытался открыть новый магазин. Тернеры перебросились с ним парой слов, после чего тот закрыл магазин и уехал в Индиану. Словом, Тернеры слыли людьми с тяжелым характером.

Серьезный конфликт между семьями разгорелся, когда внуки Сэмюэля и Уильяма, Уилс Говард и Маленький Боб Тернер, во время игры в покер обвинили друг друга в жульничестве. Вспыхнула ссора. На следующий день парни повстречались на улице, и после перестрелки Маленький Боб остался лежать на земле с простреленной грудью. Тогда Тернеры заявили в магазин Говардов и грубо обошлись с миссис Говард, о чем та не преминула сообщить сыну Уилсу. Через неделю на дороге в Хаган, что в штате Вирджиния, тот устроил еще одну перестрелку с другим внуком Тернера, Уиллом. Той же ночью один из Тернеров вместе с другом напал на дом Говардов. Обе семьи сошлись в драке возле здания харланского суда. В схватке Уилл Тернер был убит. Семейство Говардов обратилось к миссис Тернер, матери Уилла и Маленького Боба, с предложением о перемирии. Но та отвергла их предложение. «Эту кровь не стереть», — произнесла она, указывая на кровавое пятно на земле, там, где умер ее сын.

События развивались. Вскоре близ Салфер-Спрингс Уилс Говард застрелил Маленького Джорджа Тернера. Затем Говарды подстергли в засаде троих друзей Тернеров, Кавудсов, и перестреляли их. На розыски Говардов был послан вооруженный отряд. В последующей стычке были убиты и ранены еще шесть человек. Уилс Говард прознал, что Тернеры жаждут крови, и на пару с другом вернулся в Харлан и напал на дом своих врагов. На обратном пути они попали в засаду, и в результате погиб еще один человек. Уилс Говард, подъехав к дому Маленького Джорджа Тернера, принялся палить по нему и застрелил случайного прохожего. Вооруженный отряд окружил

дом Говардов. Очередная перестрелка. Очередные жертвы. Окрут гудел, как встревоженный улей. Думаю, общую картину вы себе представили.

«Уймись! — закричала мать Уилла Тернера, когда тот, стеноя от боли, раненый, ввалился в дом после перестрелки с Говардами возле здания суда. — Умри как мужчина, как умер твой брат!»

Она жила в мире, где перестрелки были делом привычным, и, разумеется, имела свои представления о том, как должен вести себя раненый.

«Уилл перестал кричать и умер», — пишет в своей книге «Мрачные дни» (Days of Darkness), посвященной конфликтам в Кентукки, Джон Пирс.

## 2

Представьте, что вы отправились в Харлан конца XIX в., чтобы расследовать эту историю и составить подробный и достоверный отчет о причинах столь трагично завершившегося конфликта. У вас была возможность собрать всех оставшихся в живых участников событий и сколько угодно допрашивать их. К тому же вы могли затребовать любые документы.

И что бы вы выяснили? Ответ — не так уж много. Вы бы узнали, что в Харлане живут люди, не питающие друг к другу особых симпатий, и убедились в том, что Уилсу Говарду, чьи руки не раз были запятнаны кровью, самое место в тюрьме. Ситуация не прояснилась бы до тех пор, пока вы не взглянули бы на все произошедшее в Харлане шире.

В то самое время, когда Говарды и Тернеры убивали друг друга в округе Харлан, точно такие же стычки происходили и в других маленьких городках Аппалачей. В затянувшемся на 20 лет конфликте между Хэтфидами и Маккоями, проживавшими на границе Западной Вирджинии и Кентукки недалеко от Харлана, были убиты несколько десятков человек. В конфликте между Френчами и Эверсоулами в округе Пери, штат Кентукки, погибли 12 человек. Шестерых из них убил Гадкий Том Смит (человек, которого Джон Пирс описывает так: «Меткий стрелок, достаточно глупый, чтобы не бояться, но достаточно умный, чтобы быть опасным»). Конфликт Мартинов и Толливеров, разгоревшийся в округе Роуэн, Кентукки, в середине 1880-х гг., сопровождался тремя перестрелками, тремя засадами и двумя вооруженными нападениями на дома и завершился двухчасовой перестрелкой, в которой



участвовало сто человек. Конфликт между Бейкерами и Говардами, начавшийся в округе Клей в 1806 г. из-за неудачного празднования охоты на лося, тянулся до 1930-х гг., пока двое Говардов не подстергли в засаде и не убили троих Бейкеров.

И это лишь самые известные конфликты. Однажды Гарри Кодиллу, правоведа из Кентукки, попали в руки документы окружного суда одного из городков на плато Камберленд. В них содержалось описание 1000 возбужденных уголовных дел об убийстве, с 1860-х и до начала 1900-х гг. Все эти убийства были совершены в районе, численность населения которого никогда не превышала 15 000 человек и в котором многие преступления вообще не доходили до суда. Кодилл описывает судебный процесс об убийстве в округе Бритхитт — «Кровавом Бритхитте», как его стали потом называть, — который пришлось прекратить, когда отец подсудимого, «мужчина лет пятидесяти с огромными бакенбардами и двумя гигантскими пистолетами», подошел к судье и схватил его молоток...

«...Он грохнул молотком по столу и объявил: “Заседание окончено, все свободны. Больше никаких судебных заседаний не предвидится”. Позеленевший судья поспешно выразил свое согласие с этим заявлением и, не мешкая, покинул город. Во время следующего судебного процесса на подмогу суду и шерифу были высланы шестьдесят конвойных, однако судить было некого. Обвиняемого застрелили из засады по дороге в суд».

Если одна семья вступает в конфликт с другой семьей, это вражда. Но если множество семей вступают в конфликт друг с другом в маленьких городках на одной территории, это уже *закономерность*.

Что же послужило причиной этой кровной вражды в Аппалачах? В течение многих лет выдвигалось и обсуждалось множество версий. Наиболее вероятным было признано объяснение, согласно которому этот район был «заражен» особо опасной разновидностью того, что социологи называют «культура чести».

Этим термином обозначают культуру, в которой от репутации мужчины зависит его самоуважение и общественное положение. Культуры чести уходят корнями в культуры пастухов, проживающих в горных районах и прочих

малопродуктивных местностях, таких как Сицилия или испанская Страна басков.

Если вы живете на каменистых горных склонах, то не можете возделывать землю. Скорее всего, вы займетесь разведением овец и коз. Ваше выживание не будет зависеть от совместных усилий всего сообщества. Каждый в состоянии справляться в одиночку. При этом земледельцам нет нужды беспокоиться о том, что кто-то украдет их средства к существованию, ведь урожай так легко не похитишь, если, конечно, у вора нет желания в одиночку сжать с поля всю пшеницу. Зато у пастухов причины для тревоги есть всегда. Над ними постоянно висит угроза утраты животных. Поэтому им приходится быть агрессивными и словами и поступками доказывать свою силу. Они должны быть готовы затеять драку при малейшей угрозе их репутации.

«Первая стычка — это решающий для молодого пастуха момент завоевания репутации, — пишет этнограф Д. Кэмпбелл о культуре пастухов в Греции. — Стычки обязательно должны происходить прилюдно: в кофейне, на деревенской площади или чаще всего на пастбище, где ругательство или камень, запущенный другим пастухом в отбившуюся от стада овцу, считается оскорблением, требующим немедленной агрессивной ответной реакции».

Так почему же на плато Камберленд творились такие дела? Все дело в том, что район Аппалачей — отсталые сельскохозяйственные регионы, простирающиеся на юг и на запад от границы с Пенсильванией через Вирджинию, Западную Вирджинию, Кентукки, Теннесси, Северную и Южную Каролину и северные оконечности Алабамы и Джорджии, — был заселен иммигрантами, принадлежащими к одной из самых жестоких культур чести. В основном там селились ирландские шотландцы, потомки шотландских протестантов, живших на границе Северной Ирландии, шотландских низменностей и северных графств Англии.

Принадлежность этих пограничных территорий оспаривалась на протяжении сотен лет, а их жители погрязли в насилии. В этих отдаленных местах, где не ведали законов, пастухи, вынужденные выживать на скалистой бесплодной земле, объединялись в кланы. В ответ на невзгоды и напасти они лишь сильнее спланивались и превыше всего ставили верность крови. Эмигрировав в Северную Америку, они поселились в отдаленных горных районах вроде округа Харлан, где могли жить в соответствии с культурой чести, по законам которой жили и в Старом Свете.

«Первые поселенцы увидели в американских отсталых регионах те полные опасности места, к которым привыкли на пограничных территориях», — пишет в своей книге «Семя Альбиона» (Albion's Seed) историк Дэвид Фишер:

«Большая часть горных территорий представляла собой “спорные земли”, не подчиняющиеся ни власти, ни законам. За эти земли постоянно велась война. Ирландские шотландцы чувствовали себя как дома в условиях беззакония и анархии, которые идеально отвечали их семейным традициям, военной этике, пастушескому укладу, отношению к земле и богатству, представлениям о работе и власти. Пограничная культура была настолько приспособлена к окружающим условиям жизни, что ее стали перенимать и другие этнические группы. Ценности переселенцев из Северной Британии постепенно заняли доминирующее положение на этой “мрачной и кровавой земле”, отчасти благодаря их численному превосходству, но преимущественно благодаря тому, что это давало возможность выжить в опасном и суровом мире»\*.

Триумф культуры чести помогает объяснить, почему на американском юге так высок уровень криминала. Там совершается больше убийств, чем в остальной части страны. Однако преступлений против собственности и уличных грабежей — меньше. Социолог Джон Рид писал: «Типичное для Юга

---

\* Книга Дэвида Фишера «Семя Альбиона. Четыре британские традиции в Америке» (Albion's Seed: Four British Folkways in America) ярко иллюстрирует идею о том, что культурное наследие оставляет длинный исторический след. Если вы читали мою первую книгу «Переломный момент» (The Tipping Point) (Гладуэлл М. Переломный момент. — М.: Вильямс, 2006), то помните, что рассказ о Поле Ревире был позаимствован из работы Фишера «Скачка Пола Ревира» (Paul Revere's Ride). В книге «Семя Альбиона» Фишер перечисляет четыре волны эмиграции из Британии в Америку в первые 150 лет после ее открытия. Первая: пуритане, переселившиеся из Восточной Англии в Массачусетс в 1630-х гг. Вторая: роялисты и законтрактованные работники из Южной Англии, прибывшие в Вирджинию в середине XVII в. Третья: квакеры из северных районов центральной Англии, заселявшие Делавэр в конце XVII — начале XVIII в. И наконец, жители пограничных районов, осевшие в районе Аппалачей в XVIII в. Фишер приводит блестящие аргументы в пользу того, что эти четыре культуры, резко отличающиеся друг от друга, вплоть до сегодняшнего дня характеризуют данные четыре региона.

убийство — это когда человека убивает тот, с кем он был знаком, и по причине, которая им обоим хорошо известна». Далее Рид добавляет: «Статистика свидетельствует, что южанин, сумевший избежать споров и адюльтера, находится в не меньшей — а может быть и в большей — безопасности, чем любой другой американец». В отсталых регионах Аппалачей насилие совершалось не ради материальной выгоды, а по личным мотивам. Ради того, чтобы отстоять свою честь\*.

Я отдаю себе отчет в том, что зачастую мы настороженно относимся к подобным обобщениям применительно к культурным группам — и с полным на то основанием. Ведь именно так возникают расовые и этнические стереотипы. Нам хочется верить в то, что мы хозяева своей судьбы, не поработенные этнической историей. Но если вы желаете разобраться, что же происходило в маленьких городках Кентукки в XIX в., вам придется вернуться в прошлое — и отнюдь не на одно-два поколения. Вам придется вернуться на 200, 300, 400 лет назад, переместиться в страну по другую сторону океана и посмотреть, чем занимались жители одного из ее районов. В теории культуры чести происхождение играет важнейшую роль — и не просто в контексте того, где выросли вы или ваши родители, а в контексте того, где выросли ваши прадеды, прапрадеды и даже прапрапрадеды. Это вовсе не означает, что жители Харлана стали рабами своего прошлого. Нет, они были людьми свободной воли. Но это означает, что их личности формировались под мощным воздействием культурного наследия, и если бы они захотели изменить, то должны были бы обязательно учитывать свое историческое прошлое.

---

\* Много лет назад один журналист по имени Ходдинг Картер описал свое участие в суде присяжных в бытность свою молодым человеком. Вот как пишет об этом Рид: «Перед судом присяжных слушалось дело одного вспыльчивого джентльмена, жившего рядом с автозаправочной станцией. В течение нескольких месяцев над ним постоянно подшучивали ее клиенты и просто бездельники, слоняющиеся вокруг автозаправки. И это несмотря на многочисленные предупреждения с его стороны и всем известный крутой нрав этого джентльмена. Однажды утром он разрядил оба ствола дробовика в своих мучителей, убив при этом одного, изувечив другого и задев третьего... Когда судья попросил присяжных вынести вердикт, один только Картер счел обвиняемого виновным. Как выразился другой присяжный: “Он не был бы настоящим мужчиной, если бы не подстрелил этих ребят”».

Только в культуре чести вспыльчивый джентльмен сочтет убийство достойным ответом на личное оскорбление. И только в культуре чести суд присяжных придет к выводу о том, что убийство при данных обстоятельствах не является преступлением.

## 3

В начале 1990-х гг. два психолога из Мичиганского университета — Дов Коэн и Ричард Нисбетт — решили провести в подвале здания факультета социологии эксперимент. Они собрали группу молодых людей и стали их оскорблять. «Мы пытались выяснить, какое оскорбление больше всего заденет 18–20-летних ребят, — поясняет Коэн. — Довольно быстро выяснилось, что это слово “засранец”».

Эксперимент проходил следующим образом. В подвале здания факультета социологии был длинный коридор, заставленный картотечными шкафами. Молодые люди по одному заходили в комнату и заполняли анкету. После этого их просили отнести анкету в конец коридора и вернуться в комнату — на первый взгляд невинное и бессмысленное задание.

Для одной половины молодых людей — контрольной группы — эксперимент на этом заканчивался. Другую половину поджидала ловушка. В то время как они проходили по коридору, их обгонял мужчина — подставное лицо экспериментаторов — и открывал ящик одного из шкафов, отчего в узком проходе совсем не оставалось места. Когда молодой человек пытался протиснуться в щель между выдвинутым ящиком и стеной, мужчина раздраженно захлопывал ящик, нарочно толкал молодого человека и тихо, но внятно произносил заветное слово — «засранец».

Коэн и Нисбетт хотели как можно точнее узнать, что означает для человека это оскорбление, и пытались всеми мыслимыми способами измерить силу эмоций, испытываемых молодыми людьми. Они наблюдали за выражением их лиц и отмечали, насколько те залились. Они пожимали им руки, проверяя, крепче ли обычного стало рукопожатие. Брали образцы слюны до и после оскорбления и измеряли уровень тестостерона и кортизола — гормонов, возбуждающих агрессивность и злость. После этого просили студентов прочитать и закончить следующий отрывок:

«Прошло всего минут двадцать, как они приехали на вечеринку, когда Джилл, определенно чем-то встревоженная, оттащила Стива в сторону. — Что такое? — спросил Стив. — Ларри. Он знает, что мы с тобой обручены, но уже два раза ко мне подкатывался. Джилл скрылась в толпе, а Стив решил не спускать глаз с Ларри. Разумеется, не прошло и пяти минут, как тот подвалил к Джилл и попытался ее поцеловать».

Если вас глубоко оскорбили, разве вы не представите, что Стив пустил в ход кулаки?

Результаты потрясли психологов. Молодые люди реагировали на оскорбления совершенно по-разному. У некоторых заметно менялось поведение. У некоторых никаких изменений не наблюдалось. Но решающим фактором оказалась не эмоциональная стабильность, не то, был ли парень интеллектуалом или «качком», и не наличие или отсутствие внушительной физической силы. Решающую роль играло — думаю, вы уже догадались, к чему я клоню, — их *происхождение*. Молодые люди из северной части Соединенных Штатов относились к происходящему с юмором. Отшучивались, и все. Крепость рукопожатия не менялась. Уровень кортизола падал, словно они бессознательно пытались подавить свою злость. И мало кто из них заставлял Стива набрасываться на Ларри.

А что же студенты с юга? Вот кто действительно *злился*. Уровень кортизола и тестостерона зашкаливал. Рукопожатие становилось железным. А Стив всю мутузил Ларри.

«Мы даже решили сыграть в некое подобие “цыпленка”, — рассказывает Коэн. — Студенты, как и в первом эксперименте, шли по коридору, а из угла появлялся другой подставной участник. Поскольку коридор был заблокирован, пройти мог только один. В этом парне, которого мы пригласили, было 6 футов 3 дюйма роста, раньше он играл в футбольной команде колледжа, а потом работал вышибалой в баре. По коридору он вышагивал с этаким развязным видом, так, как идет по бару человек, который стремится завязать драку. Мы хотели выяснить: как близко они подойдут к вышибале, прежде чем уступят ему дорогу. И поверьте мне, дорогу уступали все».

На студентов-северян вышибала не производил никакого впечатления. Они уступали ему дорогу за пять-шесть футов, независимо от того, оскорбляли их или нет. Студенты-южане, наоборот, в обычных обстоятельствах проявляли почтение и отступали примерно за девять футов. А если их только что оскорбили? Меньше чем за *два* фута. Назовите южанина сранцем, и он полезет в драку. В узком коридоре Коэн и Нисбетт наблюдали культуру чести в действии: жители южных штатов реагировали точно так, как отреагировал Уилс Говард, когда Маленький Боб Тернер обвинил его в нечестной игре.

## 4

Какой же важный урок мы можем извлечь из историй о Харлане и Розето? Он не сводится к тому, что группы людей, живущих в условиях, аналогичных условиям жизни их предков, во многом действуют так же, как действовали они. Надо смотреть глубже. Студенты-южане не жили в тех условиях, в которых жили их британские предки. Вполне возможно, у них даже не было британских предков. Просто они выросли на юге. Никто из них не был пастухом, равно как и их родители. И жили они в конце XX в., а не в конце XIX. Учились в Мичиганском университете, в одном из самых северных штатов Америки, а значит, были достаточно космополитичны, чтобы поступить в колледж за сотни миль от дома. Но ничто из вышеперечисленного значения не имело. *Эти студенты все равно вели себя так, словно жили в XIX в. в Харлане, штат Кентукки.*

«Студенты, принимавшие участие в эксперименте, принадлежали в основном к семьям с доходом в 100 000 долларов, и это в долларах 1990 г. — говорит Коэн. — Они не спустились с гор Аппалачи, это были дети руководителей среднего звена компаний типа Соса-Сола где-нибудь в Атланте. И в этом-то все дело. Почему они вели себя так? Почему они продолжают вести себя так спустя сотни лет? Отчего эти ребята из пригорода Атланты демонстрируют характер пограничных территорий?»\*

Культурное наследие — мощный фактор. У него глубокие корни и долгая жизнь. Оно приводит к кровопролитию и предотвращает болезни. Оно остается почти неизменным поколение за поколением, даже после того, как сходят на нет породившие его экономические, социальные и демографические факторы. Оно играет настолько важную роль в формировании поведения и восприятии, что мы уже не представляем себе без него окружающий мир.

---

\* Желая получить подтверждения феномена «южного происхождения», Коэн проводил несколько экспериментов, и результаты каждый раз были одинаковыми. «Как-то раз мы раздражали студентов постоянным надоеданием. Они приходили в лабораторию, где им предлагали нарисовать картинку из детства. В лаборатории сидел подставной участник эксперимента и действовал всем на нервы. Он делал все, чтобы достать испытуемого: комкал свой рисунок и бросал в мусорную корзину, попадая при этом в студента, забирал его карандаши и не отдавал обратно, обзывал его придурком, говорил: “Я напишу твое имя на доске”, — и писал “придурок”. Северяне сперва выпускали пар, а потом в определенный момент успокаивались. Южане редко вспыхивали сразу. Но в определенный момент оставляли северян далеко позади. Они взрывались и вели себя гораздо агрессивнее».

Историк Дэвид Фишер обращает внимание на то, что произношение первых переселенцев из пограничных территорий услышит любой, путешествующий в наши дни по тому же району юга. Первые переселенцы, пишет он, говорили:

«...whar вместо where (где), thar вместо there (там), hard вместо hired (нанятый), critter вместо creature (существо), sartin вместо certain (уверенный), a-goin вместо going (собирающийся), hit вместо it (это), he-it вместо hit (ударять), far вместо fire (огонь), deaf вместо deaf (глухой), pizen вместо poison (яд), nekkid вместо naked (голый), setch вместо itch (чесаться), boosh вместо bush (куст), wrassle вместо wrestle (схватка), chaw вместо chew (жевать), poosh вместо push (толкать), shet вместо shut (закрывать), ba-it вместо bat (летучая мышь), be-it вместо be (быть), nagger вместо nagrow (узкий), winder вместо window (окно), widder вместо widow (вдова) и young-uns вместо young (молодой)».

Узнаете? Акцент — это тоже часть культурного наследия, которой удастся устоять перед натиском времени. Сколько еще характерных черт передается по наследству точно таким же образом? И что, если какие-то из этих черт имеют непосредственное отношение к нашему жизненному успеху?

Как мы уже видели, успех создается нами — благодаря формулируемым нами правилам и тем возможностям, которые нам представляются. Вторая часть книги посвящена поиску ответа на вопрос: можем ли мы помочь людям стать лучше в своем деле, если будем серьезнее относиться к культурному наследию? Думаю, что можем.



## Аварийная ситуация в небе

«Капитан, метеорадиолокатор  
нам очень помог»

### 1

Утром 5 августа 1997 г. капитан рейса 801 авиакомпании Korean Air проснулся в шесть часов. Впоследствии его семья будет рассказывать следователям, что, позанимавшись час в спортивном зале, он вернулся домой и принялся изучать план вечернего полета на остров Гуам. Затем недолго вздремнул, пообедал и в три часа дня отправился в Сеул. Он выехал, по словам жены, заранее, чтобы продолжить подготовку к полету в международном аэропорту Кимпо. Раньше он служил в военно-воздушных силах Кореи, а последние четыре года был пилотом Korean Air. Он налетал 8900 часов, включая 3200 часов на реактивных самолетах. Несколькими месяцами ранее авиакомпания вручила ему награду за безопасный полет — он успешно справился с неисправностью двигателя реактивного самолета на малой высоте. В свои 42 года он отличался прекрасным здоровьем, разве что за десять дней до описываемых событий у него нашли бронхит.

В семь часов вечера капитан корабля, второй пилот и бортинженер собрали все необходимые для полета документы. Им предстояло лететь на «Боинг-747» — модели, которая среди пилотов считается классикой. Самолет находился в идеальном состоянии: раньше на нем летал сам президент Кореи. «Боинг» отъехал от терминала в 22:30 и через 20 минут взмыл в воздух. На борту находились 254 человека, в основном это были молодожены и отпускники. Взлет прошел нормально. Незадолго до 01:30 самолет вышел из зоны облаков, и команда увидела мерцающие вдали огни.

— Это Гуам? — спросил бортинженер. И после паузы сам же ответил: — Гуам, Гуам.

— Отлично! — усмехнулся капитан.

Второй пилот сообщил авиадиспетчерской службе, что самолет «покинул зону дождевых облаков», и запросил «радиолокационное наведение на шестую левую полосу».

Самолет начал снижаться. Капитан предупредил о том, что они будут делать визуальный заход на посадку. Он уже восемь раз летал из Кимпо на Гуам — в последний раз буквально месяц назад — и прекрасно здесь ориентировался. Шасси были выпущены. Закрылки выдвинуты на 10 градусов. В 01:41:48 капитан скомандовал: «Включить стеклоочистители», — и бортинженер выполнил приказ. Шел дождь. Второй пилот спросил: «Не видно?» Он высматривал взлетно-посадочную полосу, но не мог ее разглядеть. Через секунду система предупреждения приближения к земле сообщила: «150 метров». То есть самолет находился на высоте 150 метров от земли. Но почему тогда они не видели взлетно-посадочную полосу? Прошло еще две секунды. Удивленный бортинженер переспросил:

— Что за дела?

В 01:42:19 второй пилот предложил пойти на второй заход, то есть набрать высоту, сделать большой круг и зайти на посадку снова.

Через секунду бортинженер сообщил:

— Не видно.

Второй пилот повторил:

— Не видно. Заходим на второй круг.

В 01:42:22 бортинженер тоже повторил:

— Заходим на второй круг.

В 01:42:23 капитан сказал:

— Заходим на второй круг.

Но не успел вывести самолет из резкого снижения.

В 01:42:26 самолет врезался в Нимиц-Хилл, густо поросший растительностью холм в четырех километрах к юго-западу от аэропорта Гуама. На скорости 160 км/час 212 тонн стали стоимостью 60 млн долларов рухнули на землю. Еще 600 метров «Боинг» проскользил по земле, разорвав нефтепровод и повалив сосны, потом свалился в овраг и загорелся. Погибли 228 человек.

## 2

Первый сигнал тревоги в Korean Air прозвучал 20 апреля 1978 г., когда один из «Боингов-707» сошел с курса и был сбит советским военным самолетом над Баренцевым морем. В течение последующих десяти лет пять самолетов авиакомпании потерпели крушение, а в 1990-х гг., перед катастрофой на Гуаме, произошли еще две: в Цюрихе и на острове Джек-дод.

В период с 1988 по 1998 г. показатель аварийности в таких компаниях, как американский авиаперевозчик United Airlines, составлял 0,27 на миллион взлетов, другими словами, на каждые четыре миллиона полетов приходилась одна катастрофа. За тот же период показатель аварийности Korean Air составил 4,79 на миллион взлетов — то есть в 17 раз выше.

Самолеты Korean Air разбивались так часто, что сотрудники Национального комитета США по вопросам транспортной безопасности (NTSB), составляя отчет о катастрофе на Гуаме, вынуждены были включить в него приложение с перечнем крушений, которые произошли с начала их расследования. Через год после трагедии на Гуаме принадлежащий Korean Air «Боинг-747» разбился при посадке в сеульском аэропорту Кимпо. Восемь недель спустя в корейском аэропорту Ульсан реактивный самолет не успел взлететь и сошел со взлетно-посадочной полосы. В марте McDonnell-Do格拉斯-83 врезался в заграждение в аэропорту Поханга, а затем, через месяц, пассажирский самолет упал на жилой район Шанхая. Если бы NTSB вел расследование еще месяц, то мог бы добавить к этому списку грузовой самолет, который, едва взлетев, рухнул в лондонском аэропорту Станстед. И это несмотря на то, что предупредительный сигнал звучал в кабине пилотов 14 раз.

В апреле 1999 г. Delta Air Lines и Air France приостановили свои соглашения о сотрудничестве с Korean Air. Армия США, размещавшая в Южной Корее свои войска, запретила личному составу летать самолетами этой авиакомпании. Федеральное авиационное агентство США снизило рейтинг безопасности Южной Кореи, а канадские власти предупредили руководство Korean Air о том, что они всерьез рассматривают вопрос о запрете транзитных полетов самолетов авиакомпании через воздушное пространство страны.

В разгар этих событий достоянием общественности стал отчет о внешнем аудите Korean Air. Руководство компании немедленно объявило

40-страничный документ «раздутым» и «непоказательным», однако к тому моменту спасти репутацию Korean Air было уже поздно. В отчете подробно описывались случаи, когда во время заправки команда курила на предангарной площадке, а во время полета проносила сигареты в грузовой отсек, где перевозились опасные предметы. Вот одна из записей: «На протяжении всего полета команда читает газеты и держит их так, что они закрывают сигнальную лампочку, и, если она вдруг загорится, ее никто не увидит». В отчете говорилось также о низком моральном духе экипажей, о бесчисленных нарушениях процедур и о недостаточной подготовке пилотов классического «Боинга-747». «Возникают серьезные опасения по поводу того, сумеют ли вторые пилоты посадить самолет в нормальных условиях или экстренных случаях, если капитан окажется недееспособен».

Катастрофа в Шанхае переполнила чашу терпения общественности, после этого президент Кореи Ким Дэ Джун больше не мог отмалчиваться. «Проблемы в Korean Air не являются проблемами отдельно взятой компании, это проблема всей страны, — заявил он. — Под угрозой находится ее репутация». После этого выступления Дэ Джун начал летать самолетами не Korean Air, а ее молодого конкурента, компании Asiana.

И вдруг произошло маленькое чудо. Korean Air полностью преобразилась. В настоящее время эта компания занимает почетное место в престижном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam Alliance. С 1999 г. в ее отчетах по безопасности нет ни единого темного пятнышка. В 2006 г. журнал *Air Transport World* вручил компании свою награду Phoenix Award в знак признания ее преобразования. Сегодня любой эксперт подтвердит, что этот авиаперевозчик не менее безопасен, чем любой другой.

Далее в этой главе мы изучим расшифровки записей черного ящика, выясним, в каких погодных условиях проходил тот полет, узнаем особенности местности, а также сравним катастрофу на Гуаме с другими, очень похожими катастрофами — и все это в попытках разобраться, что же разладилось в Korean Airlines и каким образом произошло ее волшебное преобразование. Это запутанная и местами странная история. Но в основе ее лежит один простой факт — уже знакомый нам по историям о Розето, Харлане и мичиганских студентах. Korean Airlines пришла к успеху лишь тогда, когда приняла во внимание национальные культурные особенности.

## 3

В реальной жизни катастрофы редко происходят так, как в кино. Сломавшаяся деталь механизма не дрожит и не вибрирует в клубах дыма и снопе искр. И первый пилот не вскрикивает внезапно: «Боже мой!» В реальной жизни катастрофы начинаются с незаметных мелочей, которые накладываются друг на друга и разрастаются как снежный ком.

Одна из наиболее известных техногенных катастроф в мировой истории произошла в 1979 г. из-за частичного расплавления активной зоны ядерного реактора на атомной электростанции, расположенной на острове Тримайл в штате Пенсильвания. Эта трагедия повлекла за собой глубокий кризис в американской атомной энергетике, из которого отрасль так и не сумела выйти. Однако первоначальные события едва ли походили на драматические. Все началось с закупорки своего рода гигантского водяного фильтра. В результате вода просачивалась в систему воздушного охлаждения, что привело к автоматическому выключению двух клапанов и прекращению поступления холодной воды в парогенератор. Как и на всех ядерных реакторах, на «Тримайл-Айленд» была установлена резервная система охлаждения, предназначенная как раз для подобных случаев. Но в тот день по причинам, которые никто так и не смог объяснить, клапаны резервной системы оказались закрыты, а лампочку на пульте оператора, сигнализирующую о закрытых клапанах, закрывала висящая на рычаге бирка с указанием необходимого ремонта. На этот случай была предусмотрена еще одна резервная система — специальный предохранительный клапан. Но к несчастью, в тот день он тоже не работал. Его заело в открытом положении, хотя он должен был быть закрыт. Ситуация усугублялась еще и тем, что не работал прибор оповещения операторов о неработающем предохранительном клапане. К тому моменту, когда инженеры АЭС поняли, что происходит, реактор едва не расплавился.

На «Тримайл-Айленд» не произошло никаких крупных накладок. К аварии привели пять случайных и не связанных друг с другом событий, каждое из которых в отдельности вызвало бы лишь краткосрочное отклонение в повседневной работе атомной станции. Причина произошедшего кроется не в оборудовании и не в ошибочности его конструкции. Неисправности оборудования оказались незначительными. Все дело в том, что кто-то закрыл резервные клапаны, не предупредив человека, ответственного за систему

охлаждения; кто-то завесил биркой лампочку, не спросив оператора, насколько она важна; тот, кто следил за работой предохранительного клапана, вовремя не позаботился о его ремонте. Причиной аварии на АЭС «Тримайл-Айленд» стали не изначальные ошибки в проектировании ядерных реакторов, а тот факт, что сложные технологические операции требовали эффективного, быстрого и беспрепятственного взаимодействия операторов.

Авиакатастрофы подчиняются тем же правилам. Поднимаясь на борт самолета, мы тревожимся об аварийных ситуациях вроде возгорания двигателя или заклинивания руля при набории высоты. Но подобные происшествия крайне редки. Обычный современный коммерческий авиалайнер по надежности почти не уступает тостеру. В большинстве случаев авиакатастрофы происходят в результате наложения друга на друга незначительных неполадок и случайных обстоятельств.

Часто в катастрофах бывает повинна плохая погода — необязательно ужасная, но достаточно плохая для того, чтобы пилот нервничал чуть больше обычного. В подавляющем количестве случаев самолет вылетает с опозданием, поэтому пилоты торопятся. В 52% случаев пилот бодрствует более 12 часов, поэтому из-за усталости медленнее соображает. В 44% случаев два пилота летят вместе впервые и поэтому не успевают сработаться друг с другом. Затем следует череда ошибок. Типичная катастрофа характеризуется последовательностью просчетов, связанных с человеческим фактором. Кто-то из пилотов допустил оплошность, которая сама по себе не является роковой. На это накладывается еще одна оплошность второго пилота, которая даже вкупе с первой не ведет к катастрофе. Но потом они допускают еще одну ошибку, потом еще одну, и еще, и еще, и еще. И в результате череды ошибок происходит катастрофа.

Более того, эти ошибки редко совершаются по незнанию или непрофессионализму. Дело не в том, что пилот не справляется с каким-либо важным техническим маневром. Причина, как и в случае с «Тримайл-Айленд», в неэффективности командной работы и обмена информацией. У одного пилота были важные сведения, но почему-то он не поделился ими с другим. Один пилот допустил ошибку, а другой ее не заметил. Проблемная ситуация требует решения, состоящего из сложной последовательности шагов, но пилоты, которым почему-либо не удастся скоординировать свои действия, пропускают один из них.

«Кабина самолета спроектирована таким образом, чтобы управление находилось в руках обоих пилотов, и при идеальном раскладе один контролирует другого или они следят друг за другом, — говорит Эрл Уинер, многие годы занимавший должность главного инженера по безопасности компании Boeing. — Самолеты не прощают ошибок. Уже давно не вызывает сомнения тот факт, что два пилота, совместно управляющие самолетом, обеспечивают безопасность полета гораздо лучше, чем один, который управляет самолетом, в то время как другой просто сидит рядом на тот случай, если его напарник утратит дееспособность».

Говоря о наличии у авиакомпании проблем по части безопасности, мы имеем в виду весьма специфические вещи. Речь идет не о технических неполадках в самолетах. И не о непрофессионализме пилотов. И даже не о незначительных нарушениях правил безопасности. Другими словами, предполагаемое курение пилотов Korean Air во время заправки и чтение газет во время полета, разумеется, нельзя сбрасывать со счетов. Но эти проблемы, какими бы серьезными они ни были, не являются *истинными* причинами катастроф. А истинная причина кроется в том, как пилоты обмениваются информацией.

#### 4

Вечером 25 января 1990 г. авиалайнер колумбийской авиакомпании Avianca, совершавший рейс 052, разбился, не долетев до Международного аэропорта Кеннеди в Нью-Йорке. Капитаном воздушного судна, вылетевшего из города Медельина, был Лауреано Кавьедес, вторым пилотом — Маурицио Клотц. Произошедшая в тот день катастрофа так похожа на крушение на Гуаме, случившееся семь лет спустя, что ее можно считать наиболее подходящей отправной точкой в нашем расследовании.

В тот день стояла не лучшая погода. Все восточное побережье накрыл пришедший с севера-востока шторм, принес с собой густой туман и резкие порывы ветра. В Ньюаркском аэропорту отменили 203 рейса, в аэропорту Ла-Гардиа — 200, в Филадельфии — 161, в аэропорту Логана в Бостоне — 53, а в аэропорту Кеннеди — 99. Из-за плохих погодных условий авиадиспетчерская служба три раза задерживала самолет на пути в Нью-Йорк. Сперва он 19 минут кружил над вирджинским Норфолком, затем 29 минут над

Атлантик-Сити, а потом еще 29 минут на подлете к аэропорту Кеннеди, 65 километрами южнее.

После более чем часовой задержки экипаж наконец получил разрешение на посадку. Снизившись до 150 метров, самолет вошел в зону сдвига ветра. Какое-то время он летел при сильном встречном ветре, что вынудило пилотов включить двигатели на большую мощность, чтобы сохранить инерцию при планировании.

В следующую секунду встречный ветер внезапно стих, и получилось, что самолет летит слишком быстро для приземления на взлетно-посадочную полосу. В таких ситуациях, как правило, включается автопилот, который своевременно реагирует на сдвиг ветра. Но автопилот на самолете был неисправен, и поэтому его отключили. В последнее мгновение пилот набрал высоту и пошел на второй круг. Самолет облетел Лонг-Айленд и вновь приблизился к аэропорту Кеннеди. Внезапно отказал один из двигателей. Через несколько секунд отказал и второй. «Покажите же мне полосу!» — закричал пилот, отчаянно надеясь на то, что он находится достаточно близко к аэропорту, чтобы как-нибудь спланировать на посадочную полосу. Однако до аэропорта Кеннеди было 25 км. «Боинг-707» рухнул на земельный участок, принадлежавший отцу известного теннисиста Джона Макэнроя, в крошечном городке Ойстер-Бей на Лонг-Айленде. Из 158 пассажиров 73 погибли. Установить причину происшедшего удалось в тот же день: нехватка топлива. Никаких технических неполадок. Никаких проблем в аэропорту. Пилоты не были пьяны и не находились под действием наркотиков. Просто в самолете закончилось горючее.

## 5

«Это классический случай», — говорит Сурен Ратватт, пилот-ветеран Emirates Airlines. Многие годы он занимался изучением человеческого фактора — анализом взаимодействия людей с такими сложными системами, как самолеты или, скажем, атомные электростанции. Ратватт родом из Шри-Ланки. Ему идет пятый десяток, и почти всю свою жизнь он пролетал на реактивных самолетах в бизнес-авиации. Мы сидим в вестибюле гостиницы «Шератон» на Манхэттене. Только сегодня после длительного перелета из Дубая он посадил в аэропорту Кеннеди самолет, принадлежащий Emirates



Airlines. Ратватт, хорошо знающий историю крушения «Боинга» авиакомпании Avianca, начинает перечислять типичные предпосылки авиакатастрофы. Северо-восточный ветер. Задержка рейса. Техническая неполадка автопилота. Три задержки, когда диспетчерская служба заставляла самолет летать кругами в течение длительного времени — а это означало не просто лишние 80 минут полета. Это лишние минуты полета на малой высоте, когда самолет сжигает гораздо больше горючего, чем в разреженном воздухе высоко над облаками.

«Они летели на “Боинге-707”, а он довольно сложен в управлении, — объясняет Ратватт. — Это модель старого поколения. Она доставляет массу хлопот. Системы управления не имеют гидроприводов, а с рулевыми плоскостями самолета они соединены посредством ременных передач и тяговых штанг. Управлять этим воздушным судном может только физически сильный человек, поскольку усилий требуется не меньше, чем при гребле на лодке. Самолет, на котором я летаю сейчас, подчиняется легкому нажатию пальцев. В моей кабине огромные приборы, а в том самолете они размером с кофейные чашки. К тому же у них был сломан автопилот. Поэтому капитану приходилось следить за этими приборами, каждый из которых размером с кофейную чашку, в то время как правой рукой он контролировал скорость, а левой управлял самолетом. Капитан просто разрывался на части, и у него больше ни на что не оставалось сил. Именно это и происходит с уставшим человеком: у него притупляется способность принимать решения. Он пропускает то, что в любой другой день обязательно заметил бы».

На записях черного ящика, найденного на месте крушения, явственно слышно, что в последний час полета капитан Кавьедес постоянно просил авиадиспетчерскую службу переводить указания оператора на испанский язык, словно он выбился из сил и не в состоянии был понимать английский. Девять раз он просил повторить указания. Под конец попросил: «Повторите громче, я не слышу». Когда самолет кружил к юго-востоку от аэропорта Кеннеди — и все находившиеся в кабине пилотов точно знали, что горючее на исходе, — капитан мог запросить посадку в Филадельфии, ведь она была всего в 104 км. Но он этого не сделал. Похоже, что он просто заиклился на Нью-Йорке. В процессе захода на посадку система предупреждения приближения к земле раз 15 сообщала, что самолет снижается слишком быстро,

но казалось, капитан даже не слышал этих предупреждений. После отмены посадки ему следовало бы немедленно пойти на второй круг — однако этого не произошло. Капитан был совершенно измучен.

В кабине экипажа все это время царило молчание. Рядом с Кавьедесом сидел второй пилот, Маурицио Клотц, но в записи черного ящика имеются длинные паузы, в течение которых не слышно ничего, кроме гула двигателей. В обязанности Клотца входили переговоры с авиадиспетчерской службой, иными словами, он выполнял исключительно важную функцию. Однако в тот день он вел себя на удивление пассивно. О недостатке горючего, необходимого для того, чтобы дотянуть до ближайшего запасного аэропорта, Клотц сообщил лишь при третьей задержке посадки. От авиадиспетчера поступили следующие указания: «Только держитесь» и «Разрешена посадка в аэропорту Кеннеди». Позже следователи выдвинули версию о том, что экипаж Avianca решил, будто диспетчер передвинул их в начало очереди, пропустив перед десятком других самолетов, находившихся в зоне ожидания аэропорта Кеннеди. На самом деле их не передвигали вперед, а поставили в конец очереди. Именно это трагическое непонимание и предредило судьбу «Боинга-707». Пытались ли пилоты прояснить этот вопрос? Нет. Они вообще не поднимали его еще в течение 38 минут.

## 6

Ратватт никак не может объяснить молчания в кабине экипажа. Пока мы беседуем в вестибюле гостиницы, он рассказывает мне о происшествии во время утреннего рейса из Дубая. «В самолете одной индийской леди стало плохо. Ее трясло и рвало. Ей было совсем худо. Они с мужем летели навестить дочь, живущую в Соединенных Штатах. Муж не говорил ни на английском, ни на хинди, только на панджаби, поэтому мы не могли с ним объясниться. Выглядел он так, словно только что вышел из пенджабской деревни, к тому же у них совершенно не было денег. Мы как раз пролетали над Москвой, но я понимал, что там сесть мы не сможем, потому что непонятно, что тогда будет с этими людьми. И я приказал второму пилоту: “Бери управление. Мы летим в Хельсинки”».

Перед Ратваттом встала проблема: они пролетели лишь половину длинного маршрута, а это значило, что в баках самолета оставалось гораздо

больше горючего, чем обычно при посадке. «У нас имелся солидный перевес, на 60 тонн больше допустимого максимального посадочного веса. Мне предстояло принять решение. Можно было бы слить топливо, хотя это очень непопулярная мера. Меня бы перенаправили куда-нибудь к Балтийскому морю, но на это ушло бы минут сорок. Пожилая леди могла умереть. Так что я решил садиться. Это был мой выбор».

Самолет шел на посадку перегруженным. Воспользоваться автопилотом было нельзя, поскольку он не предназначен для таких случаев.

«В этот момент я принял управление, — продолжает Ратватт. — Посадка должна была пройти очень мягко, иначе самолет мог получить повреждения и все закончилось бы плачевно. К тому же при перевесе, если вы уже начали снижаться, а потом вынуждены идти на второй круг, вам может не хватить силы тяги, чтобы снова подняться.

Задача предстояла не из простых, нужно было все тщательно продумать. Поскольку рейс был очень длинным, со мной летели еще два пилота. Я разбудил их и подключил к делу. Еще четыре человека из запасного экипажа помогали нам, все координируя. Раньше я не летал в Хельсинки и понятия не имел о том, какой там аэропорт и какая взлетно-посадочная полоса. Мне нужно было войти в схему воздушного движения незнакомого аэропорта и сообщить компании о своих действиях. Мне приходилось одновременно разговаривать с Дубаем, с Medlink, специальной службой в Аризоне, соединившей меня с врачом, и с двумя докторами, присматривавшими за леди в салоне самолета. И так сорок минут без перерыва.

Нам повезло: в Хельсинки стояла хорошая погода. Садиться в плохую погоду, да еще с перевесом и в незнакомом аэропорту — хуже не придумаешь. К счастью, финские диспетчеры хорошо подготовлены и умеют быстро ориентироваться. Я предупредил их: «Самолет перегружен, нам лучше садиться против ветра». (В такой ситуации вы должны немного сбросить скорость.) «Хорошо, садитесь», — ответили они и провели нас не там, где они обычно заводят на посадку. Мы пролетели над городом, хотя обычно этого стараются избегать из-за шума».

Эта ситуация не была такой опасной, как в случае с рейсом 052 компании Avianca. Но представьте себе, что требовалось от Ратватта. Само собой разумеется, он должен был быть хорошим пилотом и обладать достаточными техническими навыками, чтобы посадить перегруженный самолет. Но все

остальное, что помогло Ратватту успешно выполнить эту задачу, выходит за рамки летного мастерства.

Ему предстояло взвесить риск повреждения самолета и угрозу жизни пассажирки, а потом, после принятия решения, проанализировать, что будет лучше для заболевшей леди — оказаться в Хельсинки или в Москве? Ему предстояло быстро ознакомиться с параметрами аэропорта, в котором он никогда раньше не бывал: примет ли тот воздушное судно, вес которого на *60 тонн* превышает допустимую посадочную массу? Но самая сложная задача, вставшая перед ним, — необходимость общаться с пассажирами, врачами, вторым пилотом, членами второго экипажа, которых он разбудил, со своим начальством в Дубае, с диспетчерами в Хельсинки. Можно с уверенностью сказать, что за те 40 минут, что прошли с начала приступа у женщины до приземления в Хельсинки, молчание в кабине экипажа воцарялось едва ли на несколько секунд. На Ратватта была возложена функция *взаимодействия* — он должен был не просто отдавать команды, а ободрять, уговаривать, успокаивать, вести переговоры и обмениваться информацией. И делать это максимально четко и внятно.

## 7

Для сравнения приведу запись разговоров на борту Avianca 052, когда была в первый раз отменена посадка. Погода все портит. Туман настолько плотный, что Кавьедес и Клотц не в состоянии определить, где они находятся. Но обратите внимание не на содержание их диалогов, а на форму. В частности, на продолжительность пауз между репликами и на характер замечаний Клотца.

Кавьедес: Полоса, где она? Я ее не вижу. Не вижу.

Они выпускают шасси. Капитан приказывает Клотцу запросить новый маршрут. Проходит 10 секунд.

Кавьедес (словно говорит сам с собой): У нас нет горячего...

Проходит 17 секунд, в течение которых пилоты обмениваются техническими инструкциями.

Кавьедес: Не понимаю, что случилось с полосой. Я ее не вижу.

Клотц: И я не вижу.

Диспетчер дает им указание выполнить разворот влево.

Кавьедес: Сообщи, что у нас аварийная ситуация.

Клотц (обращаясь к диспетчеру): Подтверждаю, на курс сто восемьдесят, мы попробуем еще раз, и, кстати, у нас заканчивается горючее.

Представьте, что творится в этот момент в кабине экипажа. Горючего катастрофически не хватает. Первая попытка сесть не удалась. Экипаж понятия не имеет, сколько еще самолет продержится в воздухе. Капитан в отчаянии: «Сообщи, что у нас аварийная ситуация». А что говорит Клотц? *«Подтверждаю, на курс сто восемьдесят, мы попробуем еще раз, и, кстати, у нас заканчивается горючее».*

Надо сказать, что фраза «у нас заканчивается горючее» в терминологии обеспечения безопасности полетов лишена всякого смысла. На подлете к конечной цели у всех самолетов топливо так или иначе заканчивается. Имел ли он в виду, что рейсу 052 не хватает топлива, чтобы дотянуть до другого запасного аэропорта? Или хотел сказать, что они начинают тревожиться из-за нехватки топлива? Далее обратите внимание на структуру ключевого предложения. Клотц, как положено, подтверждает инструкции диспетчера, а свою тревогу относительно топлива выражает лишь во второй части реплики. Все равно как если бы он заявил в ресторане: «Да, еще кофе, пожалуйста, и, кстати, я подавился куриной косточкой». Насколько серьезно официант воспримет его заявление? Диспетчер, с которым говорил Клотц, позднее подтвердит: «Я счел эту фразу ничего не значащей». В разгар штормов диспетчеры постоянно слышат от пилотов о нехватке топлива. «Кстати», которое Клотц вставляет между двумя частями предложения, принижает важность всего сказанного им. По отзывам второго диспетчера, курировавшего в тот день рейс 052, второй пилот говорил «бесстрастным тоном... по которому невозможно было оценить серьезность положения».

## 8

То, как Клотц сообщил диспетчеру о ситуации на борту, лингвисты называют смягчающим приемом, под которым понимаются попытки сгладить значение произносимого. Мы прибегаем к смягчающему приему, когда проявляем вежливость, испытываем стыд или смущение либо выражаем почтение по отношению к вышестоящим лицам. Если вы хотите, чтобы начальник оказал вам услугу, то не потребуйте: «К понедельнику все должно

быть готово», а постараетесь смягчить свое высказывание: «Если это займет слишком много времени, то не стоит беспокоиться. Но если на выходных вы найдете время просмотреть эти документы, буду благодарен». В подобных ситуациях смягчение значения произносимого более чем уместно. В других обстоятельствах — например, в кабине самолета, находящегося в аварийной ситуации, — оно только мешает.

Лингвисты Уте Фишер и Джудит Орасану провели такой эксперимент: они предложили группе капитанов и вторых пилотов гипотетический сценарий и попросили сформулировать свой ответ:

«Вы видите, что метеорадиолокатор показывает область значительных осадков на расстоянии 40 км впереди. Пилот ведет самолет прежним курсом на скорости 0,73 Маха, несмотря на сообщение о скрытых грозах в данном районе и небольшую турбулентность. Вы хотите обойти этот район стороной.

Вопрос: что вы скажете пилоту?»

По мнению Фишер и Орасану, убедить пилота изменить курс можно, по меньшей мере, шестью способами, каждый из которых отличается степенью смягчения.

1. Приказ: «Поворот на 30 градусов вправо». Это наиболее прямолинейный и недвусмысленный способ выражения мысли. Смягчающий прием отсутствует.
2. Настоятельная рекомендация: «Думаю, мы должны срочно поворачивать вправо». Обратите внимание на использование местоимения «мы» и менее конкретный характер требования. Формулировка чуть более мягкая.
3. Предложение: «Давайте обойдем непогоду». Здесь подразумевается: «Мы справимся вместе».
4. Запрос: «В какую сторону вы бы хотели повернуть?» Этот вариант еще мягче предложения, поскольку говорящий признает, что не является главным.
5. Предпочтение: «Думаю, стоит повернуть влево или вправо».
6. Намек: «Эти осадки не предвещают ничего хорошего». Наиболее смягченный вариант.

Фишер и Орасану установили, что в таких случаях капитаны в подавляющем большинстве отдали бы приказ: «Выполняйте поворот

на 30 градусов вправо». Ведь они разговаривают с младшим по званию. Им не нужно стараться быть вежливыми. Вторые пилоты, напротив, разговаривают со старшим по званию, поэтому и выбирают наиболее смягченный вариант — намек.

Читая выводы, сделанные Фишер и Орасану, невозможно не заволноваться: ведь намек труднее всего поддается расшифровке и в просьбе, выраженной намеком, легче всего отказать. В 1982 г. недалеко от Вашингтона, округ Колумбия, произошла печально известная авиакатастрофа рейса Air Florida. До того как самолет упал, второй пилот три раза пытался предупредить капитана об опасном обледенении крыльев. Но вслушайтесь, как он это делал, — сплошь одни намеки:

— Смотрите, сколько намерзло льда, вон там, там, видите?

Затем:

— Вы видите, сколько сосулек висит там сзади, и не только там?

Наконец:

— Эх, все попытки удалить лед впустую, они только дают ложное ощущение безопасности, вот что они делают.

Получив разрешение на взлет, второй пилот повысил статус своих высказываний до предложения:

— Давайте еще раз проверим поверхности, раз уж нам все равно сидеть здесь еще какое-то время.

Капитан:

— Думаю, через минуту будем взлетать.

Последняя фраза, которую второй пилот успел произнести прямо перед тем, как самолет рухнул в реку Потомак, была не намеком, не предложением, не приказом, а обычной констатацией факта. И на сей раз капитан с ним согласился.

Второй пилот:

— Ларри, мы падаем, Ларри.

Капитан:

— Я вижу.

Смягчающий прием объясняет одну из самых больших загадок авиакатастроф. В коммерческих авиакомпаниях капитаны экипажа и вторые пилоты делят летные обязанности пополам. Но, как свидетельствует история, гораздо чаще катастрофы происходят тогда, когда капитан «на первых ролях».

Казалось бы, это утверждение нелепо, ведь капитаном почти всегда становится пилот с большим опытом.

Но давайте вернемся к катастрофе самолета Air Florida. Если бы второй пилот выполнял обязанности капитана, стал бы он три раза делать намеки? Нет, он бы отдал приказ — и самолет не потерпел бы крушение. Полет становится более безопасным, если лайнером управляет менее опытный пилот, ибо в таком случае второй пилот не боится говорить все как есть.

В последние годы борьба со смягчающими приемами в речи превратилась в коммерческой авиации в настоящий крестовый поход. Теперь каждая крупная авиакомпания внедряет программу оптимизации использования возможностей летного состава, призванную обучить младших членов команды выражать свои мысли четко и уверенно. United Airlines обучает своих пилотов по системе CUSS, стандартизированной процедуре, позволяющей открыто выражать свои опасения в случае кризисных ситуаций. («Капитан, меня беспокоит...», «Капитан, мне не нравится...»). Если же капитан не реагирует на замечания, то «Капитан, я считаю ситуацию опасной». Если и это замечание игнорируется, второй пилот вправе взять на себя управление воздушным судном.) Эксперты в области авиации подтвердят, что благодаря борьбе со смягчающими приемами в речи авиакатастроф стало меньше.

«У себя в Эмиратах мы настаиваем на том, чтобы второй пилот и капитан экипажа называли друг друга по именам, — говорит Ратватт. — Нам кажется, это разумно. Гораздо легче обратиться по имени, чем сказать: “Капитан, вы ошибаетесь”». Ратватт всерьез обеспокоен проблемой смягчающих приемов в речи. После расследования причин крушения борта Avianca остаться равнодушным к этой проблеме просто невозможно. Ратватт продолжает: «Лично я всегда стараюсь вести себя с пилотами на равных. Я говорю им: “Я не очень часто летаю. Три-четыре раза в месяц. Вы летаете чаще. Поэтому если я ошибусь, дайте мне знать. Помогите советом”. Надеюсь, после этого они могут высказываться свободно».

## 9

Вернемся в кабину экипажа рейса Avianca 052. После первой неудавшейся попытки приземления самолет разворачивается и удаляется от аэропорта Кеннеди.



Клотц только что был на связи с авиадиспетчерской службой, выясняя, когда они могут зайти на посадку снова. Кавьедес поворачивается к нему.

Кавьедес: Что он сказал?

Клотц: Я уже сообщил, что мы попробуем еще раз, потому что мы не можем...

Четыре секунды тишины.

Кавьедес: Предупреди, что у нас аварийная ситуация.

Еще одна четырехсекундная пауза. Капитан снова задает вопрос:

— Сообщил?

Клотц: Да, сэр. Уже сообщил.

Клотц переговаривается с авиадиспетчером — стандартное подтверждение:

— Avianca ноль пятьдесят два, курс сто пятьдесят, сохраняю две тысячи.

Похоже, капитан близок к панике.

Кавьедес: Предупреди, что у нас нет горючего.

Клотц снова обращается к диспетчеру:

— Держим высоту три тысячи, и, кстати, у нас не хватает горючего, сэр.

И снова никакого упоминания об «аварийной ситуации», хотя диспетчеры обучены немедленно реагировать на эти слова. Всего лишь «у нас не хватает горючего» в конце фразы и смягчающее «кстати». Итак, если говорить об ошибках экипажа Avianca, счет пошел уже на десятки.

Кавьедес: Ты сообщил, что у нас нет горючего?

Клотц: Да, сэр. Сообщил.

Кавьедес: Bueno.

Если бы за этим обменом репликами не последовала трагедия, то он был бы похож на типичную комедию Эбботта и Костелло.

Проходит чуть больше минуты.

Диспетчер: Avianca ноль пятьдесят два, я переведу вас на двадцать пять километров к северу-востоку и разверну на заход. Горючего хватит?

Клотц: Думаю, да. Большое спасибо.

*Думаю, да. Большое спасибо.* Они же вот-вот разобьются! Одна из бортпроводниц заходит в кабину пилотов, чтобы узнать, насколько серьезно положение. Бортинженер молча показывает на пустой указатель топлива и проводит пальцем поперек горла. В течение следующих пяти минут никто

не произносит ни слова. Слышны переговоры в радиоэфире, и вдруг бортинженер кричит:

— Четвертый двигатель горит!

Кавведес просит:

— Дайте мне полосу.

Но посадочная полоса находится в 25 километрах.

Тридцать шесть секунд стоит тишина. Диспетчер запрашивает в последний раз:

— У вас хватает горючего, чтобы добраться до аэропорта?

Запись заканчивается.

## 10

«В связи с этой катастрофой нужно понять одну вещь, — говорит Ратватт. — Нью-йоркские диспетчеры известны своей грубостью, агрессивностью и бесцеремонностью. Но они также профессионалы. Им приходится координировать огромные потоки движения в ограниченном пространстве. Есть одна известная история о пилоте, который потерялся в аэропорту Кеннеди. Вы даже не представляете, насколько просто там заблудиться, оказавшись на летном поле. Это настоящий лабиринт. Женщина-диспетчер пришла в ярость и приказала: “Ничего не предпринимайте. И не связывайтесь со мной, пока я сама с вами не свяжусь”. И отключилась. Через какое-то время пилот взял микрофон и спросил: “Мадам, не был ли я женат на вас в прошлой жизни?”

Это невозможные люди. Они рассуждают так: “Здесь командую я. Заткнись и делай, что я говорю”. Они могут огрызнуться на вас. И если вам не нравятся их указания, нужно огрызаться в ответ. Они становятся более покладистыми. А если этого не сделать, они будут навязывать вам свое мнение. Помню один рейс British Airways в Нью-Йорк. Авиадиспетчерская служба долго не давала им посадку. Британские пилоты заметили: “Вам стоит поучиться вести самолеты у службы Хитроу”. Все дело в характере. Если вы не привыкли к подобному “обмену любезностями”, авиадиспетчерская служба Нью-Йорка внушает страх. Ребята из Avianca просто испугались их напора».

Трудно представить, чтобы Ратватт не сумел объясниться с авиадиспетчерской службой аэропорта Кеннеди — и не потому, что он отличается

агрессивностью, напористостью или непомерным эго, а потому, что он смотрит на мир иначе. Если ему понадобится помощь в кабине пилотов, он разбудит вторую команду. Если ему кажется, что Москва не вызывает доверия, что ж, он просто отправится в Хельсинки, а если Хельсинки собираются сажать его по ветру, он убедит диспетчеров сажать его против ветра. В то утро, когда они вылетали из Хельсинки, Ратватт вырулил не на ту полосу. Второй пилот быстро указал ему на ошибку. Вспоминая об этом случае, Ратватт смеется: «Маса — швейцарец. И он с такой радостью меня поправил. И прикалывался надо мной всю обратную дорогу».

Далее он продолжает: «Ребятам нужно было лишь сказать диспетчеру, что у них не хватает горючего, чтобы выполнить его указания. Надо было просто сказать: мы не можем этого сделать. Нам нужно сесть в ближайшие десять минут. Они не сумели объяснить ситуацию диспетчеру». Было видно, что Ратватт тщательно подбирает слова, пытаясь сформулировать одно из тех обобщений, которые всегда вызывают у нас чувство неловкости, потому что связаны с национальными особенностями.

Но все произошедшее с Avianca так странно, что это действительно невозможно объяснить лишь некомпетентностью Клотца и усталостью капитана. Причины крушения Avianca лежат несколько глубже. Можно ли объяснить эту катастрофу тем, что пилоты были колумбийцами, а крушение рейса KAL 801 — тем, что пилоты были корейцами? «Знаете, ни один американский пилот не оставил бы это просто так, — поясняет Ратватт. — Он бы сказал: “Послушай, приятель, я сажусь”».

## 11

В 1960–1970-х гг. голландский психолог Гирт Хофстед выполнял исследование для отдела персонала европейского офиса IBM. Он ездил по миру и проводил собеседования с сотрудниками компании, расспрашивая их о том, как они разрешают те или иные конфликты, как строят совместную работу и как относятся к вышестоящему руководству.

Для этого были разработаны подробные анкеты, и, посетив все бесчисленные филиалы IBM во всех уголках света, Хофстед собрал обширный материал.

«Восхитительное было время, — вспоминал он позднее. — Я столько узнал. Наблюдал за поведением людей. И обратил внимание на то, что

внутри этой огромной компании люди мыслят и ведут себя совершенно по-разному».

Результатом исследования ученого стала система анализа различий между культурами, а «измерения Хофстеда» на сегодня — одна из самых популярных парадигм межкультурной психологии.

По утверждению Хофстеда, культуры можно различать, к примеру, по уровню обособленности индивидов. Эта шкала получила название «коллективизм-индивидуализм». Самое крайнее положение на стороне индивидуализма занимают Соединенные Штаты. Нет ничего удивительного в том, что США являются единственной в мире промышленно развитой страной, не имеющей всеобщего здравоохранения. На противоположном конце шкалы располагается Гватемала.

Второе измерение, выделенное Хофстедом, — «неприятие неопределенности». Насколько культура терпима к неизвестности будущего? На основании собранного материала Хофстед выделил пять стран, в культуре которых наиболее ярко выражена зависимость от правил и норм и стремление придерживаться установленных процедур независимо от обстоятельств:

1. Греция
2. Португалия
3. Гватемала
4. Уругвай
5. Бельгия

В последнюю пятерку вошли страны, наименее подверженные неприятию неопределенности:

49. Гонконг
50. Швеция
51. Дания
52. Ямайка
53. Сингапур

Надо отметить, что Хофстед не говорил о «правильных» или «неправильных» положениях вдоль шкалы. Он также не утверждал и того, что положение страны со стопроцентной точностью определяет поведение ее жителей: в Гватемале легко найдутся люди с высокой степенью индивидуализма.

Но его выводы во многом совпадают с выводами, сделанными Нисбеттом и Коэном после экспериментов в Мичиганском университете. Каждый из нас обладает собственной уникальной личностью. Однако на нее накладываются традиции и привычки того общества, в котором мы выросли, и эти различия выражены очень четко.

Возьмем, к примеру, Бельгию и Данию. Из одной страны в другую можно долететь на самолете всего за час. Датчане внешне очень похожи на бельгийцев, и, оказавшись на перекрестке где-нибудь в Копенгагене, вы едва ли заметите много отличий от Брюсселя. Без сомнения, при поверхностном знакомстве эти две страны могут *показаться* одинаковыми. Но в контексте неприятия неопределенности они диаметрально противоположны. По сути, по этому измерению датчане имеют гораздо больше общего с ямайцами, нежели с некоторыми из своих европейских соседей. Возможно, Данию и Бельгию объединяют европейские либерально-демократические традиции. Но все остальное отличается: история, политическое устройство, религиозные верования, язык, кухня, архитектура и литература, уходящие корнями на многие сотни лет назад. В своей совокупности эти различия обуславливают разное поведение датчан и бельгийцев в определенных ситуациях, связанных с риском и неопределенностью.

Из всех выделенных Хофстедом измерений, вероятно, наибольший интерес представляет так называемый индекс дистанции власти (ИДВ). Он измеряется с помощью ответов на вопросы, подобные следующему: «Можете ли вы сказать на основании своего опыта, как часто подчиненные боятся выражать несогласие с руководством?»

Измерение дистанции власти показывает, насколько та или иная культура ценит и уважает иерархию. В какой степени члены тех или иных институтов и организаций, обладающие меньшей властью, согласны с неравным ее наделением? Испытывают ли члены общества почтение к пожилым людям? Пользуются ли власть имущие особыми привилегиями?

Хофстед писал в своей классической книге «Последствия культуры» (Culture's Consequences):

«В странах с низким индексом дистанции власти власть имущие фактически стыдятся своей власти и даже стараются приуменьшить важность своего статуса. Один университетский чиновник из Швеции

(низкий ИДВ) признался мне как-то, что старается не привлекать внимание к своему положению с тем, чтобы исполнять свои полномочия. Руководители высшего ранга нередко подчеркивают собственный неформальный статус, отказываясь от формальных символов. Как известно, федеральный канцлер Австрии (низкий ИДВ) Бруно Крайский иногда добирался на работу на трамвае. В 1974 г. в португальском кемпинге я видел премьер-министра Нидерландов (низкий ИДВ) Йоопу ден Ойла, путешествующего на автофургоне. Подобное поведение лиц, стоящих у власти, не приветствуется в Бельгии или Франции (высокий ИДВ). Трудно представить себе премьер-министра любой из этих стран разъезжающим в трамвае или автофургоне\*».

Можете вообразить, какое впечатление исследования Хофстеда произвели на людей, занятых в авиационной индустрии! Ведь к чему в итоге сводятся борьба со смягчающими приемами в речи и работа по укреплению командного взаимодействия? К попыткам сократить дистанцию власти в кабине пилотов. Хофстед задавал тот самый вопрос — «Можете ли вы сказать на основании своего опыта, как часто подчиненные боятся выражать несогласие с руководством?», — который задавался вторым пилотам, работающим в паре с капитаном. Работа Хофстеда вскрыла факт, ускользавший ранее от внимания представителей мира авиации: задача по обучению вторых пилотов уверенному поведению должна решаться с учетом индекса дистанции власти той страны, в которой родился и вырос каждый из них.

Именно это подразумевал Ратватт, говоря, что ни один американский пилот не позволил бы нью-йоркским диспетчерам запугать себя. Америка — классический пример страны с низким индексом дистанции власти. Когда

---

\* Хофстед ссылается на проводившееся несколько лет назад исследование, в ходе которого сравнивались немецкие и французские заводы, принадлежащие к одной индустрии и с примерно одинаковым объемом производства. На французских заводах руководящие должности занимали в среднем 26% сотрудников; на немецких — 16%. К тому же французские руководители высшего звена получали значительно больше, чем их немецкие коллеги. По утверждению Хофстеда, это сравнение раскрывает различия в культурном отношении к иерархии. Индекс дистанции власти во Франции в два раза выше, чем в Германии. В отличие от немцев, французы благосклонно относятся к иерархии и поддерживают ее.

ситуация обостряется, в американцах просыпается их *американизм*, который означает, что они воспринимают сотрудника авиадиспетчерской службы как равного. Какая же страна находится на противоположном конце шкалы дистанции власти? Колумбия.

После крушения самолета Avianca психолог Роберт Хелмрайх, который в попытках объяснить поведение пилотов активно отстаивал роль культуры, написал замечательное исследование, посвященное этой катастрофе. В своей работе он заявил, что поведение Клотца нельзя объяснить, если не принимать во внимание его национальность: трудности в общении, которые он испытывал в тот день, были трудностями человека, питающего глубокое уважение и почтение к лицам, наделенным властью. Хелмрайх писал:

«В силу большой дистанции власти, свойственной колумбийцам, второй пилот пришел в замешательство, поскольку капитан был не в состоянии принять четкое (или даже авторитарное) решение, традиционное для культур с большой дистанцией власти. Второй пилот и штурман ждали указаний от капитана, опасаясь предлагать альтернативные решения».

Клотц считает себя подчиненным. Разрешение кризисных ситуаций не входит в его обязанности. Это задача капитана — но тот устал и молчит. А тут еще высокомерные диспетчеры аэропорта Кеннеди отдают распоряжение идти на второй круг. Клотц пытается сообщить об экстренной ситуации, однако использует привычный для своей культуры язык, говоря так, как подчиненный говорил бы с вышестоящим руководством. Диспетчеры, напротив, не являются колумбийцами. Они — ньюйоркцы, привыкшие к отсутствию дистанции власти. Они не видят никакого иерархического разрыва между собой и пилотами в самолете. Поэтому в их представлении смягченное высказывание означает не выражение почтения к вышестоящему должностному лицу, а *отсутствие на борту проблем*.

В расшифровке записей есть один эпизод, в котором культурное непонимание между Клотцем и диспетчерами становится настолько очевидным, что больно это читать. Последний обмен репликами между Avianca и центром управления полетами всего за несколько минут до катастрофы.

Только что на вопрос диспетчера о том, хватит ли горючего, Клотц ответил: «Думаю, да. Большое спасибо». Капитан Кавьедес поворачивается к Клотцу:

— Что он сказал?

— Он злится.

Злится! Чувства Клотца задеты! Его самолет отделяют от катастрофы считанные секунды, но он соблюдает правила, продиктованные его культурой, в которой подчиненные обязаны уважать и бояться тех, кто стоит выше. Второй пилот решил, что его попытка сообщить диспетчеру о положении на борту не удалась, и пришел к единственно возможному для него выводу: наверное, он чем-то оскорбил вышестоящих должностных лиц в центре управления полетами.

После крушения самолета в аэропорту Кеннеди руководство Avianca провело детальный анализ последних четырех произошедших подряд авиакатастроф — в колумбийских Барранкилье и Кукуте, а также в Мадриде и Нью-Йорке. Во всех четырех случаях «самолеты находились в идеальном техническом состоянии, члены экипажа были физически здоровы и имели среднюю или выше средней подготовку. *Тем не менее* катастрофы имели место». (Курсив авт.)

Как сообщается в отчете, перед крушением самолета в Мадриде один из пилотов пытался предупредить капитана о грозящей им опасности:

«Пилот был прав. Но пассажиры погибли, потому что... задавая вопросы, пилот делал слишком нерешительные намеки. Капитан вообще никак не отреагировал на них. Вероятно, второй пилот не хотел показаться недисциплинированным, подвергая сомнениям решение капитана, или боялся показаться дураком, ведь он знал, что капитан летал этим рейсом много раз. Второму пилоту нужно было выражать свое мнение более настойчиво...»

Наша способность успешно справляться с возложенными на нас обязанностями напрямую зависит от того, откуда мы родом. Вот почему так трудно быть хорошим пилотом тому, кто принадлежит к культуре с большой дистанцией власти. Кстати сказать, Колумбия имеет не самый высокий ИДВ. Хелмрайх и его коллега Эшли Мерритт измерили ИДВ пилотов по всему



миру. Под номером один оказалась Бразилия. Второе место заняла Южная Корея\*.

## 12

Национальный комитет США по вопросам транспортной безопасности (NTSB) располагается в приземистом здании XVII в. на берегу реки Потомак в Вашингтоне, округ Колумбия. По обеим сторонам длинных коридоров находятся комнаты, в которых хранятся обломки самолетов: деформированная часть турбины двигателя, покореженный винт вертолета. В одной из лабораторий на полке стоит речевой самописец из кабины экипажа — так называемый черный ящик — самолета компании ValuJet, разбившегося в страшной катастрофе во Флориде в 1996 г. Тогда погибли 110 человек. Устройство помещено в футляр размером с коробку для обуви, изготовленный из толстой закаленной стали. С одной стороны ящика неровное отверстие, словно кто-то — или, скорее, что-то — со всей мощи пробило его колом. Среди следователей NTSB есть инженеры, восстанавливающие ход событий, приведших к катастрофе, по вещественным доказательствам. Есть и пилоты. Среди них, как ни удивительно, много психологов, чья задача — прослушивать речевой самописец и воспроизводить все сказанное и сделанное экипажем в последние минуты перед крушением. Один из ведущих специалистов NTSB по черным ящикам — пятидесятилетний доктор психологических наук Малкольм Бреннер. Он был одним из тех, кто расследовал катастрофу KAL 801.

---

\* Если вам интересно, взгляните на список пяти самых высоких, а затем пяти самых низких ИДВ пилотов по странам. Если сопоставить этот перечень со статистикой авиакатастроф, то прямая зависимость становится очевидной.

1. Бразилия
2. Южная Корея
3. Марокко
4. Мексика
5. Филиппины

Пятерка самых низких ИДВ:

15. США
16. Ирландия
17. Южная Африка
18. Австралия
19. Новая Зеландия

«В обычных условиях подход к аэропорту Гуама не представляет особой сложности, — рассказывает Бреннер. — Самолет может сам заходить на посадку по приборам». В аэропорту Гуама используется так называемая курсоглиссадная система: с помощью радиомаяков она выводит самолет на взлетно-посадочную полосу в целостности и сохранности. Но в тот день глиссадный маяк не работал. «Он был неисправен, — поясняет Бреннер, — и его отправили на другой остров в ремонт. А всех пилотов предупредили о том, что курсо-глиссадная система не работает».

По большому счету отсутствие глиссадного маяка нельзя считать серьезной проблемой: за тот месяц, что он был в ремонте, в аэропорту Гуама удачно приземлилось около 1500 самолетов. Но это небольшое неудобство все-таки затруднило посадку борта KAL 801.

«Вторым осложнением стали погодные условия, — продолжает Бреннер. — Как правило, в южной части Тихого океана плохая погода держится недолго. Штормов не бывает. Это тропический рай. Но в тот день в этой области наблюдались небольшие гроззовые очаги, и получилось так, что самолет попал в один из них всего в нескольких милях от аэропорта. Капитану предстояло принять решение, как в такой ситуации лучше заходить на посадку. Экипажу были даны указания совершать заход с использованием так называемой системы VOR/DME. А это сложная задача. При таком заходе, происходящем поэтапно, от пилотов требуется максимально координировать свои действия. Но тут вдалеке капитан видит огни Гуама. Он успокаивается и сообщает о визуальном заходе на посадку».

Визуальный заход точно соответствует своему названию. В аэропортах установлены маяки VOR, отмечающие местоположение взлетно-посадочной полосы. Капитану нужно лететь, ориентируясь на VOR, пока он не увидит огни полосы и не посадит самолет. Визуальные заходы на посадку — обычное дело. Так что это было вполне разумным решением. Но каждое свое решение пилот обязан подкреплять запасным на тот случай, если план не срабатывает. А в тот раз капитан экипажа этого не сделал.

«Все действия следует согласовывать. Он должен был получить указания для поэтапного снижения, — поясняет Бреннер. — Но он об этом даже не заикнулся. Самолет окружали гроззовые очаги, и капитан понадеялся на то, что он вот-вот вырвется из туч и увидит аэропорт, а если на высоте 170 метров аэропорта не будет видно, он просто пойдет на второй

круг. Такая стратегия могла бы сработать, если бы не одно “но”. Маяк VOR, на который он ориентировался, находился не в аэропорту, а в четырех километрах от него на Нимиц-Хилл. В мире всего несколько таких аэропортов. Как правило, ты ориентируешься на VOR, и он приводит тебя прямо в аэропорт. Но в данном случае, ориентируясь на VOR, ты попадад точно на Нимиц-Хилл».

Пилот знал о VOR. Его координаты были указаны в навигационных картах аэропорта. К тому же до этого капитан восемь раз летал на Гуам, о чем, кстати, специально упомянул на инструктаже перед полетом. Но учтите, события происходили глубокой ночью, а он не спал с шести утра предыдущего дня.

«Мы считаем, все дело в усталости, — говорит Бреннер. — Вот она, обратная сторона интенсивной работы. Ты вылетаешь, прибываешь в час ночи по корейскому времени. Проводишь несколько часов на земле и снова вылетаешь на восходе солнца. Месяц назад, когда капитан совершал такой рейс, он спал на сиденье в салоне первого класса. Но в этот раз он в кабине пилотов и говорит, что очень устал».

Итак, вот они, классические предпосылки авиакатастрофы. Те же три причины привели к крушению Avianca. Незначительная техническая неполадка. Плохая погода. Усталость пилота. По отдельности ни одна из них не повлекла бы за собой катастрофу. Вместе они привели к страшной трагедии.

Вот расшифровка последних 30 минут записи речевого самописца.

01:20:01 Капитан: Если бы рейс туда-обратно длился больше девяти часов, мы могли бы что-то получить. А за восемь часов не получим ничего. От восьми часов никакого проку... Они заставляют нас вкальвать по максимуму и даже больше. Может, таким образом... они снижают расходы на гостиницы для экипажа и увеличивают количество летных часов... В любом случае они заставляют нас... вкальвать по максимуму.

Слышно, как человек поерзал в кресле. Проходит минута.

01:21:13 Капитан: Э-э... правда... спать хочется (дальше неразборчиво)...

Второй пилот: Конечно.

Наступает один из самых важных моментов полета. Второй пилот решается высказать свое мнение:

— Вам не кажется, что здесь дождь сильнее? В этом районе, здесь?

Тут прежде всего надо вспомнить о том, что второй пилот обращается к капитану — бывшему офицеру военно-воздушных сил. В компании Korean Air управляла группа пожилых бывших офицеров военно-воздушных сил — и если Корея сама по себе отличается большой дистанцией власти, можете представить, какая дистанция власти характерна для корейской армии. Армейская культура строится на иерархии, и большинство военных самолетов — это реактивные истребители, которые управляются одним человеком. Как сказал однажды бывший пилот Korean Air, военные летчики принесли с собой в коммерческую авиацию принцип «капитан командует и делает все, что хочет, когда хочет и как хочет, а все остальные сидят тихо и не дергаются».

Во многих командах Korean Air подразумевалось, что младшие по званию летчики должны обслуживать капитана «на земле», вплоть до того, что приносить ему обед и закупать подарки. Это не сотрудничество. Это рабство.

В анонимно опубликованном в интернете отчете компании Delta по Korean Air один из аудиторов описал рейс авиакомпании, во время которого второй пилот неверно понял указания диспетчера и капитан повел самолет по курсу, предназначенному для другого лайнера. Похоже на повторение Гуама. «Бортинженер сообразил, что произошла ошибка, но промолчал. Второй пилот тоже понял, но не проронил ни слова... Несмотря на [хорошие] визуальные условия, экипаж не смотрел в окна кабины и не видел, что выбранный курс не приведет их к аэропорту». Наконец радар самолета засек ошибку — и за этим следует ключевое предложение: «За допущенную ошибку капитан ударил второго пилота тыльной стороной ладони».

*Ударил второго пилота тыльной стороной ладони?* Так родители со злости наказывают ребенка.

Но этот поступок капитана можно рассматривать и в более широком контексте культуры, в которой социальному статусу уделяется колоссальное значение. В корейском языке имеется не менее шести различных форм обращения в зависимости от отношений, связывающих участников диалога. Они призваны продемонстрировать официальное уважение, неформальное уважение, грубость, знакомство, близость или нейтральные отношения. Впервые обращаясь к капитану, второй пилот не осмелился бы использовать формы, характерные для близких отношений. Это мало похоже на кабину Ратватта, где все называют друг друга по имени. Когда три пилота KAL 801 встретились

вечером в Кимпо для подготовки к рейсу, второй пилот и бортиженер поклонились капитану. После чего все трое пожали друг другу руки. Второй пилот мог уважительно произнести: «Я впервые встречаюсь с вами».

Корейский лингвист Хо Мин Сон пишет:

«За столом человек обязан дожидаться, пока сядет и приступит к еде тот, кто занимает более высокое положение; обратное недопустимо. В присутствии человека, имеющего более высокий социальный статус, тот, кто находится ниже его по положению, не имеет права курить и должен отворачиваться и прятать стакан, если пьет. При встрече со старшим по положению (но не с младшим) корейцу следует поклониться. Кореец должен встать, если входит человек, занимающий более высокое положение, и не может пройти впереди него. Все социальные мероприятия и действия проводятся в порядке старшинства или статуса; как гласит поговорка, “даже холодную воду нужно пить по порядку”».

Итак: «Вам не кажется, что здесь дождь сильнее? В этом районе, здесь?»

Мы понимаем, что он имеет в виду: «Капитан, вы решили делать визуальный заход, не имея резервного плана, в плохих погодных условиях. Вы считаете, что мы вот-вот выйдем из облаков и успеем увидеть аэропорт. А если нет? За окном темно, хоть глаз выколи, ливень как из ведра, а в аэропорту нет глиссадного маяка».

Но вслух он ничего не сказал. Он только намекает, а говорит ровно столько, сколько, по его представлениям, имеет право сказать капитану. Как гласит корейская пословица: «Кто много болтает, мало говорит». Больше второй пилот о погоде не упоминает.

Как раз после этого самолет выныривает из облаков, и вдалеке пилоты видят огни.

— Это Гуам? — спрашивает бортиженер. И после паузы сам же отвечает: — Гуам, Гуам.

— Отлично! — усмехается капитан.

Но ничего хорошего здесь нет. Огни — это обман. Из облаков они вышли ненадолго, а от аэропорта их отделяют целых 30 километров и непогода. Бортиженеру все это прекрасно известно, ведь в его обязанности входит отслеживание погодных условий. Так что теперь он решается подать голос.

— Сегодня метеорадиолокатор нам очень помог, — говорит бортинженер.

*«Метеорадиолокатор нам очень помог»?* Еще один намек экипажа. Бортинженер хочет сказать то же самое, что и второй пилот: *«Это не тот случай, когда стоит сажать самолет, полагаясь только на зрение. Посмотрите на радар: впереди нас поджидает серьезное препятствие».*

Западному человеку кажется странным, что бортинженер ограничился всего одним упоминанием о погоде. Коммуникацию в западном стиле отличает то, что лингвисты называют «ориентация отправителя». Другими словами, говорящий обязан выражать свои мысли четко и недвусмысленно. Даже в случае катастрофы Air Florida, когда второй пилот только намекал на опасность обледенения, он делал это целых *четыре* раза — строя предложения четырьмя различными способами в попытке сформулировать мысль как можно точнее. Несмотря на дистанцию власти, отделявшую его от капитана, он действовал в рамках западного культурного контекста, по законам которого вина за недопонимание ложится на говорящего.

Однако Корея, подобно многим другим азиатским странам, ориентирована на получателя информации. Искать смысл в сообщениях — задача слушателя. Согласно представлениям бортинженера, он сказал достаточно.

В качестве примера Сон приводит диалог между сотрудником (мистером Кимом) и его начальником, руководителем филиала (квасангом).

Квасанг: «Сегодня холодно, и есть хочется».

(Значение: «Почему бы тебе не купить чего-нибудь попить и поесть?»)

Мистер Ким: «Как насчет рюмки ликера?»

(Значение: «Я куплю вам ликер».)

Квасанг: «Да нет. Не беспокойся».

(Значение: «Я приму твоё предложение, если ты его повторишь».)

Мистер Ким: «Вы, должно быть, голодны? Может быть, сходим пообедать?»

(Значение: «Я настаиваю на том, чтобы угостить вас».)

Квасанг: «Мне стоит принять предложение?»

(Значение: «Согласен».)

В этом мастерски построенном диалоге есть определенное изящество — какое внимание обе стороны уделяют мотивам и желаниям друг друга! Это культурный диалог в полном смысле этого слова: он не оставляет места

равнодушию или пренебрежительности. Однако эффективность коммуникации при большой дистанции власти зависит от умения слушателя обращать внимание на мелкие детали и от наличия у собеседников такой роскоши, как время, позволяющее вникнуть в истинную суть сказанного. В кабине самолета, где сидит уставший пилот, который пытается посадить самолет в разгар бури в аэропорту без глассадного маяка, от нее проку нет.

## 13

Именно эту проблему и предстояло решить Korean Air. Авиакомпания по всему миру обучали пилотов прямо высказывать и отстаивать свое мнение. Разрабатывались обучающие материалы, вводились новые процедуры. Но одно дело — проводить эти преобразования в стране, где дистанция власти невелика. И совсем другое — менять культуру общения в кабине, где капитан может за допущенную ошибку отвесить пилоту пощечину. Korean Air предстояло приложить немало усилий. В 2000 г. авиакомпания наконец-то приступила к активным действиям и привлекла к управлению полетами специалиста из Delta Airlines Дэвида Гринберга.

Первый шаг, предпринятый Гринбергом, может показаться странным, но лишь тому, кто не понимает истинной сути проблем авиакомпании. Гринберг оценил уровень знания английского всех летных экипажей Korean Air. «У кого-то английский был на высоком уровне, у кого-то нет, — вспоминает он. — И мы ввели программу усовершенствования авиационного английского». Во вторую очередь он пригласил Alteon, дочернюю фирму Boeing, для обучения и проведения инструктажей. «Американская фирма Alteon проводила все обучение на английском, — рассказывает Гринберг. — Ее инструкторы не говорили по-корейски». Гринберг руководствовался простым правилом: английский стал новым языком общения в Korean Air, стало быть, если ты хочешь сохранить работу, то должен бегло говорить на этом языке. «Этот шаг не был чисткой, — поясняет Гринберг. — У всех были равные возможности, а тем, кому английский давался с трудом, предлагалась последняя соломинка: учить его самостоятельно за собственные деньги. Но язык служил своего рода фильтром. Не могу припомнить, чтобы кого-нибудь уволили из-за недостатка летного мастерства».

Гринберг вовсе не пытался американизировать Korean Air. Английский язык — это язык авиационного общения. Пилоты, сидящие в кабине, руководствуются письменными инструкциями, которым во время полета следуют все экипажи. И инструкции эти составлены на английском языке. Все переговоры с авиадиспетчерскими службами в любой стране также ведутся на английском.

«Если вы пытаетесь приземлиться в Международном аэропорту Кеннеди в час пик, ни о какой невербальной коммуникации не может быть и речи, — говорит Гринберг. — Люди постоянно переговариваются друг с другом, поэтому нужно быть на сто процентов уверенным в том, что ты понимаешь все происходящее. Кто-то возразит, что двум сидящим рядом корейцам нет нужды говорить на английском. Но если они спорят о том, что говорят диспетчеры, то нужно знать язык».

К сожалению, пилоты Korean Air действовали в рамках ролей, навязанных им культурными традициями их страны. Садясь в кабину экипажа, они должны были выходить каждый из своей роли — и английский язык служил основным средством превращения. Больше никаких крутых ступеней корейской иерархии: официальное уважение, неформальное уважение, грубость, знакомство, близость и нейтральные отношения. Теперь они могли погрузиться в культуру и язык с совершенно иным наследием.

После ухода из Korean Air Гринберг помогал встать на ноги грузовой авиакомпании Cargo 360 и пригласил туда нескольких корейских пилотов. Все они были бортинженерами — то есть, согласно прежней иерархии Korean Air, третьими лицами после капитана и второго пилота. «Эти ребята работали в прежнем режиме Korean Air по 15–18 лет. И смирились со своей ролью подчиненных. Все это время они находились в самом низу лестницы. Мы переучили их и поместили в западную команду. Они показали прекрасные результаты. Полностью изменили манеру поведения. Проявляли инициативу. Несли свою долю ответственности. Не ждали, пока кто-то отдаст распоряжение. Все это были люди в возрасте, за 50, с долгим опытом работы в одних и тех же условиях. Они прошли переподготовку и теперь успешно работают с западными коллегами. Мы извлекли их из привычной культуры и обучили другим нормам».

Я понимаю, откровенно обсуждать подобные темы нелегко. Они заставляют нас нервничать. Когда в 1994 г. Boeing впервые опубликовала данные по безопасности, в которых прослеживалась явная взаимосвязь между



авиакатастрофами, приходящимися на долю той или иной страны, и ее положением в измерениях Хофстеда, исследователи компании в буквальном смысле из кожи вон лезли, чтобы не написать чего-нибудь оскорбительного. «Мы не говорим, что здесь что-то есть, но нам кажется, что-то там все-таки имеется, — примерно так выразился главный инженер по безопасности авиаперевозок. — Мы должны все изучить».

Но почему мы так остро реагируем? Почему нас так коробит тот факт, что каждый из нас принадлежит к культуре с уникальным сочетанием положительных и отрицательных характеристик, тенденций и склонностей? Ведь культура — это не смирительная рубашка, что убедительно доказал Гринберг, работавший с Korean Air и Cargo 360. Мы, люди, способны примерять новую личность и входить в новые роли — и это делает нас свободными. Мы не узники своего культурного наследия. Но прежде чем решить, куда двигаться, мы должны осознать, откуда пришли.

## 14

Вернемся в кабину пилотов. «*Метеорадиолокатор нам очень помог*».

Сегодня этот бортинженер высказался бы иначе. Но описываемые события происходили в 1997 г., еще до того, как Korean Air начала всерьез воспринимать свои национальные особенности. Капитан очень устал и не уловил истинный смысл фразы.

— Да, — соглашается он. — Полезная штука.

Он так и не понял, что в действительности хотел сообщить ему бортинженер.

Самолет летит, ориентируясь на маяк VOR, а тот находится на склоне горы. Погода не становится лучше. Так что пилоты ничего не видят. Капитан выпускает шасси и закрылки.

В 01:41:48 капитан командует: «Включить стеклоочистители», — и бортинженер выполняет приказ. Идет дождь.

В 01:41:59 второй пилот спрашивает: «Не видно?» Он высматривает взлетно-посадочную полосу, но не может ее разглядеть. Уже какое-то время его мучает нехорошее предчувствие. Через секунду система предупреждения приближения к земле сообщает своим электронным голосом: «Сто пятьдесят метров». Самолет находится на высоте ста пятидесяти метров от земли.

В данном случае — от Нимиц-Хилла. Но пилоты думают, что земля — это взлетно-посадочная полоса. Тогда почему они ее не видят? Удивленный бортинженер переспрашивает:

— Что за дела?

Можете представить, с какой лихорадочной скоростью они пытаются сопоставить показания приборов и собственные предположения относительно местонахождения самолета.

В 01:42:19 второй пилот предлагает пойти на второй круг. Наконец-то он переходит от намеков к настоятельным рекомендациям и хочет отменить приземление. Позднее, во время расследования, было установлено, что, возьми он в тот момент управление в свои руки, у команды осталось бы время на то, чтобы набрать высоту и избежать столкновения с холмом. Вторых пилотов учат принимать командование в тех случаях, когда они уверены в ошибочности решений капитана. Но одно дело — изучать это в теории в классе, и совсем другое — выполнять в реальной жизни, в воздухе, когда рядом сидит тот, кто может отвесить тебе пощечину за допущенную ошибку.

01:42:20 Бортинженер: «Не видно».

Наконец-то, когда катастрофа уже неминуема, второй пилот и бортинженер отваживаются говорить открыто. Они требуют, чтобы капитан «шел на второй круг» — поднялся вверх и предпринял повторную попытку зайти на посадку. Но уже слишком поздно.

01:42:21 Второй пилот: «Не видно, заходим на второй круг».

01:42:22 Бортинженер: «Заходим на второй круг!»

01:42:23 Капитан: «Заходим на второй круг!»

01:42:24:05 Система предупреждения приближения к земле (GPWS): «Сто».

01:42:24:84 GPWS: «Пятьдесят».

01:42:25:19 GPWS: «Сорок».

01:42:25:50 GPWS: «Тридцать».

01:42:25:78 GPWS: «Двадцать».

01:42:25:78 (звук первого удара)

01:42:28:65 (звуковой сигнал)

01:42:28:91 (крики)

01:42:30:54 (звуковой сигнал)

Конец записи.

## Рисовые поля и тесты по математике

«Семья человека, который круглый год  
встает до зари, бедствовать не будет»

### 1

Если отправиться из Гонконга в глубь страны и добраться до широкой плодородной долины реки Чжуцзян, то можно легко представить, как выглядел юг Китая до того, как превратился в промышленный цех, обслуживающий весь мир.

Ни сетей электропередачи, ни дымки смога, ни автострад, забитых тягачами с прицепами. Ни фабрик по производству фотоаппаратов, компьютеров, часов, зонтиков и футболок.

Ни тесно прижавшихся друг к другу многоквартирных домов, ни полей с банановыми и манговыми деревьями, сахарным тростником, папайей и ананасами, выращиваемыми на экспорт. Чжуцзян — это Миссисипи Южного Китая, широкая извилистая река, несущая свои воды среди плодороднейших земель. До того как в Китае стала развиваться промышленность, илистые поля, раскинувшиеся по берегам Чжуцзян, были сплошь засеяны рисом.

В верховьях реки расположен город Гуанчжоу, где еще сохранились остатки прошлого. От красоты местных пейзажей захватывает дух. На фоне гор Наньлин возвышаются холмы, усыпанные точками выходящих на поверхность залежей известняка. Тут и там разбросаны домики из сырцового кирпича, в которых живут крестьяне. В маленьких городках на рынках под открытым небом продают цыплят и гусей, усаженных в искусно сплетенные бамбуковые корзины, на земле рядами разложены овощи, огромные

куски свинины и связанный в толстые пуки табак. И повсюду на многие километры тянутся рисовые поля. Зимой из голой земли торчат сухие стебли прошлогоднего урожая. Ранней весной дожди приносят влагу, и после посева поля окрашиваются в изумрудно-зеленый цвет, а когда на концах рисовых побегов появляются зерна, превращаются в бескрайнее желтое море.

Рис в Китае выращивают уже много тысяч лет. Все страны Южной Азии — Япония, Корея, Сингапур, Тайвань — заимствовали у Китая способы возделывания риса. Из года в год, с древнейших времен, крестьяне по всей Азии занимаются одной и той же мудреной формой земледелия.

В отличие от пшеничных, рисовые поля не расчищаются, а «возводятся». Недостаточно выкорчевать деревья и кустарник, убрать камни и вспахать поле. Рисовые поля высекаются на горных склонах затаеивым каскадом уступов или кропотливо сооружаются на болотах и речных равнинах. Рисовое поле требует орошения, поэтому его должны окружать дамбы. Необходимо выкопать каналы, соединяющие поле с ближайшим водным источником, и соорудить в дамбах заслонку с тем, чтобы поддерживать оптимальный для посевов уровень воды.

Само поле должно иметь толстый слой глиняной основы, иначе вода будет сразу уходить в землю. Но ведь в глину рис не высадишь, значит, на эту основу нужно насыпать толстый мягкий слой ила. Глинистый слой должен быть идеально ровным, в противном случае вода будет стекать к одному краю поля, и часть посева окажется залитой, а остальное засохнет. Рис требует регулярного внесения удобрений — а это само по себе искусство. Крестьяне традиционно использовали для подкормки органические отходы и смесь сожженного компоста, речного ила и конопли. Применять удобрение нужно было в правильно выбранное время и с осторожностью: его избыток вреден так же, как и недостаток.

Когда подходило время посева, китайские крестьяне могли выбирать из сотен разнообразных сортов риса, различающихся по урожайности, скороспелости или устойчивости к засухе. Чтобы не остаться без урожая, крестьяне одновременно высаживали несколько сортов да еще каждый год варьировали сочетания. Зерна проращивали, а через несколько недель молодые ростки высаживали в землю ровными рядами на расстоянии 15 см друг от друга и усердно заботились о них.

Пропалывать их надо было вручную, ежедневно и старательно, поскольку другие растения легко могли задушить молодые ростки. Иногда каждый росток по отдельности обрабатывался бамбуковым гребнем — так уничтожались насекомые-вредители. При этом крестьянам приходилось регулярно и многократно проверять уровень воды и следить за тем, чтобы она не сильно нагревалась под летним солнцем. А когда рис вызревал, крестьяне созывали всех друзей и родственников и одной слаженной командой собирали урожай как можно скорее, чтобы успеть высадить вторую партию и получить до наступления зимы еще один урожай.

На завтрак в Южном Китае едят конджи — кашу из белого риса с салатом-латуком, побегами бамбука и паштетом из рыбы. На обед тоже конджи. На ужин рис с подливами. Рис продается на рынках, а на вырученные деньги покупается все необходимое. Рис служит мерилом богатства и статуса. Он определяет каждый рабочий момент каждого дня. «Рис — это жизнь, — говорит антрополог Гонкало Сантос, изучающий традиционный уклад деревень Южного Китая. — Без риса обойтись невозможно. Если вы хотите добиться чего-то в этой части страны, вам обязательно нужно выращивать рис. В этом мире рис занимает главное место».

## 2

Азиатам хорошо дается математика. Студенты из Китая, Южной Кореи и Японии, а также дети недавних иммигрантов из этих стран успевают по математике намного лучше своих западных сверстников\*.

В математике азиаты — несомненно первые, и их успех неминуемо влечет за собой вопрос, ответить на который пытались многие исследователи: почему?

Пытаясь вскрыть истоки таланта к математике, обычно обращаются к интеллекту. Мы подсознательно убеждены: сложные подсчеты и высшая математика требуют выдающегося ума. Вот почему способности азиатов к математике вызывают у нас соблазн предположить наличие у них некоего

---

\* В доказательство можно привести множество примеров. Исследователь Эрлинг Боу подсчитал, что Япония, Южная Корея, Сингапур, Гонконг и Тайвань показывают по математике примерно одинаковые результаты, около 98-го перцентиля. США, Англия, Франция, Германия и прочие западные промышленные страны располагаются где-то между 28-м и 36-м перцентилями. Это большой разрыв.

врожденного когнитивного преимущества. Однако это не так\*. И, что не менее важно, изначальное предположение также неверно. Талант к математике не связан с одними только когнитивными способностями. Он по большей части обусловлен культурой.

Взгляните, к примеру, на ряд чисел: 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Назовите их. Отведите глаза и в течение 20 секунд запоминайте эту последовательность, а потом повторите вслух. Если вы говорите по-английски, ваши шансы на правильное запоминание цифр составляют примерно 50%. Если вы китаец, то, скорее всего, воспроизведете последовательность безошибочно. Почему? Потому что люди хранят цифры в отрезке памяти, не превышающем двух секунд. За эти две секунды мы наиболее легко запоминаем все, что читаем или произносим (вот почему память лучше у тех, кто умеет быстро говорить или читать). Те, для кого китайский является родным, правильно запоминают последовательность цифр 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6, потому что этот язык, в отличие от английского, позволяет уложить все семь цифр в две секунды.

Этот пример взят из книги Станисласа Дехэйна «Чувство числа» (Number Sense). Вот что пишет сам автор:

«Китайские слова, обозначающие цифры, очень короткие. Большинство из них можно произнести менее чем за четверть секунды (к примеру, 4 — это “си”, 7 — “ки”). Английские эквиваленты длиннее: four и seven соответственно. На их произнесение требуется около трети секунды. Отмеченная разница в длине слов, очевидно, объясняет различие в свойствах памяти тех, кто говорит по-английски, и тех, кто

---

\* Одним из первых идею о том, что азиаты обладают более высоким IQ, чем остальные жители Земли, выдвинул британский психолог Ричард Линн. Он разработал замысловатую теорию, построенную на эволюционном объяснении, в котором фигурируют Гималаи, очень холодный климат, древние методы охоты, размер мозга и особые гласные звуки.

Теория Линна, правда, была разгромлена другими специалистами, которые продемонстрировали, что его доводы непоказательны, поскольку в качестве примеров были взяты городские жители с высоким уровнем доходов. Джеймс Флинн, вероятно, ведущий в мире специалист по IQ, выдвинул весьма занимательную встречную теорию. Согласно его утверждению, по историческим причинам IQ азиатов был ниже, чем IQ европейцев. Другими словами, они демонстрируют превосходство в математике не благодаря IQ, а вопреки ему. Свои рассуждения на эту тему Флинн изложил в книге «Американские азиаты: Успех вопреки IQ» (Asians Americans: Achievement Beyond IQ), 1991.

говорит по-китайски. В таких разнотипных языках, как валлийский, английский, арабский, китайский и иврит, наблюдается повторяемое соотношение между временем, затрачиваемым на произнесение чисел, и объемом памяти носителей данного языка. По данному критерию на первое место выходит кантонский диалект китайского языка, благодаря краткости которого жители Гонконга могут похвастаться уникальной памятью на числа».

Западные и азиатские языки отличаются друг от друга и формами образования слов, обозначающих числа. В английском языке, к примеру, названия чисел довольно беспорядочны. Четырнадцать звучит как *fourteen*, 16 — как *sixteen*, 17 — как *seventeen*, 18 — как *eighteen*, 19 — как *nineteen*, поэтому можно предположить, что 11 будет звучать как *oneteen*, 12 — как *twoteen*, а 13 — как *threeteen*. Но нет. Для этих чисел существуют иные формы: *eleven* (одиннадцать), *twelve* (двенадцать), *thirteen* (тринадцать) и *fifteen* (пятнадцать). Или сравним *forty* (сорок) и *sixty* (шестьдесят) с *fifty* (пятьдесят), *thirty* (тридцать) и *twenty* (двадцать). На слух они воспринимаются как образованные по одному и тому же принципу, но на самом деле это не так. И подумайте еще вот над чем. При формировании чисел больше двадцати мы на первое место ставим десятки, а на второе единицы: *twenty one* (двадцать один), *twenty two* (двадцать два). Но числа от одиннадцати до девятнадцати образуются иначе. Сначала идут «единицы», а уж потом «десятки»: *fourteen*, *seventeen*, *eighteen*. Разве это не странно? В китайском, японском и корейском языках все совсем не так. Их система счета отличается логичностью. Одиннадцать — это десять-один, двенадцать — десять-два, двадцать четыре — два десятка четыре и т. д.

Это различие дает азиатским детям два преимущества. Во-первых, они гораздо быстрее обучаются считать. Четырехлетний китайский ребенок в состоянии считать до 40. Американские дети в этом возрасте умеют считать до 15, а счетом до 40 овладевают только годам к пяти. Другими словами, в этом базовом математическом навыке американские дети уже на год отстают от своих азиатских сверстников.

Во-вторых, азиатским детям гораздо легче выполнять основные арифметические действия, например складывать. Попросите английского семилетнего ребенка сложить в уме тридцать семь и двадцать два. Сперва ему

придется перевести слова в числа ( $37 + 22$ ) и только потом произвести сложение: 2 плюс 7 равняется девять, 30 плюс 20 равняется 50, в сумме выходит 59. Попросите азиатского ребенка сложить три десятка семь и два десятка два, и в голове у него сразу возникнет готовое решение, заключенное в самих словах: пять десятков девять.

«Азиатская система счета прозрачна, — говорит Карен Фьюзон, психолог Северо-Западного университета, занимающаяся изучением различий между Азией и Западом. — Думаю, это обуславливает совершенно иной подход к изучению математики. Бездумная зубрежка заменяется системой, логика которой поддается постижению. Я понимаю, что могу справиться. Я понимаю, что эта система разумна. Опирируя дробями, мы говорим три пятых. Китайцы говорят буквально: “из пяти частей отнимите три”. На понятийном уровне эта языковая форма сразу разъясняет вам, что такое дробь и каковы взаимоотношения между числителем и знаменателем».

По мысли Фьюзон, эти различия, хоть и кажутся нам, взрослым, незначительными, очень существенны для шести-, семи- и восьмилетних детей, постигающих азы математики. У западных школьников нарастающая неприязнь к математике впервые проявляется в третьем или четвертом классе, и можно предположить, что по крайней мере отчасти она объясняется отсутствием в математике логики, смысла. Ее лингвистическая структура слишком громоздка, а основные правила отличаются произвольностью и запутанностью.

Азиатские дети избавлены от подобных трудностей. Они удерживают в голове больше чисел, быстрее производят арифметические расчеты, а словесные формы, которыми в их языке представлены дроби, соответствуют внутренней сути дробей. Возможно, это побуждает их больше любить математику; возможно, чуть большая любовь к математике побуждает их чуть старательнее заниматься, посещать больше занятий и с большей охотой выполнять домашние задания и т. д. и т. п. Получается замкнутый круг. В отношении математики у них имеется готовое преимущество, никак не связанное с интеллектом отдельно взятого азиатского ребенка. Просто их язык идеально приспособлен к определенным типам интеллектуальных задач. Это культурное наследие.

Глубоко укоренившаяся культурная традиция мешает корейцам справиться с управлением самолетом. Но мы только что познакомились с иной



разновидностью культурного наследия, доставшегося от древних времен, которая прекрасно соответствует требованиям XXI в. Культурное наследие имеет большое значение, в связи с чем встает вопрос: существуют ли какие-либо иные аспекты этого наследия, связанные с математическим талантом? В этой главе я хочу обратить ваше внимание на рисовые поля. Что, если на математических способностях сказывается принадлежность к культуре, сформированной под влиянием тонкостей выращивания риса?

### 3

Когда смотришь на рисовое поле — только нужно стоять в самом центре, — наибольшее впечатление производит его размер. Оно *крошечное*. Размер рисового поля составляет, как правило, один му, что равняется одной пятнадцатой гектара. Это размер гостиничного номера. Типичная азиатская рисовая плантация не превышает в размере двух-трех му. Китайская деревня, насчитывающая 1500 жителей, может обеспечивать себя всем необходимым, имея 180 га земли. Это размер обычной семейной фермы на американском Среднем Западе. При таких масштабах, когда семья из пяти-шести человек ведет хозяйство на территории с два гостиничных номера, подход к земледелию в корне меняется.

Западная агрокультура тяготеет к автоматизации. Если западный фермер желает повысить эффективность своего труда или увеличить урожай, он внедряет все больше и больше сложного оборудования, заменяя ручной труд механическим. Молотилка, сноповязалка, зерноуборочный комбайн, трактор. Он расчищает еще одно поле и увеличивает посевную площадь, поскольку теперь в состоянии обрабатывать больше земли, затрачивая прежние усилия. Но в Японии или Китае крестьяне не могли позволить себе покупку техники; к тому же нехватка земли не позволяла разбивать новые поля. Поэтому крестьянам, выращивавшим рис, приходилось повышать урожайность за счет рационального распределения времени и грамотных решений. Как говорит антрополог Франческа Брей, рисовая агрокультура «основана на мастерстве»: если вы готовы чуть тщательнее полоть, учиться правильно удобрять почву, чаще проверять уровень воды, старательнее выравнивать глинистый слой и максимально использовать каждый квадратный

сантиметр своего му, то пожнете более богатый урожай. Поэтому нет ничего удивительного в том, что людям, которые выращивали рис, всегда приходилось работать усерднее тех, кто занимался другими видами сельского хозяйства.

Последнее утверждение может показаться странным, ведь считается, что в древности все были вынуждены трудиться в поте лица. Но это не так. Нашими предками, к примеру, были охотники и собиратели, а многие из них, по общему мнению, вели весьма приятную жизнь. Бушмены канг, населяющие пустыню Калахари в Ботсване, — одни из последних людей на Земле, кто ведет подобный образ жизни, — питаются преимущественно орехами монгонго, которые богаты белком, а также фруктами, ягодами и корнями. Они ничего не выращивают и не разводят животных. Время от времени мужчины канг выходят на охоту, но делают это по большей части из спортивного интереса. Мужчины и женщины канг работают не больше 12–19 часов в неделю, все остальное время отдавая танцам, развлечениям и визитам к друзьям и родственникам. В общей сложности на работу у них уходит около тысячи часов в год. (Когда одного бушмена спросили, почему его племя не занимается сельским хозяйством, тот удивленно ответил: «А зачем нам что-то выращивать, когда в мире полным-полно орехов монгонго?»)

Давайте для сравнения рассмотрим жизнь европейского крестьянина XVIII в. В те времена мужчины и женщины работали от рассвета до полудня, 200 дней в году, что в сумме составляет 1200 рабочих часов. В период сбора урожая или весеннего посева рабочий день был длиннее. Зимой он существенно сокращался. В своей книге «Открытие Франции» (*The Discovery of France*) историк Грэм Робб пишет, что жизнь французских крестьян даже в XIX в. представляла собой длительные периоды праздности, прерывавшиеся короткими периодами работы.

«Девяносто девять процентов активной деятельности, описанной в этой и прочих книгах [о французской сельской жизни], — пишет он, — приходилось на период с конца весны и до начала осени». В Пиренеях и Альпах с первым ноябрьским снегом целые деревни буквально впадали в спячку, оживая лишь к марту или апрелю. В районах Франции с более мягким климатом, где редко случаются заморозки, наблюдалась та же тенденция. Далее Робб пишет:

«Поля Фландрии бóльшую часть года пустовали. В одном официальном отчете по департаменту Ньевр от 1844 г. сообщалось о странном поведении поденщиков после сбора урожая и сжигания виноградных лоз. Починив все необходимые инструменты, эти энергичные люди днями напролет валялись в постели, тесно прижавшись друг к другу ради сохранения тепла, и поглощали очень мало пищи. Они ослабляли себя намеренно. Эта зимняя спячка обуславливалась экономической и физической необходимостью. Замедление метаболизма помогало экономить тающие запасы продовольствия и притуплять чувство голода... Люди бездельничали даже летом... После революции чиновники жаловались, что виноделы и независимые фермеры Эльзаса и Па-де-Кале “погрязли в бессмысленной праздности” вместо того, чтобы в зимний сезон посвятить себя “мирным и малоподвижным занятиям”».

Но если бы вы были крестьянином с юга Китая, вам не удалось бы проспать всю зиму. Короткая пауза, приходящаяся на сухой сезон — с ноября по февраль, — была бы заполнена множеством дел. Надо было бы напести бамбуковых корзин или шляп и продать их на рынке. Починить дамбы на рисовом поле, подремонтировать дом. Отправить сына на работу к родственнику в ближайшую деревню. Приготовить соевый сыр тофу, наловить змей (деликатесное угощение!), насобирать насекомых. А с наступлением весны вы бы вновь с рассветом выходили в поле. В сравнении с кукурузой или пшеницей выращивание риса требует в 20 раз больше усилий! По некоторым оценкам, азиатский крестьянин, возделывавший рис, трудился около 3000 часов в год.

#### 4

Задумайтесь на минуту, какую жизнь он вел. Три тысячи часов работы — это колоссальная нагрузка, учитывая, что большую часть времени ему приходилось стоять, согнувшись, под палящим солнцем и пропалывать рисовое поле.

Утешением для него служила лишь природа этой работы. Во-первых, в выращивании риса есть прямая взаимосвязь между вложенными усилиями и получаемым вознаграждением. Чем усерднее вы работаете на поле, тем богаче будет урожай. Во-вторых, это сложный процесс. Крестьянин не просто бездумно высевал зерна весной и собирал урожай осенью. Фактически он был

мелким предпринимателем, координирующим работу семейного подряда, преодолевающим сомнения при отборе семян, возводящим сложную систему ирригации и следящим за ее функционированием, управляющимся со сбором первого урожая и одновременно подготавливающим к посеву второй.

Но самое главное, эта работа позволяла китайским крестьянам быть независимыми. Европейские крестьяне, как правило, трудились как рабы на полях землевладельцев-аристократов, не будучи властными над своей судьбой. Но в Китае и Японии, странах с рисовой экономикой, деспотические феодальные системы не прижились. Выращивание риса требует слишком много знаний и мастерства, чтобы в стране могла укорениться система, силой принуждающая крестьян каждое утро выходить в поле. К XIV–XV вв. в Центральном и Южном Китае сложилась ситуация, когда землевладельцы лишь собирали фиксированную арендную плату с крестьян и оставляли за ними право вести дела на свое усмотрение.

«Процесс выращивания риса требует не только феноменального трудолюбия, но и большой тщательности, — рассказывает историк Кеннет Померанц. — Крайне важно идеально выровнять поле перед поливом. Малейшие расхождения в уровне воды могут отрицательно сказаться на урожайности. Вода должна находиться на поле определенное количество времени. Есть большая разница между высаживанием семян на равном расстоянии друг от друга и их беспорядочным разбрасыванием. Вы не можете просто кинуть зерно в землю в середине марта и рассчитывать на то, что в конце месяца пройдет дождь. Вам нужно держать под контролем абсолютно все. А когда вы вкладываете столько труда, господин должен установить систему, при которой работник имел бы личную заинтересованность в высоком урожае: чем больше урожай, тем больше доля крестьянина. Вот поэтому устанавливается фиксированная плата: землевладелец получает, скажем, двадцать бушелей вне зависимости от объема урожая, а если урожай богатый, вы получаете все излишки. Для возделывания этой культуры не годится рабский или наемный труд. Слишком велика вероятность того, что ворота, контролирующие уровень воды, останутся открытыми на несколько секунд дольше положенного — и тогда урожая можно не дожидаться».

Вам ничего не напоминает описание жизни китайских фермеров? Очень похоже на жизнь еврейских иммигрантов вроде Луиса и Реджины Боргенихтов, только-только перебравшихся в Нью-Йорк. Они трудились не покладая

рук и не разгибая спины. Но их труд был *содержательным*. Независимость, сложность и прямая связь между вложенными усилиями и результатами труда, отличавшие швейную промышленность, помогли еврейским иммигрантам настраиваться на восхождение по экономической и профессиональной лестнице. Выращивание риса служило той же цели.

Историк Дэвид Аркуш провел сравнение китайских и русских пословиц, и разница между ними производит поразительное впечатление. «Бог не даст — и земля не родит» — вот типичная русская поговорка. Она отражает фатализм и пессимизм, характерные для репрессивной феодальной системы, при которой крестьяне не верили в эффективность собственного труда. С другой стороны, пишет Аркуш, китайские поговорки поражают верой в то, что «упорный труд, грамотное планирование и уверенность в собственных силах или взаимодействие с небольшой группой со временем принесут награду».

Вот что говорили друг другу бедные крестьяне, 3000 часов в году вкалывавшие под палящим солнцем на заболоченных рисовых полях (которые, кстати сказать, кишат пиявками):

- «Без крови и пота нет пищи»;
- «Зимой ленивый человек замерзнет до смерти»;
- «Крестьяне трудятся, все время трудятся; а если они не будут трудиться, откуда возьмется зерно, когда наступит зима?»;
- «Не ждите пищу с небес; надейтесь на свои две руки, несущие тяжесть»;
- «Бесполезно просить об урожае, он зависит от тяжелого труда и от удобрения»;
- «Если человек упорно трудится, земля тоже не будет лениться».

И наконец, самая выразительная из всех: «Семья человека, который круглый год встает до зари, бедствовать не будет».

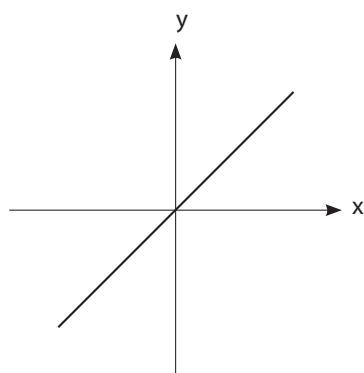
*Встает до зари? Круглый год?* Для племени канг, неторопливо собирающего орехи монгонго, и для французских крестьян, впадавших в зимнюю спячку, и для любой другой культуры, незнакомой с выращиванием риса, подобное просто невысказуемо.

И это не отвлеченное суждение об азиатской культуре. В любом колледже вам подтвердят, что азиатские студенты всегда уходят из библиотеки позже всех. Некоторые азиаты обижаются, когда об их культуре рассуждают подобным образом, и это понятно, ведь им кажется, что этот стереотип отдает некоторым

пренебрежением. Однако вера в труд — это красиво. И каждая история успеха, описанная в этой книге, рассказывает о восхождении человека или группы людей, работавших усерднее своих сверстников. Билла Гейтса в детстве нельзя было оторвать от монитора. Как и Билла Джоя. В Гамбурге группа «Битлз» выступала в общей сложности несколько тысяч часов. Джо Флом годами шлифовал свое мастерство, проводя слияния компаний, прежде чем на его долю выпал шанс. Успешные люди трудятся не покладая рук, поэтому культура, сформировавшаяся на рисовых полях, гениальна тем, что помогала узреть смысл в тяготах и бедности всем, кто работал на земле. Этот урок сослужил азиатам хорошую службу во многих областях, но ни в одной не пригодился так, как в математике.

## 5

Несколько лет назад Алан Шонфельд, профессор математики из Калифорнийского университета в Беркли, записал на видео, как женщина по имени Рене пытается решить математическую задачу. Ей лет двадцать пять. У нее длинные черные волосы, она носит круглые очки в серебристой оправе. На видео Рене работает с программой по обучению алгебре. На экране видны две оси:  $x$  и  $y$ . Программа просит ввести нужные координаты, а затем проводит по заданным координатам линию. Таким образом, если вы введете 5 на оси  $x$  и 5 на оси  $y$ , то получите следующее:



Подозреваю, где-то в глубине вашей памяти забрезжили смутные воспоминания об уроках алгебры в средней школе. Но будьте уверены, нет нужды вспоминать школьную программу, чтобы оценить важность примера

на видео. Читая запись монолога Рене, думайте не о том, что, а о том, почему и как она говорит.

Компьютерная программа, разработанная Шонфельдом, позволяет студентам учиться рассчитывать угловой коэффициент. Угловой коэффициент — как, я уверен, вы помните (или, точнее сказать, уверен, вы не помните, во всяком случае, я не помнил) — есть отношение противолежащего катета к прилежащему. Угловой коэффициент равен 1, поскольку интервал изменения абсциссы равен 5 и интервал изменения ординаты также равен 5.

Итак, Рене сидит за клавиатурой и пытается сообразить, какие числа нужно ввести, чтобы программа нарисовала абсолютно вертикальную линию, совпадающую с осью  $y$ . Те, кто еще помнит уроки математики, понимают, что это в принципе невозможно. У вертикальной линии «неопределенный» угловой коэффициент. Ее интервал изменения ординаты бесконечен: любое число на оси  $y$ , начиная с нуля и до бесконечности. А интервал изменения абсциссы на оси  $x$  равняется нулю. Бесконечность, поделенная на нуль, не является числом.

Но Рене и не догадывается, что она пытается решить задачу, у которой нет решения. По выражению Шонфельда, девушка пребывает в блаженном заблуждении. Профессору особенно нравится показывать эту запись, поскольку она наглядно демонстрирует, как Рене постепенно выходит из этого заблуждения.

Рене — медсестра. Она никогда прежде не интересовалась математикой и на работе ни имела с ней дела. Но случайно получив доступ к этой программе, уже не может от нее оторваться.

— Я хочу провести прямую линию, параллельную оси  $y$ , — начинает девушка. Шонфельд сидит рядом с ней. Рене взволнованно смотрит на него. — Я уже пять лет всем этим не занималась.

Она принимается экспериментировать, вводя различные числа.

— Если я изменю угловой коэффициент вот так... минус один... Мне нужно сделать эту линию прямой.

Линия на экране монитора меняется в зависимости от вводимых чисел.

— Ой, так не получается.

У Рене удивленный вид.

— Что ты хочешь сделать? — спрашивает ее Шонфельд.

— Я хочу провести линию, параллельную оси  $y$ . Что мне для этого нужно? Кажется, мне нужно что-то изменить вот здесь (она показывает на рамку,

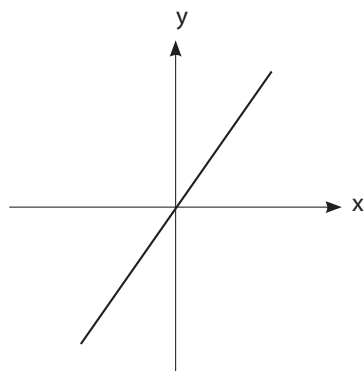
куда вводится число для оси  $y$ ). Вот что я поняла: если тыставишь вместо единицы двойку, то график резко меняется. Так, если мне нужно подняться выше, нужно менять дальше.

Это и есть «блаженное заблуждение» Рене. Она установила, что чем выше координата на оси  $y$ , тем больше поднимается линия. Из чего она делает вывод: вертикальную линию можно нарисовать, введя достаточно большую координату на этой оси.

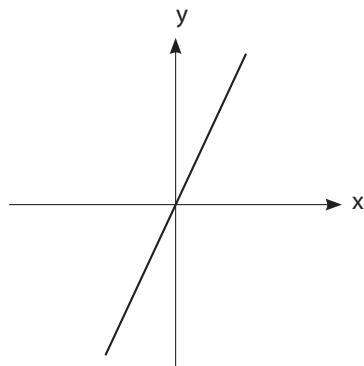
— Думаю, двенадцати или тринадцати будет достаточно. А может быть, даже пятнадцати.

Она хмурится, пытается вместе с Шонфельдом разобраться, что к чему. Задает ему вопросы. Он осторожно подталкивает ее в нужном направлении. Она предпринимает одну попытку за другой, пробует один вариант за другим.

В какой-то момент она вводит 20. Линия немного поднимается.



Она вводит 40. Линия поднимается еще выше.





— Тут есть очевидное соотношение. Но никак не могу сообразить, что к чему... А если я введу восемьдесят? Если при сорока линия поднялась на половину, тогда при восьмидесяти она должна подняться точно до оси  $y$ . Посмотрим, что у нас выйдет.

Она вводит 80. Линия поднимается еще выше, но все еще не вертикальна.

— А-а-а, это бесконечность, да? Линия никогда не будет совпадать с осью.

Рене близко подошла к решению. Но затем вновь возвращается к изначальному заблуждению:

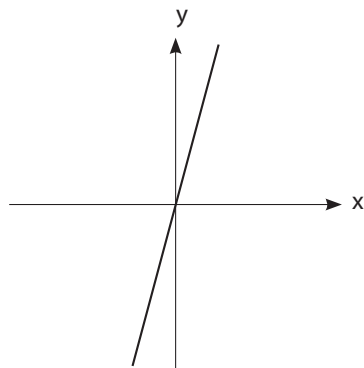
— Так что же мне нужно сделать? Ввести сто? Каждый раз, когда число удваивается, линия приближается к оси наполовину. Но так и не доходит до нее. — Она вводит 100. — Уже ближе. Но все равно не совпадает.

Рене начинает думать вслух. Очевидно, ответ вот-вот будет найден.

— Ага, я так и знала... но... я знала. Больше число, выше линия. Только никак не могу понять, почему...

Она умолкает, глядя на экран монитора.

— Совсем запуталась. Одна десятая расстояния до единицы. Но я не хочу, чтобы...



И тут ее осеняет.

— Ага! Любое число, поделенное на нуль! — Ее лицо светится от радости. — Вертикальная линия есть любое число, поделенное на нуль, а это неопределенное число. О-о-о! Ладно. Теперь все ясно. Угловой коэффициент вертикальной линии нельзя определить. А-а-а! Теперь в этом есть смысл. Никогда этого не забуду!

## 6

За годы своей работы Шонфельд записал на видео многих студентов, пытающихся решить те или иные математические задачи. Но запись с Рене — одна из его любимых, поскольку она идеально иллюстрирует то, что он считает ключом к изучению математики. От начала эксперимента до фразы «А-а-а, теперь в этом есть смысл» прошло *двадцать две минуты*. Это много. «Это задача для восьмого класса, — говорит Шонфельд. — Но если я посажу на место Рене обычного восьмиклассника, уверен, после нескольких попыток он скажет: “Я не понимаю”, “Объясните мне”».

Однажды Шонфельд спросил у учеников средней школы, как быстро они сдаются, решая какую-либо задачу, если она не выходит с первого раза. Ответы варьировались от тридцати секунд до пяти минут, средняя продолжительность попыток равнялась двум минутам.

Однако Рене не отступалась. Она экспериментировала, снова и снова перебирая разные варианты. Размышляла вслух. Не бросала дело на полпути. Не сдавалась.

На каком-то подсознательном уровне она чувствовала, что с ее «теорией» рисования вертикальной линии не все гладко, и не останавливалась до тех пор, пока не уверилась в своей правоте.

Рене не имела врожденных способностей к математике. Абстрактные понятия вроде «угловой коэффициент» и «неопределенный» давались ей с трудом. Именно поэтому Шонфельд считает ее пример наиболее впечатляющим.

«Ею движет желание разобраться, — говорит он. — Она не из тех, кто довольствуется поверхностным “да, вы правы” и успокаивается. И это очень необычно. — Он отматывает кассету назад и показывает на Рене, с искренним удивлением глядящую в экран монитора. — Смотрите, как она внимательно изучает график. Многие студенты ограничились бы беглым просмотром. Она же размышляет: “Это не согласуется с моими представлениями. Я не понимаю. Это важно. Я хочу вникнуть”. И когда она наконец находит объяснение, то говорит: “Да, теперь все сходится”».

В Беркли Шонфельд ведет курс по решению задач, в ходе которого он, по его собственному утверждению, старается отучить студентов

от математических привычек, усвоенных в школе. «Я выбираю задачу, ответ на которую мне неизвестен, — поясняет он, — и предупреждаю студентов: через две недели вам предстоит показать решение. Ваши привычки мне хорошо знакомы.

Первую неделю вы будете валять дурака и приметесь за работу только на второй неделе. Так что хочу вас предупредить. За одну неделю с заданием вам не справиться. Начав с середины отведенного срока, вы не успеете, придете ко мне и скажете: “Это невозможно”. Советую начинать работать сразу же, и к началу второй недели вы увидите, что значительно продвинулись вперед».

Зачастую мы считаем математический талант врожденной способностью. Он либо есть, либо нет. Но для Шонфельда этот талант связан не столько со способностями, сколько с *отношением*. Математику осваивает тот, кто не боится пробовать. Этому Шонфельд и пытается научить своих студентов. Успех складывается из настойчивости, упорства и готовности на протяжении 22 минут разбираться с задачей, которую большинство людей бросили бы после 30 секунд. Посадите в классе целую группу из одних Рене, дайте им возможность и время самостоятельно изучать математику — и результаты будут ошеломляющими. А представьте страну, где упорство, свойственное Рене, является не исключением, а культурной характеристикой, укоренившейся так же глубоко, как культура чести на плато Камберленд. Жители этой страны наверняка проявляют способности к математике.

## 7

Каждые четыре года международная группа работников образования проводит всесторонние тесты по математике и естественным наукам, в которых принимают участие ученики начальных и средних школ по всему миру. Эти тесты называются TIMMS (Тенденции в международном математическом и естественно-научном образовании), их цель — сравнить академические достижения разных стран.

При сдаче тестов TIMMS ученикам предлагается заполнить анкету, содержащую самые разнообразные вопросы: об их отношении к математике, об уровне образования их родителей, о друзьях и т. д. Эта анкета,

включающая 120 пунктов, настолько скучна и подробна, что очень часто 10–20 вопросов остаются без ответа.

Но вот что интересно. Как выясняется, количество ответов в анкетах TIMMS варьируется в зависимости от страны. По большому счету все страны-участницы можно проранжировать по количеству ответов учеников. Если же сравнить результаты тестирования и ранжирования по анкетам, то *они почти полностью совпадают*. Другими словами, те студенты, которые могут сохранять концентрацию в течение длительного времени и терпеливо отвечать на вопросы нескончаемой анкеты, лучше остальных справляются с решением математических задач.

Этот факт был установлен исследователем из Пенсильванского университета Эрлингом Боу, но сам он признается, что обнаружил это совпадение по чистой случайности. «На меня снизошло какое-то озарение», — говорит он. Из-за необычности этого исследования Боу даже не удалось опубликовать его ни в одном научном журнале. Не забывайте, он не говорит о том, что способность заполнить всю анкету и способность к математике каким-то образом связаны. Он говорит о том, что они совпадают: если сравнить два списка, они оказываются идентичными.

Взгляните на это с другой стороны. Представим, что в некоем городе ежегодно проводятся математические Олимпийские игры, на которые каждая страна посылает команду из тысячи восьмиклассников. По утверждению Боу, мы можем предсказать, какое место займет каждая из стран, *не задавая ни единого вопроса по математике*. Нужно лишь дать участникам задание, показывающее, насколько усердно они умеют работать. По большому счету можно даже обойтись и без такого задания. Чтобы определить, какие страны покажут лучшие результаты по математике, достаточно определить, в каких культурах приоритет отдается стараниям и усердному труду. Теория Шонфельда об истоках успеха в математике верна не только на уровне индивидов, но и на уровне стран.

Так какие же страны наиболее сильны в математике? Опять-таки, думаю, вы понимаете, к чему я клоню. В 2003 г. в пятерку лидеров по тестам TIMMS среди восьмиклассников входили Сингапур, Корея, Гонконг, Китай (Тайбэй) и Япония. В 1999 г. в пятерку лидеров по тестам для восьмиклассников входили Сингапур, Корея, Гонконг, Китай (Тайбэй) и Япония, а в 1995 г. — Сингапур, Корея, Япония, Гонконг и Бельгия. Сингапур,

Корею, Гонконг, Китай и Японию объединяет, вне всяких сомнений, культура, сформированная под влиянием выращивания риса и содержательного труда\*. В этих странах нищие крестьяне на протяжении сотен лет работали по 3000 часов в год на рисовых полях, подбадривая друг друга словами: «Семья человека, который круглый год встает до зари, бедствовать не будет»\*\*.

---

\* Два небольших дополнения. Если вас удивляет отсутствие в этом списке Китая, то имейте в виду, что материковый Китай пока не участвует в TIMMS. Однако столь высокие позиции Тайбэя и Гонконга наводят на мысль о том, что материковый Китай, скорее всего, показал бы не менее выдающиеся результаты. Вы можете задаться вопросом: а что происходит на севере страны, где исторически сложилась культура выращивания не риса, а пшеницы, во многом схожая с западноевропейской? Жители этой части страны так же сильны в математике? Мы не знаем. Согласно отчетам психолога Джеймса Флинна, подавляющее большинство иммигрантов на Западе — людей, сильных в математике, — это выходцы из Южного Китая. Китайские студенты, с отличием окончившие Массачусетский технологический институт, — это преимущественно потомки жителей долины реки Чжуцзян. По его же словам, американцы китайского происхождения с наиболее низкими результатами — это так называемые жители региона Сы-и, проживавшие по краям долины реки Чжуцзян, «где почва не столь изобильна, а сельское хозяйство не столь развито».

\*\* Изучению азиатского «упорства» посвящено множество научных работ. Один из примеров — исследование, проведенное Присциллой Блинко. Она попросила большие группы японских и американских первоклассников сложить очень сложную головоломку и засекала время, когда ребята теряли интерес к задаче. Американские дети не выдерживали дольше 9,47 минуты. Японские дети держались в среднем 13,93 минуты — приблизительно на 40% дольше.

## Сделка Мариты

«Теперь я дружу только с ребятами из KIPP»

### 1

В середине 1990-х гг. в Нью-Йорке на четвертом этаже средней школы имени Луи Герига открылась экспериментальная бесплатная школа под названием «академия KIPP». Школа Луи Герига находится в Южном Бронксе. Это один из беднейших районов города. Приземистое серое здание, построенное в 1960-х гг., стоит на улице, застроенной унылыми многоэтажками. Через несколько кварталов отсюда, на другом конце центрального в Бронксе проспекта Гранд-Конкурс, находится стадион «Янки».

KIPP — это средняя общеобразовательная школа. Классы в ней переполнены: в двух пятых учатся по 36 учеников в каждом. Для поступления не требуется сдавать экзамены: учеников отбирают посредством лотереи, участвовать в которой может любой четвероклассник из Бронкса. Одна половина учеников — афроамериканцы, другая — латиноамериканцы. Три четверти детей из неполных семей. Девяносто процентов учащихся получают ланч бесплатно или по сниженной стоимости — другими словами, их родители зарабатывают настолько мало, что их питание оплачивает федеральное правительство.

Создается впечатление, что такая школа в таком районе да еще с такими учениками должна приводить педагогов в отчаяние. Но стоит зайти внутрь, как становится ясно: она не похожа на остальные. Ученики мирно ходят по коридорам, строем, друг за дружкой. Общение в классе происходит по протоколу SSLANT: улыбаться (smile), сидеть (sit up), слушать (listen), задавать вопросы (ask questions), кивать, когда к тебе обращаются (nod), следить взглядом

за говорящим (track). Стены увешаны сотнями флажков из колледжей, где учились бывшие воспитанники академии. Желающих поступить сюда всегда больше, чем мест, выделяемых в пятом классе. Не будет преувеличением сказать, что за десять лет своего существования академия KIPP стала одной из самых популярных бесплатных средних школ Нью-Йорка.

Больше всего академия славится своими уроками математики. В Южном Бронксе с программой по этому предмету справляются лишь 16% учеников. Но в академии KIPP к концу пятого класса многие ученики называют математику своим любимым предметом. В седьмом классе они изучают алгебру на уровне старшей средней школы. К концу восьмого класса уровень их подготовки по математике достигает 80-го перцентиля в масштабе всей страны. Иными словами, эта разнородная группа случайно отобранных детей, живущих в бедных квартирках в одном из самых неблагополучных районов города, в семьях, где в подавляющем большинстве случаев никто и никогда не учился в колледже, успевают по математике не хуже, чем восьмиклассники из привилегированных школ в состоятельных американских пригородах.

«Наши дети хорошо читают, — говорит Дэвид Левин, который вместе с коллегой Майклом Файнбергом основал академию в 1994 г. — Письмо им дается чуть тяжелее. Но когда они выходят из школы, их главный козырь — это математика».

Сегодня по всей Америке открыто около 50 школ KIPP, и это не предел. Программа KIPP представляет собой одно из наиболее перспективных образовательных направлений в стране. Однако ее успех объясняется не столько учебной программой, учителями, ресурсами или организационными нововведениями, сколько серьезным отношением к культурному наследию.

## 2

Еще в начале XIX в. группа реформаторов вознамерилась создать в США новую систему государственного образования. В те времена бесплатное среднее образование обеспечивалось беспорядочно разбросанными по всей стране сельскими школами с одним-единственным классом и переполненными городскими учебными заведениями. В сельской местности учеба прекращалась с весны до осени, чтобы дети могли помогать родителям в сезон посева и сбора урожая. В городах расписание во многих школах составлялось

с учетом хаотичного графика работы родителей. Реформаторы хотели, чтобы школу посещали все дети, а образование стало всесторонним, другими словами, чтобы все дети научились читать, писать и выполнять основные арифметические действия и могли приносить пользу обществу.

Но как отмечает историк Кеннет Голд, первые реформаторы-педагоги были всерьез обеспокоены тем, чтобы дети не учились слишком много. В 1871 г. уполномоченный по образованию США опубликовал отчет Эдварда Джарвиса на тему «Взаимосвязь образования и помешательства». Изучив 1741 случай помешательства, Джарвис пришел к выводу, что в 205 случаях его причиной стала «перегрузка занятиями». «Образование закладывает фундамент для многих случаев психических заболеваний», — писал Джарвис. Гораций Манн, отец государственного образования в штате Массачусетс, считал, что чрезмерные умственные усилия губительно сказываются на характере и привычках учеников, более того, «чрезмерная стимуляция мозга пагубно отражается на здоровье в целом». В специализированных журналах того времени то и дело высказывались опасения по поводу того, что перегрузки учащихся из-за слишком большого объема домашних заданий ведут к притуплению их естественных способностей. «Постоянное давление давит и тормозит интеллект», — комментировал один журнал.

Как пишет Голд, реформаторы «стремились сократить часы, отведенные на учебу, поскольку длительные перерывы предупреждали нанесение вреда разуму. Как следствие, были отменены субботние уроки, сокращен учебный день и продлены каникулы — все эти преобразования имели место в XIX в. Учителей предупреждали о том, что “к моменту занятий ученики не должны быть истощены ни физически долгой неподвижностью, ни умственно продолжительным напряжением”. Во время отдыха также представлялись возможности для формирования когнитивных и аналитических способностей. В одной из статей журнала *Massachusetts Teacher* выдвигалась такая идея: “Только освободившись от напряжения, связанного с процессом обучения, мальчики и девочки, а также мужчины и женщины приобретают привычку мыслить и делать собственные выводы вне зависимости от авторитетности других людей и того, чему их учат”».



Идея о сбалансированности работы и отдыха возникла, разумеется, не в XIX в. Как и азиатские представления о труде, уходящие корнями в многовековые привычки, выработанные на рисовых полях, западные представления формировались под влиянием давних сельскохозяйственных традиций. В долине реки Чжуцзян крестьянин высевал два, а то и три урожая в год. Земля пустовала непродолжительные отрезки времени. Выращивание риса отличалось одной характерной особенностью: благодаря питательным веществам, которые обеспечивались водой для ирригации, чем больше земля возделывалась, тем больше урожая она давала.

В западном сельском хозяйстве действуют иные принципы. Если землю не оставлять под паром каждые несколько лет, она истощается. Зимой поля пустуют. Напряженные периоды весеннего посева и осеннего сбора урожая сменяются летним и зимним отдыхом. Реформаторы приложили ту же схему к культивированию юных умов. Мы формулируем новые идеи по аналогии: продвигаясь от известного к неизвестному. Реформаторы хорошо знали о сезонности сельскохозяйственных работ. И пришли к выводу, что знания необходимо культивировать, но не стоит перегружать разум, иначе он истощится. Как же избежать опасности истощения? Длительные летние каникулы — вот специфическая особенность американской традиции, оказавшей глубокое влияние на современную систему обучения.

### 3

В США в дебатах на тему образования вопрос о летних каникулах поднимается редко. Они считаются неотъемлемой традицией государственного образования наравне со школьным футболом и ежегодным балом. А теперь взгляните на результаты тестов, проводимых в начальной школе. И может быть, ваша вера в пользу длительного летнего отдыха пошатнется.

Приводимые данные взяты из исследования социолога Карла Александра из университета Джонса Хопкинса. Александр отслеживал прогресс 650 первоклассников из Балтимора, сравнивая результаты тестов по математике и чтению, широко известных как калифорнийский тест достижений.

Ниже представлены результаты этого теста за первые пять лет начальной школы в разбивке по социоэкономическому классу — низший, средний,

высший. Давайте ограничимся результатами теста по чтению. (В основе чтения и математики лежат одни и те же принципы.)

Социоэкономический класс	1-й класс	2-й класс	3-й класс	4-й класс	5-й класс
Низший	329	375	397	433	461
Средний	348	388	425	467	497
Высший	361	418	460	506	534

Взгляните на первую колонку. В первый класс ученики приходят с показательной, хотя и не критической разницей в знаниях и умениях. Дети из богатых семей опережают детей из бедных семей на 32 балла, а надо сказать, что в Балтиморе бедные семьи *действительно* очень бедны. А теперь взгляните на пятую колонку. Изначально довольно скромная разница между бедными и богатыми четыре года спустя возросла едва ли не в два раза.

Подобное «расхождение в достижениях» — многократно наблюдавшийся феномен, из которого, как правило, делают два вывода. Первый — дети из неимущих семей просто не обладают врожденными способностями к обучению в отличие от детей, принадлежащих к привилегированным слоям общества. Они не такие умные. Второй — чуть более оптимистичный — наши школы не приспособлены к обучению детей из бедных семей: мы не в состоянии привить им необходимые навыки. И вот здесь-то исследование Александра вызывает особый интерес, поскольку, как выясняется, ни одно из приведенных объяснений не выглядит достаточно убедительным.

В Балтиморе школьники сдают калифорнийский тест достижений не только после окончания учебного года, в июне, но и в сентябре, сразу после летних каникул. Александр заметил, что результаты второго теста позволяют ему провести несколько иной анализ. При сравнении баллов, набранных учеником в начале учебного года, в сентябре, и в конце года, в июне, можно точно установить, как много он выучил за прошедший год. А результаты тестов за июнь и за сентябрь в новом учебном году дают представление о том, сколько ребенок выучил за лето. Другими словами, вы можете оценить — по крайней мере частично, — в какой степени расхождения в достижениях обусловлены происходящим в течение учебного года и в какой — происходящим в течение лета.

Давайте начнем с сентябрьских результатов. Из представленной ниже таблицы видно, на сколько баллов поднялись результаты июньских тестов по сравнению с сентябрьскими. В колонке «Сумма» указаны совокупные достижения класса за все годы обучения в начальной школе.

<b>Социоэкономический класс</b>	<b>1-й класс</b>	<b>2-й класс</b>	<b>3-й класс</b>	<b>4-й класс</b>	<b>5-й класс</b>	<b>Сумма</b>
Низший	55	46	30	33	25	189
Средний	69	43	34	41	27	214
Высший	60	39	34	28	23	184

Данные во второй таблице рисуют совершенно иную картину. Судя по первой таблице, дети из бедных семей находились в числе отстающих. Однако результаты второй таблицы нас в этом разубеждают. Взгляните на последнюю колонку «Сумма». За пять лет дети из бедных семей обгоняют детей из богатых семей на пять баллов. Они незначительно отстают от детей, принадлежащих к среднему классу, а во втором классе их показатели превышают показатели всех остальных слоев.

А теперь посмотрим, как за время летних каникул меняются баллы в тестах по чтению.

<b>Социоэкономический класс</b>	<b>После 1-го кл.</b>	<b>После 2-го кл.</b>	<b>После 3-го кл.</b>	<b>После 4-го кл.</b>	<b>Сумма</b>
Низший	-3,67	-1,70	2,74	2,89	0,26
Средний	-3,11	4,18	3,68	2,34	7,09
Высший	15,38	9,22	14,51	13,38	52,49

Видите разницу? Посмотрите на первую колонку, где отмечены результаты летних каникул после первого класса. Дети состоятельных родителей приходят в сентябре в школу и сразу же набирают больше 15 баллов. Дети из бедных семей возвращаются после каникул, и их баллы падают почти до минус четырех. Они обгоняют детей из состоятельных семей в течение учебного года, но за лето сильно отстают от них.

А сейчас взгляните на последнюю колонку «Сумма», где проставлены все летние результаты с первого по пятый класс. Баллы по чтению бедных детей

поднялись до 0,26. *Другими словами, на протяжении всех лет обучения в начальной школе дети из бедных семей ничему не учились во время каникул.* Дети же из богатых семей в общей сложности сумели набрать целых 52,49 балла. Единственное их преимущество перед детьми из неимущих слоев — это результаты обучения *за пределами* школы.

Что же мы здесь видим? Эти результаты с большой долей вероятности являются последствиями различных методов воспитания, о которых мы вели речь в главе о Крисе Лангане. Вспомните Алекса Уильямса, девятилетнего мальчика из исследования Аннетт Ларо. Как, по-вашему, проходят его летние каникулы? Его семья принадлежит к привилегированному классу. Он ходит в музеи, участвует в специальных программах, посещает летний лагерь, где проводятся занятия, а когда ему станет скучно, всегда найдет что почитать. Нет ничего удивительного в том, что за лето Алекс значительно продвигается в чтении и математике.

Совсем иначе дело обстоит с Кэти Бриндл, девочкой, стоящей на другом конце социальной лестницы. У семьи нет денег, чтобы отправить ее в летний лагерь. Мать не может возить ее на факультативные занятия, и домашней библиотеки в доме тоже нет, так что, если Кэти заскучает, читать ей нечего. Остается, наверное, только телевизор. Скорее всего, она замечательно проводит летние каникулы — заводит новых друзей, играет на улице, ходит в кино, одним словом, наслаждается беззаботными летними деньками, о которых мечтает каждый ребенок. Только ни одно из этих развлечений не помогает ей научиться лучше читать и считать, и каждый такой беззаботный день все больше и больше отдаляет ее от Алекса. Алекс необязательно умнее Кэти. Просто у него больше возможностей для развития: все три летних месяца он проводит с пользой для своего образования, в то время как девочка смотрит телевизор или бегает по улице.

Познакомившись с работой Карла Александра, невозможно не прийти к выводу о неверном подходе к образованию в Соединенных Штатах. Ведутся бесконечные разговоры об уменьшении числа учеников в классах, переработке учебной программы, покупке для каждого ученика блестящего новенького ноутбука и увеличении школьного финансирования. Но все это подразумевает наличие глубинных проблем в работе самих школ. Однако взгляните на вторую таблицу, где отражены результаты деятельности детей с сентября по июнь. Школа *выполняет свои задачи.* У детей,

отстающих в учебе, имеется одна-единственная проблема: они недостаточно учатся.

Александр произвел нехитрые подсчеты и вычислил, что бы изменилось, если бы балтиморские дети посещали школу круглый год. Согласно его подсчетам, по окончании начальной школы дети из бедных и богатых семей владели бы математикой и чтением примерно на одном уровне.

Неожиданно причины превосходства азиатов в математике проявляются с еще большей очевидностью. В азиатских школах нет таких длительных летних каникул. И это объяснимо. Народы, которые верят в то, что успех обеспечен тому, кто 365 дней в году встает до зари, вряд ли позволят своим детям отдыхать три месяца подряд. Продолжительность учебного года составляет в США в среднем 180, а в Южной Корее — 220 дней.

В Японии школьники учатся в совокупности 243 дня. В тест, который предлагался выпускникам школ по всему миру, был включен вопрос о том, сколько заданий по алгебре, геометрии и исчислению были взяты из тем, ранее изучавшихся в школе. Ответ японских двенадцатиклассников: 92%. Вот она — конкретная польза от учебного года длиной в 243 дня. У вас есть достаточно времени на то, чтобы выучить все, что положено, и меньше времени, чтобы все это забыть. Для сравнения: ответ американских двенадцатиклассников: 54%. В Америке нет проблемы, связанной с отстающими учениками. Зато есть проблема летних каникул — именно эту проблему и вознамерились решить в школах КИРР. Поэтому там применили к американским бедным кварталам уроки, полученные на рисовых полях.

#### 4

«Уроки начинаются в 07:25. До 07:55 проходит обязательное занятие по развитию мышления. Ежедневно английскому языку и математике уделяется по 90 минут, за исключением пятого класса, где на математику отводится по два часа в день. Час на естественные науки, час на социальные, час на музыку и в дополнение ко всему час пятнадцать минут игры в оркестре, что также обязательно для всех учеников. Учебный день длится с 07:25 до 19:00. Если взять средний день и вычесть перемены и обед, наши дети проводят в классах на 60–70% больше времени, чем ученики обычных государственных школ», — так Дэвид Левин описывает академию КИРР в Бронксе.

Левин стоит в вестибюле школы. Сейчас время обеда, и ученики, одетые в форму академии, чинно проходят мимо стройными рядами. Левин останавливает девочку, у которой край рубашки выбился наружу. «Когда будет возможность, сделай мне одолжение», — просит он, показав при этом, как заправляет рубашку. И продолжает разговор: «В субботу занятия длятся с девяти до часу. Летом — с восьми до двух». Говоря о летних каникулах, Левин рассказывает о трех дополнительных неделях учебы в июле. В конце концов, в академии учатся как раз те дети из малоимущих семей, которые, по словам Александра, отстают за время длительных летних каникул, поэтому в академии было решено сократить их.

«Поначалу им бывает тяжело, — продолжает Левин. — К концу дня они валяются с ног от усталости. Наше обучение строится отчасти на выносливости, отчасти на мотивации. Отчасти на стимулах, вознаграждении и развлечениях. И отчасти на старой доброй дисциплине. Все в одном флаконе. Мы много говорим о настойчивости и выдержке. Значение этих слов детям известно не понаслышке».

Левин идет по коридору в кабинет математики, где занимается восьмой класс, и тихонько встает позади парт. Ученик по имени Аарон, стоя у доски, решает одну из задачек на развитие мышления — обязательная процедура для всех учеников академии КИРР. Учитель Фрэнк Коркоран, мужчина за тридцать, с волосами, стянутыми в «конский хвост», сидит в сторонке, вмешиваясь лишь изредка, чтобы направить дискуссию в нужное русло. Такую же сцену можно наблюдать каждое утро в любом американском классе — за одним исключением. Аарон стоит у доски и решает одну задачу вот уже *двадцать* минут — методично, упорно, пытаясь не просто с помощью остальных ребят найти ответ, а ответить на вопрос, можно ли прийти к ответу несколькими путями. С таким же усердием Рене разбиралась с понятием неопределенного углового коэффициента.

«Дополнительное время создает непринужденную атмосферу, — объясняет Коркоран после окончания урока. — Я считаю, что математике очень вредит подход “кто не успел, тот опоздал”. Материал подается с такой скоростью, что усваивают его только те дети, которые быстрее соображает. Вот так и возникает убежденность в том, что есть математически одаренные люди, а есть те, у кого к этой науке нет способностей. Думаю, удлиненные уроки дают возможность учителю объяснить материал, а ученикам посидеть и все

переварить — проанализировать, поработать в более спокойном режиме. Мы отличаемся тем, что работаем в более медленном темпе и в результате охватываем больший объем материала. Ученики гораздо лучше усваивают и запоминают информацию. Благодаря такому темпу я могу вести урок в довольно расслабленной манере. У нас остается время для игр. Дети могут задавать любые вопросы, а при объяснении нового материала у меня нет нужды торопиться». Дополнительное время позволяет Коркорану наполнить урок математики *содержательностью*: помочь ученикам уяснить связь между затраченными усилиями и вознаграждением.

На стене класса висят десятки сертификатов регентского экзамена штата Нью-Йорк — самые престижные награды учеников Коркорана. «Помню, была у нас одна пятиклассница, — замечает Коркоран. — Ей никак не давалась математика. Она плакала каждую субботу. По субботам у нас работа над ошибками. Сплошные слезы, — от воспоминаний Коркоран даже разволновался. — Пару недель назад она прислала письмо по электронной почте. Учится в колледже. На бухгалтера».

## 5

История о волшебной школе, в которой отстающие становятся победителями, стара как мир. Это любимая тема мотивационной литературы и сентиментальных голливудских фильмов. Однако реальная жизнь в школах типа КИРР совсем не так безоблачна. Чтобы вы могли наглядно представить себе, что значит учиться на 60–70% больше, познакомьтесь с типичным расписанием ученицы академии КИРР.

Имя этой ученицы Марита. Она единственный ребенок в неполной семье. Ее мать никогда не училась в колледже, и живут они в Бронксе, в квартире с одной спальней. До того как мать Мариты узнала об академии, девочка посещала приходскую школу недалеко от дома.

«Когда я училась в четвертом классе, мы, я и моя подруга Тамара, подали заявление в академию, — рассказывает Марита. — Я помню, как мисс Оуэнс проводила с нами собеседование. Она так все описывала, что мне казалось, я попала в тюрьму. Я чуть не разревелась. А она говорит, мол, не хочешь подписывать, не подписывай. Но рядом сидела мама, поэтому я подписала».

С этого момента ее жизнь изменилась. (Когда будете читать дальше, не забывайте, что Марите 12 лет.)

«Я встаю без четверти шесть, чтобы успеть спокойно собраться, — рассказывает Марита. — Чищу зубы, принимаю душ. Если опаздываю, завтракаю в школе. Обычно мама кричит на меня, потому что я долго копаюсь. На автобусной остановке встречаюсь с друзьями, Дианой и Стивенom, и на автобусе первого маршрута мы едем в школу».

В 05:45 встают многие ученики академии KIPP, ведь им приходится добираться до школы на автобусах или метро. Левин зашел в музыкальный класс, где занимались 70 семиклассников, и попросил их сказать, во сколько они встают по утрам. Лишь немногие ответили, что просыпаются после шести. Три четверти встают куда раньше. Почти половина класса начинает свой день раньше половины шестого. Одноклассник Мариты, мальчик по имени Хуан, признался, что иногда он встает в три или четыре часа утра, чтобы закончить домашнее задание, оставшееся с вечера, а потом ложится «еще немного вздремнуть».

Марита продолжает свой рассказ:

«Из школы я ухожу в пять часов, и если не болтаюсь по улицам, то прихожу домой около половины шестого. Быстро здороваюсь с мамой и тут же принимаюсь за уроки. Если уроков в этот день не очень много, мне хватает двух-трех часов, так что около девяти я свободна. Если задают какое-нибудь сочинение, то могу просидеть до десяти или половины одиннадцатого.

Иногда мама заставляет меня прерваться на ужин. Я отвечаю, что хочу сперва закончить уроки, но она говорит, что мне нужно есть. Поэтому около восьми часов мне приходится сделать перерыв примерно на полчаса, а потом я снова возвращаюсь к домашнему заданию. Мама просит рассказать ей о школе, но мне нужно торопиться, потому что к одиннадцати я должна успеть помыться и лечь спать. После того как я все сделаю и ложусь в кровать, я рассказываю, как прошел день, что случилось в школе, но когда я заканчиваю, примерно в четверть двенадцатого, мама уже сама почти что засыпает. Я тоже засыпаю, и на следующее утро все повторяется снова. Мы живем в одной комнате, но это огромная комната, разделенная на две части. Наши кровати стоят в разных концах. Мы с мамой большие подруги».



Все это произносится в той деловой манере, которая свойственна детям, не подозревающим, насколько необычны их слова. Эта девочка живет в таком же режиме, как адвокат, стремящийся занять место партнера, или врач-стажер. Ей недостает только черных кругов под глазами и чашки с дымящимся кофе — просто потому, что она слишком юна и для того, и для другого.

Марита продолжает:

«Если я ложусь не как обычно, а чуть позже, например, в двенадцать, то утром это сразу чувствуется. И тогда я весь день сплю на ходу. Но мне приходится вставать, потому что нужно получать знания. Помню, я как-то задремала на одном уроке, и учитель попросил меня остаться. И спросил меня: “Почему ты спала на уроке?” Я ответила, что поздно легла спать. А он заметил: “Надо раньше ложиться”».

## 6

Разве это похоже на жизнь обычного двенадцатилетнего ребенка? И едва ли мы можем пожелать ребенку такой жизни. Нам хочется верить в то, что дети должны веселиться, высыпаться, фантазировать и наслаждаться беззаботными деньками. Но у Мариты есть *работа* — и в каком-то смысле выпавшие на ее долю испытания не могут не шокировать.

Ей приходится совершать тот же непростой выбор, что и корейским пилотам. Для успеха в работе им необходимо подавлять свою собственную личность. Тому глубокому уважению к авторитетам, что красной нитью проходит сквозь корейскую культуру, в кабине пилотов места нет. Марите тоже приходится частично отказываться от своего «я», поскольку унаследованные ею культурные традиции не соответствуют обстоятельствам ее жизни — и она не дочь родителей, принадлежащих к среднему и высшему классу, которые используют выходные и летние каникулы для дополнительного образования детей. Мы можем вручить Марите ноутбук, законодательно оформить обязательный для усвоения материал, вдвое уменьшить численность учеников в ее классе и отстроить красивую новую школу. Но все эти решения ситуацию не изменят, ведь ее проблема не связана со школой: ей не повезло с семьей и районом проживания. И что же она сделала? Единственный

выход — расширять границы школы до тех пор, пока она не вытеснит дом и район.

Вот еще один душераздирающий монолог Мариты:

«Уже поступив в пятый класс, я продолжала общаться с девочкой из моей старой школы. По пятницам я всегда заходила к ней после уроков и оставалась до тех пор, пока мама не возвращалась с работы. Я сидела у нее и делала уроки. Ей никогда не задавали домашнее задание. И она постоянно повторяла: “О Боже, ты так поздно заканчиваешь уроки!” Как-то она сказала, что хотела поступить в академию, но потом передумала, потому что учиться там слишком трудно. На что я ответила: “Все говорят, что учиться в КИРР трудно, но как только ты освоишься, все не так уж и плохо”. Подруга возразила, что, мол, мне не сложно, потому что я умная. Нет, ответила я, мы все умные. Ее испугало то, что занятия у нас заканчиваются в пять часов и уроков задают много. Но столько домашних заданий помогает нам лучше успевать в классе, сказала я. А она заявила, что не желает ничего про это слышать. Теперь я дружу только с ребятами из КИРР».

Однако взгляните на ситуацию с точки зрения самой Мариты. Она заключила со школой своего рода сделку. Академия КИРР пообещала таким детям, как она, выросшим в нищете, шанс выбраться из нее и 80-й процентиль по математике. Благодаря принятой в школе системе обучения 90% выпускников академии получают возможность после 9-го класса продолжить учебу в частных или приходских школах вместо низкокачественных государственных школ Бронкса. А благодаря учебе в хороших средних школах 80% выпускников КИРР собираются поступать в колледжи, зачастую первыми в своей семье.

От Мариты же требуется сидеть смирно, слушать внимательно, следить взглядом за говорящим, ходить по коридорам в шеренге и — самое главное — работать столько, сколько обычно не требуется от других американских подростков.

Чем плоха эта сделка? Все факты из этой книги подтверждают: успеха добиваются те, кому повезло. У хоккеистов и футболистов, родившихся в январе, больше шансов попасть в команду «все звезды». Группе «Битлз»

повезло оказаться в Гамбурге. Биллу Гейтсу выпал счастливый билет: он родился в удачное время и на свой тринадцатый день рождения получил в подарок компьютерный терминал. На долю Джо Флома и основателей фирмы Wachtell, Lipton, Rosen & Katz выпало сразу несколько счастливых билетов: они родились в удачное время, у подходящих родителей и принадлежали к соответствующей национальности — и все это позволило им работать с поглощениями на протяжении 20 лет, прежде чем опомнилось все остальное юридическое сообщество. Но все эти возможности по сути сводились к одной: к возможности работать усерднее всех остальных.

Академия KIPP — единственный шанс для Мариты, а людям из ее окружения не приходится рассчитывать на многое. Зато какой это шанс! А все благодаря тому, что кто-то прикупил в Бронксе крошечный участок под рисовое поле и раскрыл ей волшебный секрет содержательного труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# Ямайская история

«Если в смешанном союзе рождались дети, они становились свободными»

### 1

Девятого сентября 1931 г. молодая женщина по имени Дейзи Нейшн родила девочек-близнецов. Она и ее муж Дональд были школьными преподавателями в крошечной деревеньке Хеервуд в центральном округе Ямайки Сент-Кэтрин. Девочкам дали имена Фейт и Джойс. Когда Дональду сообщили о том, что родились близняшки, он упал на колени и вверил их жизни Господу.

Семья Нейшн жила в маленьком домике, построенном на земле, которая принадлежала англиканской церкви Хеервуда. По соседству стояла школа — длинное здание, опирающееся на бетонные сваи. Иногда в него набивалось до 300 детей, а порой едва набиралось два десятка. Материал заучивался путем многократного повторения. Дети читали вслух и пересказывали прочитанное. Письменные упражнения выполнялись на грифельной доске. При любой возможности уроки проводились на улице, под манговыми деревьями. Стоило ученикам слишком расшалиться, и Дональд Нейшн принимался ходить по классу и размахивать ремнем, заставляя детей разойтись по местам.

Он был видным мужчиной — сдержанным и величавым — и большим любителем книг. В его маленькой библиотеке были поэтические сборники, романы Сомерсета Моэма и труды философа Джоада. Каждый вечер вместе со своим лучшим другом архидьяконом Хеем, англиканским пастором, жившим по другую сторону холма, он сидел на веранде и размышлял о проблемах Ямайки. Он ежедневно читал газету, следя за бушевавшей в Европе

войной. Его жена Дейзи, в девичестве Форд, была родом из округа Сент-Элизабет. Ее отец владел небольшой бакалейной лавкой. Дейзи, у которой имелись еще две сестры, славилась своей красотой.

Когда близнецам исполнилось одиннадцать, они получили стипендию в пансионе «Сент-Хильда» близ северного побережья. Это была старая англиканская частная школа, выстроенная для девочек из семей английских священников и плантаторов. Отучившись в пансионе, сестры поступили в Университи-колледж в Лондоне. Вскоре после этого Джойс пригласили на празднование 21-го дня рождения молодого математика по имени Грэм. Декламируя стихотворение, тот забыл слова, и Джойс стало жаль его — хотя никаких поводов для жалости у нее не было, ведь этого юношу она видела впервые. Джойс и Грэм полюбили друг друга, поженились и перебрались в Канаду. Грэм стал профессором математики, а Джойс — успешной писательницей и семейным врачом. Они поселились в деревне, выстроили чудесный дом на холме и родили троих сыновей. Фамилия Грэма была Гладуэлл. Он — мой отец, а Джойс Гладуэлл — моя мать.

## 2

Это история пути к успеху, который проделала моя мать, — и она не совсем правдива. Не то чтобы она была выдумкой, факты все реальны. Но эта история изложена слишком кратко, поэтому многое в ней упущено. Она неверна в том же смысле, в каком неверно будет рассказывать о Билле Гейтсе, не упоминая о компьютере в школе «Лейксайд», или искать истоки математических способностей азиатов, не говоря о культуре возделывания риса. В этом кратком изложении не сказано ни о тех многочисленных возможностях, которые представлялись моей матери, ни о ее культурном наследии.

В 1935 г., когда матери и ее сестре исполнилось четыре, Ямайку посетил южноафриканский историк Уильям Макмиллан, профессор йоханнесбургского университета Витватерсранда. Макмиллан намного опережал свое время: он был всерьез озабочен социальными проблемами черного населения Южной Африки и прибыл на Карибские острова, чтобы выступить на ту же тему.

Больше всего Макмиллана заботила система образования. Школьное обучение — если таковым можно считать происходившее в деревянном сарае

рядом с домом моих бабушки и дедушки — заканчивалось в 14 лет. На Ямайке не было ни государственных средних школ, ни университетов. Подростки, проявлявшие академические способности, занимались дополнительно с директором школы и, если им везло, поступали в педагогический колледж. Тем, у кого амбиций было побольше, приходилось выискивать способы поступить в частную школу, а после нее — в университет в США или Англии. Однако стипендий выдавалось мало, а стоимость обучения в частных школах была очень высока. «Мостик между начальными и средними школами, — писал Макмиллан в своей гневной, обличительной книге «Предупреждение из Вест-Индии» (Warning from the West Indies), — узок и шаток». Школьная система ничем не помогала беднейшим слоям населения. Он продолжал: «Следует отметить, что школы скорее углубляют и обостряют социальные различия». Если правительство не начнет предоставлять своему народу более широкие возможности, предупреждал он, случится страшное.

Спустя год после опубликования книги Карибские острова захлестнула волна бунтов и беспорядков. На Тринидаде погибли 14 человек, 59 получили ранения. На Барбадосе были убиты 14 и ранены 47 человек. Ожесточенные забастовки парализовали жизнь на Ямайке, в результате чего было объявлено чрезвычайное положение. Охваченное паникой британское правительство обратилось к рекомендациям Макмиллана и среди прочих реформ выделило стипендии для всех молодых людей, желающих поступить в частные школы. Стипендии начали выдавать в 1941 г. Моя мать и ее сестра-близнец сдавали экзамены через год. Благодаря этому они получили среднее образование: родись они двумя, тремя или четырьмя годами ранее, и образования им не видать. Жизнь моей матери сложилась так, как сложилась, благодаря году ее рождения, забастовщикам 1937 г. и У. Макмиллану.

Я написал, что моя бабушка, Дейзи Нейшн, славилась красотой. Но в действительности это неточное и недостаточное ее описание. Ведь главным в Дейзи надо считать то, что она была сильной личностью. И то, что моя мать и ее сестра поступили в «Сент-Хильду», — полностью ее заслуга. Мой дедушка был человеком пусть и образованным и представительным, но мечтательным и неприспособленным к жизни, увлеченным лишь книгами. Если он и строил какие-то планы относительно дочерей, то, не обладая ни энергичностью, ни дальновидностью, не сумел бы воплотить их в жизнь. Зато энергичностью и дальновидностью обладала моя бабушка. Школа «Сент-

Хильда» была ее идеей: там учились дочери богатейших семей округи, и она видела, что там дают хорошее образование. Ее дочери не играли с соседскими ребятами. Они читали. Для поступления в школу требовались латынь и алгебра, поэтому с девочками занимался архидьякон Хей.

«Если бы ее спросили тогда, о чем она мечтает для своих детей, она бы ответила, что мечтает, чтобы мы уехали с Ямайки, — вспоминает мать. — Ей казалось, что на Ямайке нам делать нечего. И если тебе представлялась такая возможность, и ты ее не упускал, то, по ее мнению, перед тобой открывался весь мир».

Когда пришли результаты экзаменов на получение стипендии, оказалось, что получила ее только моя тетя, а мама нет. И это еще один факт, о котором умалчивает первый вариант истории. Мама помнит, как ее родители разговаривали, стоя в дверях. «У нас нет денег». Они оплатили обучение за первый семестр и купили форму, но на этом их сбережения закончились. Что делать, когда придет время оплачивать второй семестр? Они не могли отправить учиться только одну дочь. Бабушка и слышать об этом не хотела. Она отправила обеих — и молилась, — а в конце первого семестра выяснилось, что одна из учениц выиграла две стипендии. Одну из них отдали моей матери.

Когда пришло время поступать в университет, моя тетя получила так называемую Столетнюю стипендию. Ее название связано с тем, что она была утверждена через сто лет после отмены рабства на Ямайке. Ежегодно выдавалась всего одна такая стипендия, предназначавшаяся для выпускников государственных школ, и это свидетельствует о том, как глубоко британцы чтит память об отмене рабства. Награда доставалась поочередно то лучшему мальчику, то лучшей девочке. Так получилось, что тетя подала заявление в один из таких «годов для девочек». Ей повезло. Моей матери нет. Ей предстояло оплатить переезд в Англию, аренду комнаты и обучение в университете. Чтобы вы могли представить себе устрашающий размер этой суммы, скажу только, что полученная тетей стипендия равнялась зарплатам обоих ее родителей. В то время студенческие ссуды не предоставлялись, а банки не предлагали кредиты школьным учителям, работающим в деревнях. «Если бы я попросила отца, — говорит мать, — он бы ответил, что у нас нет денег».

Что же сделала Дейзи? Отправилась в соседний город к владельцу китайского магазинчика. Китайцы составляют значительную часть населения Ямайки и с XIX в. играют главную роль в ее деловой жизни. Недаром любой

магазин ямайцы называют китайской лавкой. Дейзи отправилась в китайскую лавку к мистеру Чансу и взяла у него займы. Никто не знал, сколько точно, но сумма должна была быть огромной. И никто не знал, почему мистер Чанс согласился ссудить ей деньги, если, конечно, не считать того, что она была Дейзи Нейшн, исправно платила по счетам и учила детей Чанса в школе Хеервуда. Китайским детям в ямайских школах приходилось несладко. Ребята дразнили их: «Китайцы едят собак». Дейзи, островок доброты в море враждебности, любила и уважали. Возможно, мистер Чанс чувствовал себя в долгу перед ней.

«Рассказывала ли она мне, что собирается делать? Я даже и не спрашивала, — вспоминает мать. — Все просто случилось так, как случилось. Я подала заявление, и меня приняли. В своих поступках я полностью полагалась на нее, даже не отдавая себе в этом отчета».

Своим образованием Джойс Гладуэлл обязана сперва У. Макмиллану, затем ученице из «Сент-Хильды», отказавшейся от стипендии, и, наконец, мистеру Чансу. Но более всего — Дейзи Нейшн.

### 3

Дейзи Нейшн родилась на северо-западе Ямайки. Ее прадедушка, Уильям Форд, был родом из Ирландии и прибыл на Ямайку в 1784 г., поскольку обзавелся там кофейной плантацией. Вскоре после прибытия он купил рабыню и сделал ее своей любовницей. Форд заметил ее в доках Аллигатор-Понда, рыбацкой деревни на южном побережье. Эта женщина происходила из восточноафриканского племени игбо и, как гласит семейное предание, отличалась невероятной красотой. У них родился сын, названный Джоном. Он был, как сегодня говорят, мулатом, цветным, и с этого момента все последующие поколения Фордов причислялись к цветному населению.

Во времена рабства на Ямайке белые землевладельцы нередко брали африканских женщин в любовницы. Карибские острова в те годы превратились в одну огромную невольническую колонию. Соотношение черных и белых составляло более чем десять к одному. На всем острове с трудом можно было отыскать хотя бы нескольких взрослых белых женщин. В 1700-х гг. у 19 из 20 белых мужчин были темнокожие любовницы. Один британский плантатор с Ямайки — известный тем, что подробно записывал все свои



сексуальные подвиги, — за 37 лет, проведенных на острове, успел переспать со 138 женщинами. Все они были рабынями, и, как нетрудно догадаться, многие соглашались на это по доброй воле.

На американском юге до гражданской войны на сексуальные отношения между черными и белыми, наоборот, смотрели крайне неодобрительно. Издавались законы, запрещавшие сожительство черных и белых; последние из них были отменены Верховным судом США только в 1967 г. Плантатор, открыто живший с рабыней, подвергался социальному остракизму, а любой потомок смешанного союза оставался рабом.

На Ямайке царили иные нравы. Белые рассматривали мулатов как потенциальных союзников, буферную прослойку между собой и огромным количеством рабов. Дочери, родившиеся в союзах африканских рабынь и белых мужчин, высоко ценились как любовницы, а их дети, чья кожа была еще на тон светлее, поднимались по социальной и экономической лестнице еще выше. Мулаты редко работали на полях, они выполняли более легкие обязанности по дому. У них было больше шансов получить свободу. Многим мулаткам-любовницам по завещанию белых богачей доставалось солидное наследство, в связи с чем на Ямайке был даже принят закон, ограничивающий размер наследства до 2000 фунтов (колоссальная по тем временам сумма).

«Прибывая в Вест-Индию с намерением обосноваться там на какое-то время, европеец считал необходимым обзавестись домоправительницей или любовницей, — писал в XVIII в. один наблюдатель. — Ему было из чего выбирать: чернокожие, желтокожие, мулатки, метиски, каждая из которых обходилась в 100–150 стерлингов... Если в смешанном союзе рождались дети, то они становились свободными, и многие из них при наличии у отца средств в возрасте трех-четырех лет отсылались на учебу в Англию».

Вот в таком мире и появился на свет мой прадедушка Джон Форд. От корабля с невольниками его отделяло всего одно поколение, он жил в стране, для которой лучше всего подойдет название «африканская исправительная колония», и при этом был свободным человеком, имеющим все возможности для получения образования. Он женился на женщине, в которой соединилась кровь европейцев и араваков, местного индейского племени. У них родилось семеро детей.

«Эти люди — цветные — обладали высоким статусом, — говорит ямайский социолог Орландо Паттерсон. — К 1826 г. они пользовались всеми

гражданскими свободами. По большому счету гражданские свободы они получили одновременно с ямайскими евреями. Они могли голосовать. Имели право делать все то, что делали белые жители, — и все это в рамках общества, оставшегося рабовладельческим.

Большинство из них стремились стать ремесленниками. Не забывайте, что ямайские сахарные плантации разительно отличаются от хлопковых плантаций американского юга. Хлопок преимущественно сельскохозяйственная культура. Урожай собирается на поле, а перерабатывается где-нибудь в Ланкашире или на севере страны. Сахар — культура агропромышленная. Завод должен находиться прямо рядом с полем, поскольку сахар начинает терять сахарозу буквально через несколько часов после сбора. Хочешь не хочешь, а сахарный завод нужно строить рядом, и для него требуются работники. Бочкари, столяры, истопники — зачастую на эти работы нанимались именно цветные жители». В отличие от хлопковой, сахарная промышленность нуждалась в целом классе квалифицированных ремесленников, и цветные заполнили эту нишу.

Кроме того, английская элита интересовалась лишь собственными плантациями, извлечением прибыли и возвращением домой, в Великобританию. У англичан не было ни малейшего желания оставаться в стране, которую они считали враждебной. Они не собирались строить там новое общество. И эта миссия — со всеми заключенными в ней возможностями — также была возложена на цветное население.

«К 1850 г. мэром Кингстона [столицы Ямайки] стал цветной, — продолжает Паттерсон. — Как и основателем Daily Gleaner [главной газеты страны]. Эти цветные с самого начала поднимались на самые вершины своих профессий. Белые занимались бизнесом или управляли плантациями. А цветные становились врачами, адвокатами, директорами школ. Епископом Кингстона был мужчина с коричневой кожей. Они, не являясь экономической элитой, представляли собой элиту культурную».

Ниже представлена разбивка по двум категориям ямайских профессионалов — адвокатов и членов парламента — на 1950-е гг. Разбивка производилась по оттенку кожи. «Белые и светлые» относится к людям либо совершенно белым, либо — что более вероятно — имеющим черные корни, уже не столь очевидные. «Оливковый» — на тон, а «светло-коричневый» — еще на тон темнее (хотя разница между этими двумя оттенками заметна, как

правило, только ямайцам). При этом надо помнить о том, что в 1950-е гг. чернокожие составляли до 80% всего населения Ямайки, соотносясь с цветным населением в пропорции пять к одному.

Этническая группа	Адвокаты, %	Члены парламента, %
Китайцы	3,1	
Жители Ост-Индии	—	
Евреи	7,1	
Сирийцы	—	
Белые и светлые	38,8	10
Оливковые	10,2	13
Светло-коричневые	17,3	19
Темно-коричневые	10,2	39
Черные	5,1	10
Неизвестные	8,2	

Только посмотрите, какое преимущество давала цветному населению примесь белого цвета и наличие предков, которые работали не на полях, а в домах, которые в 1826 г. получили гражданские свободы, которые ценились, а не порабощались и которые добивались высот в значимых профессиях вместо того, чтобы быть привязанными к полям сахарного тростника. И все это существенно облегчило жизнь их потомкам два-три поколения спустя.

Честолюбивые планы Дейзи Форд в отношении дочерей не возникли из ниоткуда. Она приняла наследство в виде привилегий. Ее старший брат Руфус, с которым она жила в детстве, был учителем и образованным человеком. Второй брат, Карлос, отправился на Кубу, а по возвращении на Ямайку открыл швейную фабрику. Ее отец, Чарльз Форд, занимался оптовой торговлей сельскохозяйственными продуктами, а мать, Энн, принадлежала к Пауэллам, еще одной образованной цветной семье, быстро поднимавшейся по социальной лестнице. К тем же Пауэллам принадлежал и Колин Пауэлл, появившийся на свет два поколения спустя. Дядя Генри владел недвижимостью. Дедушка Джон — сын Уильяма и его африканской любовницы — принял сан священника. Не меньше трех членов обширного клана Фордов получили стипендию Родса. Если моя мать была обязана своим успехом У.

Макмиллану, забастовщикам 1937 г., мистеру Чансу и своей матери Дейзи Нейшн, то сама Дейзи Нейшн своей целеустремленностью и дальновидностью была обязана Руфусу, Карлосу, Энн, Чарльзу и Джону.

## 4

Моя бабушка была выдающейся женщиной. Но не следует забывать, что начало уверенному восхождению семьи Форд положил аморальный поступок: Уильям Форд увидел мою прапрапрабабушку на рынке рабов в Аллигатор-Понде, захотел ее и купил.

Рабов, которым повезло меньше, ждала короткая и невыносимая жизнь. Ямайские плантаторы полагали, что разумнее всего извлекать из живой собственности максимальную прибыль, пока эта собственность еще молода. Они заставляли рабов работать до тех пор, пока они не умирали или не переставали приносить пользу, а потом покупали на рынке новую партию. Они не мучились философским противоречием, воспитывая детей, зачатых с рабыней, и при этом относясь к рабам как к собственности. Уильям Фислвуд, плантатор, фиксировавший на бумаге все свои сексуальные подвиги, всю жизнь прожил с рабыней по имени Фибба, которую — по многочисленным отзывам — обожал и которая родила ему сына. Но с «полевыми» рабами он обращался невероятно жестоко. Беглых рабов он особенно любил наказывать с помощью так называемого «лекарства Дерби». Беглеца избивали, а затем втирали ему в раны соль, сок лайма и перец. Или одного раба заставляли испражняться в рот другому, которому затем вставляли в рот кляп на четыре-пять часов.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что ямайцы с коричневым цветом кожи буквально боготворили свой светлый оттенок. Он давал им огромное преимущество. Они придирчиво изучали оттенки кожи друг друга и погружались в цветовой соперничество с ожесточением, свойственным белым. «Если в семье имелось несколько детей с различными оттенками кожи, что было далеко не редкостью, — писал ямайский социолог Фернандо Энрик, — то наибольшего внимания удостоивались самые светлокожие из них. С юности и до брака темные члены семьи не имели права участвовать в играх и развлечениях своих светлых родственников. Считалось, что светлый ребенок улучшает цвет семьи, следовательно, ничто не должно мешать его успеху,

то есть его брак, который еще больше повысит статус семьи. Светлые старались разорвать все отношения с более темными родственниками... а темные члены негритянской семьи поощряли старания своего более светлого сородича “сойти” за белого. Традиции внутрисемейных отношений заложили фундамент общественного проявления предрассудков, связанных с цветом кожи».

Эта болезнь не обошла стороной и мою семью. Дейзи была чрезвычайно рада тому, что ее муж немного светлее, чем она. Но тот же самый предрассудок обернулся против нее самой. «Дейзи, конечно, славная, — говорила ее свекровь, — но слишком уж темная».

Одна из моих родственниц по материнской линии — назову ее тетя Джоан — также была помешана на цветовых различиях кожи. Она принадлежала к «белым и светлым», но ее покойный муж был из тех, кого ямайцы называют «инджун», — человеком со смуглой кожей и прямыми тонкими черными волосами. И ее дочери в точности походили на отца. Отправившись как-то навестить одну из дочерей, тетя Джоан познакомилась в поезде с интересным светлокожим мужчиной. Сойдя с поезда, тетя сделала нечто, в чем она, сгорая от стыда, призналась только моей матери. Она прошла мимо дочери, сделав вид, что они не знакомы, отреклась от своей плоти и крови, а все потому, что не хотела, чтобы светлокожий привлекательный мужчина знал, что у нее темнокожая дочь.

В 1960-х гг. моя мать написала книгу воспоминаний и озаглавила ее «Коричневое лицо, большой господин» (Brown Face, Big Master). «Коричневым лицом» она называла саму себя, а «большой господин» на ямайском диалекте означает «бог». В одной из глав описан случай, произошедший, когда мои родители — уже будучи женатыми — жили в Лондоне с моим старшим братом, тогда еще совсем крохой. Они подыскивали себе жилье, и после долгих поисков отцу удалось найти квартиру в пригороде. Но на следующий же день после переезда владелица выгнала их вон. «Вы не сказали, что ваша жена с Ямайки», — в ярости заявила она отцу.

В книге мать описывает свои отчаянные попытки оправдать подобные унижения, примирить свой опыт с верой. В конце концов она была вынуждена признать, что гнев — не лучший выход и что, будучи цветной уроженкой

Ямайки, она не может упрекать других за желание делить людей по цвету кожи:

«Я посылала Господу многословные молитвы: “Вот она я, притесненный представитель негритянской расы, в борьбе за свободу и равенство с господствующими белыми!”

Господь удивился, моя молитва показалась ему неискренней. Я повторила попытку. И тогда Господь сказал: “Разве ты не делала то же самое? Помнишь такого-то и такого-то, тех, кого ты презирала, кого избегала и к кому относилась менее уважительно, нежели к другим, поскольку отличалась от них внешне и стыдилась своей принадлежности к ним? Разве ты не радовалась тому, что они темнее тебя? Разве не была благодарна за то, что не черная?” Моя злость и гнев, направленные на владелицу квартиры, растаяли. Я была ничем не лучше ее и не хуже, если на то пошло... Мы обе грешили эгоизмом, гордыней и снобизмом, отгораживаясь от окружающих».

Культурное наследие моей матери восходит ко дням рабства и немало помогло ей на жизненном пути. Но она не могла не замечать связанных с ним трудностей. История Фордов — это не рассказ о лучших и способнейших, поднявшихся на самый верх исключительно за счет своих усилий. История этой семьи, как и многие истории о тех, кто добился успеха, намного сложнее.

Объективно оценивая свое прошлое, мы вынуждены признать, что достигнутые нами успехи есть результат не только наших собственных усилий, но и определенных преимуществ, сформировавшихся задолго до нашего рождения, а также не заслуженных нами возможностей. Можно ли назвать Джо Флома величайшим адвокатом? Вероятно, да. Но сам вопрос сформулирован неверно, поскольку достижения Флома неразрывно связаны с его национальностью, поколением, особенностями швейной промышленности и предрассудками, присущими крупным юридическим конторам. Билла Гейтса можно заслуженно считать гением. Но даже он — один из богатейших людей в мире — не приписывает свой успех исключительно собственным заслугам. «Мне крупно повезло» — вот первое, что он говорит. И ему действительно повезло. Ведь в 1968 г. клуб матерей школы «Лейксайд» приобрел компьютер. Ни хоккеисты, ни Билл Джой, ни Роберт Оппенгеймер, ни любой другой успешный человек не имеют права смотреть на остальных свысока и заявлять: «Я всего добился самостоятельно». Потому что истинное понимание успеха требует, помимо всего прочего, смирения.

## 5

Формально особенных можно определить как людей, чья жизнь выходит за общепринятые рамки, — они являются исключением из всех правил. На первый взгляд кажется, что так и появляются гении, миллионеры и звездные спортсмены. Но их истинная сущность кроется в том, что они вовсе не являются особенными. Даже самые выдающиеся из нас крепко связаны с собственной историей и обществом — и это не может не будоражить воображение. Секреты успеха можно раскрыть и воспроизвести. Присмотревшись повнимательнее к азиатам, вы увидите не нацию гениев, достигших невообразимых высот в математике, а сообщество людей, которым повезло получить в наследство умение усердно трудиться. Мы все можем усердно трудиться. Спросите Мариту. Ложные истории, с помощью которых мы описываем успех, — люди, которые сделали себя сами, прошли путь от бедности к богатству — призваны вдохновлять. Но не делают этого. Они превращают величайшие достижения в исключительные и неповторимые. Настоящие истории успеха — при всей своей сложности, своеобразии и нюансах — намного более вдохновенны.

Моя прапрапрабабушку купили в Аллигатор-Понде. В результате ее сын, Джон Форд, был благодаря цвету своей кожи избавлен от рабства. Культура возможностей, которую столь блестяще Дейзи Форд использовала в интересах своих дочерей, возникла благодаря особенностям социальной структуры, принятой в Вест-Индии. А моя мать своей образованностью обязана забастовщикам 1937 г. и трудолюбию мистера Чанса. Это подарки истории, врученные моей семье, но если бы деньги бакалейщика, результаты забастовок, культурные возможности и привилегии, связанные с цветом кожи, выпали на долю других людей, кто бы сейчас жил в чудесном доме на холме?

## Благодарности

Приятно сознавать, что книга «Гении и аутсайдеры» удалась именно такой, какой я ее задумывал. Но это результат коллективного труда. И как всегда, я черпал вдохновение из работы Ричарда Нисбетта. Я много размышлял над его «Культурой чести», и мои размышления легли в основу этой книги. Спасибо вам, профессор Нисбетт!

По своему обыкновению я уговорил друзей провести критический разбор нескольких вариантов рукописи. К счастью, друзья согласились и тем самым помогли мне сделать «Гениев и аутсайдеров» несравненно лучше. Огромное спасибо за это Джейкобу Вайсбергу, Терри Мартин, Роберту Маккраму, Саре Лайалл, Чарльзу Рэндольфу, Тали Фархадян, Зое Розенфельд и Брюсу Хедламу. А Стейси Калиш и Сара Кесслер тщательно проверили все факты, приведенные в книге.

Отдельные слова благодарности редактору Сюзи Хансен — она настоящий волшебник!

Дэвид Ремник любезно согласился освободить меня на некоторое время от моих обязанностей в журнале *The New Yorker*, чтобы я мог завершить работу над книгой. Спасибо!

Генри Финдер, мой редактор в *The New Yorker*, помог мне направить мысли в верное русло, и, кстати, уже не в первый раз. Я так давно работаю с Генри, что у меня даже появился «внутренний Финдер», как я его называю. Это мой внутренний голос, который делится со мной мудростью Генри в его отсутствие. И оба Финдера — и внутренний, и внешний — просто незаметны для меня.



Хочу сказать спасибо и Биллу Филипсу. Мы с Биллом не раз выручали друг друга, и я бесконечно благодарен ему за то, что он вновь пришел мне на помощь.

Уилл Гудлэд и Стефан Макграф из английского издательства Penguin, а также Майкл Питш и Джофф Шандлер из издательства Little, Brown прочли рукопись от корки до корки. Хотелось бы выразить благодарность и остальным членам команды Little, Brown: Хизер Фейн, Хизер Риццо и Джуни Дан.

Спасибо моей подруге Памеле Маршал, которая родом, как и я, из Канады. Она творит со словами настоящие чудеса! Не представляю, как бы я издал книгу без ее участия.

Тина Беннетт, мой агент, работает со мной много лет. Она проницательна, умна, участлива и обладает огромной мудростью. Когда я думаю о том, сколь много она для меня сделала, то понимаю, что мне повезло не меньше, чем хоккеисту, родившемуся 1 января.

Но самую горячую благодарность я хотел бы выразить своим родителям, Грэму и Джойс. Эта книга о том, как важно работать, и именно мой отец привил мне понимание содержательного труда. За что бы он ни брался — от решения сложнейших математических задач до ухода за садом, — он делал это с энтузиазмом, удовольствием и упорством. Я хорошо помню, как смотрел на отца, сидящего за рабочим столом, и понимал, что он счастлив. Тогда мне еще было неизвестно, что это самое ценное наследие, какое отец может передать сыну.

Мать научила меня выражать свои мысли, раскрыла красоту простых и четких фраз. Она прочла каждое слово этой книги и помогла мне сделать ее совершеннее. Моя бабушка Дейзи, которой посвящены «Гении и аутсайдеры», дала моей матери шанс, а та, в свою очередь, подарила его мне.

## Максимально полезные книги

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

Гладуэлл Малкольм

**Гении и аутсайдеры**

Почему одним все, а другим ничего?

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Римма Болдинова*

Редактор *Н. Нарциссова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн переплета *Ксения Белоброва*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *О. Ильинская, Ирина Моисеенко*