

# Гении и аутсайдеры

**Автор:**

Малкольм Гладуэлл

Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего?

Малкольм Гладуэлл

МИФ Саморазвитие

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.

Малкольм Гладуэлл

Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего?

Malcolm Gladwell

OUTLIERS

The Story of Success

Издано с разрешения Pushkin Enterprises, Inc. c/o Janklow & Nesbit Associates

© Malcolm Gladwell, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

\* \* \*

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 слышали 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, салями, 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 в 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, прогуливающих 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 Вульфф 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 Вульфф для понимания истоков здоровья.

Часть I

Возможность

## Глава 1

### 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, дедушка, 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: исходя 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?

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 дольше 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.

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[1 - 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.

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 хоккее 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 равным 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 растрчиваем 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 счастливых. 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.

## Глава 2

### 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

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.

----

Купити: <https://telnovel.me/malkolm-gladuell/genii-i-outsaidery-pochemu-odnim-vse-a-drugim-nichego>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)