**Малкольм Гладуэлл. Что видела собака**

Автор мировых бестселлеров (см., например, [Переломный момент](http://baguzin.ru/wp/?p=3574)) журналист New Yorker Малькольм Гладуэлл рассматривает самые разные вещи – деятельность разведчиков, поиск талантливых сотрудников, рецептуру кетчупа, методы дрессировки собак, инвестирование в ценные бумаги, техногенные катастрофы – под таким углом, что невольно удивляешься, как мало мы знаем, как часто заблуждаемся, как много интересного скрыто в самых обычных предметах, явлениях, людях.

Эта книга – сборник рассказов. Ссылку на книгу я нашел у Талеба в [Антихрупкости](http://baguzin.ru/wp/?p=7903)…

Малкольм Гладуэлл. Что видела собака. Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории. – М: [Альпина Паблишер](http://www.alpinabook.ru/catalogue/32015/?av=1), 2013. – 576 с.



Ничто не может огорчить меня больше, чем человек, который, прочитав мою или какую-то другую книгу, гневно заявит: «Не верю». Почему он так сердится? Литературное произведение нельзя оценивать по степени его убедительности. Судить о нем можно по тому, смогло ли оно увлечь вас, заставило ли задуматься, дало ли возможность «влезть» в чужие мысли — пусть даже потом вы решите, что это совсем не то место, где вам хотелось бы находиться. Эти статьи я называю приключениями, поскольку именно так они и задумывались. Поэтому просто наслаждайтесь!

**Часть I. ТЕОРИИ, ПРЕДСКАЗАНИЯ И ДИАГНОЗЫ**

**Несекретные секреты***Enron, разведка и вред от избытка информации*

Специалист по национальной безопасности Грегори Тревертон сумел четко разделить понятия *загадка* и *тайна*. Местонахождение Усамы бен Ладена — это загадка. Мы не можем отыскать его, поскольку не располагаем нужными сведениями. Разгадать эту загадку нам, возможно, поможет человек из близкого окружения бен Ладена, но пока мы не найдем источник информации, бен Ладен будет находиться на свободе. Другое дело — вопрос о том, что будет твориться в Ираке после свержения Саддама Хусейна. Этот вопрос представляет из себя тайну. На этот вопрос нельзя было дать конкретный ответ. Чтобы раскрыть тайну, нужно анализировать имеющиеся данные.

Если в «загадочном» деле возникнут какие-то проблемы, виновного вычислить нетрудно: это тот, кто утаивал информацию. С тайнами дело обстоит сложнее: иногда мы получаем недостоверную информацию, иногда мы не в состоянии истолковать имеющиеся в нашем распоряжении данные, а иногда ответа на поставленный вопрос просто не существует. У загадок обычно находится отгадка. У тайн таковой зачастую попросту нет.

Если бы вы присутствовали на процессе Джеффри Скиллинга (СЕО Enron), то могли бы подумать, что скандал с Enron — настоящая загадка. По утверждению обвинения, компания совершала незаконные и довольно странные сделки. Высшее руководство утаивало от инвесторов важные сведения. Скиллинг, идейный вдохновитель политики компании, оказался лжецом, вором и пьяницей. От нас скрывали часть информации — а это классическая предпосылка загадки — вот лейтмотив всего судебного процесса по делу Enron. Но обвинитель ошибался. Дело Enron представляло собой не загадку, а тайну.

Джонатан Вейл, репортер Wall Street Journal достал копии годовых отчетов и квартальной документации компании и принялся сравнивать отчеты о прибылях и убытках и отчеты о движении денежных средств. Джонатан Вейл не был инсайдером. Все сведения, почерпнутые Вейлом, были предоставлены самой компанией, а когда он захотел подтвердить эти данные, руководство компании на самолете прилетело к нему в Даллас, чтобы вести переговоры в конференц-зале.

В загадках главная роль отводится отправителю информации, и их разгадка зависит от того, что нам говорят. В тайнах решающую роль играет получатель; тайны раскрываются благодаря мастерству получателя информации.

В случае загадки мы отправляем виновного генерального директора Enron в тюрьму на 24 года и полагаем, что на этом паша работа закопчена. Однако тайны требуют, чтобы мы пересмотрели список виновных и не ограничивались одним человеком. Потому что, если вы не можете отыскать правду в тайне, это также и ваша вина.

**Марри на миллион долларов***Почему проблему бездомности проще решить, чем сглаживать?*

В 1980-х годах, когда вопрос бездомных впервые стали поднимать на государственном уровне, считалось, что эта проблема подчиняется нормальному распределению, т. е. что подавляющее большинство бездомных находится в бедственном положении постоянно. Было отчего впасть в отчаяние: как же помочь такому количеству бездомных с таким количеством проблем?! В начале 1990-х годов молодой аспирант Бостонского колледжа по имени Деннис Калхейн начал составлять базу данных — первую в своем роде, — позволяющую отслеживать, кто пользовался и прекращал пользоваться приютами. Сделанные им открытия кардинально изменили представления о бездомных. Как оказалось, бездомность подчиняется не нормальному, а степенному распределению. В начале 1990-х годов база данных, собранная Калхейном, показывала, что в течение последних пяти лет четверть миллиона жителей Нью-Йорка в тот или иной момент оказывалась без крыши над головой — поразительно высокая цифра! Но только 2500 из них были хроническими бездомными.

Калхейн считает, что проблему бездомности гораздо дешевле решить, чем продолжать не обращать на нее внимание. Ведь па лечение одного только Марри Барра пошло больше средств, чем на лечение любого другого человека в штате Невада. Было бы гораздо проще обеспечить его постоянной медсестрой и собственной квартирой. Надо перевести прежнюю политику, которая готова до бесконечности финансировать программы для бездомных, на новый уровень, предусматривающий инвестирование в результаты, которые могут положить конец бездомности.

Политика борьбы с бездомностью, подчиняющаяся степенному распределению, является прямой противоположностью социальной политики, подчиняющейся нормальному распределению. Она должна вызывать зависимость: вы рассчитываете на то, что люди, существующие вне системы, станут ее частью и перестроят свою жизнь.

Автомобильные выхлопы также подчиняются степенному распределению. Большинство автомобилей, особенно новых, имеют экологически чистые двигатели. Но всегда находятся автомобили, в выхлопах которых по разным причинам — возраст транспортного средства, некачественный ремонт, вмешательство владельца — уровень окиси углерода превышает допустимую норму. В Денвере 5% автотранспортных средств ответственны за 55% загрязнения воздуха выхлопными газами.

Дональд Стедман, ученый-химик из Денверского университета подсчитал, что за 25 млн долларов, которые денверские автомобилисты тратят сегодня на осмотр на станции, город может ежегодно выявлять и ремонтировать 25 000 «грязных» автомобилей и через несколько лет снизить уровень выхлопных газов в Денвере и пригородах примерно на 35-40%. То есть можно было бы перестать сглаживать проблему смога и начать решать ее.

Решение проблем, подчиняющихся степенной зависимости идет в разрез не только с нашими этическими, но и с политическими убеждениями. Трудно не прийти к следующему выводу: мы так долго относимся к бездомным как к единому безнадежному элементу не потому, что не знаем, что с ними делать. Мы просто не хотим знать, что с ними делать. Гораздо проще жить по-старому. Решения проблем со степенным распределением не по вкусу правым, поскольку предполагают особый подход к людям, которые не заслуживают особого подхода, и не правятся левым, поскольку отказ от справедливости в угоду эффективности попахивает холодным расчетом.

**Тяжелый случай***Маммография, военно-воздушные силы и ограниченная видимость*

Рентгенологи разработали ультрасовременные рентгеновские аппараты для выявления опухолей в женской груди. Они рассуждали так: если удастся получить почти идеальное изображение, можно будет диагностировать и удалять опухоль до того, как она нанесет серьезный вред здоровью. Тем не менее о пользе маммографии до сих пор ведутся жаркие споры. Быть может, мы напрасно так верим тому, что изображено на снимках?

Однажды Джоанн Элмор, врач и эпидемиолог из медицинского центра Харборвыо при Вашингтонском университете, попросила десять дипломированных радиологов взглянуть на 150 маммограмм, 27 из которых принадлежали женщинам с раком груди, а 123 — женщинам, не имеющим проблем со здоровьем. Один радиолог с первого раза распознал 85% случаев рака. Другой — только 37%. Маммография — это вид медицинского скрининга: его задача — исключить здоровых, с тем чтобы больные могли получить больше внимания. Если скрининг не дает нужных результатов, он теряет всякий смысл. Решат ли проблему более качественные снимки? Вряд ли, поскольку мы не знаем точно, что на них изображено, и по мере улучшения качества снимков получаем все больше изображений, которые не в состоянии интерпретировать. Мы извлекаем информацию из маммограммы, не понимая ее истинного значения.

Когда-нибудь мы сможем выявлять рак груди на генетическом уровне с помощью различных анализов — даже анализов крови, — позволяющих выделять биологические следы генов рака. Возможно, это поможет нам решить застарелую проблему чрезмерно активного лечения рака груди. Если мы сможем выделить тот небольшой процент женщин, опухоли у которых будут впоследствии давать метастазы, то избавим остальных от стандартного набора: операция, облучение, химиотерапия. Исследования генных маркеров — один из тех прорывов в науке, что вселяют надежду на победу в борьбе против рака груди. Однако этот прорыв никак не связан с получением большего числа снимков или с получением снимков лучшего качества. Он подразумевает возможность заглянуть дальше изображения.

В свете этого нетрудно понять, почему маммография вызывает столько жарких споров. Фотографии гарантируют уверенность, но они не в состоянии ее обеспечить. Из-за существующей неопределенности радиологи, делающие маммограммы, чаще других обвиняются во врачебной халатности. «Проблема в том, что маммографы — радиологи — делают сотни тысяч маммограмм, создавая у женщин иллюзию эффективности этого метода, и в случае раннего обнаружения шишки они говорят о вероятности более высокого коэффициента выживаемости, — говорит Клей Паркер, флоридский адвокат, выигравший недавно 5,1 млн долларов в деле против радиолога из Орландо. — Но когда дело доходит до защиты в суде, они сообщают, что в действительности время обнаружения не имеет никакого значения. Вам остается только почесать голову и спросить: "А зачем, собственно говоря, вы делаете маммограммы?"»

**Кое-что о заимствованиях***Как относиться к обвинениям 6 плагиате?*

Профессор юриспруденции Стэнфордского университета Лоуренс Лессиг в своей книге «Свободная культура» (в 2007 г. вышла на русском языке) пишет: «Называть авторское право в обыденной речи "правом собственности" не совсем верно, поскольку в данном случае это довольно странный вид собственности... Если я беру стол для пикника, стоящий у вас на заднем дворе, то понимаю, что беру, — вещь, стол для пикника, и после того как я ее забрал, этой вещи у вас не будет. Но что я забираю, если, позаимствовав хорошую идею и последовав вашему примеру, иду в магазин и покупаю там стол для пикника и ставлю его у себя на заднем дворе? Что же в таком случае я взял?

Как выразился Томас Джефферсои: «Тот, кто заимствует у меня идею, обогащает свои знания, не уменьшая моих; точно так же, как тот, кто зажигает свою свечу от моей, получает свет, не оставляя меня во тьме».

По мнению Лессига, в вопросах разграничения личных и общественных интересов в отношении интеллектуальной собственности суды и Конгресс в большей степени склоняются в сторону личных интересов. Споры, разгоревшиеся между Лессигом и ярыми защитниками интеллектуальной собственности, ведутся преимущественно о том, где и когда следует проводить границу между правом копировать и правом защищать от копирования. Вопрос о том, следует ли вообще проводить такую границу, не поднимается.

Свидетельства влияния — заимствования, видоизменения, переписывания — составляют самую суть творческого процесса. Попятное дело, копирование может зайти слишком далеко. Бывают случаи полного копирования одним артистом произведений другого, и оставлять их без внимания значило бы препятствовать настоящему творчеству. Но не меньшую опасность представляет и чрезмерное рвение в контролировании творческого процесса.

**Как решить головоломку***Парадоксы реформы разведывательной системы*

Пересмотру нами собственных суждений после свершившегося факта большое внимание уделяют психологи. Приведем пример. Накануне исторического визита Ричарда Никсона в Китай психолог Барух Фишхофф попросил группу людей оценить вероятность нескольких потенциальных результатов поездки. Каковы шансы, что поездка поспособствует установлению стабильных дипломатических отношений между Китаем и Соединенными Штатами? Что Никсон встретится с лидером Китая Мао Цзэдуном хотя бы один раз? Что Никсон сочтет поездку успешной? Визит оказался дипломатическим триумфом, и Фишхофф попросил тех же людей вспомнить сделанные ими прогнозы. Оказалось, что большинство участников «помнило» более оптимистичные, чем это было на самом деле, версии. Если вы изначально считали встречу Никсона с Мао маловероятной, то впоследствии, когда газеты запестрели сообщениями об их беседе, вы «вспоминали», что оценили вероятность этого как довольно высокую. Фишхофф назвал этот феномен «ползучий детерминизм» — усиливающееся ощущение того, что свершившееся было на самом деле неизбежно. Ползучий детерминизм, отмечает психолог, проявляется главным образом в превращении неожиданных событий в ожидаемые. Вот что он пишет: «Реальное свершение того или иного события повышает его апостериорную вероятность и делает его менее неожиданным но сравнению с изначальной оценкой вероятности».

Если бы ЦРУ и ФБР сумели сложить фрагменты головоломки, случившееся 11 сентября не стало бы полнейшей неожиданностью. Что это — справедливая критика или проявление ползучего детерминизма? В реальном мире разведданные неизбежно отличаются неопределенностью. В информации о намерениях врага обычно недостает подробностей. А информация, изобилующая деталями, обычно *не раскрывает намерений*.

Один из наиболее влиятельных социологов послевоенной эпохи Гарольд Виленски превозносил политику «конструктивной конкуренции», проводившуюся Франклином Рузвельтом. По его мнению, именно благодаря ей Рузвельт обладал внушительными объемами данных, позволивших ему вести борьбу с Великой депрессией. В своей классической работе 1967 года «Организационное мышление» (Organizational Intelligence) Виленски писал: «Рузвельт нередко использовал информацию, полученную от одного анонимного источника, для проверки другого, заставляя обоих постоянно находится в состоянии боевой готовности. Он брал па работу сильных личностей и провоцировал их столкновения. Во внешней политике президент придерживался того же принципа: поручал Моули и Уэллсу задания, которые совпадали с функциями государственного секретаря Хала. Результат: и эксперты, и президент имели возможность анализировать стабильный поток аргументов и делать соответствующий выбор».

**Искусство терпеть неудачу***Почему одних заклинивает, а другие впадают в панику*

В стрессовых ситуациях люди порой допускают ошибки. Пилоты разбиваются, а пловцы тонут. В ажиотаже соревнования баскетболисты не видят корзину, а игроки в гольф не могут отыскать лунку. В таких случаях мы говорим, что люди «запаниковали» или, если использовать спортивный жаргон, их «заклинило». Но что означают эти слова? Оба имеют уничижительную окраску. Паниковать или заклиниваться так же плохо, как и опускать руки. Но разве все формы неудачи одинаковы? И как нас характеризует разновидность нашей неудачи? Мы живем в эпоху, когда все помешаны на успехе и нас окружают тысячи примеров того, как талантливые люди преодолевают трудности и препятствия. Но мы можем извлечь не меньше пользы из тысяч примеров того, как талантливые люди терпят порой неудачу.

По словам Дэниэла Уиллингхэма, психолога Вирджинского университета, когда вы пытаетесь впервые освоить какой-либо навык — например удар в теннисе, — вы продумываете все свои действия сознательно. Вы занимаетесь эксплицитным научением. Но по мере овладения навыком на передний план выходит имплицитная система: вы совершаете удар слева машинально, не обдумывая его. Базальные ганглии, задействованные в имплицитном научении, обеспечивают регуляцию двигательных функций. Они отвечают за силу и согласованность движений, поэтому с активизацией этой системы у вас развиваются легкость и точность, способность выполнять укороченный удар или подавать мяч со скоростью 160 километров в час. «Процесс происходит постепенно, — объясняет Уиллингхэм. — Ты выполняешь несколько тысяч ударов справа, и спустя некоторое время все еще продумываешь их. Но не особенно. В конце концов ты вообще перестаешь замечать, что делает твоя рука». Однако под влиянием стресса иногда активизируется эксплицитная система. Тогда-то и происходит заклинивание.

Стресс стирает краткосрочную память. Люди, обладающие богатым опытом, не впадают в панику, поскольку даже при подавлении краткосрочной памяти им есть на что опереться. Следствием паники является феномен, который психологи называют сужением восприятия. В таком разрезе паника представляется противоположностью заклинивания. Заклинивание сопряжено с тем, что вы слишком много думаете. Паника сопряжена с тем, что вы перестаете думать. Заклинивание — это утрата инстинкта. Паника— возвращение к инстинкту.

Клод Стил, психолог из Стэнфордского университета, и его коллеги несколько лет назад провели ряд экспериментов, выясняя, как различные группы действуют в условиях стресса. Когда группе студентов Стэнфордского университета дали стандартный тест, предупредив, что он является показателем их интеллектуальных способностей, белые студенты справились с ним гораздо лучше, чем черные. Но когда тот же тест был представлен как обычная лабораторная работа без ссылок па проверку способностей, результаты черных и белых участников оказались почти одинаковыми. Стил объясняет это так называемой «угрозой подтверждения стереотипа»: когда черные студенты оказались в ситуации, имевшей непосредственное отношение к существующему стереотипу — в данном случае об их интеллектуальных способностях, — возникшее напряжение негативно сказалось па результатах теста.

***Взрыв****Кого следует винить в катастрофах вроде взрыва «Челленджера»? Никого, и с этим лучше смиришься*

В последние несколько лет ученые все чаще заявляют о том, что действия, следующие за авиакатастрофами или трагедиями, подобными той, что произошла на атомной электростанции «Три-Майл-Айленд», — это не более чем самообман и поиски утешения. Такие события могут вообще не иметь однозначных причин, они неразрывно связаны со сложностью созданных нами технологий. Работа социолога Дайаны Воэн «Решение о запуске "Челленджера"» подводит под эту теорию и взрыв шаттла. Принято считать, что трагедия «Челленджера» — это аномалия, произошедшая потому, что люди из НАСА плохо сделали свою работу. Но по результатам своего исследования Воэн пришла к иному выводу: катастрофа произошла, потому что люди из НАСА сделали именно то, что и должны были. «Ни одно принципиально важное решение не было принято со злым умыслом, — пишет Воэн. — К трагическому финалу привела цепочка безобидных на первый взгляд решений».

Мы окружаем себя электростанциями, системами ядерного вооружения, аэропортами, пропускающими сотни самолетов в час, пребывая в твердой уверенности, что связанные со всем этим риски по меньшей мере легко контролируемы. Но если нормальное функционирование сложных систем может вызвать потенциально катастрофические последствия, значит, наше предположение ошибочно. Риски не так легко контролировать, несчастные случаи не так просто предотвратить, а ритуалы после катастроф не имеют смысла.

Для описания подобных аварий социолог Йельского университета Чарльз Перроу ввел термин «обычные аварии». Под словом «обычные» он не подразумевал их многократность. Имеются в виду аварии, возникающие при обычном, нормальном функционировании технически сложной системы. Современные системы, утверждает Перроу, включают тысячи элементов, варианты взаимодействия которых невозможно предугадать. Учитывая сложность систем, делает вывод ученый, определенные сочетания мелких сбоев неизбежно приводят к серьезнейшим последствиям.

Согласно одному из допущений, стоящему за современным ритуалом катастрофы, распознав и устранив риск, можно повысить надежность системы. На новых шаттлах уплотнительные кольца настолько лучше прежних, что шансы повторения катастрофы «Челленджера» значительно снизились, не так ли? Идея, казалось бы, настолько убедительная, что ставить ее под сомнение просто невозможно. Но именно так и поступила группа ученых, сформулировав теорию, известную как «теория компенсации риска». Основная идея, блестяще изложенная канадским психологом Джеральдом Уайльдом в его книге «Целевой риск» (Target Risk), довольно проста: в определенных обстоятельствах изменения, призванные повысить безопасность системы или организации, ничего не дают. Почему? Потому что люди склонны компенсировать невысокий риск в одной сфере деятельности высоким риском в другой.

Возьмем, к примеру, результаты известного эксперимента, проведенного несколько лет назад в Германии. Часть такси в Мюнхене была оборудована аптиблокировочной тормозной системой (АВС), современной технологической инновацией, значительно улучшающей процесс торможения, в особенности на скользкой дороге. Остальную часть таксопарка оставили без изменений. На протяжении трех лет за обеими группами машин, которые в остальном были абсолютно одинаковы, велось пристальное скрытое наблюдение. Можно было бы предположить, что улучшенная тормозная система поможет сделать вождение более безопасным. Однако результаты оказались прямо противоположными. Наличие в машинах ABC никоим образом не сказалось на коэффициенте аварийности таксистов; наоборот, водить они стали заметно хуже. Они начали ездить быстрее. Делали более крутые повороты. Не соблюдали рядность. Резче тормозили. Не держали дистанцию. Чаще создавали аварийные ситуации на дорогах. Другими словами, ABC не помогло снизить количество аварий, наоборот, водители пользовались дополнительным элементом безопасности, чтобы ездить быстрее и неосторожнее. Как сказали бы экономисты, они «обесценили» снижение степени риска, а не выгадали от него.

Ричард Фейнман — физик, лауреат Нобелевской премии, входивший в состав комиссии по расследованию взрыва «Челленджера», — сравнил процесс принятия решений в NASA с русской рулеткой. Когда после появления проблем с уплотнительными кольцами ничего не произошло, управление уверовало в то, что «риск для последующих полетов не столь уж высок», говорит Фейнман, и что «мы можем несколько понизить стандарты, поскольку в прошлый раз все обошлось». Однако устранение неполадок с уплотнительными кольцами не означает, что NASA больше не придется принимать решения относительно других деталей космических челноков. Описание комплектующих шаттла, причисленных NASA к таким же важным и потенциально опасным, как и уплотнительные кольца, занимает шесть томов. Вполне возможно, улучшенные кольца просто дадут управлению возможность сыграть в русскую рулетку с чем-нибудь другим.

**Часть II. ОДЕРЖИМЫЕ, ПЕРВОПРОХОДЦЫ И ПРОЧИЕ РАЗНОВИДНОСТИ ГЕНИЕВ ВТОРОГО ПЛАНА**

**Загадка кетчупа***Сегодня выпускаются десятки видов горчицы, так почему же кетчуп практически не меняется?*

Говард Московитц открыл свою маркетинговую фирму в 1970-х годах, и одним из первых его клиентов стала компания Pepsi. На рынке только-только появился заменитель сахара аспартам, и Pepsi хотела, чтобы Московитц определил, сколько подсластителя лучше всего добавлять в Diet Pepsi. В компании уже знали, что, если напиток содержит меньше 8% аспартама, он недостаточно сладок, если больше 12% — становится приторным. Поэтому Московитц поступил так: разлил по баночкам напиток со всеми возможными степенями сладости — 8%, 8,25%, 8,5% и так до 12% — и начал раздавать их на пробу сотням людей, отмечая, какая концентрация приходится им больше по вкусу. В полученных данных, однако, не прослеживалось никакой закономерности, и однажды за обедом Московитца осенило. Они неверно формулировали вопрос! Идеальной Diet Pepsi нет и быть не может! Нужно придумать много разных вариантов диетической Pepsi.

Сегодня, по прошествии 20 лет, когда любой бренд представлен во множестве вариаций, оценить масштаб этого прорыва нелегко. В те годы люди, занятые в пищевой индустрии, руководствовались неким теоретическим представлением об идеальном на вид кушанье с абсолютно правильным вкусом. Стоит только начать понимать разнообразие человеческой натуры, как ортодоксальные представления тут же испаряются. Говард Московитц выступил против сторонников Платона и заявил о том, что универсальности не существует.

Хайнц создал соус, который задействовал все пять видов рецепторов. Вкус кетчупа Хайнца начинался с кончика языка, где располагаются рецепторы сладкого и соленого вкусовых ощущений, проходил по краям, где сильнее всего ощущается кислый вкус, после чего долгим крещендо проявлялся у основания языка, где находятся рецепторы умами и горького вкуса. Сколько продуктов в супермаркете могут похвастаться таким широким вкусовым диапазоном?

**Через тернии к миллиардам***Как ожидание катастрофы стало инвестиционной стратегией*

Эта статья посвящена Нассиму Николасу Талебу, творчество которого широко представлено в моем блоге. Поэтому я решил опубликовать ее отдельно без сокращений.

**Часть III. ЛИЧНОСТЬ, ХАРАКТЕР И ИНТЕЛЛЕКТ**

**Поздние таланты***Почему мы связываем гениальность с ранним развитием?*

В традиционном понимании гениальность неразрывно связана с ранним развитием — настоящее творчество, убеждены мы, требует свежести, энергичности и плодовитости молодости. Михай Чиксентмихай, автор [Потока](http://baguzin.ru/wp/?p=5028), соглашается: «Считается, что самые талантливые лирические стихотворения созданы молодыми поэтами». По словам психолога из Гарварда Говарда Гарднера, ведущего эксперта по теме природы творчества, «лирическая поэзия — это та область, где талант раскрывается рано, горит ярко и иссякает в раннем возрасте».

Однако, изучив 47 наиболее значительных поэтических антологий, изданных с 1980 года, экономист Чикагского университета Дэвид Галенсон заключил, что нет никаких доказательств теории, согласно которой лирическая поэзия является прерогативой молодых.

Гении вроде Пикассо, утверждает Галенсон, редко склонны к изысканиям. Им свойственна «концептуальность» в том смысле, что они четко представляют себе конечную цель и упорно идут к ней. «Поздние таланты», по словам Галенсоиа, отличаются экспериментальным подходом к работе. «Их цели не определены, а посему они движутся вперед на ощупь, шаг за шагом». Если Пикассо хотел совершать открытия, а не искать, то Сезанн придерживался противоположного принципа: «Посредством живописи я ищу».

С вундеркиндами все просто. Они демонстрируют свою гениальность с первых же шагов. С «поздними талантами» дело обстоит гораздо сложнее. Ими движет долготерпение и слепая вера. Имея дело с «поздним талантом», мы не можем не удивляться тому, скольких подобных ему мы «забраковали», поскольку поторопились с оценкой их способностей. Но следует признать: мы ничего не можем с этим поделать. Как узнать, кто из посредственностей в конечном счете расцветет пышным цветом?

Еще один ключ к пониманию «поздних талантов»: их успех во многом зависит от усилий других людей. Истории о «поздних талантах» — это обязательно истории любви, и, может быть, поэтому нам так трудно принять их. Нам хочется думать, что такие прозаические вещи, как преданность, стойкость и готовность снова и снова выписывать чеки, оплачивая то, что на первый взгляд кажется провальной затеей, не имеют ничего общего с таким утонченным понятием, как гениальность. Но иногда гениальность не имеет ничего общего с утонченностью, иногда она проявляется после 20 лет работы за кухонным столом.

**Шансы на успех***Как мы нанимаем на работу, если не можем сказать, кто для нее подходит?*

Отбирая лучших футболистов из студенческой лиги, трудно предсказать, как их способности проявятся в Национальной футбольной лиге. Это проблема всех квотербэков. Есть определенные виды деятельности, где никакие предварительные знания о кандидатах не помогут предсказать, как люди справятся с выполнением своих обязанностей. Так как же мы решаем, кому в таких случаях отдать предпочтение? В последнее время некоторые отрасли развернули кампанию по борьбе с этой неопределенностью.

Вероятно, ни в одной профессии к «проблеме квотербэков» не относятся серьезнее, чем в сфере финансового консультирования. Эд Дойчландер, один из президентов North Star Resource Group в Миннеаполисе видит свою роль не в том, чтобы на входе в профессию производить отсев — выбирать, кто пройдет через ворота, а кто нет, а в том, чтобы распахивать ворота как можно шире: чтобы найти десять новых финансовых консультантов, он готов провести собеседование с тысячей людей. Эквивалент такого подхода в НФЛ — отказаться от попыток отыскать «самых лучших» студентов-квотербэков и испытать в деле троих или четверых «хороших» кандидатов.

В преподавании требования еще более серьезные. Они наводят на мысль о том, что нам не стоит поднимать планку. Нам следует понижать ее, поскольку пет смысла в повышении стандартов, если те не отвечают нашим замыслам. Иметь возможность стать учителем должны все, у кого есть желание и диплом, а оценивать их рекомендуется после того, как они приступят к работе, а не до.

**Опасные мысли***Немного о психологическом профилировании преступников*

Психологический профиль преступника – это портрет, все элементы которого должны сложиться в целостное изображение, чтобы от него была какая-то польза. Лоуренс Эдисон, один из руководителей ливерпульской группы и автор книги «Записки криминального психолога» изучил профили преступников, составленные ФБР и пришел к выводу, что в них столько непроверяемых, противоречивых и двусмысленных утверждений, что интерпретировать их можно почти как угодно. Астрологи и экстрасенсы многие годы пользуются подобными трюками. Первым идет «уловка-радуга» — «утверждение, в котором клиент одповременно наделяется некой чертой характера и ее противоположностью». («Я бы сказал, что в общем и целом вы человек спокойный и скромный, но в определенных обстоятельствах, в определенном настроении вы вполне можете стать душой компании».) «Утверждение Жака», названное по имени персонажа комедии "Как вам это понравится", который выступает с монологом о семи возрастах человека, помогает подогнать предсказание под возраст субъекта. Человеку под 40 или за 40 экстрасенс скажет: «Если вы честны с собой, то часто задаетесь вопросом, что же случилось с теми планами, которые вы строили в молодости». Есть еще «утверждение Барнума», высказывание настолько общее, что с ним невозможно не согласиться, и «расплывчатый факт» — кажущееся на первый взгляд достоверным утверждение, сформулированное таким образом, что «оставляет массу возможностей для более конкретных толкований». («Я вижу связь с Европой, возможно, Великобританией, или это более теплая страна, скажем, Средиземноморье?»)

**Миф о талантах***Быть может, умных людей переоценивают?*

Нацеленность на таланты — новая религия американского менеджмента. Это интеллектуальное обоснование того, почему столь высоко котируются степени первоклассных бизнес-школ и почему компании не скупятся на заработную плату руководителей высшего звена. Последние несколько лет консультанты и гуру менеджмента по всему миру пропагандируют одну идею: внутренняя структура современной корпорации сильна настолько, насколько сильны ее звездные сотрудники. Никто, однако, не исповедовал эту религию с такой страстностью, как McKinsey, и никто не стал столь преданным поклонником нацеленности на таланты, как один из его клиентов. Речь идет о компании, в которой McKinsey реализовало 20 проектов, в которой счета фирмы превышали 10 млн долларов в год, на заседаниях совета директоров которой регулярно присутствовал директор и генеральным директором которой выступал ее бывший партнер. Мы говорим, разумеется, об Enron.

В Enron высокоталантливые сотрудники тут же получали громадную зарплату и моментальное продвижение без учета опыта или старшинства. Как выразился один из руководителей Enron в разговоре с Ричардом Фостером, партнером McKinsey, прославившим Enron в своей книге 2001 года «Созидательное разрушение»: «Мы нанимаем очень умных людей и платим им больше, чем, по их собственному мнению, они заслуживают». Компания нанимала и поощряла самых лучших и талантливых — и обанкротилась. Нет нужды упоминать, что к краху ее привели очень сложные причины. Но что если Enron потерпела фиаско не вопреки талантливым сотрудникам, а благодаря им? Что если талантливых людей сильно переоценивают?

В основу теории McKinsey положен процесс, который сторонники войны за таланты называют дифференциацией и воодушевлением сотрудников. Раз или два в год сотрудники должны собираться вместе и проводить «откровенные, глубокие и беспощадные дискуссии с обсуждением всех членов команды», распределяя их по группам А, В и С. Представителям группы А нужно поручать интересные и сложные задания и всячески вознаграждать их. Представителей группы В необходимо развивать и поддерживать. Представителей группы С рекомендуется либо обучать, либо выставлять за дверь. Enron следовала этой рекомендации почти слово в слово.

Как же следует проводить это ранжирование? К сожалению, этому вопросу консультанты McKinsey уделили очень мало внимания. Один вариант — нанимать и награждать самых умных. Но взаимосвязь между IQ и качеством работы определенно не впечатляет. Коэффициент корреляции составляет приблизительно 0,2–0,3.

Вагнер и Роберт Штернберг, психолог из Йельского университета, разработали тест, позволяющий оцепить практическую компоненту, которую они обозначили как «неявные знания». Неявные знания включают умение вести себя в обществе и разрешать сложные социальные ситуации. Ниже приведен вопрос из одного их теста:

«Вас только что повысили до начальника важного отдела. Предыдущего начальника перевели па аналогичную должность, но в менее важный отдел. Причиной перевода, по вашему мнению, является посредственное функционирование отдела в целом. Не то чтобы были выявлены какие-то грубые ошибки, просто есть ощущение, что дела у отдела идут, скорее, так себе, чем хорошо. Ваша задача — подтянуть отдел. И чем быстрее, тем лучше. Оцепите степень эффективности перечисленных ниже стратегий достижения успеха па новом месте:

1. всегда делегировать задания самым низко стоящим сотрудникам, которым можно доверить их выполнение;
2. часто составлять для начальства отчеты о прогрессе;
3. объявить о полной реорганизации отдела, в ходе которой будут уволены все, кого вы сочтете «мертвым грузом»;
4. больше внимания уделять сотрудникам, а не рабочим заданиям;
5. приучить людей нести ответственность за свою работу».

Вагнер выяснил, что по успешному выполнению этого теста можно предсказать успешное выполнение должностных обязанностей: хорошие менеджеры выбирают варианты Ь) и е), плохие склонны отдавать предпочтение с). Тем не менее прямой взаимосвязи между неявными знаниями и прочими видами знаний и опыта нет. Процесс оценки профессиональных способностей намного сложнее, чем кажется.

Среди множества хвалебных книг об Enron, написанных до ее падения, особо выделяется бестселлер консультанта по менеджменту Гори Хэмела «Во главе революции». В нем рассказывается история Лу Пая, стоявшего во главе энергетического подразделения компании. Начинание Пая обернулось катастрофой: в попытках продавать электричество домохозяйствам на нерегулируемых рынках его подразделение потеряло десятки миллионов долларов. Проблема заключалась в том, поясняет Хэмел, что рынки в действительности не были так уж нерегулируемы: «Штаты, которые открывали свои рынки для конкуренции, продолжали устанавливать правила, дающие традиционным энергокомпаниям существенные преимущества». Никому, казалось, и в голову не пришло, что Паю не помешало бы повнимательнее ознакомиться с этими правилами, прежде чем ставить па кон миллионы долларов. Ему незамедлительно предоставили возможность организовать аутсорсинговое энергетическое подразделение, которое за несколько лет постоянных потерь выкачало из Enron 270 млн. долларов. Пай обладал «талантом», поэтому ему постоянно предоставлялись новые возможности, а когда он терпел очередное сокрушительное поражение, ему слова давали карт-бланш, потому что... он обладал «талантом». «В Enron крах — даже из тех, что освещаются на первой странице Wall Street Journal, — необязательно означает конец карьеры», — пишет Хэмел так, словно этим можно гордиться. Очевидно, что компании, поощряющие рискованные решения, должны мириться с ошибками. И все же, если талант по определению не связан с реальным качеством работы, как конкретно следует его использовать?

В начале 1990-х годов психологи Роберт Хоган, Роберт Раскин и Дэн Фаззини написали великолепную статью под названием «Темная сторона харизмы». Авторы статьи выделяли три категории непрофессиональных менеджеров. Первый — Плывущий по течению симпатяга, который без особых усилий со своей стороны продвигается вверх по карьерной лестнице, потому что никогда не принимает трудных решений и не наживает врагов. Второй — Злопыхатель, таящий в душе злость и строящий козни против своих врагов. Но наибольший интерес представляет третий тип — Нарцисс, чья энергичность, уверенность и очарование способствуют его неуклонному продвижению наверх. Из нарциссов выходят ужасные руководители. Они не принимают никаких предложений, полагая, что согласие есть признак слабости, да к тому же уверены в том, что окружающие все равно не скажут ничего дельного. «Нарциссы склонны ставить себе в заслугу больше достижений, чем у них есть на самом деле, — пишут Хоган и соавторы, — и не желают нести ответственность за допущенные ошибки и недобросовестную работу по той же причине, по которой приписывают себе все лавры».

Кэрол Двек, психолог Колумбийского университета, обнаружила, что люди, как правило, рассматривают умственные способности либо как неизменное качество, либо как нечто гибкое и пластичное, что можно развить со временем. Людям, в чьем окружении ценится только «врожденный» талант, в критические моменты, когда их самооценка подвергается угрозе, трудно принять последствия этого. Они отказываются брать дополнительные занятия. Не желают открыто и честно признаться инвесторам и общественности в совершенных ошибках. Они, скорее, солгут.

Большая ошибка McKinsey и его последователей из Enron заключается в том, что они решили: интеллект компании есть не более чем проявление интеллекта ее сотрудников. Они верили в звезд, потому что не верили в системы. В каком-то смысле это понятно, поскольку блестящий ум, вне всяких сомнений, обогащает пашу жизнь. Группы не пишут великих романов, а комиссии не формулируют теорию относительности. Но компании работают по иным правилам. Они не просто созидают — они реализуют, координируют и сталкивают между собой усилия множества различных людей, и преуспевают в этом тс организации, где центральное место отведено системе.

**Новые узы***О чем говорят собеседования?*

Собеседование превратилось в стандартную практику современной экономики. Но что можно узнать о незнакомом человеке за полуторачасовую беседу? Психолог из Гарвардского университета Налини Амбади в сотрудничестве с Робертом Розенталем решила изучить невербальные аспекты эффективного преподавания. Эксперименты показали, что после просмотра двухсекундной беззвучной записи наблюдатели приходили к тому же заключению относительно профессионализма незнакомых им преподавателей, к какому приходили студенты, целый семестр посещавшие их занятия.

Берньери и Амбади полагают, что влияние первого впечатления предполагает наличие у людей особой иррациональной способности формировать глубокие суждения о других. Есть один момент, который не может не вызывать беспокойства. Первоначальное впечатление имеет слишком большое значение — оно окрашивает все дальнейшее восприятие.

В ходе недавнего исследования на тему добросовестности, проводившегося среди студентов колледжа Карлтон, исследователи Уолтер Мишель, Нил Латски и Филипп Пик доказали, что аккуратность оформления письменных работ или пунктуальность студентов никак не связаны с регулярностью посещения занятий, порядком в комнате или опрятностью внешнего вида. Наше поведение в данный конкретный момент времени больше связано с особенностями ситуации, чем с неким неизменным внутренним компасом.

Это умозаключение вступает в очевидное противоречие с нашей интуицией. В большинстве случаев мы предполагаем, что в различных ситуациях люди проявляют одни и те же качества. Мы привычно недооцениваем важную роль, которую играет в поведении людей контекст. Психологи называют это явление — фиксацию на предположительно неизменном качестве и игнорирование роли контекста — фундаментальной ошибкой атрибуции. Если мы подкрепим эту ошибку тем, что нам известно о поспешных суждениях, собеседование обрастает еще большими проблемами.

Консультант по работе с персоналом из Пасадины Джастин Менкес рассказал мне о приеме известном, как структурированное интервью. В исследованиях психологов он отмечается как единственный вариант собеседования, позволяющий успешно предсказать дальнейшее качество работы кандидата. Структурированное интервью отличаются довольно жестким форматом. Со всеми кандидатами интервьюер обращается абсолютно одинаково. Вопросы предварительно записываются. Интервьюеры проходят серьезную подготовку, а каждый кандидат оценивается по заранее установленным критериям. У структурированных интервью есть одна интересная деталь: узкие цели. Структурированное интервью дает хорошие результаты как раз потому, что это не совсем собеседование: оно не нацелено на узнавание кого-то в традиционном понимании. Оно предполагает не только сбор, но и отбраковывание информации.

**Нарушители спокойствия***Что питбули могут рассказать нам о преступлениях*

Поскольку мы не знаем, какая собака накинется на человека, у кого случится сердечный приступ, кто из водителей попадет в аварию, мы можем делать прогнозы только на основе обобщений. Синонимом «обобщения» является слово «стереотип», а стереотипы обычно не рассматриваются как желанные измерения нашей жизни, в которой не обойтись без решений. Процесс перехода от конкретного к общему в равной степени необходим и рискован. Опираясь на статистические данные, врач может делать общие выводы относительно людей определенного возраста и веса. Но что если обобщения, основанные на других факторах — кровяном давлении, семейном анамнезе и курении, — могут спасти множество жизней? За каждым обобщением стоит выбор между тем, какие факторы учесть, а какие проигнорировать, и этот выбор подчас может оказаться на удивление непростым. Как узнать, насколько верны наши обобщения?