

Малкольм Гладуэлл








ЧТО ВИДЕЛА СОБАКА

от автора бестселлеров «Переломный момент» и «Озарение»

*Про первопроходцев,
гениев второго плана,
поздние таланты,
а также другие истории*

Чтобы сделать открытие, необязательно плыть в далекие моря или искать древние сокровища. Нужно лишь посмотреть на привычные вещи под другим углом и подумать: «Может, все не так, как нам кажется?»

Если повезет, вы увидите много необычных закономерностей, связей и явлений, о которых даже не помышляли. Вы поймете, как мало знаете о том мире, в котором живете, и как осторожно надо делать даже самые простые выводы, например:

-  Всегда ли даже многолетний успех свидетельствует о личных заслугах?
-  Стоит ли запрещать держать питбулей из-за того, что одна собака укусила ребенка?
-  Помогает ли повышенное внимание к арабам со стороны полиции уменьшить террористическую угрозу?
-  Имеет ли смысл делать ставки на весьма маловероятные события типа краха компании или рынка в целом?
-  Действительно ли один талантливый руководитель может спасти компанию или страну?

Гладуэлл умеет найти тему буквально под ногами, выцепив ее из серого потока повседневности. А потом рассказать о ней так, что вам покажется: именно об этом вы и мечтали узнать всю жизнь.

*Майя Кучерская,
журнал Psychologies*



альпина ПАБЛИШЕРЗ
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru
Подарки покупателям!



Что видела собака

**Про первопроходцев, гениев второго плана,
поздние таланты, а также другие истории**

Malcolm Gladwell

What the Dog Saw

AND OTHER
ADVENTURES



LITTLE, BROWN AND COMPANY
New York • Boston • London

Малкольм Гладуэлл

Что видела собака

ПРО ПЕРВОПРОХОДЦЕВ, ГЕНИЕВ ВТОРОГО ПЛАНА,
ПОЗДНИЕ ТАЛАНТЫ, А ТАКЖЕ ДРУГИЕ ИСТОРИИ

Перевод с английского



МОСКВА
2010

УДК 159.923
ББК 88.52+84.4
Г52

Переводчик Е. Бакушева
Редактор Н. Нарциссова
Выпускающий редактор С. Турко

Гладуэлл М.

Г52 Что видела собака: Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории / Малкольм Гладуэлл ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 393 с.

ISBN 978-5-9614-1399-1

В книгу вошли лучшие статьи Малкольма Гладуэлла из журнала *New Yorker*, которые принесли их автору всемирную славу. Каждая из статей — это увлекательное мини-исследование. Автор 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.

Книга будет интересна широкому кругу читателей.

УДК 159.923
ББК 88.52+84.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1399-1 (рус.)
ISBN 978-0-316-07584-8 (англ.)

© Malcolm Gladwell, 2009
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2010

Содержание

| | |
|--|-----------|
| Предисловие | 9 |
| Часть I. Теории, предсказания и диагнозы..... | 15 |
| Несекретные секреты | |
| Enron, разведка и вред от избытка информации | 17 |
| Марри на миллион долларов | |
| Почему проблему бездомности проще решить, чем сглаживать? | 40 |
| Тяжелый случай | |
| Маммография, военно-воздушные силы и ограниченная видимость | 60 |
| Кое-что о заимствованиях | |
| Как относиться к обвинениям в плагиате?..... | 81 |
| Как решить головоломку | |
| Парадоксы реформы разведывательной системы | 101 |

Искусство терпеть неудачу

Почему одних заклинивает,
а другие впадают в панику..... 118

Взрыв

Кого следует винить в катастрофах вроде взрыва
«Челленджера»? Никого, и с этим лучше смириться..... 134

Часть II. Одержимые, первопроходцы и прочие разновидности гениев второго плана..... 145

Суперпродавец

Коммивояжер Рон Попейл,
или История покорения американских кухонь 147

Загадка кетчупа

Сегодня выпускаются десятки видов горчицы,
так почему же кетчуп практически не меняется? 172

Через тернии к миллиардам

Как ожидание катастрофы стало инвестиционной
стратегией 189

Естественный цвет

Краска для волос и история послевоенной Америки 212

Ошибка Джона Рока

Чего изобретатель противозачаточных таблеток
не знал о женском здоровье..... 235

Что видела собака

Как успокоить даже злобное животное
одним прикосновением руки 259

Часть III. Личность, характер и интеллект..... 281**Поздние таланты**

Почему мы связываем гениальность
с ранним развитием? 283

Шансы на успех

Как мы нанимаем на работу,
если не можем сказать, кто для нее подходит?..... 301

Опасные мысли

Немного о психологическом профилировании
преступников..... 321

Миф о талантах

Быть может, умных людей переоценивают? 341

Новые узы

О чем говорят собеседования? 358

Нарушители спокойствия

Что питбули могут рассказать нам о преступлениях..... 376

Предисловие

1

В детстве я частенько пробирался в кабинет отца и рылся в бумагах на его рабочем столе. Он был математиком и писал карандашом на листах в клетку — длинные ряды аккуратно выведенных цифр. Устроившись на краешке стула, я с удивлением и восторгом рассматривал каждую страницу. Казалось невероятным, что отцу платят за какую-то абракадабру. К тому же в голове совершенно не укладывалось то, что мой папа, обожаемый папа, занимается чем-то, недоступным моему пониманию.

Позже я узнал, что в психологии это называется проблемой другого сознания. Годовалый малыш полагает, что его родители не меньше, чем он, любят крекеры в форме рыбок. Он не осознает того, что его мысли и чувства отличаются от мыслей и чувств других людей. Шаг к пониманию того, что мама и папа вовсе не обязательно любят крекеры, — один из важнейших этапов развития человека. Мысль о существовании других сознаний, отличных от их собственных, завораживает маленьких детей, и, говоря по правде, восхищает нас, даже когда мы становимся

взрослыми. (Вот почему двухлетний малыш неустанно испытывает терпение родителей, проверяя, насколько то, что доставляет удовольствие ему, понравится им.)

Разговорившись где-то в гостях с врачом, что мы захотим узнать у него? Мы не станем спрашивать: «Чем занимаетесь?» Это нам, в общем-то, известно. Нет, нам интересно понять, что значит быть врачом и ежедневно общаться с больными людьми. Ведь это совсем не то же самое, что весь день работать за компьютером, или учить детей, или продавать машины. Что чувствует врач?

Вопросы такого рода — вовсе не глупые и не пустые. Желание проникнуть в закулисные тайны каждодневной работы других людей — одна из важнейших человеческих потребностей. Именно она привела к написанию книги, которую вы держите сейчас в руках.

2

Все главы сборника «Что видела собака» взяты со страниц журнала *New Yorker*, где я работаю с 1996 года. Из множества написанных для него статей эти — мои любимые. Я разбил книгу на три части.

Первая посвящена способам обобщения жизненного опыта. Как нам следует относиться к существованию бездомных, или к финансовым скандалам, или, скажем, к катастрофам, вроде крушения «Челленджера»?

Меня как автора интересует не то, что мы должны думать об этих проблемах. Я хочу понять, что действительно думают о бездомных или финансовых скандалах люди, которые в этом разбираются. Лично я понятия не имею, к каким выводам можно прийти относительно крушения «Челленджера». Для меня это темный лес — аккуратные ряды загадочных цифр на бумаге в клетку. Но что если мы взглянем на проблему глазами других людей?

Вторая часть посвящена людям увлеченным, тем, кого я люблю называть гениями второго плана. Это не вершители судеб человечества, такие как Альберт Эйнштейн, Уинстон Черчилль или Нельсон Мандела. Нет, это Рон Попейл, продавец кухонных комбайнов Shor-o-Matic, или Ширли Поликофф, известная благодаря рекламному слогану «Красится или нет? Об этом знает только ее парикмахер».

В третьей части я пытаюсь разобраться, как складывается наше впечатление о людях. Как мы узнаем, насколько хорош, плох или, скажем, талантлив тот или иной человек? И насколько справедливы бывают наши оценки?

В одной из статей я исследую, что привело к гибели в авиакатастрофе в 1999 году Джона Кеннеди-младшего. Неопытный пилот, он летел ночью в плохую погоду, потерял ориентацию в пространстве и начал снижаться по спирали. Чтобы почувствовать то же, что чувствовал Кеннеди, я в такую же погоду сел в такой же самолет и попросил пилота начать снижение по спирали. Мое решение было продиктовано не бравадой, а необходимостью. Мне надо было понять, что переживает человек в такие минуты, потому что, если ты хочешь разобраться в том, что произошло, мало просто знать, что он делал.

В главе «Трудный случай» рассказывается об изучении фотографий, сделанных из космоса, вроде тех, на которых, по мнению администрации Буша, видно оружие массового поражения Саддама Хусейна. Я заинтересовался этой темой после того, как мне пришлось целый день провести в обществе врача-радиолога, изучавшего маммограммы. Ни с того ни с сего он вдруг заявил, что ему и его коллегам приходится, пожалуй, не легче, чем сотрудникам спецслужб, разглядывающим фотографии из космоса. Мне хотелось узнать, как работает и что при этом испытывает он, а ему, оказывается, было интересно узнать то же самое о ЦРУшниках...

Потом была статья, которая и дала название этой книге. Ее герой — Сезар Миллан, известный как «переводчик с со-

бачьего». Одним прикосновением руки он может успокоить самое злобное животное. Что в эти мгновения творится в голове у Миллана? Этот вопрос заставил меня взяться за статью. Но в разгар работы на ум мне пришла другая мысль: когда Миллан показывал свои фокусы, интересно, что творилось в голове у собаки? Вот что действительно хочется узнать — что видела собака?

3

Меня часто спрашивают: «Откуда вы черпаете идеи?» Раньше мне ни разу не удавалось внятно ответить на этот вопрос. Обычно я отделялся каким-нибудь расплывчатым пояснением: мол, люди рассказали, или Генри, мой редактор, дал почитать книгу, натолкнувшую меня на размышления, или просто не помню откуда. Но на этот раз — другое дело. Взять, к примеру, статью о том, почему никто до сих пор не придумал кетчуп, который мог бы соперничать с Heinz. (Что мы чувствуем, когда едим кетчуп?) Ее идея принадлежит моему приятелю Дэйву, торгующему бакалейными товарами. Мы время от времени обедаем вместе, а он из тех, кто задумывается о подобных вещах. (Дэйв развил несколько увлекательных теорий по поводу арбузов, но я прибегаю их на потом.)

Статья под названием «Естественный цвет» рассказывает о женщине, ставшей первопроходцем на рынке красок для волос. Как-то мне подумалось, что было бы забавно написать о шампуне. (Думаю, тогда мне просто не хватало новых тем.) Я начал собирать материал, но один рекламщик с Мэдисон-авеню, у которого я брал интервью, спросил меня: «С чего вы вдруг решили писать о шампуне? Краска для волос гораздо интереснее». Так и появилась статья.

Секрет новых идей заключается в том, чтобы убедить себя: любой человек и любая вещь могут поведать увлекательную

историю. Я говорю «секрет», но на самом деле это проблема, потому что убедить себя бывает не так-то просто. В человеческой природе заложено другое убеждение: большинство вещей не представляет никакого интереса. Включив телевизор, мы скачем с канала на канал и просматриваем штук десять, прежде чем останавливаемся на каком-нибудь одном. В книжном магазине мы пролистываем 20 книг, прежде чем выберем ту, что нам понравится. Мы фильтруем, классифицируем и оцениваем. Нам приходится это делать. Нас окружает столько всякой всячины. Но если вы хотите стать писателем, с этим инстинктом нужно бороться. Тема шампуня кажется неинтересной? Она, черт ее побери, должна быть интересной, а если нет, я обязан убедить себя в том, что она выведет меня на что-то увлекательное! (Прочитав эту книгу, вы сами сможете решить, насколько я прав в своем утверждении.)

Еще один секрет поиска идей кроется в умении различать власть и знания. Мало кто из людей, с которыми вы познакомитесь в этой книге, влиятелен или хотя бы известен. Говоря о своем интересе к гениям второго плана, я именно это и имел в виду. Если вам нужна история, не стоит искать героя на вершине. Спуститесь пониже, ведь все держится на людях из середины. Мой приятель Дэйв, подкинувший идею насчет кетчупа, как раз из таких середняков. Он работает с кетчупом, вот откуда ему все известно. Люди на вершине следят за своими словами (и правильно делают), поскольку обладают возможностью и привилегией утаивать информацию — а утаивание информации есть враг «интересности».

В главе под названием «Суперпродавец» вы познакомитесь с Арнольдом Моррисом из Нью-Джерси, который устроил для меня на своей кухне презентацию ломтерезки Dial-O-Matic. «Подходите, ребята! Я покажу вам такую ломтерезку, какой вы еще не видели, — призывал он. — Только взгляните на это!» При этом он держался так, словно в руках у него была по мень-

шей мере ваза от Тиффани. Вот так и находятся истории — на чьей-нибудь кухне в Нью-Джерси.

4

В детстве я не мечтал быть писателем. Я хотел стать адвокатом, а на последнем курсе колледжа решил, что буду заниматься рекламой. Я отправил резюме в 18 рекламных агентств Торонто и получил 18 писем с отказом, которые повесил рядком на стене. (Они до сих пор где-то у меня валяются.) Задумался об аспирантуре, однако мои отметки оставляли желать лучшего. Попытался получить грант на годовую поездку в какую-нибудь экзотическую страну, но мне и в этом отказали. Писать я начал как-то незаметно и очень долго не мог осознать, что это вполне может стать моей работой. Работа представлялась чем-то серьезным и пугающим. Писательство было развлечением.

После колледжа я шесть месяцев проработал в Индиане в маленьком журнале под названием *American Spectator*. Затем переехал в Вашингтон, несколько лет находился в свободном полете, потом наконец устроился в *Washington Post*, а оттуда перешел в *New Yorker*. За все это время писательство не утратило для меня своего очарования, поэтому — надеюсь, вы это заметите — каждая статья дышит весельем и жизнерадостностью.

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**

«Это было все равно что мчаться
по скоростному шоссе,
глядя сквозь соломинку»

Несекретные секреты

Enron, разведка и вред от избытка информации

1

Это было 23 октября 2006 года. Джеффри Скиллинг, в темно-синем костюме и галстукe, сидел за столом в зале окружного суда города Хьюстон, штат Техас. Вокруг него столпились восемь адвокатов. Весь близлежащий квартал был запружен автофургонами телевизионных каналов.

«Мы собрались сегодня, — начал судья Симеон Лейк, — для вынесения приговора по уголовному делу за номером Н-04–25, Соединенные Штаты Америки против Джеффри Скиллинга. Мистер Скиллинг, можете сделать заявление и представить любую информацию для смягчения приговора».

Скиллинг поднялся. Он выглядел старше своих 52 лет. Enron, компания, превращенная им в энергетического гиганта, обанкротилась почти пять лет назад. В мае суд присяжных осудил его за мошенничество. По соглашению об урегулировании претензий почти все его имущество было обращено в фонд выплат компенсаций бывшим акционерам.

Он говорил сбивчиво, спотыкаясь на середине предложений. «Я очень раскаиваюсь, Ваша честь», — заявил он. Сказал, что у него были «друзья, которые умерли, хорошие люди». И закончил тем, что он невиновен — «невиновен по всем пунктам». Он говорил две или три минуты, а потом сел на место.

Судья Лейк вызвал Энн Беливо, которая 18 лет проработала старшим административным помощником в налоговом отделе Enron. Она была одной из девяти человек, попросивших разрешения выступить перед вынесением приговора.

«Как бы вам понравилось жить на 1600 долларов в месяц? А мне именно это и предстоит! — обратилась женщина к Скиллингу. В результате банкротства компании она лишилась пенсионных накоплений. — А все, мистер Скиллинг, из-за жадности, только из-за жадности. Вам должно быть стыдно!»

Второй свидетель заявил, что Скиллинг погубил хорошую компанию; третий — что всему виной неграмотные действия руководства; четвертый набросился непосредственно на бывшего гендиректора. «Мистер Скиллинг зарекомендовал себя как лжец, вор и пьяница, — заявила суду женщина по имени Дон Пауэрс Мартин, проработавшая в Enron 22 года. — Мистер Скиллинг лишил меня и мою дочь надежды на пенсию. Пришла пора лишить его возможности разгуливать на свободе». Она обратилась к подсудимому: «Вы угощались шатобрианами и шампанским, а мы с дочерью собирали продовольственные купоны и питались объедками».

И дальше все в том же духе.

Наконец судья попросил Скиллинга встать.

«Согласно свидетельским показаниям, обвиняемый неоднократно обманывал инвесторов, включая, собственно, сотрудников Enron, относительно различных аспектов финансового состояния компании», — объявил судья. Приговор оказался суров: Скиллинга, человека, возглавлявшего компанию, которая, по версии *Fortune*, считалась одной из самых успешных в мире, приговорили к 24 го-

дам и 4 месяцам заключения. Из тюрьмы он выйдет — если вообще выйдет — стариком.

«У меня только одна просьба, Ваша честь, — обратился к судье адвокат Скиллинга Дэниел Петрочелли. — Если бы вы сократили моему подзащитному срок на десять месяцев — а это не так уж много — то, согласно правилам управления тюрем, он мог бы отбывать его в тюрьме менее строгого режима. Всего на десять месяцев меньше...»

Это была просьба о снисхождении. Скиллинг не был убийцей или насильником. В Хьюстоне он занимал высокое общественное положение, и благодаря небольшому уменьшению срока ему не пришлось бы проводить остаток жизни среди закоренелых преступников.

«Нет», — ответил судья Лейк.

2

Специалист по национальной безопасности Грегори Тревертон известен тем, что именно он 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. Он являл собой тайну. На этот вопрос нельзя было дать конкретный ответ. Чтобы раскрыть тайну, нужно анализировать имеющиеся данные, и главная трудность заключается не в недостатке информации, а в ее избытке. Все представляли себе Ирак после вторжения по-своему: и Пентагон, и Министерство иностранных дел, и Колин Пауэлл, и Дик Чейни, и многочисленные политологи, журналисты и ученые. Кстати сказать, свое мнение на этот счет имел и каждый таксист в Багдаде.

Это различие между загадкой и тайной не столь уж незначительно. Если, к примеру, рассматривать мотивы терактов 11 сентября как загадку, то логичным ответным действием был бы более активный сбор разведывательных данных, увеличение числа шпионов, получение дополнительной информации об «Аль-Каиде». Если же рассматривать события 11 сентября как тайну, то стоит задуматься: а не усугубит ли положение сбор дополнительной информации? Разведывательным структурам придется совершенствовать методы анализа; возникнет необходимость в думающих, скептически настроенных людях, которые смогут заняться глубоким изучением имеющихся у нас сведений об «Аль-Каиде». Дважды в месяц группе по борьбе с терроризмом из ЦРУ придется встречаться с группами по борьбе с терроризмом из ФБР, Управления национальной безопасности и Министерства обороны, чтобы познакомиться друг с другом и обменяться данными.

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, 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.

«Это простой случай, леди и джентльмены, — заявил в своем заключительном слове обвинитель, обращаясь к присяжным. — Поэтому я, скорее всего, закончу раньше отведенного мне вре-

мени. Здесь все черным по белому. Правда и ложь. Акционеры, леди и джентльмены... приобрели акции, и пусть это не дает им много прав, но они имеют право знать правду. Они имеют право на то, чтобы служащие компании ставили их интересы выше своих собственных. Они имеют право знать, каково финансовое состояние компании. Они имеют право на честность, леди и джентльмены».

Но обвинитель ошибался. Дело Enron представляло собой не загадку, а тайну.

3

В конце июля 2000 года Джонатану Вейлу, репортеру из далласского бюро *Wall Street Journal*, позвонил его знакомый, специалист по инвестициям. Вейл вел колонку под названием «Слушается в Техасе» и пристально следил за деятельностью крупных энергетических компаний, работающих в Хьюстоне, — Dynegy, El Paso и Enron. Его телефонный собеседник предложил ему вот что: «Тебе нужно проверить Enron и Dynegy и разузнать источник их доходов». «Так я и сделал», — рассказывал позднее Вейл.

Вейла интересовало, как в Enron использовали так называемый учет в текущих ценах, метод, применяемый в компаниях с обширными финансовыми операциями. Предположим, вы энергетическая компания, которая заключает договор со штатом Калифорния на 100 млн долларов и обязуется обеспечить в 2016 году миллиард киловатт-часов электроэнергии. Сколько стоит такой договор? В ближайшие десять лет вы не получите по нему деньги и не узнаете, принесет ли эта сделка прибыль или убытки. Тем не менее перспектива получения 100 млн долларов определенно имеет немалое значение для итоговой строки в финансовом отчете. Если в течение ближайших нескольких лет цены на электроэнергию будут стабильно падать, то вы получите по заключенному договору солидную прибыль. Но если по мере приближения 2016 года электроэнергия

начнет дорожать, вы можете потерять десятки миллионов долларов. Используя учет в текущих ценах, вы подсчитываете, какой доход обеспечит вам эта сделка, и указываете данную сумму в своих бухгалтерских книгах в момент подписания договора. Если в будущем прогнозные расчеты изменятся, вы внесете соответствующие изменения в балансовый отчет.

Когда компания, применяющая метод учета в текущих ценах, заявляет, что получила прибыль 10 млн долларов при обороте 100 млн долларов, это может означать одно из двух. Либо компания действительно имеет на банковских счетах 100 млн долларов, из которых после оплаты счетов у нее останется 10 млн долларов. Либо она предполагает, что заработает 10 млн долларов на сделке, оплата по которой может быть произведена через много лет. Источник Вейла хотел, чтобы тот выяснил, сколько же денег из тех, что, по ее собственным утверждениям, зарабатывала компания Enron, были «реальными».

Вейл достал копии годовых отчетов и квартальной документации компании и принялся сравнивать отчеты о прибылях и убытках и отчеты о движении денежных средств. «У меня ушло немало времени на то, чтобы выяснить все, что требовалось, — рассказывал репортер, — что-то около месяца. Чтобы найти нужную мне информацию, приходилось продираться сквозь горы всякой шелухи, которой в этих финансовых отчетах навалом».

Вейл обратился к Томасу Линсмайеру, занимавшему в то время должность профессора кафедры бухгалтерского учета в Университете штата Мичиган. Тот рассказал, как в 1990-х годах некоторые финансовые компании использовали учет в текущих ценах для субстандартных кредитов — т. е. кредитов, выдаваемых заемщикам с высоким кредитным риском. Когда экономика пошла на спад и заемщики прекратили платежи или выплатили кредиты быстрее, чем предполагалось, финансовые компании поняли, что их прогнозы касательно потенциальной прибыли оказались слишком оптимистичными. Вейл побеседовал с представителем

Совета по стандартам финансового учета, с аналитиком рейтингового агентства Moody's и еще с десятком других людей, после чего вернулся к финансовым отчетам Enron. И в конце концов пришел к ошеломляющим выводам. Во II квартале 2000 года 747 млн долларов из денег, которыми, по словам Enron, она владела, оказались нереализованными — другими словами, это были деньги, которые руководство только рассчитывало заработать в будущем. А если не принимать в расчет эту несуществующую сумму, то во II квартале Enron понесла значительные убытки. То есть одна из самых престижных в Соединенных Штатах компаний, которую фондовый рынок расценивал как седьмую по величине корпорацию в мире, находилась на мели.

Статью Вейла напечатали в *Wall Street Journal* 20 сентября 2000 года. Через несколько дней ее прочитал финансист с Уолл-стрит по имени Джеймс Ченос. Он спекулировал на понижениях, т. е. зарабатывал деньги, делая ставки на то, что стоимость акций той или иной компании пойдет вниз. «Я насторожился, — рассказывал потом Ченос, — и в ближайшие же выходные ознакомился с отчетами 10-K и 10-Q». Так называются финансовые отчеты, в обязательном порядке предоставляемые открытыми акционерными компаниями федеральным регулятивным органам. «Я быстро просмотрел их и отметил все сомнительные моменты. После этого я пометил страницы и прошелся по непонятным местам, а потом перечитал их еще два или три раза. Помню, потратил на это пару часов». Ченос увидел, что чистая прибыль и рентабельность собственного капитала Enron скатывались вниз. Поток денежных средств — источник жизненной силы любой компании — превратился в тоненький ручеек, а стоимость капитала превышала рентабельность: все равно как если бы вы взяли в банке кредит под 9% и вложили эти деньги в сберегательные облигации под 7%. «Они сами себя уничтожали», — заметил Ченос.

В ноябре того же года он стал продавать акции Enron, играя на понижение. В течение последующих нескольких месяцев он

распространял слухи о финансовых проблемах компании и «слил» эту информацию репортеру *Fortune* Бетани Маклин. Та ознакомилась с теми же отчетами, что изучали Ченос и Вейл, и пришла к точно таким же выводам. Ее статья под заголовком «Enron слишком переоценена?» вышла в марте 2001 года. Все больше и больше журналистов и аналитиков обращали пристальное внимание на Enron, и акции компании начали падать. В августе Скиллинг отказался от должности. Кредитный рейтинг Enron был снижен. Банки не горели желанием ссужать ей деньги, столь необходимые для проведения операций. В декабре компания объявила о банкротстве.

Падение Enron так подробно задокументировано, что за множеством деталей легко не заметить необычность этого дела. Но давайте сравним его с Уотергейтским скандалом, разгоревшимся в 1970-х годах. Чтобы раскрыть нарушения, происходившие в Белом доме, журналисты Боб Вудворд и Карл Бернштайн обратились к анонимному источнику — Глубокой глотке, — имевшему доступ ко многим секретам. Он предупредил журналистов о возможном прослушивании их телефонов. Когда Вудворд хотел встретиться с Глубокой глоткой, он передвигал цветочный горшок с красным флажком в глубину балкона. В тот же вечер он выходил из дома по черной лестнице, по несколько раз пересаживался из одного такси в другое, чтобы убедиться, что за ним не следят, и в два часа ночи ждал свой источник в подземном гараже. Далее приведен отрывок из книги «Вся президентская рать» (*All the President's Men*), описывающий кульминационную встречу Вудворда и Глубокой глотки:

«Послушай, — мягко сказал он, — дело очень серьезное. Можно с уверенностью сказать, что пятьдесят людей, работавших на Белый дом и Комитет за переизбрание президента, занимались махинациями, шпионажем, саботажем и сбором сведений. Кое во что просто невозможно поверить. Они действовали против оппозиции всеми возможными способами!

Глубокая глотка утвердительно кивал, пока Вудворд перечислял приемы, которые, как слышали он и Бернштайн, использовались против политической оппозиции: прослушивание, слежка, сфабрикованные утечки информации в прессу, подлог, отмена собраний членов кампании, копание в их личной жизни, внедрение шпионов, кража документов, подсылание провокаторов на политические демонстрации.

— Все задокументировано, — сказал Глубокая глотка. — Министрство юстиции и Бюро знают об этом, но не дают делу ход.

Вудворд был потрясен. Пятьдесят людей, руководимых Белым домом и Комитетом по переизбранию, планировали любой ценой уничтожить оппозицию.

Глубокая глотка кивнул.

Белый дом хотел подорвать — уместно ли будет использовать это слово? — всю избирательную систему? И не только хотел, но и пытался сделать это?

Еще один кивок. Глубокая глотка выглядел так, словно его сейчас стошнит.

И нанял для этого пятьдесят агентов?

— Можно смело утверждать, что даже больше пятидесяти, — сказал Глубокая глотка. После этого он повернулся, поднялся по пандусу и исчез. Было почти шесть утра».

Уотергейтский скандал — классический пример загадки: Вудворд и Бернштайн пытались раскрыть тщательно скрываемый секрет, а Глубокая глотка указывал им путь.

Был ли у Джонатана Вейла свой осведомитель? Нет. У него имелся приятель в сфере инвестиционного менеджмента, и у этого приятеля были определенные подозрения относительно энергетических компаний вроде Enron. Но он не был инсайдером. И не указывал Вейлу на документы, раскрывающие незаконные операции компании. Он просто посоветовал знакомому прочесть имеющиеся в открытом доступе отчеты, которые компания сама готовила и распространяла. Вудворд встречался со своим анонимным источником

глубокой ночью в подземном гараже. Вейл по телефону консультировался с профессором из Университета штата Мичиган.

Закончив статью, Вейл позвонил в Enron, чтобы получить от них комментарий. «Главный бухгалтер и еще шесть или семь человек прилетели в Даллас», — рассказывал Вейл. Они встретились в конференц-зале офиса *Wall Street Journal*. Представители Enron признали, что они только надеялись заработать те суммы, которыми, по их утверждению, якобы уже располагали. Вейл спросил их, насколько они уверены в своих прогнозах относительно будущей прибыли. «Они рассказали, какие талантливые ребята занимаются разработкой математических моделей, — вспоминал Вейл. — Доктора наук из Массачусетского технологического института. Я поинтересовался, помогли ли эти модели в прошлом году спрогнозировать обвал калифорнийского рынка электроэнергии этого года? Нет? Почему нет? А они ответили, что это, мол, одно из непредсказуемых событий. Разговор происходил в конце 2000 года, поэтому я спросил: “Кто, по-вашему, одержит победу — Буш или Гор?” А они говорят: “Мы не знаем”. Я стал спрашивать: разве для рынка не имеет значения, кто придет в Белый дом — сторонник защиты окружающей среды и демократ или нефтепромышленник из Техаса? Все было очень цивилизовано. Споры по поводу данных не возникало. Мы разошлись во мнении только относительно того, как их интерпретировать».

Во всем деле о разоблачении аферы Enron эта встреча представляется наиболее странным моментом. Обвинитель попросил судью отправить Джеффри Скиллинга в тюрьму, потому что Enron скрывала правду. Вы «имеете право знать, каково финансовое состояние компании» — так сказал обвинитель. Но какую правду скрывала Enron? 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.

Никсон ни разу не посетил Вудворда и Бернштайна в офисе *Washington Post*. Он спрятался в Белом доме.

4

Второй и, вероятно, более серьезной проблемой с бухгалтерским учетом в Enron было чрезмерно активное использование так называемых компаний для финансирования спецпроектов, или предприятий специального назначения, ПСН.

Суть ПСН заключается в следующем. Дела в вашей компании идут неважно: продажи упали и вы по уши в долгах. Если вы обратитесь в банк за кредитом в 100 млн долларов, его, скорее всего, дадут под непомерные проценты, если вообще согласятся ссудить вам деньги. Но вы владеете несколькими контрактами на аренду нефтеносных участков, которые в последующие четыре-пять лет почти наверняка принесут вам 100 млн долларов. Вы передаете их товариществу — ПСН, основанному вами вместе со сторонними инвесторами. Банк выделяет этому товариществу ссуду в размере 100 млн долларов, а оно, в свою очередь, передает деньги вам. Подобная финансовая уловка многое меняет. Такого рода операции не нужно сразу отображать в балансе компании. Таким образом, компания может привлечь капитал, не увеличивая свою задолженность. И поскольку банк уверен в том, что контракты на аренду участков почти наверняка принесут достаточно средств для погашения кредита, он охотно ссужает деньги под более низкий процент. ПСН — типичное явление корпоративной Америки.

Enron обогатила «игры с ПСН» широким ассортиментом всевозможных хитростей. Она не всегда вкладывала в товарищество высококачественные акции, как, например, прибыльные контракты на аренду нефтеносных участков. Иногда она реализовывала гораздо менее надежные активы. Более того, она не всегда продавала эти активы сторонним лицам, которые могли бы задаться вопросом об их ценности. Для управления товариществами Enron назначала собственных руководителей и проворачивала многочисленные сделки — другими словами, заставляла товарищества и банки подыгрывать себе — гарантируя, что в случае снижения цены на продаваемые активы Enron

восполнит разницу собственными акциями. То есть Enron не продавала части себя сторонним компаниям — она с успехом продавала части себя самой себе. Эта стратегия представлялась не только сомнительной с точки зрения законности, но и исключительно рискованной. Именно запутанный клубок финансовых обязательств Enron по отношению к ПСН сыграл решающую роль в крахе компании.

Говоря о введении акционеров в заблуждение, обвинитель по делу Скиллинга имел в виду в том числе и упомянутые ПСН. Руководство Enron, утверждал он, обязано было сообщить, в какой степени финансовое благополучие компании зависело от этих махинаций. Как отметила комиссия под руководством Пауэrsa, специально созданная для проведения внутреннего расследования, компания «не справилась с основополагающей задачей: не сумела в достаточно вразумительной форме описать суть операций, с тем чтобы читатель финансовых отчетов [Enron] понимал, что к чему». Одним словом, нам сказали не все.

Но опять-таки уроки, извлеченные нами из дела Enron, не так уж очевидны. Общественность узнала о природе ПСН благодаря статьям коллег Вейла из *Wall Street Journal* Джона Эмшвиллера и Ребекки Смит, опубликованным в конце лета 2001 года. Каким образом Эмшвиллер узнал о проблемах Enron? Точно так же, как Джонатан Вейл и Джеймс Ченос: он прочитал публичные отчеты, подготовленные компанией. Далее приведено описание того, как Эмшвиллер совершил свое открытие. Отрывок взят из книги Курта Айхенвальда «Заговор дураков» (*Conspiracy of Fools*), хроники падения Enron. (Обратите внимание на использование глагола «раздобыть», которым Айхенвальд описывает то, как Эмшвиллер нашел нужные документы; под этим он подразумевает «скачать».)

«Как только Джон Эмшвиллер увидел восьмой раздел “Операции со аффилированными структурами”, кровь забурила у него в жилах.

Получив задание написать об увольнении Скиллинга, Эмшвиллер обратился с просьбой об интервью, после чего раздобыл копии

последних отчетов, подготовленных для Комиссии по ценным бумагам и биржам, в надежде отыскать там что-нибудь ценное.

Обнаруженное повергло его в изумление. Упоминание о товариществах, управляемых неким таинственным “старшим сотрудником”. Загадочные предприятия, однако цифры упоминались громадные. Согласно отчету, за первые шесть месяцев сделки с ними принесли Enron доход более чем 240 млн долларов».

ПСН компании Enron свидетельствуют об исключительной опрометчивости и некомпетентности. Но нельзя обвинять Enron в сокрытии незаконных сделок. Она их не скрывала, а наоборот, раскрывала. То есть обвинение в адрес компании должно звучать так: она не предоставила инвесторам достаточно информации о своих ПСН. Но достаточно — это сколько? У Enron имелось что-то около 3000 ПСН, и документация по каждому из них занимала более тысячи страниц. Даже если бы компания обнародовала все 3 млн страниц, вряд ли инвесторам был бы от этого прок. Тогда как насчет краткого изложения каждой сделки? Стивен Шварц, профессор юридической школы Дьюка, недавно изучил случайную выборку из 20 информационных отчетов о ПСН, подготовленных различными компаниями. Он подсчитал, что в среднем каждый отчет занимает 40 страниц текста, напечатанного через одинарный интервал. Таким образом, краткое изложение деятельности ПСН Enron заняло бы 120 000 страниц. Тогда, может, стоило бы подумать о кратком изложении всех этих кратких изложений? Такое составил эксперт по расследованию банкротств, который занимался делом Enron, и оно заняло 1000 страниц. А если попробовать составить краткое изложение краткого изложения всех кратких изложений? Такое составила комиссия под руководством Пауэрса. Комиссия рассматривала только «суть самых важных сделок», но все равно ее отчет представлял собой 200 страниц невероятно сложного текста. Более того, как отметил Шварц, этот отчет был составлен «благодаря ретроспективному взгляду и помощи нескольких самых выдающихся юристов страны».

С каждой порцией новой информации загадка проясняется все больше: если я сообщу вам, что Усама бен Ладен скрывается в Пешаваре, то найти его станет намного проще, а если я добавлю, что он в северо-западной части города, проблема упростится еще больше. Но в данном случае действуют иные правила. Согласно отчету Пауэрса, многие члены совета директоров Enron не понимали «экономического обоснования, последствий и рисков» сделок компании с ПСН — а ведь эти директора присутствовали на совещаниях, где сделки обсуждались во всех подробностях. В книге «Заговор дураков» Айхенвальд утверждает, что Эндрю Фастоу, финансовый директор Enron, также не осознавал в полной мере экономического значения упомянутых сделок, хотя именно он нес ответственность за их проведение.

«Это были очень, очень сложные, запутанные операции», — говорит Энтони Катанах, преподаватель бухгалтерского учета в бизнес-школе Университета Виллановы. Дело Enron стало темой его многочисленных работ. Говоря об аудите Enron, он сказал: «Не уверен, что даже кто-то из сотрудников Arthur Andersen, имея они все документы, смог бы в них разобраться. В этой кипе бумаг запросто можно утонуть. Я два месяца составлял диаграммы по одному только отчету Пауэрса. Эти сделки действительно чрезвычайно запутанны».

В ПСН, основанных Enron, было бы трудно разобраться, даже если бы те существовали в своей обычной форме. ПСН сложны по самой своей сути. Компания создает ПСН, чтобы убедить банки в отсутствии рисков, связанных с предоставлением кредита. В целях убеждения компания предоставляет кредиторам и партнерам подробную информацию об определенной части своего бизнеса. И чем больше уверенности она вселяет в кредитора — чем больше гарантий, мер предосторожности и пояснений прописывает в сделке, — тем более доступной эта сделка кажется посторонним лицам. Шварц пишет, что раскрытие информации со стороны Enron было «обоснованно неполно». Вы можете представить финансовые сделки в более простой форме, чтобы они были понятнее, но в этом случае рискуете преуменьшить потенциальные риски, а можете

перечислить все возможные опасности, но тогда документ получится настолько громоздким, что будет недоступен пониманию. По мнению Шварца, дело Enron доказывает лишь то, что при возросшем уровне финансовой сложности, «парадигма пояснительных примечаний» — идея о том, что чем больше информации раскрывает компания, тем лучше для нас, — давно себя изжила.

5

Летом 1943 года нацистские пропагандистские радиопередачи похвалялись тем, что немецкие военные изобрели разрушительное «супероружие». Союзнические разведслужбы немедленно приступили к работе. Шпионы подтвердили строительство немцами секретного завода по производству оружия. На аэрофотоснимках, сделанных над северной Францией, было видно странное новое бетонное сооружение, направленное в сторону Великобритании. Страны-союзники заволновались. Для уничтожения таинственного объекта были посланы бомбардировщики, началась разработка планов по предотвращению новых атак на английские города. Правда, никто не знал точно, существует ли оружие на самом деле. На вид эти здания казались заводами по производству оружия, но что происходило внутри них, оставалось неясным. К тому же в северной Франции имелась стартовая площадка, правда, она могла всего лишь играть роль приманки, отвлекающей союзников от бомбардировки настоящих целей. Немецкое секретное оружие оставалось загадкой, и союзники не располагали информацией, достаточной, чтобы разгадать ее. Существовал, однако, еще один подход к решению проблемы, который в конечном итоге оказался более результативным: рассматривать немецкое секретное оружие как тайну.

Во время Второй мировой войны различного рода тайны разгадывали небольшие группы аналитиков, в задачи которых входило прослушивание пропагандистских радиопередач Японии и Германии. Британский отдел появился незадолго до начала Пер-

вой мировой войны и обслуживался BBC. Американский получил название «Безумный отдел», как пишет историк Стивен Меркадо, и в начале 1940-х годов размещался в неприметном офисном здании на Кей-стрит в Вашингтоне. Аналитики прослушивали то, что мог прослушать любой человек, имеющий коротковолновый радиопередатчик. Они просто сидели в наушниках, часами слушая нацистские радиопередачи, и пытались разобраться, что стоит за сообщениями нацистов — например, о новом наступлении в России. Один журналист того времени описывал аналитиков пропаганды как «самое массовое скопление одиночек, международных перекачиполе и чокнутых гениев, когда-либо собиравшихся в одной организации». И у всех них имелись собственные, вполне определенные соображения по поводу секретного оружия нацистов.

Немецкое руководство бахвалилось этим оружием, главным образом в ходе местных радиопередач. Это был важный момент. Ведь пропаганда призвана поднимать боевой дух. Если бы нацистское руководство обманывало своих граждан, доверие к нему могло бы пошатнуться. Когда весной 1943 года немецкие подводные лодки начали сталкиваться со все более успешным сопротивлением союзников, Йозеф Геббельс, министр пропаганды Третьего рейха, не стал опровергать плохие новости, но объяснил неудачные операции подводных лодок плохой погодой и переключился с восхваления последних побед на обещания окончательного триумфа. То есть до этого момента Геббельс в таких вопросах никогда не лгал. Поэтому, если он говорил, что у немцев есть разрушительное секретное оружие, значит, скорее всего, оно у них было.

Отталкиваясь от этой предпосылки, аналитики принялись выискивать в заявлениях нацистов дополнительные намеки. Они пришли к выводу, что «обоснованные сомнения отсутствовали» и что к ноябрю 1943 года оружие действительно уже существовало. Это было очень мощное оружие совершенно нового типа, способное произвести сильнейшие разрушения и навести ужас на мирное население, против которого будет направлено. К тому же, вероятнее

всего, к маю 1943 года немцы прошли экспериментальный этап, а в августе того же года произошло некое событие, помешавшее применить упомянутое оружие. Такой вывод аналитики сделали на том основании, что в августе нацисты целых десять дней вообще не упоминали свое секретное оружие, а когда угрозы возобновились, они звучали не так уверенно, как раньше. Наконец, можно было предположить, что оружие было изготовлено в промежуток между серединой января и серединой апреля, плюс-минус один месяц. Этот вывод основывался на том, что с начала 1943 года нацистская пропаганда стала более уверенной, а Геббельс вряд ли стал бы обнадеживать войска, если бы не мог сдержать обещание в ближайшие месяцы. Секретным оружием нацистов оказалась легендарная ракета «Фау-1». Почти все прогнозы аналитиков подтвердились.

Политолог Александр Джордж описал последовательность логических умозаключений, связанных с ракетой «Фау-1», в своей книге «Анализ пропаганды» (*Propaganda Analysis*), изданной в 1959 году. Самое удивительное в этом описании то, насколько оно актуально в наши дни. Шпионы участвовали в войнах в XIX веке. Аналитики — принадлежность нашего времени, а их победы учат нас тому, что в современном мире к сложным вопросам нужно подходить с позиции тайны.

Диагностирование рака простаты, к примеру, раньше представляло собой загадку: врач обследовал простату и нащупывал опухоль на ее поверхности. В наши дни нет нужды ждать, пока у пациента разовьются симптомы заболевания. У мужчин среднего возраста врачи регулярно проверяют уровень специфического антигена предстательной железы, вещества, сигнализирующего об изменениях в простате. Если результаты вызывают подозрения, врачи используют для получения изображения простаты ультразвук. Затем проводится биопсия, и ткань исследуется под микроскопом. Правда, большая часть полученной информации несущественна: повышенный уровень специфического антигена предстательной железы необязательно свидетельствует о развитии рака, а нормаль-

ный уровень необязательно гарантирует его отсутствие — в любом случае до сих пор открытым остается вопрос, какой уровень следует считать нормальным. Окончательного ответа не дает и биопсия, поскольку патологи ищут ранние признаки рака или нечто, что когда-нибудь может перейти в рак. При этом два врача одинаковой степени квалификации, глядя на один и тот же образец, могут разойтись во мнении относительно присутствия болезни. Но даже если их мнения совпадут, они могут поспорить о необходимости лечения, учитывая тот факт, что в большинстве случаев рак простаты развивается очень медленно и не вызывает проблем. Теперь урологу предстоит разбираться в гуще ненадежных и противоречащих друг другу утверждений. Его задача — не подтверждение наличия заболевания, а его прогнозирование, и уверенность его предшественников сменили результаты, которые описываются не иначе как «высоковероятные» и «предположительно оцененные». В случае рака простаты — и, как утверждает в своей книге «Надо ли мне провериться на рак?» (Should I Be Tested for Cancer?) доктор Гилберт Уэлч, в случае многих других видов рака — прогресс в медицине означает, что постановка диагноза из категории загадок перешла в категорию тайн.

Подобная трансформация происходит и в сфере деятельности разведывательных служб. Во времена холодной войны в сфере наших отношений с Советским Союзом все было стабильно и предсказуемо. Однако многие детали были нам не известны. Грегори Тревертон, бывший заместитель председателя Национального разведывательного совета, в своей книге «Преобразование национальной разведки в информационную эпоху» (Reshaping National Intelligence for an Age of Information) пишет:

«Актуальные вопросы, на которые было направлено внимание разведслужбы, представляли собой загадки, т. е. вопросы, на которые можно было бы дать точный ответ при наличии соответствующей информации: насколько мощной была советская экономика? Сколько ракет имелось в распоряжении Советского Союза? Совер-

шит ли он неожиданное нападение? Во времена холодной войны эти загадки постоянно занимали умы американской разведки».

После падения Восточного блока Тревертон и многие другие пришли к выводу, что для разведывательных служб ситуация изменилась в корне. Теперь большая часть мира открыта, а не закрыта. Сотрудники разведки больше не зависят от обрывков информации, собираемой шпионами. Сегодня они тонут под лавинами информации. Разгадывание загадок до сих пор играет важную роль: мы все так же хотим знать, где скрывается Усама бен Ладен и где расположены северокорейские заводы по изготовлению ядерного оружия. Но на первый план все больше и больше выходят тайны. Четко очерченные и предсказуемые границы между Востоком и Западом стерлись. Теперь аналитики разведки помогают политикам разбираться в царящей путанице. Несколько лет назад комиссия Конгресса поинтересовалась у адмирала Бобби Инмана, какие перемены, по его мнению, могут укрепить американскую разведывательную систему. В свое время Инман возглавлял Национальное агентство безопасности, самую авторитетную организацию в области разгадывания загадок, а также занимал пост заместителя директора ЦРУ. Он олицетворял собой разведывательную структуру времен холодной войны. Его ответ: возродить к жизни Государственный департамент, единственную составляющую американского внешнеполитического истеблишмента, вообще не причастную к разведывательной деятельности. В наступивший после холодной войны период «доступной информации, — заявил Инман, — вам нужны наблюдатели, знающие иностранные языки и разбирающиеся в культуре и религии стран, которые за ними закреплены». По мнению Инмана, нам нужно меньше шпионов и больше чокнутых гениев.

6

Дело Елгон доказало, что финансовое сообщество должно претерпеть аналогичные преобразования. «Одного лишь предоставления финан-

совой информации со стороны компаний недостаточно для формирования грамотной системы финансовой отчетности, — писал профессор юриспруденции Йельского университета Джонатан Мейси в своей обзорной статье, заставившей многих взглянуть на дело Enron по-новому. — Помимо этого, имеется насущная потребность в финансовых посредниках, чей уровень компетенции в вопросах получения, обработки и интерпретации финансовой информации не уступает уровню компетенции компаний, ее предоставляющих». 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, и, по утверждению Мейси, именно Уолл-стрит обязана была быть в курсе деятельности компании Enron.

По мнению Виктора Фляйшера, преподавателя юридической школы Колорадского университета, реальное состояние компании Enron выдавал тот факт, что на протяжении четырех лет из последних пяти она не платила налог на прибыль. Применение учета в текущих ценах и использование ПСН было бухгалтерской уловкой, благодаря которой создавалось впечатление, будто Enron зарабатывает больше, чем это было на самом деле. Однако Налоговое управление США не признает учета в текущих ценах; вы уплачиваете подоходный налог с фактического дохода. И с точки зрения Налогового управления все это фантастически сложные манипуляции с ПСН были, по выражению Фляйшера, «несущественным событием»: пока товарищество не осуществляет фактическую продажу активов — и либо получает прибыль, либо несет убытки, — ПСН является не более чем бухгалтерской фикцией. Enron не выплачивала никаких налогов, поскольку, по мнению Налоговой службы, она не зарабатывала никаких денег.

Если оценить Enron с позиций не бухгалтерского учета, а Налогового кодекса, перед нашими взорами предстала бы совершенно иная картина. Но для этого нужно изучать Налоговый кодекс, разбираться во всех его тонкостях и знать, какие вопросы следует за-

давать. «Расхождение между бухгалтерской прибылью и прибылью для целей налогообложения Enron бросалось в глаза, — отмечает Фляйшер. — Но для понимания Налогового кодекса нужно специальное образование».

У Вудворда и Бернштайна никакого специального образования не было. Когда разразился Уотергейтский скандал, им обоим еще не исполнилось и 30. В книге «Вся президентская рать» они даже подшучивали над своей неопытностью: Вудворд специализировался в основном на офисных интригах, а Бернштайн бросил колледж. Однако это не играло никакой роли, поскольку работа с главными элементами загадки — махинациями, доносами, секретными записями и разоблачениями — требовала энергичности и упорства, а эти качества присущи именно молодости. Но раскрывать тайны помогают опыт и проницательность. Поэтому Вудворд и Бернштайн никогда бы не разобрались в деле Enron.

«В истории корпоративной Америки были скандалы, связанные с предоставлением ложных сведений, но это преступление не из их числа, — отмечает Мейси. — По моему мнению, Enron не так уж серьезно нарушила правила бухгалтерского учета. Она лишь немного переступила границу. И подобное финансовое мошенничество — когда люди просто преувеличивают — относится к той области, в которой аналитики и инвесторы теоретически должны копаться постоянно. Правду никто не прятал. Но, глядя на их финансовые отчеты, вам нужно было спрашивать себя: “Что здесь написано?” Они словно говорили: “Вот тут, в сноске 42, описаны наши мерзкие деяния, и если вы хотите узнать о них поподробнее, спросите нас”. Но никто их не спросил. В этом-то все и дело».

В своем «Анализе пропаганды» Александр Джордж рассмотрел сотни заключений американских аналитиков относительно деятельности нацистов и пришел к выводу, что ни много ни мало, 81% из них оказался верным. Однако промахам аналитиков он уделил не меньше внимания, чем успехам. Самую блестящую работу по ракетам «Фау-1» проделали как раз британцы. Они систематически

отслеживали «частоту и объем» угроз нацистов, благодаря чему сумели «вычислить» неудачу, постигшую программу «Фау-1» в августе 1943 года (оказалось, что дело было в уроне от бомбардировок союзников), и дату запуска ракеты. По сравнению с их достижениями анализ спецов с Кей-стрит выглядел бледно. Джордж писал, что американцы «не имели в должной мере разработанных методов анализа и гипотез» и полагались на «субъективный анализ».

Джордж сам принадлежал к чокнутым гениям с Кей-стрит и, разумеется, легко мог найти бывшим коллегам оправдания. В конце концов, они никогда не покидали свои рабочие места. Им приходилось делать свои умозаключения только на основе пропаганды, а основным «источником» был Геббельс — лжец, негодяй и пьяница. Но это мышление с позиции загадок. В случае загадки мы отправляем виновного генерального директора в тюрьму на 24 года и полагаем, что на этом наша работа закончена. Однако тайны требуют, чтобы мы пересмотрели список виновных и не ограничивались одним человеком. Потому что, если вы не можете отыскать правду в тайне — даже в тайне, облаченной в пропаганду, — вина ложится не только на плечи пропагандиста. Это также и ваша вина.

Весной 1998 года, рассказывает Мейси, группа из шести студентов бизнес-школы Корнеллского университета решила сделать Enron темой семестрового проекта. «Проект готовился в рамках углубленного курса по анализу финансовой отчетности, который вел Чарльз Ли, весьма известная в финансовых кругах личность», — вспоминал один из членов группы Джей Крюгер. В первой части семестра студенты занимались разбором целого ряда непростых практических случаев и осваивали под руководством Ли методы и хитроумные приемы, позволяющие разбираться в гигантских объемах информации, которые содержатся в годовых отчетах и отчетах для Комиссии по ценным бумагам и биржам. После этого студенты выбирали себе одну компанию и продолжали работу самостоятельно. «Один из второкурсников проходил собеседование по поводу летней практики в Enron, и он очень интересовался энергетическим сектором, —

продолжал Крюгер. — Он-то и предложил взять Enron. На проект отводилось шесть недель, половина семестра. Приходилось часто встречаться. Мы использовали коэффициентный анализ, типичный инструмент для бизнес-школы. Ну, знаете, берешь пятьдесят различных финансовых коэффициентов и примеряешь их к любым данным, которые у тебя есть по компании, к сделкам, к ее показателям по сравнению с конкурентами».

Участники группы со всей возможной тщательностью изучили методы бухгалтерского учета, принятые в компании, и проанализировали все ее сделки. Они использовали методы статистического анализа, позволявшие выявлять очевидные закономерности в финансовых результатах компании, — модель Бениша, модель Эдвардса–Белла–Ольсона, индикаторы Лева и Тиагараджана — и перелопатили гору страниц с примечаниями. «У нас возникло множество вопросов по поводу их бизнес-модели», — рассказал Крюгер. Студенты пришли к недвусмысленным выводам. Enron проводила намного более рискованную стратегию, чем ее конкуренты. Имелись очевидные доказательства того, что «Enron, возможно, манипулировала прибылью». Стоимость акций составляла 48 долларов — а двумя годами позже она выросла почти вдвое, — но студенты уже тогда сочли ее завышенной. Их отчет был размещен на веб-сайте бизнес-школы Корнеллского университета, где его может найти любой человек, которого не испугает перспектива изучить 23 страницы подробного анализа. Свои рекомендации студенты жирным шрифтом изложили на первой же странице: «Продавать»¹.

¹ По сегодняшним стандартам, дело Enron уже вряд ли тянет на финансовый скандал — куда ему до многомиллиардного финансового кризиса нескольких последних лет! Но оно послужило мне темой дважды — в этой статье и в более ранней, озаглавленной «Миф о талантах» (ее вы найдете в третьей части), — поскольку я считаю его поистине показательным скандалом информационной эпохи. История служит тому подтверждением. Отнесись мы к урокам Enron с большей серьезностью, кто знает, разразился бы финансовый кризис 2008 года?

Марри на миллион долларов

Почему проблему бездомности проще решить, чем сглаживать?

1

Бывший морской пехотинец Марри Барр был могучим человеком ростом под метр девяносто. Когда он падал — а это случалось с ним каждый день, — поднять его могли только двое-трое взрослых мужчин. На улице его прозвали Смоуки. У него были прямые черные волосы, оливковая кожа. И чудесная, хоть во рту почти не осталось зубов, улыбка. Люди любили Марри.

Из напитков он предпочитал водку. Пиво называл «ослиной мочой». На улицах Рино, где он жил, можно купить «четвертинку» дешевой водки за 1,5 доллара. Если Марри был при деньгах, то мог позволить себе 750-граммовую бутылку, ну а если оказывался на мели, то всегда мог сделать то, что делали многие бездомные Рино: пройтись по казино, допивая то, что осталось, за игроками.

«Если он уходил в запой, мы могли забирать его по несколько раз за день, — рассказывает Патрик О’Брайан, полицейский, па-

трулирующий центр Рино. — А в запой он уходил основательно. Его забирали, приводили в чувство, а через пару часов он выходил и снова начинал пить. Многие из тех, кто живет на улице и пьет, становятся агрессивными. Они грубят, ругаются, дерутся. Но у Марри был такой хороший характер и такое потрясающее чувство юмора, что мы многое ему прощали. Даже если он задибался, мы говорили: «Марри, ты же знаешь, что любишь нас!» А он отвечал: «Знаю», — и продолжал поливать нас на чем свет стоит».

«Я в полиции уже 15 лет, — говорит напарник О’Брайана Стив Джонс. — И сколько работаю, столько знаю Марри».

Джонс и О’Брайан не раз уговаривали Марри бросить пить. Несколько лет назад он даже прошел курс реабилитации и находился под своего рода домашним арестом. За это время он многого добился: устроился на работу и усердно трудился. Но затем курс закончился. «После этого ему стало не перед кем отчитываться, а он в этом нуждался, — продолжает О’Брайан. — Не знаю, может, сказывалось его военное прошлое. Подозреваю, в этом все дело. Он хорошо готовил. Ему даже удалось скопить больше 6000 долларов. Он исправно ходил на работу. Добросовестно выполнял свои обязанности. А его похвалили и снова выставили на улицу. Эти 6000 он потратил за неделю или что-то около того».

Иногда Марри так сильно напивался, что вместо вытрезвителя его отправляли в отделение скорой помощи или в больницу. Мария Джонс, социальный работник отделения скорой помощи больницы Святой Марии, встречалась с Марри несколько раз в неделю. «Скорая привозила его, и мы приводили его в чувство. Потом звонили в полицию, и те его забирали. Собственно, так я и познакомилась с мужем — Стивом».

«Он был единственной постоянной величиной в этом изменчивом мире, — продолжает Мария. — Он появлялся у нас, улыбался своим беззубым ртом, называл меня “мой ангел”. Я, бывало, зайду в палату, а он улыбнется и поприветствует меня: “О, мой ангел, я так рад тебя видеть”. Мы обменивались шуточками,

я просила его бросить пить, а он только смеялся. Если он долго не объявлялся, я беспокоилась, звонила coroneru. Когда он бывал в завязке, мы с мужем выясняли, где он работает, и ходили туда обедать. Когда мы только собирались пожениться, Марри спросил, может ли прийти на свадьбу. Разве я могла ему отказать? И пошутила: “Можешь прийти, только если не будешь пить, а то я не потяну твои счета”. А когда я забеременела, он клал руку мне на живот и благословлял ребенка. Он был действительно очень светлым человеком».

Осенью 2003 года полицейское управление Рино начало кампанию по борьбе с бездомными, обитающими в центре города. В газетах сразу стали появляться обличительные статьи, местное радио тоже обрушилось на управление с суровой критикой. В прессе заявляли, что крутые меры применительно к бомжам равносильны гонениям. Бездомные не виноваты, они просто пытаются выжить.

«Однажды утром я слушал одну из таких передач, где на все лады поносили полицейское управление и жаловались на его несправедливость, — вспоминает О’Брайан. — И подумал, что ни разу не видел, чтобы хоть один из этих умников в разгар зимы бродил бы по переулкам в поисках тел замерзших». О’Брайан злится. Еды для бездомных в центре Рино всегда вдоволь: кухня при благотворительном центре, социальный католический центр, даже местный McDonald’s кормит голодных. Но попрошайки собирают деньги на спиртное, а его при всем желании нельзя назвать средством выживания. О’Брайану и Джонсу приходится быть полицейскими и социальными работниками в одном лице. По меньшей мере половину своего рабочего времени они занимают такими людьми, как Марри. И не они одни. Когда кому-нибудь из бездомных становится плохо, к нему выезжает бригада неотложной помощи. В «скорой» всегда дежурят четыре человека. Пациент остается в больнице иногда по несколько дней, ведь живя на улице и почти постоянно пребывая в состоянии алкогольного опьянения, невозможно не болеть. Все это, разумеется, обходится недешево.

О’Брайан и Джонс звонят знакомому в службу скорой помощи, а затем связываются с местными больницами. «В центре у нас было трое подопечных — из хронических алкоголиков, — которых мы арестовывали чаще других, — рассказывает О’Брайан. — Этих типов мы отправляли в одну из наших двух больниц. Первый сидел до этого в тюрьме, поэтому на улице жил всего полгода. Но за это время умудрился накопить счет на 100 000 долларов — и это в меньшей из двух центральных больниц Рино. Логично предположить, что вторая больница выставила бы еще больший счет. Второй тип перебрался к нам из Портланда три месяца назад. За эти три месяца его счет составил 65 000. У третьего случались периоды трезвости, поэтому он “налечился” всего на 50 000».

Первым из этих подопечных как раз и был Марри Барр. И если сложить все его счета за те десять лет, что он провел на улице, — плюс расходы на лечение алкогольной зависимости и прочие траты, то получится сумма побольше той, что уходит на оплату медицинских счетов любого жителя штата Невада.

«То, что мы никак не решали проблему Марри, обошлось нам в 1 млн долларов», — заключает О’Брайан.

2

После случая с избиванием Родни Кинга на полицейское управление Лос-Анджелеса посыпались обвинения в расизме, насилии и плохой дисциплине. Утверждалось, что и проявления расизма, и насилие — далеко не редкость среди полицейских. То есть, если говорить на языке статистиков, проблемы управления подчинялись так называемому «нормальному» распределению — графическое его изображение напоминает колокол. По обеим сторонам — небольшое количество полицейских, а посередине — огромная масса проблем. Именно нормальное распределение мы обычно используем для осмысления и упорядочивания жизненного опыта.

Однако в результате расследования, проведенного в управлении специальной комиссией под руководством Уоррена Кристофера, нарисовалась совершенно иная картина. В период с 1986 по 1990 год обвинения в чрезмерном применении силы или неправомерных действиях были выдвинуты против 1800 из 8500 полицейских управления. То есть против основной массы обвинений не выдвигалось. К тому же против 1400 полицейских было выдвинуто только одно или два обвинения (которые, кстати сказать, не были доказаны) — и это за четыре года. Не следует также забывать и о том, что обвинения в чрезмерном применении силы неизбежны в работе городской полиции. (Полицейское управление Нью-Йорка рассматривает около 3000 подобных жалоб в год.) Против 183 полицейских было выдвинуто более четырех обвинений, против 44 — более шести, против 16 — более восьми, и, наконец, против одного — целых 16. Графическое изображение проблем управления больше походило не на колокол, а на хоккейную клюшку. Это то, что статистики называют степенным распределением, — при нем основные показатели сосредоточены не посередине, а с одной стороны.

В отчете комиссии Кристофера постоянно встречается формулировка «предельная концентрация проблемных полицейских». На одного полицейского пришлось 13 обвинений в чрезмерном применении силы, пять других жалоб, 28 «сообщений о применении насилия» (т.е. документально зафиксированных внутренних отчетов о неприемлемом поведении) и одна смерть задерживаемого в результате применения оружия. На второго — шесть жалоб по поводу чрезмерного применения силы, 19 прочих жалоб, 10 сообщений о применении насилия и три применения оружия со смертельным исходом. На третьего — 27 сообщений о применении насилия, на четвертого — 35. Еще у одного все досье было заполнено жалобами вроде «ударил задержанного сзади по шее рукояткой пистолета без всяких видимых причин, в то время как задержанный в наручниках стоял на коленях», «избил тринадцатилетнего подростка», «сбросил задержанного с кресла и ударил его

по спине и по боковой части головы, в то время как тот в наручниках лежал на животе».

После ознакомления с отчетом складывается впечатление, что, стоит уволить этих 44 копов, и полицейское управление Лос-Анджелеса превратится в распрекрасное место. Но из отчета также явствует и то, что проблема на самом деле серьезнее, чем кажется. Упомянутые 44 плохих полицейских были настолько плохи, что существующие институциональные механизмы, призванные избавляться от паршивых овец, не сработали. Если бы вы ошибочно полагали, что проблемы управления подчиняются нормальному распределению, то предлагали бы решения, способствующие улучшению показателей середины, — например, более высокое качество обучения или более тщательный отбор. Но середине изменения были не нужны, а те меры, которые помогли бы ей, на действительно «плохих парней» просто не подействовали бы.

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 в течение семи недель жил в приюте в Филадельфии, собирая материал для своей диссертации. Вернувшись в приют через несколько месяцев, он, к своему удивлению, не обнаружил там ни одного знакомого лица. «Я пришел к выводу, что большинство из тех людей принялись налаживать свою жизнь», — рассказывает он.

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. «Мы обнаружили, что 80% бездомных в Филадельфии покидают

приют очень быстро, — говорит Деннис Калхейн. — Подавляющее большинство — через день. Некоторые — через два дня. И они никогда больше не возвращаются. Всякий, кто вынужден находиться в приюте, знает: там можно думать только о том, как сделать так, чтобы никогда сюда не вернуться».

Следующие 10% Калхейн окрестил «эпизодическими посетителями». Они жили по три недели, то появляясь, то исчезая, в особенности зимой. Это были молодые люди, зачастую употреблявшие сильные наркотики.

Но больше всего Калхейна заинтересовали оставшиеся 10% — хронические бездомные, порой живущие в приютах годами. В эту группу входили люди более старшего возраста, среди них было много психически больных и инвалидов. Говоря о бездомности как о социальной проблеме — о назойливых попрошайках, о валяющихся на улице пьяных, о людях, спящих на тротуарах или кучкующихся под мостами и в тоннелях метро, — мы имеем в виду именно эту третью группу. 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.

Более того, оказалось, что эта группа обходилась социальным службам и системе здравоохранения намного дороже, чем можно было бы ожидать. Калхейн подсчитал, что в Нью-Йорке только на обеспечение жилья для этих 2500 закоренелых бездомных ежегодно тратилось по меньшей мере 62 млн долларов. «Одна кровать в приюте обходится в 24 000 в год», — поясняет Калхейн.

Недавно бостонская Организация помощи бездомным подсчитала медицинские расходы 119 хронически бездомных людей. За пять лет 33 человека умерли, семь были отправлены в дома престарелых, и все равно на долю этой группы пришлось 18 834 визита в отделение неотложной помощи — при минимальной стоимости одного визита 1000 долларов. Медицинский центр Калифорний-

ского университета в Сан-Диего наблюдал за 15 бездомными алкоголиками и выяснил, что в течение 18 месяцев эти люди обращались в отделение неотложной помощи 417 раз, а их медицинские счета в среднем составляли по 100 000 долларов на каждого. Один человек — двойник Марри Барра, только из Сан-Диего — обращался за неотложной помощью 87 раз.

«Обычно таких пациентов госпитализируют с очень запущенной формой пневмонии, — говорит Джеймс Данфорд, руководитель службы скорой помощи Сан-Диего и автор исследования о бездомных. — В состоянии опьянения им тяжело дышать, рвота попадает в легкие, и у них развивается абсцесс легкого и гипотермия впридачу, потому что они мокнут под дождем. В отделение интенсивной терапии они, как правило, попадают с очень сложными инфекциями. Кроме того, они — завсегдатаи отделения нейрохирургии. Обычно это люди, которых сбивают машины, грузовики или автобусы. Они часто падают, ударяются головой, в результате чего у них образуется субдуральная гематома, которая, если ее не удалить, может привести к смерти. Человек, который падает и ударяется головой, обходится системе здравоохранения по меньшей мере в 50 000 долларов. При этом у них наблюдается абстинентный алкогольный синдром и заболевания почек, которые только усугубляют их неспособность сопротивляться инфекциям. Все их болячки не счесть. Мы словно ходим по кругу. Нам выставляют огромные счета за лабораторные анализы, а медсестры хотят уволиться, потому что к нам снова и снова поступают одни те же люди, и все, что мы можем, — сделать так, чтобы, покинув нас, они сумели дойти до конца квартала».

Проблема бездомных схожа с проблемой плохих копов в полицейском управлении Лос-Анджелеса. Это вопрос нескольких особо трудных случаев, что не может не радовать, поскольку строго локализованную проблему проще решить. Но плохо то, что эти трудные случаи действительно трудны — ведь речь идет о пьяницах, которые не держатся на ногах, людях с больной печенью и психическими расстройствами. Они нуждаются во внимании, времени и прорве денег.

Но на хронически бездомных уже и так тратятся колоссальные суммы, поэтому Калхейн считает, что проблему бездомности гораздо дешевле решить, чем продолжать не обращать на нее внимание. Ведь на 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.

Главный сторонник теории степенного распределения проблемы бездомности — Филипп Мангано. С 2002 года он занимает должность исполнительного директора Межведомственного совета по делам бездомных, который надзирает за работой 20 федеральных ведомств. Мангано — стройный, привлекательный мужчина с гривой седых волос. Его деятельность по защите бездомных начиналась в штате Массачусетс. Он постоянно в разъездах, колесит по Соединенным Штатам и просвещает мэров и городские советы относительно истинного положения дел с бездомностью. Ограничиваясь открытием столовых и приютов, утверждает он, мы позволяем хронически бездомным оставаться такими, каковы они есть. Вы строите приют и открываете кухню, если считаете, что проблема бездомности поразила огромную массу людей, находящуюся в середине кривой нормального распределения. Но если проблема затрагивает только края, с ней можно справиться. На сегодняшний день Мангано удалось убедить власти 200 городов радикально пересмотреть свою политику в отношении бездомных.

«Недавно я был в Сент-Луисе, — рассказывал Мангано в июне, когда заехал в Нью-Йорк по пути в столицу штата Айдахо город Бойсе. — И общался там с людьми, работающими с бездомными. Есть у них одна очень трудная группа, с которой никак не получается наладить контакт, что бы им ни предлагали. И я дал такой совет: “Потратьте часть ваших денег на аренду нескольких квартир, возьмите ключи и придите к этим людям с ключами в руках. И скажите, что если они прямо сейчас пойдут с вами, то получат ключи и у них будет своя квартира”. Так они и сделали, и к ним постепенно, один за другим, стали подтягиваться бездомные. Наш

замысел таков: надо перевести прежнюю политику, которая готова до бесконечности финансировать программы для бездомных, на новый уровень, предусматривающий инвестирование в результаты, которые могут положить конец бездомности».

Мангано — страстный любитель истории — засыпает под записи выступлений Малкольма Икса и то и дело упоминает в разговоре то движение за гражданские права, то Берлинскую стену, но чаще всего — борьбу с рабством. «Я — аболиционист, — говорит он. — В Бостоне у меня был офис напротив памятника 54-му полку, что в парке Бостон-Коммон, на улице, идущей от церкви, где Уильям Ллойд Гаррисон призывал к немедленной отмене рабства. А за углом находилась церковь Тремонт Темпл, где выступал со своей знаменитой речью Фредерик Дуглас. Я глубоко убежден в том, что социальную несправедливость нельзя сглаживать. Ей нужно положить конец».

3

Молодежная христианская организация располагается в центре Денвера на 16-й улице, к востоку от деловой части города. Главное здание — красивое шестиэтажное строение — было построено в 1906 году, а в 1950-х к нему добавили пристройку. На первом этаже — тренажерные залы. На верхних этажах — несколько сотен однокомнатных квартир, каждая рассчитана на одного человека. Стены выкрашены в яркие цвета, обязательно есть микроволновая печь, холодильник и кондиционер. Последние несколько лет этими квартирами владеет и распоряжается Колорадский союз помощи бездомным.

Даже по меркам крупных городов проблема бездомных стоит в Денвере очень остро. Относительно мягкая зима и не такое жаркое, как в соседних Юте и Нью-Мексико, лето привлекают сюда бродяг. В Денвере проживает около 1000 хронически бездомных людей, 300 из которых обретаются на 16-й улице и в центральном городском

парке. Торговцы в центре недовольны тем, что близкое соседство бездомных отпугивает покупателей.

Несколькими кварталами севернее, возле больницы, располагается скромное приземистое здание клиники для наркоманов и алкоголиков. Ежегодно через нее проходит 28 000 человек. Многие из пациентов — бездомные, потерявшие сознание на улице от отравления алкоголем либо — и таких случаев становится все больше — жидкостью для полоскания рта. «Они используют жидкость марки Dr. Tispenor's, или Dr. Tich, как они ее называют, — поясняет Роксана Уайт, руководитель городской службы социальной помощи. — Представляете, что такая штука творит с желудком!»

Восемнадцать месяцев назад город заручился поддержкой Мангано. Благодаря федеральному и местному финансированию Колорадский союз помощи бездомным запустил новую программу, в которой на сегодняшний день приняли участие 106 человек. Она рассчитана на марри барров города Денвера, на людей, которые обходятся государству дороже всего. Союз ищет тех, кто живет на улице дольше других, имеет криминальное прошлое, страдает наркотической зависимостью или психическим расстройством. «У нас была одна пациентка, чуть за шестьдесят, но на вид ей можно было дать все восемьдесят», — рассказывает Рейчел Пост, отвечающая в Союзе за лечение от алкогольной и наркотической зависимости. (Она изменила некоторые сведения о своих пациентах для сохранения конфиденциальности.) «Эта женщина — хроническая алкоголичка. Ее день начинается с того, что она встает и ищет, что бы выпить. Она часто падает. Есть еще один пациент, поступивший в первую неделю. Он лечился по метадоновой программе и получал психиатрическую помощь. Одиннадцать лет он провел за решеткой, потом три года жил на улицах, и ко всему прочему у него обнаружился порок сердца».

Стратегия привлечения была столь же проста, как и та, что Мангано предложил в Сент-Луисе: вы хотите жить в бесплатной квартире? Бездомные получают либо однокомнатную квартиру в здании

Молодежной христианской организации, либо квартиру, арендованную в любом другом месте, но при условии, что они согласны работать в соответствии с условиями программы. В цокольном этаже здания, где раньше помещались корты для ракетбола, союз организовал свой центральный офис. Пять дней в неделю с половины девятого до десяти утра десять социальных работников усердно проверяют статус каждого участника программы. На стене вокруг большого стола развешено несколько белых досок с прикрепленными к ним напоминаниями о визитах к врачам, датах судебных заседаний и графиком приема лекарств. «Чтобы эта система работала, на каждых десятиерых участников должен приходиться один социальный работник, — поясняет Пост. — Ты ходишь по адресам и проверяешь, как всем этим людям живется в своих квартирах. С некоторыми мы связываемся каждый день. В идеале нам бы хотелось выходить на связь раз в несколько дней. Но на данный момент у нас есть пятнадцать человек, за которых мы очень беспокоимся».

Годовая стоимость такой социальной помощи — 10 000 долларов на каждого бездомного. Аренда однокомнатной квартиры в Денвере стоит в среднем 376 долларов в месяц, или 4500 в год. Другими словами, обеспечить постоянную крышу над головой и уход за одним хронически бездомным можно самое большее за 15 000 долларов. Это всего одна треть от суммы, которая тратится, если он живет на улице. Идея в следующем: как только участники программы обретают твердую почву под ногами и находят работу, они постепенно начинают оплачивать аренду самостоятельно, что со временем может снизить расходы по программе примерно до 6000 долларов на человека. На сегодняшний день для работы по программе добавлено 75 квартир, и городской план помощи бездомным предусматривает в течение ближайших десяти лет еще 800.

На деле, разумеется, все не так радужно. Было бы утопией думать, что все хронически больные бродяги-алкоголики смогут наладить свою жизнь и устроиться на работу. Кто-то просто не доживет до этого дня: ведь речь, в конце концов, идет о трудных случаях.

«У нас есть один молодой человек лет двадцати с чем-то, — рассказывает Пост. — У него уже развился цирроз печени. Однажды анализ показал содержание алкоголя у него в крови 4,9 промилле. Для нормальных людей это смертельно. Мы предоставили ему квартиру, а он назвал туда друзей, и они устроили пьянку, все разгромили, выбили окно. Мы выделили ему другую квартиру, но и там повторилась та же история».

По словам Пост, этот парень не пьет вот уже несколько месяцев. Но в любой момент он может сорваться и тогда наверняка разнесет очередное жилище. Поэтому им нужно определиться, что же делать с ним дальше. Пост только что созванивалась с людьми, которые руководят аналогичной программой в Нью-Йорке, и говорила с ними о том, не поощряют ли они участников вести себя безответственно, давая им столько шансов. В некоторых случаях действительно так и происходит. Но что делать? Если отправить этого парня обратно на улицу, он будет обходиться государству еще дороже.

Согласно современной философии социального обеспечения, помощь правительства должна быть временной и предоставляться лишь при определенных условиях, чтобы не вызывать зависимости. Но человек с содержанием в крови смертельной дозы алкоголя и с нажитым к двадцати семи годам циррозом печени не реагирует на стимулы и санкции так, как обычные люди. «Сложнее всего работать с теми, кто бродяжничает так долго, что возвращением на улицу их уже не напугаешь, — замечает Пост. — Приходит лето, и они заявляют: “Плевал я на ваши правила!”»

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 под руководством десятых социальных работников, сидящих в цокольном этаже здания Молодежной христианской организации.

Но это и смущает больше всего. С экономической точки зрения такой подход абсолютно логичен. Но с точки зрения морали он кажется несправедливым. В Денвере тысячи людей с трудом сводят концы с концами, работают на двух или трех работах и, безусловно, заслуживают помощи — но никто не предлагает им ключи от новой квартиры. Зато их получает парень, выкрикивающий непристойности и пьющий жидкость для полоскания рта. Когда заканчивается срок действия пособия для одиноких матерей, женщин вычеркивают из списка. Но когда бомж громит свою квартиру, ему предоставляют другую. Предполагается, что социальные пособия имеют морально-этические обоснования. Они выделяются вдовам, недееспособным ветеранам и неработающим матерям с маленькими детьми. Выделение квартиры бездомному, теряющему сознание на улице, обусловлено иными мотивами — минимизацией затрат.

Мы также полагаем, что распределение социальных благ не должно производиться в произвольном порядке. Мы выделяем деньги не только отдельным матерям-одиночкам или случайным ветеранам-инвалидам. Мы помогаем всем, кто соответствует установленным критериям. А денверская программа не помогает абсолютно всем хронически бездомным. В список ожидания жилищной программы включены 600 человек. Пройдут годы, прежде чем все они получат жилье, а некоторые могут так и не дожидаться его. Денег выделяется не так много, и пытаться помогать всем по чуть-чуть — ради соблюдения принципа универсальности — экономически не так целесообразно, как оказать существенную помощь лишь некоторым. Действовать по справедливости в данном случае означает создавать приюты и столовые, но приюты и столовые не решают проблему бездомности. Когда дело касается нескольких трудных случаев, от наших моральных представлений мало толку. Здесь мы стоим перед выбором. Мы можем либо хранить верность принципам, либо решать проблемы. Но мы не можем гнаться за двумя зайцами сразу.

4

В нескольких километрах к северо-западу от здания Молодежной христианской организации, в центре Денвера, на Спир-бульваре, на краю дороги стоит большое электронное табло, подсоединенное к устройству, которое на расстояние измеряет объем выхлопных газов, выделяемых проезжающим мимо транспортом. Если в машине есть оборудование для нейтрализации вредных выбросов, на табло высвечивается «хорошо». Если выхлопы из проезжающей машины превышают допустимые нормы, табло показывает «плохо». Поставив на Спир-бульваре и понаблюдав за табло некоторое время, можно увидеть, что почти каждая машина получает оценку «хорошо». Audi A4 — «хорошо». Buick Century — «хорошо». Toyota Corolla — «хорошо». Ford Taurus — «хорошо». Saab-95 — «хорошо». И так далее. Но вот минут через двадцать появляется какой-нибудь выдавший виды древний Ford Escort или навороченный Porsche, и на табло загорается «плохо». Представление о проблеме вредных выбросов, которое дает электронное табло на Спир-бульваре, очень похоже на представление о проблеме бездомных, которое дают утренние совещания сотрудников в здании Молодежной христианской организации. Автомобильные выхлопы подчиняются степенному распределению, и пример с загрязнением воздуха служит еще одним объяснением тому, почему мы тратим столько сил на борьбу с проблемами, сконцентрированными в нескольких трудных случаях.

Большинство автомобилей, особенно новых, имеют экологически чистые двигатели. Поток выхлопных газов Subaru 2004 года выпуска содержит лишь 0,06% окиси углерода — это ничтожно мало. Но всегда находятся автомобили, в выхлопах которых по разным причинам — возраст транспортного средства, некачественный ремонт, вмешательство владельца — уровень окиси углерода превышает 10%, что в 200 раз выше допустимой нормы. В Денвере 5% автотранспортных средств ответственны за 55% загрязнения воздуха выхлопными газами.

«Предположим, у нас есть 15-летняя машина, — говорит Дональд Стедман, ученый-химик из Денверского университета. Именно его лаборатория установила электронное табло на Спирбульваре. — Разумеется, чем старше машина, тем выше вероятность того, что она сломается. Все как у людей. Под словом “сломается” мы подразумеваем самые разные технические неполадки — спидометр не работает, система впрыска топлива заела в открытом положении, каталитический конвертер приказал долго жить. Нет ничего удивительного в том, что из-за каких-то поломок уровень выхлопов повышается. В нашей базе данных есть по крайней мере один автомобиль, выбрасывавший 70 граммов углеводорода на каждую милю, что означает, что на его выхлопных газах можно было привести в движение Honda Civic. Но дело не только в старых машинах. Есть еще новые машины с большим пробегом, например, такси. Мало, кто знает, что одна из самых результативных мер по борьбе с выхлопами была принята в 1990-х годах окружным прокурором Лос-Анджелеса. Как-то, оказавшись в городском аэропорту, он понял, что машины такси — источник огромных объемов вредных выбросов. Одно из такси ежегодно выбрасывало загрязняющих веществ больше собственного веса».

По мнению Стедмана, современная система контроля за уровнем загрязненности воздуха не имеет особого смысла. Миллиону автомобилистов Денвера ежегодно приходится посещать станцию диагностики — тратить время на дорогу, стоять в очереди, платить 15 или 25 долларов за тест, который 90% из них совершенно не нужно проходить. «Не все же проверяются на рак груди, — говорит Стедман. — И не все проверяются на СПИД». Проверки уровня выхлопов на станции диагностики не позволяют выявить немногочисленных нарушителей. Известно, что обладатели мощных спортивных машин с большим объемом выхлопов ставят «чистый» двигатель в день проверки. Другие регистрируют автомобиль в каком-нибудь маленьком городке, где проверка «на выхлоп» не проводится, или приезжают на проверку «перегретыми», т. е. промчавшись

на полной скорости по автостраде, благодаря чему «грязный» двигатель при тестировании кажется «чистым». Кто-то проходит тест в произвольное время, а не тогда, когда должен, поскольку «грязные» двигатели достаточно нестабильны и иногда в течение короткого периода времени дают чистый выхлоп. По мнению Стедмана, убедительных доказательств того, что действующая в городе система диагностики каким-либо образом влияет на чистоту воздуха, нет.

Сам он предлагает мобильное тестирование. В начале 1980-х годов он изобрел устройство размером с чемодан, которое использует инфракрасное излучение для моментальной оценки и анализа выхлопных газов проезжающих по шоссе машин. Табло на Спирбульваре подсоединено к одному из устройств Стедмана. Он предлагает загрузить с полдюжины таких устройств в фургоны, разместить их вдоль автострад по всему городу, а дежурная полицейская машина будет останавливать тех, кто не прошел тест. Полдюжины фургонов могут проверять 30 000 автомобилей в день. Стедман подсчитал, что за те же 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.

Почему бы нам всем не взять метод Стедмана на вооружение? Он не предполагает никаких моральных препятствий. Мы призывали к тому, что полицейские останавливают людей за выключенные фары или разбитое боковое зеркало, поэтому добавление устройств контроля выхлопа не вызовет особого удивления. Правда, этот метод противоречит бытующей в обществе бессознательной уверенности в том, что все мы в равной мере способствуем загрязнению окружающей среды. Созданные нами общественные институты с внушающей надежду быстротой и решительностью набрасываются на общие проблемы. Конгресс принимает закон. Агентство по охране окружающей среды обнародует постановление.

Автомобильная промышленность производит чуть более экологически чистые машины, и — пожалуйста — воздух становится чище. Но Стедмана мало волнует происходящее в Вашингтоне и Детройте. Проблема с загрязнением воздуха заключается не столько в законах, сколько в их исполнении. Это проблема не стратегии, а ее претворения в жизнь. Но в его предложении все-таки есть что-то, с чем трудно до конца согласиться. Он намеревается положить конец загрязнению воздуха в Денвере с помощью полудюжины фургонов, оборудованных хитроумными устройствами размером с чемодан. Разве столь масштабная проблема может иметь столь мелкокалиберное решение?

Вот что делает выводы комиссии Кристофера такими неубедительными. Мы собираем авторитетные комиссии, стоит нам столкнуться с серьезной проблемой, не поддающейся решению традиционными бюрократическими методами. Мы хотим коренных реформ. Какая рекомендация комиссии заслуживает наибольшего внимания? Полицейский, известный тем, что избивал арестованных в наручниках, тем не менее получил от своего руководства характеристику, в которой говорилось, что «обычно его поведение вызывает уважение к закону и вселяет в людей уверенность». Так говорят о полицейском в том случае, когда не читают его досье. В заключении комиссии Кристофера значилось, что полицейское управление Лос-Анджелеса сможет справиться со своими проблемами, если капитаны будут знакомиться с досье своих подчиненных. Проблема управления заключалась не в политике, а в соблюдении требований. Управление должно было придерживаться существующих правил, но сторонники институциональных преобразований не это хотели услышать. 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 нравятся левым, поскольку отказ от справедливости в угоду эффективности пахнет холодным расчетом. Даже перспектива сэкономить миллионы долларов, насладиться чистым воздухом или оздоровить атмосферу в полицейских участках не может полностью избавить нас от этих неприятных ощущений. Последние несколько лет мэр Денвера Джон Хикенлупер, пользующийся колоссальной популярностью, неутомимо борется с проблемой бездомности. Выступая прошлым летом с докладом о состоянии дел в городе, он уделил этому вопросу больше внимания, чем любому другому. И не случайно он обратился к народу в центральном городском парке, где бездомные каждый день собираются со своими тележками и пакетами для мусора. Он неоднократно участвовал в передачах на местном радио, рассказывая о том, как город решает эту проблему. Он инициировал исследования, призванные продемонстрировать, сколько денег из городского бюджета выкачивает бездомная часть населения. Но, как он сам признается, «находятся люди, которые останавливают меня у входа в супермаркет и говорят: “Я не могу поверить, что вы собираетесь помогать всем этим бездомным, этим бомжам!”»

5

Несколько лет назад ранним утром Марри Джонс позвонил ее муж Стив, находившийся на дежурстве. «Я еще спала, — вспоминает Мария. — Он плакал и едва мог говорить. Я сразу подумала, что что-то случилось с кем-то из его коллег-полицейских. Я воскликнула: “Боже мой, что стряслось?” А он ответил: “Марри умер сегодня ночью”. Он умер от кишечного кровотечения. В то утро в полицейском управлении некоторые полицейские почтили память Марри минутой молчания».

«Не проходит и дня, чтобы я не вспомнила о нем, — продолжает она. — Приближается Рождество, а я всегда покупала ему рождественский подарок. Следила за тем, чтобы у него были теплые перчатки, одеяло и пальто. Мы уважали друг друга. Однажды один пьяный пациент соскочил с каталки и хотел наброситься на меня, так Марри спрыгнул со своей койки, стал трясти кулаком и кричать: “Не тронь моего ангела!” Знаете, когда его контролировали, он отлично справлялся. Он соглашался быть под домашним арестом, устраивался на работу, приходил на нее каждый день, откладывал деньги и бросал пить. Делал все, что должен. Есть люди, которые могут быть очень успешными членами общества, если кто-то их контролирует. Марри должен был находиться на чьем-то попечении».

Но Рино не смог дать Марри то, в чем он так нуждался. Видимо, кто-то решил, что это будет слишком дорого стоить.

«Я сказала мужу, что заберу тело, если никто этого не сделает, — сказала Мария. — Я не позволю похоронить его в безымянной могиле».

Тяжелый случай

*Маммография, военно-воздушные силы
и ограниченная видимость*

1

В начале первой войны в Персидском заливе военно-воздушные силы Соединенных Штатов отправили две эскадрильи истребителей-бомбардировщиков F-15E «Страйк Игл» с целью найти и уничтожить баллистические ракеты «Скад», которыми Ирак бомбил Израиль. Ракеты запускались преимущественно по ночам с самоходных пусковых установок, осторожно перемещавшихся по так называемому «Квадрату Скад» — территории в 600 квадратных километров в западном Ираке. Согласно плану истребители-бомбардировщики должны были патрулировать этот район от заката до рассвета. Запущенная ракета ярко освещала ночное небо. Пилот F-15E подлетал к точке пуска, отслеживал дороги, пересекающие пустыню, и устанавливал цель с помощью прицельно-навигационной системы LANTIM — новейшего устройства стоимостью 4,6 млн долларов. Оно позволяло также делать фотоснимки в инфракрасном диапазоне с высоким разрешением и сканировать полосу земли

длиной семь километров под самолетом. Насколько сложно было засечь неповоротливую пусковую установку посреди необитаемой пустыни?!

Почти сразу с места военных действий стали поступать сообщения об уничтожении «Скадов». Командующие операцией «Буря в пустыне» воспряли духом. «После войны я отправился на авиабазу “Неллис”, — вспоминает Барри Уоттс, бывший полковник военно-воздушных сил. — Там организовали огромную стационарную экспозицию, где выставили все реактивные самолеты, принимавшие участие в “Буре в пустыне”. Перед каждым из них стояла небольшая табличка, на которой было написано, что делал этот самолет во время войны. Если сосчитать, сколько пусковых установок со «Скадами» уничтожил, как утверждалось, каждый из них, в общей сложности получается около сотни».

Это число представители военно-воздушных сил не взяли из головы, оно было им *доподлинно известно*. Ведь в их распоряжении имелся четырехмиллионный фотоаппарат, который делал высококачественные снимки. А что, как не фотография, может служить убедительным доказательством?! «Эти фотографии не только не лгут, они не могут лгать. Это вопрос убежденности, символ веры, — писали Чарльз Розен и Генри Зернер. — Мы склонны доверять фотоаппарату больше, чем собственным глазам».

Охота за «Скадами» была признана успешной, потом военные действия закончились, и ВВС США сформировали группу, призванную установить степень эффективности воздушных операций «Бури в пустыне». А эта группа пришла к выводу, что число уничтоженных «Скадов» на самом деле равнялось... нулю.

Проблема заключалась в том, что пилоты вылетали по ночам, когда ухудшается глубинное зрение. Система LANTIM могла работать в темноте, но фотоаппарат работал лишь при фокусировании на нужное место, а таковое не всегда было доподлинно известно. При этом для поиска мишени в распоряжении пилота имелось только пять минут, поскольку после пуска иракцы сразу же пря-

тались в одной из многочисленных дренажных труб, проходящих под шоссе, которое соединяет Багдад и Иорданию. Пилоту приходилось обозревать пустыню с помощью экрана размером 15 на 15 сантиметров. «Это было все равно что мчаться по скоростному шоссе, глядя сквозь соломинку», — вспоминает генерал-майор Майк Декур, совершивший во время войны не один поисковый вылет. К тому же никто не знал, как выглядит на экране установка, запускающая «Скады». «У нас имелась фотография одной такой штуки, сделанная авиационной фоторазведкой. Но оставалось только догадываться, как она будет выглядеть на черно-белом экране с высоты шесть и расстояния восемь километров, — продолжает Декур. — Объект определялся как большой грузовик с колесами, но на такой высоте сказать что-либо точнее было невозможно». Проведенное после войны исследование показало, что одни цели, уничтоженные пилотами, в действительности были ложными объектами, сооруженными иракцами из старых грузовиков и запасных частей от ракет. А другие — автоцистернами, перевозившими нефть в Иорданию. Такая автоцистерна представляет собой грузовик, тянущий за собой длинный блестящий цилиндрический предмет, который с шестикилометровой высоты и на скорости 600 километров в час выглядит на маленьком экране совсем как баллистическая ракета. «Мы все время сталкивались с этой проблемой, — говорит Уоттс, входивший в состав комиссии ВВС США. — Глубокая ночь. Вам кажется, что прибор обнаружения что-то показывает. Вы сбрасываете бомбы. Но что это было на самом деле, сказать трудно».

Можно разработать высокотехнологичный фотоаппарат, который делает снимки глубокой ночью, однако получаться они будут лишь в том случае, если объектив камеры направят непосредственно на объект, да и это не гарантирует того, что фотографии выйдут четкими. Снимки необходимо расшифровывать, и интеллектуальная задача — расшифровка — порой оказывается куда сложнее, чем задача техническая — съемка. Охота на «Скады» преподавала

свой урок: фотографии, призванные прояснить ситуацию, зачастую только вводят в заблуждение.

Фильм Запрудера не разрешил, а, скорее, наоборот, обострил споры, разгоревшиеся вокруг убийства Джона Кеннеди. Видеозапись избиения Родни Кинга привлекла всеобщее внимание к проблеме жестокости в полиции и она же послужила основанием для вынесения оправдательного приговора полицейским, обвинявшимся в физическом насилии. Но нигде, вероятно, эта проблема не предстает с такой очевидностью, как в маммографии. 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?

2

Доктор Дэвид Дершоу руководит отделением томографии груди в нью-йоркском онкологическом центре имени Слоуна-Кеттеринга. Дершоу — молодой мужчина пятидесяти с небольшим лет, удивительно похожий на актера Кевина Спейси. Не так давно в своем кабинете он пытался объяснить мне, как следует читать маммограммы.

Сперва Дершоу повесил рентгенограмму на специальный экран с подсветкой. «Рак выявляется двумя способами, — начал рассказывать он. — Нужно искать либо опухоли и шишки, либо кальций. А найдя, нужно решить: эта картина приемлема или свидетельствует о наличии рака? — Он указал на снимок. — У этой женщины рак. Видите вот эти микрокальцинаты? Видите, какие они крошечные? — Он навел увеличительное стекло на скопление белых крапинок. По мере развития рака в тканях образуются отложения солей кальция. — Именно их мы и ищем».

Затем Дершоу вывесил на экран еще несколько слайдов и принялся описывать все существующие вариации белых крапинок. Одни виды кальцинатов овальные и светлые. «Это кальцинаты по типу яичной скорлупы, — заметил он. — И они, как правило, доброкачественные». Другие — тоже доброкачественные — имеют форму рельсов и располагаются по обе стороны многочисленных кровеносных сосудов молочных желез. «Есть еще плотные густые отложения, похожие на попкорн, это мертвая ткань. Они тоже доброкачественные. Есть кальцинаты, они называются взвесь кальция, которые имеют вид мешочков с кальцием, плавающим в жидкости. Эта разновидность кальцинатов всегда доброкачественная. — Он прикрепил новую порцию слайдов. — Некоторые отложения разбросаны беспорядочно. Все они имеют разную плотность, размеры и формы. Обычно они доброкачественные, однако иногда вызываются раком. Помните, я показывал “трамвайные рельсы”? Эти отложения выстлали проток изнутри, но, как вы видите, внешние отложения распределены беспорядочно. Это и есть рак». Объяснения Дершоу постепенно становились все более путанными. «В тканях имеются определенные виды кальцинатов, которые всегда являются доброкачественными, — сказал он. — Есть виды, которые всегда ассоциируются с раком. Но это края спектра, а подавляющее большинство видов находится где-то посередине. И как провести это разграничение между приемлемым уровнем кальция и неприемлемым, до сих пор не ясно».

То же самое относится и к шишкам. Некоторые из них — всего лишь доброкачественные скопления клеток. Факт их доброкачественности следует из того, что стенки массы выглядят гладкими и ровными. В случае рака клетки разрастаются так быстро, что стенки опухоли имеют рваные края и проникают в окружающую ткань. Но иногда доброкачественные опухоли напоминают злокачественные, а иногда — наоборот. Порой наблюдается множество скоплений, которые по отдельности выглядели бы подозрительно, но в таком большом количестве подводят нас к разумному предпо-

ложению: именно так выглядит грудь этой женщины. «На снимке компьютерной томографии сердце всегда выглядит как сердце, аорта — как аорта, — поясняет Дершоу. — Поэтому появление шишки там аномально. Но изображение молочной железы заметно отличается от изображений любых других частей тела. У других частей имеется своя анатомия, по большей части одинаковая у всех людей. Однако в отношении груди стандартизированной информации нет. Самое трудное в работе с пациентом — принимать решение, все ли с этим человеком в порядке? И принимать его надо, не имея в своем распоряжении не только закономерности, применимой ко многим людям, но даже закономерности, применимой к правой и левой половинам туловища».

По утверждению Дершоу, маммограммы, в отличие от других видов изображений, не отвечают нашим привычным ожиданиям. До изобретения фотографии, к примеру, лошадь в движении на рисунках и картинах изображалась в соответствии с правилом *ventre à terre*, «брюхом к земле». Передние и задние ноги лошади рисовались вытянутыми вперед и назад. Тогда казалось, что в процессе галопирования в определенный момент лошадь принимает именно такое положение. В 1870-х годах Эдвард Майбридж сделал знаменитую серию снимков скачущей лошади, и это положило конец традиции *ventre à terre*. Теперь мы знаем, как скачет лошадь. Фотография дала надежду на то, что отныне мы сможем запечатлеть реальную действительность.

С маммограммами ситуация складывается иначе. О кальцинатах и шишках мы обычно говорим в однозначных и недвусмысленных категориях. Однако изображение доказывает, насколько в действительности расплывчаты эти кажущиеся четко выраженными категории. Однажды Джоанн Элмор, врач и эпидемиолог из медицинского центра Харборвью 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%. Один посмотрел на снимки и увидел подозрительные образования в 78% случаев. Один врач разглядел «очаговое асимметричное скопление» в половине случаев рака, а другой вообще не увидел никаких «очаговых асимметричных скоплений». Одна маммограмма оказалась особенно коварной: три радиолога сочли, что с пациенткой все нормально, два — увидели опухоль, но, вероятно, доброкачественную, четыре не смогли прийти к однозначному выводу, а один был убежден, что это рак. На самом деле пациентка была здорова. Отчасти разногласия объясняются различиями в квалификации, и существуют веские доказательства того, что благодаря более тщательной подготовке и обширному опыту радиологи могут лучше интерпретировать рентгенограммы груди. Но в значительной степени интерпретирование маммограмм связано с особенностями характера врача. Одни радиологи видят что-то неопределенное и спокойно классифицируют увиденное как нормальное. Другие видят что-то неопределенное и заподозривают неладное.

Означает ли это, что радиологи должны проявлять максимум подозрительности? Возможно, это было бы разумно, но тут возникает новая проблема. Радиолог, принимавший участие в исследовании Элмор, тот, который выявил наибольшее число случаев рака, порекомендовал немедленное обследование — биопсию, ультразвук или дополнительные рентгеновские снимки — 64% женщин, у которых не было рака. В реальном мире радиолог, без особой необходимости подвергающий такое количество здоровых пациентов дорогим и неприятным процедурам, профессионально не пригоден. Маммография — это не вид медицинского лечения, при котором врачи ради сохранения жизни пациентов оправданно идут на крайности. 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.

Гилберт Уэлч, специалист из Дартмутской медицинской школы, подсчитал, что при современном уровне смертности от рака груди в течение следующих десяти лет это заболевание станет причиной смерти каждых девяти из тысячи 60-летних женщин. Но если каждая женщина будет ежегодно делать маммограмму, это число сократится до шести. Другими словами, чтобы спасти три жизни, радиологу предстоит за десять лет просмотреть 10 000 рентгенограмм — и это при самой оптимистичной оценке эффективности маммографии. Радиолог обязан предполагать, что подавляющее количество неопределенных скоплений является нормальным, по одной простой причине: подавляющее количество неопределенных скоплений действительно являются нормальными. В этом смысле работа радиологов похожа на работу операторов досмотровой службы в аэропортах. Темная масса в середине чемодана с высокой долей вероятности не является бомбой, поскольку вы уже видели тысячу таких темных масс и ни одна из них не оказалась бомбой. При этом, если досматривать каждый чемодан с сомнительным содержимым, никто никуда не улетит. Но это, конечно, не означает, что внутри чемодана действительно нет бомбы. Вы можете руководствоваться лишь изображением на экране рентгена — а его, как правило, недостаточно.

3

Дершоу повесил на экран с подсветкой очередную рентгенограмму. Она принадлежала 48-летней женщине. Маммограмма показала уплотнения в груди: чем плотнее ткань, тем больше рентгеновских лучей поглощается, проявляясь на снимке черно-белым изображением. Жир практически не поглощает лучи, поэтому проявляется черным. Ткань груди, в особенности плотная ткань молодых женщин, проявляется на рентгенограмме разводами светло-серого и белого цвета. Грудь этой женщины состояла из жира в задней части и более плотной железистой ткани ближе к передней части, поэтому рентгенограмма была вся черная с большим белым плотным обла-

ком за соском. На черной жировой части левой груди отчетливо выделялось белое пятно. «Это неровное неравномерное расплывчатое пятнышко похоже на рак, — заметил Дершоу. — Оно имеет пять миллиметров в диаметре». Он бросил взгляд на рентгенограмму. Вот она, маммография в своем идеальном проявлении: четкое изображение проблемы, которую необходимо устранить. Взяв ручку, Дершоу указал на плотное облако справа от опухоли. Облако и опухоль были одного цвета. «Этот рак проявился только потому, что находится в жировой части груди, — пояснил он. — Если его переместить в более плотную часть груди, его нельзя будет увидеть, потому что белый цвет массы такой же, как белый цвет нормальной ткани. Если бы опухоль располагалась вот здесь, то мы бы ее не обнаружили, будь она даже в четыре раза больше».

С наименьшим успехом маммография выявляет те опухоли, которые представляют наибольшую опасность. Исследовательская группа, возглавляемая патологом Пегги Портер, проанализировала 429 случаев рака груди, диагностированных за пять лет в одной из клиник. Благодаря маммографии 279 из них были выявлены довольно рано, на так называемой первой стадии. (В зависимости от того, как далеко от места возникновения распространилась опухоль, выделяются четыре стадии рака.) В большинстве своем опухоли были небольшими по размеру, менее двух сантиметров. Патологи оценивают агрессивность опухоли по такому критерию, как «число митозов» — скорость деления клеток, — и выявленные на рентгене опухоли почти в 70% случаев получили «низкую» оценку. В такой ситуации лечение с большой долей вероятности может дать положительные результаты. «Большинство опухолей развивается очень-очень медленно и сопровождается отложениями кальция. Маммограммы как раз и помогают обнаружить эти кальциевые отложения, — поясняет Лесли Лауфман, гематолог-онколог из Огайо, входящая в состав недавно сформированной Национальным институтом здравоохранения консультативной группы по вопросам рака груди. — Маммограммы обнаруживают медленно растущие опухоли».

В исследовании Портер маммография, однако, не сумела выявить 150 случаев рака. Некоторые опухоли на маммограмме просто невозможно было распознать, например, те, что прятались в плотной части груди. Но большинства на момент маммографии просто не существовало. Они были выявлены у женщин, регулярно делавших маммограммы. Причем на последнем обследовании у них не было обнаружено ни малейших признаков рака. Но в промежутке между рентгенограммами эти женщины либо их врачи нащупали уплотнение в груди. «Интервальные» опухоли в два раза чаще возникали на третьей стадии и в три раза чаще характеризовались высоким числом митозов; 28% затронули лимфатические узлы по сравнению с 18% опухолей, выявленных посредством скрининга. Эти опухоли отличались такой агрессивностью, что успевали разрастись до заметных размеров в интервале между двумя маммограммами.

Проблема «интервальных» опухолей объясняет, почему подавляющее число специалистов по раку груди настаивает на том, чтобы женщины в критический период между 50 и 69 годами регулярно делали маммограммы. В исследовании Портер женщины делали рентгенограммы каждые три года — это достаточно большой промежуток для развития рака. «Интервальные» опухоли также объясняют и то, почему многие специалисты убеждены: маммограммы должны обязательно дополняться регулярными и основательными клиническими обследованиями. (Под словом «основательные» подразумевается прощупывание области от ключицы до нижнего края грудной клетки, с захватыванием по одному участку размером с монету, с тремя степенями надавливания — непосредственно под кожей, придавливая железу наполовину, придавливая ее до грудной стенки. Осмотр должен проводиться специально обученным врачом, на каждую грудь отводится не менее пяти минут.) В масштабном исследовании эффективности маммографии, проводившемся в Канаде в 1980-х годах, сравнивались две группы женщин: те, кто регулярно проходил основательное обследование груди, но не делал маммограммы, и те, кто проходил регулярное обследование и делал

маммограммы. Между двумя группами не было обнаружено никаких различий в уровне смертности от рака груди. Канадские исследования противоречивы и, по мнению многих специалистов по раку груди, недооценивают важность маммографии. Однако ценность канадского эксперимента нельзя отрицать: опытные руки врача могут многое рассказать о здоровье груди, и мы не должны бездумно доверять увиденному на снимках, игнорируя то, что узнаем другими способами.

«На каждом квадратном сантиметре пальца располагаются сотни рецепторов, — говорит Марк Голдштайн, психофизик и один из основателей MammaCare, компании, обучающей медсестер и врачей искусству клинического обследования. — Ни наука, ни технология не могут предложить ничего, что могло бы сравниться с чувствительностью человеческих пальцев в отношении воспринимаемых ими раздражителей. Это потрясающий инструмент. Просто мы не доверяем тактильным ощущениям так, как доверяем зрению».

4

Ночью 17 августа 1943 года 200 бомбардировщиков В-17 8-й воздушной армии Соединенных Штатов вылетели из Великобритании, взяв курс на Швайнфурт. Через два месяца 228 самолетов В-17 повторили налет на этот немецкий город. Эти рейды считаются самыми тяжелыми бомбардировками Второй мировой войны, и события тех двух ночей служат примером менее очевидной — но в некоторых случаях даже более серьезной — проблемы, связанной с интерпретацией изображений.

Налеты на Швайнфурт были проведены вследствие приверженности Соединенных Штатов точности бомбардировок. Как писал в своей замечательной книге «Воздушная мощь» (Air Power) Стивен Будянски, «воздушные бомбардировки Первой мировой войны доказали, что попадание в цель с высоты два с половиной или три

километра представляло собой исключительно трудную задачу. В пылу сражения бомбардиру необходимо было приспособиться к скорости самолета, скорости и направлению господствующих ветров, крену и тангажу самолета, совмещая при этом бомбардировочный прицел с землей. Непосильная задача, требующая сложных тригонометрических расчетов. По ряду причин, включая технические трудности, британцы отказались от точности: поэтому и в Первой и во Второй мировых войнах британская армия следовала стратегии коврового бомбометания, при котором бомбы без разбора сбрасывались на населенные пункты с намерением уничтожить, оставить без крова и подавить гражданское население Германии».

Но американские военные были уверены: проблему точности попадания можно решить. Решением стал так называемый прицел для бомбометания. Это техническое новшество принадлежало вздорному гению-одиночке Карлу Нордену, работавшему на заводе в Нью-Йорке. Норден сконструировал 20-килограммовое механическое вычислительное устройство «Mark XV», состоявшее из гироскопов, моторов и шестерен и позволявшее рассчитывать скорость ветра, высоту бомбардировщика и силу бокового ветра для определения правильной точки сбрасывания бомбы. «Mark XV», хвастался деловой партнер Нордена, мог попасть бомбой в банку с маринадом с высоты шесть километров. Соединенные Штаты потратили на разработку этого прицела 1,5 млн долларов, т. е., по утверждению Будянски, больше половины суммы, потраченной на создание атомной бомбы. «На авиабазах прицелы Нордена хранили под замком, ключи от замков держали в секретных сейфах, к самолетам их сопровождала вооруженная охрана, а брезентовые чехлы, которыми они были укрыты, снимали только после взлета», — рассказывает Будянски. Убежденные в том, что их бомбардиры теперь смогут попасть в любой видимый объект, американские военные разработали стратегический подход к бомбометанию, определяя и выборочно уничтожая цели, имевшие решающее значение для военной экономики нацистской Германии. В начале 1943 года генерал Генри Арнольд — главнокомандующий

ВВС — поручил группе выдающихся гражданских специалистов проанализировать состояние немецкой экономики и выбрать стратегически важные цели. Консультативный совет по бомбардировкам, как его называли, пришел к выводу, что США должны нанести удар по заводам подшипников в Германии, поскольку подшипники являются важными деталями самолетов. А центр производства подшипников на тот момент располагался в городе Швайнфурт. Союзные войска понесли колоссальные потери: 36 В-17 были сбиты во время августовского рейда, 62 бомбардировщика — во время октябрьского, а в промежутке между двумя операциями еще 138 самолетов получили серьезные повреждения. Тем не менее в разгар войны эту цену сочли приемлемой. Получив отчет о потерях, Арнольд ликовал: «Со Швайнфуртом покончено!» Как он ошибался!

Проблема заключалась не в сложности обнаружения цели или в принятии за цель другого объекта, как в случае с охотой за «Скадами». С помощью прицела Нордена «Mark XV» В-17 нанесли шарикоподшипниковым заводам серьезный урон. Проблема заключалась в том, что изображение цели, получаемое офицерами ВВС, не сообщало того, что им действительно нужно было знать. У немцев, как оказалось, имелись огромные запасы подшипников. К тому же они могли без проблем увеличить импорт деталей из Швеции и Швейцарии или, внося в конструкцию небольшие изменения, значительно снизить потребность в подшипниках при производстве самолетов. Более того, несмотря на серьезные повреждения заводских строений, оборудование внутри почти не пострадало. Оно оказалось на удивление прочным. «В действительности недостаток подшипников не затормозил производства танков, самолетов или какой-то другой боевой техники», — писал после войны Альберт Шпеер, министр вооружений нацистской Германии. Видеть проблему и понимать ее — совсем не одно и то же.

В последние годы с появлением высокоточного дальнобойного оружия проблема Швайнфурта встала особенно остро. Ведь если ты можешь прицелиться и разрушить кухню в задней части дома, необя-

зательно сносить до основания все здание. Теперь бомба может весить не 450 килограммов, а 90. А это в свою очередь означает, что один самолет может поднять в пять раз больше бомб и за один боевой вылет поразить в пять раз больше целей. На первый взгляд неплохо, правда, теперь нужно получать в пять раз больше разведывательных данных. И эти данные должны быть в пять раз точнее, ведь если цель находится в спальне, а не на кухне, можно и промахнуться.

С этой проблемой военное командование США столкнулось в войне с Ираком. В начале кампании военные провели серию воздушных налетов на объекты, где предположительно прятался Саддам Хусейн и прочее высшее руководство «Баас». Было нанесено 50 так называемых «обезглавливающих ударов», и в каждом случае ставка делалась на то, что современные бомбы, наводимые по GPS, могут сбрасываться с бомбардировщика с точностью плюс-минус 13 метров от намеченной цели. Удары отличались впечатляющей точностью. Один раз бомба сровняла с землей ресторан. В другой раз пробила здание до самого фундамента. Но в конечном счете ни один удар не дал желаемых результатов. «Дело не в точности, — говорит Уоттс, который много писал о недостатках высокотехнологичного оружия. — Все дело в качестве данных для наведения. За последнее десятилетие требуемый объем информации возрос на порядок или два».

5

Маммографии также знакома проблема Швайнфурта. Особенно в случае с раком груди, который классифицируется как внутри-протоковая карцинома *in situ*, или DCIS. Она проявляется зонами кальцификации в протоках, по которым молоко поступает к соску. Эта опухоль не распространяется за пределы протоков, и она настолько крохотная, что без маммографии многие женщины вообще не узнали бы о ее существовании. За последние два десятилетия по мере того, как все больше людей стало делать регулярные рент-

генограммы груди, а разрешение маммограммы возросло, количество диагнозов DCIS резко взлетело вверх. Сегодня в США ежегодно диагностируется около 50 000 новых случаев, и почти каждое образование, выявленное посредством маммографии, своевременно удаляется. Но что означает выявление и уничтожение DCIS в борьбе против рака груди? Казалось бы, если каждый год мы выявляем 50 000 случаев рака на ранней стадии, должно наблюдаться соответствующее уменьшение случаев выявления рака на более поздних стадиях. Но об этом нельзя говорить наверняка. На протяжении последних 20 лет частота возникновения инвазивного рака груди с каждым годом продолжает медленно, но верно расти.

В 1987 году датские патологоанатомы провели ряд вскрытий женщин в возрасте от 40 до 50 лет, у которых на момент смерти от других причин рак груди диагностирован не был. В каждом случае патологоанатомы исследовали в среднем 275 образцов тканей груди и обнаружили признаки рака — обычно DCIS — почти у 40% женщин. Поскольку рак груди служит причиной менее 4% смертей среди женщин, очевидно, что подавляющее большинство этих женщин, проживи они дольше, не умерли бы от рака груди. «Я считаю, это указывает на то, что подобного рода генетические изменения происходят достаточно часто и не всегда сказываются на женском здоровье, — говорит Карла Керликовски, специалист по раку груди из Калифорнийского университета в Сан-Франциско. — Организм обладает способностью к восстановлению и заживлению, и, вероятно, именно это и происходит с такими опухолями». По мнению Гилберта Уэлча, мы не понимаем случайной природы рака и воспринимаем его как процесс, который при отсутствии вмешательства в конце концов убивает нас. «Один патолог из Международного агентства по изучению рака однажды сказал мне, что мы совершенно напрасно употребляем слово “карцинома”, говоря о DCIS, — рассказывает Уэлч. — Стоило привязать сюда карциному, и тут же все врачи принялись рекомендовать лечение, поскольку подразумевалось, что DCIS является скоплением клеток,

неизбежно переходящим в инвазивный рак. Но мы знаем, что так бывает не всегда».

Правда, иногда DCIS действительно принимает более серьезную и опасную форму. Согласно одним исследованиям, это происходит крайне редко. Согласно другим, достаточно часто для того, чтобы вызывать беспокойство. Однозначного ответа не существует, и, глядя на маммограмму, почти невозможно определить, принадлежит ли данная DCIS к тем, что со временем распространяются за пределы протока, или к большинству тех, что так и остаются скоплением клеток. Вот почему некоторые врачи полагают, что у нас нет иного выбора, кроме как считать каждую DCIS опасной для жизни. В 30% случаев это означает мастэктомию и еще в 35% — лампэктомию и облучение. 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 DCIS, не понимая ее истинного значения. «С начала 1980-х диагноз DCIS, практически неизвестный до той поры, был поставлен почти половине миллиона женщин, — пишет Уэлч в своей новой книге «Надо ли мне провериться на рак?» (Should I Be Tested for Cancer?), блестящем исследовании статистических и медицинских неточностей, сопровождающих скрининг онкологических заболеваний. — Рост частотности диагнозов объясняется более тщательным поиском, в данном случае благодаря «улучшенному» маммографическому оборудованию. Но я думаю, понятно, почему многие женщины с полным на то основанием предпочли бы не знать об этом диагнозе».

6

Наибольшую тревогу в связи с DCIS вызывает тот факт, что наш подход к этому виду опухоли напоминает пример из учебника по методике борьбы с раком. Используйте мощную рентгеновскую

камеру. Сделайте подробные снимки. Как можно раньше выявите наличие опухоли. Без промедления начинайте агрессивное лечение. Кампания за проведение регулярных маммограмм с большим успехом использовала в качестве аргумента раннее выявление заболевания, поскольку на интуитивном уровне оно кажется вполне логичным. Опасность, связанная с опухолью, представлена визуально. Большая опухоль опасна; меньшая менее опасна — меньше вероятность метастазирования. Но такие опухоли не поддаются нашей визуальной интуиции.

По словам Дональда Берри, руководителя отдела биостатистики и прикладной математики в Онкологическом научном центре им. М.Д. Андерсона в Хьюстоне, с ростом опухоли на сантиметр риск смерти женщины повышается только на 10%. «Предположим, есть размер, при превышении которого опухоль является смертельной, а до этого — нет, — поясняет Берри. — Проблема в том, что этот порог колеблется. В момент обнаружения опухоли не ясно, дала ли она уже метастазы. Не известно также, достигла ли опухоль того размера, когда начинается метастатический процесс, или до проникновения опухоли в другие части тела осталось еще несколько миллионов клеток. Был сделан вывод о том, что более крупные опухоли опаснее. Но не разительно опаснее. Зависимость выражена не так явно, как можно было бы думать».

Во время недавно проведенного генетического анализа раковых опухолей груди ученые отобрали женщин с этим диагнозом, которые наблюдались многие годы, и разделили их на две группы. В первую вошли те, у кого болезнь находилась в стадии ремиссии, во вторую — те, у кого метастазы распространились на другие органы тела. После этого ученые обратились к моменту обнаружения рака и проанализировали тысячи генов, пытаясь определить, возможно ли было уже тогда предсказать, у кого дела будут обстоять лучше, а у кого хуже. Раннее выявление предполагает, что подобные прогнозы невозможны: опухоль удаляется до того, как становится по-настоящему опасной. Однако ученые установили, что даже

при размере опухоли в один сантиметр — размере, при котором она выявляется посредством маммограммы, — судьба рака уже предрешена. «Мы обнаружили, что по биологическим материалам, выделяемым из опухоли в момент удаления, можно довольно точно предсказать, даст ли она метастазы в будущем, — говорит Стивен Френд, член команды, занимающейся вопросом экспрессии генов в компании Merck. — Нам бы хотелось считать маленькую опухоль безвредной. Реальность такова, что эта маленькая опухоль претерпевает множество изменений, определяющих благоприятный или неблагоприятный прогноз».

Радует то, что когда-нибудь мы сможем выявлять рак груди на генетическом уровне с помощью различных анализов — даже анализов крови, — позволяющих выделять биологические следы этих генов. 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. Даже после 40 лет исследований не утихают споры о пользе рентгена груди для женщин критического возраста от 50 до 69 лет и о достаточности доказательств, оправдывающих регулярную маммографию у женщин моложе 50 и старше 70. Есть ли хоть какой-то способ разрешить эти споры? По мнению Дональда Берри, скорее всего, нет — клинические испытания, которые могли бы определить конкретную пользу маммографии, должны быть настолько масштабными (с участием более 500 000 женщин) и настолько дорогостоящими (нужны миллиарды

долларов), что они просто нецелесообразны. 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 Орlando. — 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?”»

Все дело в том, что маммограммы не должны быть стопроцентно надежны, чтобы спасти жизни. По самым скромным подсчетам, маммография снижает риск смерти от рака груди примерно на 10% — что для среднестатистической женщины за 50 равняется трем дополнительным дням жизни. Иначе говоря, польза для здоровья от них такая же, как от шлема, надетого во время десятичасовой поездки на мотоцикле. Не такая уж незначительная польза! Поможет ли ее на миллионы женщин, живущих в Соединенных Штатах, мы получим тысячи ежегодно спасенных жизней. В сочетании со средствами лечения, включающими облучение, операции и новые многообещающие лекарства, маммография помогла улучшить прогноз для женщин с раком груди. Маммография не панацея. Но с ней гораздо лучше, чем без нее.

«Многие из нас, врачей, имеющих непосредственное отношение к маммографии, все яснее понимают, что мы чересчур активно рекламируем этот метод, — сказал мне Дершоу. — И хотя мы к этому не стремимся, складывается впечатление, что маммография способна на большее, чем это есть на самом деле». Говоря это, он рассматривал рентгеновский снимок женщины, опухоль которой осталась бы незамеченной, если бы располагалась на пару сантиметров правее. Как он относится к подобным снимкам — не подрывают ли

они его веру в пользу того, что он делает? Дершоу покачал головой. «Нужно уважать недостатки технологии, — ответил он. — Моя задача не в том, чтобы искать на маммограмме то, что я не могу там найти. Моя задача — увидеть то, что можно. Если бы я не готов был это принять, мне надо было бы сменить работу».

7

В феврале 2003 года, незадолго до начала войны в Ираке, госсекретарь США Колин Пауэлл обратился к Организации Объединенных Наций с заявлением о нарушении Ираком международных договоренностей. Он представил распечатки телефонных разговоров между иракскими высшими военными чинами, предположительно обсуждавшими попытки скрыть оружие массового уничтожения. Передал свидетельства очевидцев, говоривших о биологическом оружии. Но самым убедительным доводом стали фотографии — снабженные подробными комментариями снимки со спутника, на которых, по словам Пауэлла, были запечатлены объекты в Таджикистане, где производились химические боеприпасы.

«Прежде чем я покажу вам спутниковые снимки, позвольте мне сказать о них несколько слов, — начал свою речь Пауэлл. — Обычному человеку, как и мне, сложно интерпретировать фотографии, которые вы вскоре увидите. Фотоаналитики, имеющие богатейший опыт, проводят кропотливую работу, долгими часами склонившись над столами с подсветкой. Но я постараюсь объяснить вам, что они означают, на что указывают, по мнению наших специалистов по изображениям». Первая фотография датировалась 10 ноября 2002 года, т. е. была сделана всего тремя месяцами ранее, однако прошло уже много лет после того, как Ирак должен был избавиться от оружия массового уничтожения. «Позвольте дать более крупный план, — сказал Пауэлл, увеличивая изображение на первом снимке. На нем было запечатлено прямоугольное здание с припаркованной рядом машиной. — Обратите внимание на изображение слева. Слева

увеличенное изображение одного из четырех бункеров с химическими препаратами. Две стрелки указывают на наличие бесспорных признаков того, что в бункерах хранятся химические боеприпасы. Стрелка вверху указывает на строение, типичное для подобного рода бункеров. Внутри здания находится специальная охрана и оборудование для слежения за возможными утечками из бункера». После этого Пауэлл перешел к машине возле здания. По его словам, еще один типичный объект. «Это дегазационная машина на случай аварии... Она перемещается вокруг четырех бункеров в то время, пока там работают люди».

В своем анализе Пауэлл, разумеется, исходил из того, что по фотографии можно определить тип автомобильного средства. Однако фотографии, сделанные из космоса, не всегда так отчетливы, как нам бы того хотелось, и иногда тягач, который везет цистерну с нефтью, бывает очень похож на тягач, который везет пусковую установку для «Скада». Снимок — это хорошо, но если вы действительно хотите понять, на что смотрите, одним снимком ограничиваться не стоит. Недавно я рассматривал эти фотографии вместе с Патриком Эддингтоном, много лет проработавшим в ЦРУ в качестве аналитика изображений. Эддингтон тщательно их изучил. «Они утверждают, что это дегазационные машины, — заметил он. Фотографии хранились у него в ноутбуке, и он склонился, чтобы рассмотреть их получше. — Однако разрешение вполне позволяет мне сказать, что я не разделяю это мнение. Я не вижу здесь дегазационных машин». По словам Эддингтона, стандартные дегазационные машины производились в Советском Союзе и имели кузов-фургон. А этот тягач был слишком длинным. За мнением второго специалиста Эддингтон порекомендовал обратиться к Рэю Макговерну — аналитику ЦРУ с 27-летним стажем, бывшему личному пресс-секретарю по разведывательным данным Джорджа Буша, который на тот момент занимал должность вице-президента. «Специалист может чертовски много рассказать по таким фотографиям, — заявил Макговерн. — Я думаю, это пожарная машина».

Кое-что о заимствованиях

Как относиться к обвинениям в плагиате?

1

Весной 2004 года психиатру Дороти Льюис позвонила ее подруга Бетти, работающая в Нью-Йорке. Бетти только что посмотрела бродвейскую постановку пьесы британского драматурга Брайони Лейвери под названием «Застывшие» (Frozen). Бетти сказала: «Эта пьеса напомнила мне о тебе. Ты должна ее посмотреть». Льюис заинтересовалась у подруги содержанием пьесы. Оказалось, что одной из героинь была психиатр, изучавшая серийных убийц. На это она ответила: «Нужна мне эта пьеса, как полет на Луну!»

Последние 25 лет Льюис занимается изучением серийных убийц. В соавторстве с коллегой, невропатологом Джонатаном Пинкусом, она опубликовала множество исследований, доказывающих, что серийные убийцы, как правило, страдают от предсказуемой психологической, физической и неврологической дисфункции: почти все они пережили в детстве ужасающее физическое и сексуальное насилие

и страдали от той или иной травмы головного мозга или душевной болезни. В 1998 году вышла автобиография Льюис под названием «Винювен по причине невменяемости» (Guilty by Reason of Insanity). Доктор Льюис была последней, кто навесил Теда Банди перед тем, как его казнили на электрическом стуле. Мало кто на свете столько размышлял о серийных убийцах, сколько Дороти Льюис, поэтому совет подружки Бетти посмотреть «Застывших» походил на совет провести выходной на работе.

Но тот звонок оказался не последним. Пьеса имела на Бродвее бешеный успех и даже была номинирована на театральную премию «Тони». Все знакомые Дороти Льюис, смотревшие «Застывших», настоятельно рекомендовали ей сходить в театр. В июне ей позвонила женщина из театра, где в тот момент шла эта постановка. «Поскольку, как она слышала, я работаю в этой области и видела убийц, не соглашусь ли я ответить на вопросы после показа. Я уже один раз это делала и получила колоссальное удовольствие. Я сразу согласилась и попросила прислать мне текст, потому что хотела ознакомиться с пьесой».

Получив его, Льюис уселась за чтение. В самом начале пьесы ее внимание привлекла фраза «Это был один из тех дней». Так часто говорил один убийца, о котором Льюис писала в своей книге. Но она сочла это обычным совпадением. «Далее я наткнулась на эпизод, где женщина по имени Агнета Готтмундсдоттир пишет в самолете письмо своему другу невропатологу Дэвиду Нэбкусу. И вот тогда-то во мне и зародились серьезные подозрения, и я поняла, почему столько людей советовали мне сходить в театр».

Льюис подчеркивала строчку за строчкой. Она работала в медицинской школе Нью-Йоркского университета, и психиатр из «Застывших» работала там же. Льюис и Пинкус проводили исследование травм головного мозга среди 15 заключенных камеры смертников, и Готтмундсдоттир и Нэбкус делали то же самое. Однажды, когда Льюис беседовала с серийным убийцей Джозефом Франклином, тот обнюхал ее с явным сексуальным намеком. В пьесе серийный убийца

по имени Ральф обнюхивает Агнету Готтмундсдоттир. Однажды во время беседы с Тедом Банди Льюис поцеловала его в щеку. В некоторых постановках «Застывших» Готтмундсдоттир целует Ральфа.

«Там была вся моя книга, — рассказывает Льюис. — Я читала пьесу и понимала, что в ней говорится про меня. Мне казалось, меня обокрали, надо мной надругались в извращенной форме. Словно кто-то украл — я не верю в душу, но если бы она существовала, — словно кто-то украл мою сущность».

Льюис так и не выступила после показа. Зато наняла адвоката. И приехала из Нью-Хейвена, чтобы посмотреть «Застывших».

«В своей книге, — говорит она, — я описываю, как торопливо выбегаю из дома с черным портфелем и двумя черными блокнотами, и в начале пьесы она — Агнета — выбегает из дома с большой черной сумкой и портфелем, торопясь на лекцию». Льюис писала о том, как в детстве укусила сестру в живот. На сцене Агнета фантазирует о том, чтобы напасть на стюардессу и «впитаться ей в горло». После окончания пьесы актеры вышли на сцену, чтобы ответить на вопросы зрителей. «Кто-то из зала задал вопрос: “С кого Брайони Лейвери списала своего психиатра?” — вспоминает Льюис — миниатюрная женщина с огромными, широко распахнутыми глазами ребенка. — И один из актеров, исполнитель главной мужской роли, ответил: “Она вроде бы прочитала о ней в английском медицинском журнале”. Я бы не возражала, если бы она написала пьесу о психиатре, интересующемся лобной долей и лимбической системой. Так многие делают. По телевизору я постоянно вижу сюжеты на эту тему в “Законе и порядке” или “С. S. I.”, и там используется материал, который разрабатывали мы с Джонатаном. Это замечательно. И было бы вполне приемлемо. Но она сделала куда больше: она взяла эпизоды из моей личной жизни, и именно поэтому я считаю, что мои права были нарушены».

По совету адвоката Льюис составила перечень всех сомнительных, по ее мнению, мест в пьесе Лейвери. Он занял 15 страниц. Первая страница была посвящена тематическому сходству между

«Застывшими» и книгой Льюис «Виновен по причине невменяемости». Второй раздел содержал 12 примеров, насчитывающих в сумме 675 слов, почти дословного сходства между отрывками из «Застывших» и отрывками из журнального биографического очерка о Льюис. Опубликованный 24 февраля 1997 года в журнале *New Yorker*, этот очерк назывался «Испорченные» (Damaged). Его автором был я.

2

Слова принадлежат тому, кто их написал. Немного найдется этических понятий еще проще этого, особенно сейчас, когда общество все больше энергии и ресурсов направляет на создание интеллектуальной собственности. За последние 30 лет были утверждены законы об авторском праве. Суды с большей охотой стали обеспечивать защиту интеллектуальной собственности. Голливуд и звукозаписывающая индустрия помешались на борьбе с пиратством, а в научных кругах и издательском деле плагиат из дурной литературной манеры превратился почти что в тяжкое преступление. Когда два года назад Дорис Кернс Гудвин поймали на копировании отрывков из книг других историков, ее попросили выйти из состава комиссии Пулитцеровской премии. А почему нет? Если бы она ограбила банк, ее бы уволили на следующий же день.

Я работал над «Испорченными» всю осень 1996 года. Встречался с Дороти Льюис в ее кабинете в больнице «Бельвью», просматривал видеозаписи ее бесед с серийными убийцами. Однажды я встретился с ней в Миссури. Льюис давала показания на процессе против Джозефа Франклина, который взял на себя, помимо всего прочего, ответственность за попытку убийства активиста гражданских прав Вернона Джордана и порномагната Ларри Флинта. В ходе судебного заседания была показана видеозапись интервью Франклина одной телевизионной станции. Его спросили, испытывает ли он раскаяние. Я писал:

«Не могу этого сказать, — ответил тот. Потом помолчал и добавил: — Я сожалею лишь о том, что это незаконно». — “Что незаконно?” — “Убивать евреев”, — ответил Франклин так, словно у него спросили который час».

Этот диалог был почти дословно воспроизведен в «Застывших».

Льюис, говорилось далее в статье, не считала, что Франклин полностью отвечал за свои действия. Она рассматривала его как жертву неврологической дисфункции и физического насилия, имевшего место в детстве. «Разница между преступлением зла и преступлением болезни, — писал я, — это разница между грехом и симптомом». Эта фраза дважды повторялась в «Застывших». Я отправил Брайони Лейвери факсимильное сообщение:

«Мне приятно служить источником вдохновения для других писателей, и если бы вы попросили моего разрешения процитировать — пусть даже произвольно — мое произведение, я с удовольствием сделал бы вам одолжение. Но копирование материала без моего ведома является кражей».

Но стоило отправить письмо, как меня одолели иные мысли. По правде говоря, я не чувствовал себя обворованным, хотя утверждал обратное. И не злился. Узнав об отголосках своей статьи в пьесе «Застывшие», я заметил своему приятелю, что это, мол, единственный способ для меня попасть на Бродвей — и шуткой моя фраза была только наполовину. В какой-то степени я считал заимствования Лейвери комплиментом. Драматург поумнее изменил бы все намеки на Льюис и переписал бы мои цитаты так, чтобы оригинал нельзя было опознать. Но разве было бы лучше, если бы Лейвери искадила источник своего вдохновения?

А вот Дороти Льюис по вполне понятным причинам была недоброжелательна и даже подумывала о судебном иске. И чтобы повысить свои шансы на успех, она попросила меня передать ей копирайт на мою статью. Сперва я согласился, а потом передумал. Льюис говорила мне, что хочет «вернуть свою жизнь». При этом получалось, что,

для того чтобы забрать свою жизнь, она должна была приобрести ее у меня. Выходило как-то странно.

Потом ко мне в руки попал текст «Застывших». Я пришел от него в полный восторг. Понимаю, это соображение едва ли будет признано уместным. И тем не менее: совершенно не ощущая того, что у меня украли мои же слова, я чувствовал, что они стали частью какого-то более грандиозного замысла.

В конце сентября разразился скандал. *Times* и *Observer* в Англии и *Associated Press* в Штатах опубликовали материалы о предполагаемом плагиате Лейвери, и вскоре эту историю подхватили газеты по всему миру. Брайони Лейвери попала на глаза моя статья, которая не оставила ее равнодушной, и она использовала эту статью, создавая собственное произведение. А теперь ее репутация была загублена. Это казалось не вполне справедливым.

3

В 1992 году группа Beastie Boys выпустила песню под названием «Pass the Mic», которая начиналась с шестисекундного сэмпла, взятого из композиции «Choir» 1976 года. Композиция принадлежала джазовому флейтисту Джеймсу Ньютону. Этот фрагмент представлял собой эксперимент в так называемой технике «мультифоника», когда флейтист с силой дует в инструмент и одновременно поет фальцетом. В «Choir» Ньютон играл на флейте «до», потом пел «до», «ре-бемоль», «до» — и искажение чрезмерно выдуваемого «до» в сочетании с его пением порождало удивительно сложный и запоминающийся звук. В песне «Pass the Mic» Beastie Boys повторили фрагмент Ньютона более 40 раз. Эффект получился потрясающим.

В мире музыки произведения, охраняемые авторским правом, делятся на две категории: запись исполнения и оригинальная композиция, на которой строится исполнение. Предположим, вы написали песню в стиле рэп и в качестве сэмпла хотите использовать хор из «Piano Man» Билли Джоэла. Сперва вам придется обратиться

к звукозаписывающей студии за разрешением использовать запись «Piano Man», а затем получить разрешение у Билли Джоэла (или того, кому принадлежат права на его музыку) на использование оригинальной композиции. В случае с «Pass the Mic» группа Beastie Boys получила разрешение первого вида — права на использование записи «Choir», — но не второго. Ньютон подал в суд и проиграл дело. Причина, по которой он потерпел поражение, помогает понять, в чем заключается суть интеллектуальной собственности.

Предметом спора в данном случае являлась не своеобразная манера исполнения Ньютона. Beastie Boys — все с этим согласились — на законных основаниях использовали запись исполнения Ньютона, соответствующим образом оплаченную. И вопроса по поводу копирования оригинальной музыки сэмпла не возникло. Предмет спора заключался в следующем: должны ли были Beastie Boys получать второе разрешение? Была ли оригинальная композиция, звучащая в эти шесть секунд, настолько оригинальной и своеобразной, что можно было бы говорить о принадлежности ее Ньютону? По мнению суда, она таковой не являлась.

Главным экспертом защиты со стороны группы выступал Лоуренс Феррара, профессор музыки Нью-Йоркского университета. Когда я попросил его пояснить решение суда, он подошел к стоящему в углу его кабинета пианино и наиграл три ноты: «до», «ре-бемоль», «до». «Вот и все! — воскликнул он. — Больше ничего нет! Вот что было использовано. Вы знаете, что это такое? Не более чем мордент, мелодическое украшение, чередование звуков. Его использовали тысячи и тысячи раз. Этим никто не может владеть».

Затем Феррара наиграл самую известную четырехнотную последовательность в классической музыке — вступительную часть Пятой симфонии Бетховена: «соль», «соль», «соль», «ми-бемоль». Звучал, несомненно, Бетховен. Но можно ли было считать это авторским произведением? «Этот случай посложнее, — объяснил Феррара. — Такое писали и другие композиторы. Бетховен сам использовал эту последовательность в одной из фортепианных сонат, и подобные

фигуры можно найти у его предшественников. Одно дело, если мы говорим о *да-да-да-даммм, да-да-да-даммм* — именно об этих нотах, с этой продолжительностью. Но просто четыре ноты “соль”, “соль”, “соль”, “ми-бемоль”? Они никому не принадлежат.

Однажды Феррара выступал свидетелем-экспертом у Эндрю Ллойда Уэббера. Ему предъявил иск композитор Рей Репп, сочинитель католических месс. Репп заявил, что вступительная часть «Phantom Song» 1984 года из мюзикла «Phantom of the Opera» поразительно похожа на его композицию «Till You», написанную шестью годами ранее, в 1978 году. Рассказывая эту историю, Феррара снова уселся за пианино и наиграл начало обеих песен, одну за другой. Они, вне всяких сомнений, звучали поразительно похоже. «Вот это Ллойд Уэббер, — пояснил Феррара, называя каждую проигрываемую ноту. — А вот это Репп. Та же последовательность. Единственная разница в том, что у Эндрю звучит кварта, а у Реппа — секста».

Но Феррара на этом не успокоился. «Я попросил дать мне все, что Эндрю Ллойд Уэббер написал до 1978 года, — “Jesus Christ Superstar”, “Joseph”, “Evita”». Он тщательно изучил все партитуры и в мюзикле «Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat» нашел то, что искал. «Это песня “Benjamin Calypso”, — Феррара начал играть. Музыка сразу показалась знакомой. — Это первая строка “Phantom Song”. Здесь даже ноты совпадают. Но обождите — сейчас будет еще интереснее. Вот “Close Every Door” из концертного исполнения “Joseph” 1969 года».

Феррара — подвижный щеголеватый мужчина с тонкими ухоженными усами. Рассказывая о деле Ллойда Уэббера, он едва не прыгает на месте. Он снова начинает играть. Это вторая строка «Phantom».

«Первая половина “Phantom” есть в “Benjamin Calypso”. Вторая половина — в “Close Every Door”. Они идентичны. Совершенно. “Benjamin Calypso” ближе к первой половине обсуждаемой композиции, чем песня истца. Сочиняя музыку в 1984 году, Ллойд Уэббер позаимствовал сам у себя».

В деле «Choir» копирование Beastie Boys не приравнивается к краже в силу своей незначительности. В деле «Phantom» музыка, якобы скопированная Уэббером, не приравнивалась к краже, поскольку рассматриваемый материал изначально не принадлежал обвинителю. Согласно закону об авторских правах, важен не столько сам факт копирования чего-то произведения. Значение имеет, *что* вы скопировали и *в каком объеме*. Доктрина интеллектуальной собственности не является практическим применением этического принципа «не укради». Она базируется на допущении, *разрешающем* кражу в определенных ситуациях. Защита авторских прав имеет временные рамки: как только произведение становится общественным достоянием, любой может копировать его без всяких ограничений. Или предположим, вы в своем подвале изобрели лекарство от рака груди. Любой полученный патент защищает ваши права в течение 20 лет, но по истечении данного срока вашим изобретением может воспользоваться любой человек. Первоначальная монополия — это экономический стимул для людей, изобретающих вещи вроде лекарств от рака. Но по прошествии разумного периода времени любой получает право украсть ваше лекарство, потому что это в интересах общества — предоставить свободный доступ к вашему изобретению как можно большему количеству людей. Только так они смогут изучить его и разработать более эффективные и дешевые варианты. Этот баланс между защитой и ограничением интеллектуальной собственности, по сути, зафиксирован в конституции: «Конгресс имеет право содействовать развитию наук и полезных ремесел, обеспечивая на определенный срок — (обратите внимание на уточнение *определенный*) — авторам и изобретателям исключительные права на их произведения и открытия».

4

Так правда ли, что слова принадлежат тому, кто их написал, так же, как иные виды собственности принадлежат своим владельцам? Вообще-то нет. Вот что пишет профессор юриспруденции Стэн-

фордского университета Лоуренс Лессиг в своей новой книге «Свободная культура» (Free Culture)¹:

«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?

Дело не в вещественности столиков для пикника по сравнению с идеями, хотя это различие имеет важное значение. Суть в том, что обычно — за крайне редким исключением — идеи, увидевшие свет, свободны. Я ничего у вас не забираю, если копирую ваш стиль одежды — хотя могу показаться странным, если буду делать это каждый день... Напротив, как выразился Томас Джефферсон (и это особенно верно в случае подражания в одежде): “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. Он пишет, к примеру, о настойчивом стремлении некоторых развивающихся стран получить доступ к недорогим аналогам западных лекарств посредством так называемого «параллельного импорта», т. е. покупки лекарств у других развивающихся стран, получивших лицензию на производство патентованных препаратов. Это решение могло бы спасти множество жизней. Соединенные Штаты воспротивились, но не потому, что параллельный импорт сказался бы на прибыли западных фармацевтических компаний

¹ Лессиг Л. Свободная культура. — М.: Прагматика культуры, 2007.

(в конце концов, в развивающиеся страны они продают не так уж много патентованных лекарств). США мотивируют свой отказ тем, что такое разрешение нарушает неприкосновенность интеллектуальной собственности. «Мы как культура утратили этот баланс, — пишет Лессиг. — Сегодня в нашей культуре царит собственнический фундаментализм, несвойственный нашей традиции».

Но даже то, что Лессиг осуждает как экстремизм интеллектуальной собственности, признает наличие у нее определенных границ. Соединенные Штаты не наложили вечный запрет на доступ к дешевым аналогам американских лекарственных препаратов. Развивающимся странам надо просто подождать, пока истечет срок действия патентов. Споры, разгоревшиеся между Лессигом и яркими 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.

Однако плагиат, как ни странно, другое дело. Этические правила, регулирующие степень приемлемости копирования одним писателем другого, еще более экстремальны, чем самая экстремальная позиция защитников интеллектуальной собственности. Мы каким-то образом постановили, что копирование применительно к литературе не приемлемо *ни в коем случае*. Не так давно профессор юриспруденции Лоуренс Трайб был обвинен в заимствовании у историка Генри Абрахама материала для своей книги 1985 года «Боже, храни этот почтенный суд» (God Save This Honorable Court). На чем основывалось обвинение? В разоблачительной статье, опубликованной в консервативном журнале *Weekly Standard*, Джозеф Боттам привел ряд примеров близких парафраз, но в качестве неопровержимой улики выступило одно заимствованное предложение: «Тафт публично выставил Питни “слабым звеном” суда, которому он не поручил бы вести дела». Вот и все. Четырнадцать слов.

Вскоре после знакомства с «Застывшими» я встретился с приятелем, работающим в музыкальной индустрии. Мы расположи-

лись в гостиной его квартиры в Верхнем Ист-Сайде, усевшись друг против друга в мягкие кресла, и начали слушать компакт-диски. Мой приятель поставил сначала «Angel» рэгги-исполнителя Шэгги, а потом «The Joker» группы Steve Miller Band и попросил внимательно прислушаться к сходству басовых партий. Потом он включил «Whole Lotta Love» группы Led Zeppelin и «You Need Love» Мадди Уотерса, чтобы показать, каким богатым источником вдохновения этот блюз послужил для Led Zeppelin. Он заставил меня слушать «Twice My Age», исполненную Шабба Рэнксом и Кристалл, и приторный поп-образец 1970-х «Seasons in the Sun» до тех пор, пока я не уловил в первой песне отголоски второй. Он поставил «Last Christmas» дуэта Wham!, за которым последовала композиция Барри Манилоу «Can't Smile Without You», и объяснил, почему Манилоу мог бы очень удивиться, услышав эту песню. А потом «Joanna» команды Kool and the Gang, поскольку «Last Christmas» также является данью уважения Kool and the Gang, пусть и в другом отношении. «Этот звук присутствует у Nirvana, — заметил мой приятель. — Сначала мягкий, а потом громкий, взрывной, во многом на него повлияли Pixies. Но Курт Кобейн (автор песен и вокалист Nirvana) был настоящим гением и сумел наделить его собственным звучанием. А “Smells Like Teen Spirit”? (Он говорил о самой известной песне Nirvana.) Вот группа Boston и их “More Than a Feeling”. — Он начал напевать мотив хита Boston, а потом сказал: — Услышав “Teen Spirit” впервые, я подумал: это же гитарный пассаж из “More Than a Feeling”! Но звучал он совершенно по-иному, ново, ярко, убедительно!»

Он поставил новый диск. Род Стюарт и его «Do Ya Think I'm Sexy», композиция, пользовавшаяся бешеной популярностью в 1970-е. У нее был великолепный, невероятно запоминающийся припев — наверное, миллионы американцев напевали эту мелодию в тот год, когда появилась песня. Затем последовала композиция «Taj Mahal» бразильского певца Жоржи Бен Жора, записанная несколькими годами раньше песни Рода Стюарта. В молодости мой

приятель работал диджеем и в какой-то момент увлекся музыкой разных стран. «Тогда-то я на нее и наткнулся», — рассказал он. На его лице появилась озорная улыбка. Вступительные аккорды «Taj Mahal» звучали очень по-южноамерикански и были вовсе не похожи на то, что мы только что слушали. Но вдруг я услышал! Мелодия была настолько узнаваемой, что я даже рассмеялся. Это был припев из «Do Ya Think I'm Sexy» — почти нота в ноту. Может быть, Род Стюарт придумал эту фигуру независимо от Жоржи, поскольку сходство еще не является доказательством заимствования. А может быть, он был в Бразилии, услышал местную музыку, и она пришла ему по душе.

У моего приятеля есть сотни подобных примеров. Мы могли бы часами сидеть в гостиной, изучая музыкальную генеалогию. Но злится ли он, когда находит очередной пример? Разумеется, нет. Он достаточно хорошо разбирается в музыке, чтобы понимать: свидетельства влияния — заимствования, видоизменения, переписывания — составляют самую суть творческого процесса. Понятное 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 контроллинге творческого процесса. Если бы Led Zeppelin не имели возможности черпать вдохновение из блюза, у нас не было бы «Whole Lotta Love». Если бы Курт Кобейн не услышал «More Than a Feeling» и не переработал особенно понравившуюся ему часть, у нас не было бы «Smells Like Teen Spirit», а ведь с точки зрения эволюции рока «Smells Like Teen Spirit» ушла на шаг дальше, чем «More Than a Feeling». Успешный музыкальный деятель должен разграничивать преобразовательное и производное заимствование, и именно этого разграничения, как я понял, недоставало в деле Брайони Лейвери. Да, она скопировала мою работу. Но никто не задался вопросом, почему она это сделала, что конкретно скопировала и не преследовала ли при этом некую значимую цель.

5

Брайони Лейвери навестила меня в начале октября. Стоял погожий субботний день. Мы встретились в моей квартире. Ей за пятьдесят; короткие взъерошенные белокурые волосы, светло-голубые глаза. Она была одета в джинсы и свободную зеленую рубашку. В ней чувствовалась растерянность. Накануне в *Times* появилась статья театрального критика Бена Брэнтли, в которой он нелестно отозвался о ее новой пьесе «Последняя Пасха». А ведь эта пьеса должна была стать ее триумфом. «Застывшие» номинировались на «Тони». «Последняя Пасха» открыла сезон небродвейских постановок. А сейчас?

Лейвери тяжело уселась за кухонный стол. «Меня просто разрывают эмоции, — промолвила она, нервно перебирая пальцами, словно хотела закурить. — Мне кажется, когда работаешь, пребываешь между абсолютной уверенностью и абсолютным сомнением, и у меня с избытком хватает и того и другого. Я была уверена, что после «Застывших» смогу написать еще что-нибудь толковое, но вся эта история заставила меня усомниться в себе. — Она подняла глаза. — Простите меня».

Лейвери пустилась в объяснения: «Когда я пишу, то почему-то закикливаюсь на каких-то вещах. Я вырезаю статьи из газет, потому что истории или что-то в них меня привлекает, и мне кажется, что это подходит для сцены. Потом все начинает приобретать более плотную фактуру. Как будто загустевает суп. А потом постепенно формируется история, которая тоже имеет свою структуру. Я читала триллеры вроде “Молчания ягнят” о чертовски умных серийных убийцах, смотрела документальные фильмы о жертвах йоркширской пары Майры Хиндли и Йена Брейди. Их прозвали “вересковыми убийцами”, они похищали детей. Мне казалось, убийство сложно считать чертовски умным поступком. Как раз наоборот. Нет ничего более банального, идиотского и деструктивного. Я видела интервью с теми, кто выжил, и больше всего меня поразило то, что они словно застыли во времени. Один из них сказал: “Я умею прощать, но если бы этот человек оказался сейчас передо мной,

я не смог бы его простить. Я бы его убил”. Эта фраза есть в “Застывших”. Я много об этом думала. Затем моя мать легла в больницу на простую операцию, а хирург проколол ей матку и кишечник, и у нее начался перитонит, от которого она умерла».

Заговорив о матери, Лейвери была вынуждена сделать паузу и собраться с духом. «Ей было семьдесят четыре, и я поняла, что совершенно простила его. Думаю, с его стороны это была честная ошибка. Мне жаль, что такое случилось с моей матерью, но это честная ошибка». Собственные чувства смущали Лейвери, потому что в ее жизни присутствовали люди, против которых она годами копила обиду, причем по самым пустяковым причинам. «“Застывшие” были с моей стороны попыткой понять природу прощения», — заключила она.

В конце концов, Лейвери остановилась на пьесе с тремя персонажами. Первый — серийный убийца Ральф, который похищает и убивает маленькую девочку. Второй — мать убитой девочки, Нэнси. Третий — психиатр из Нью-Йорка по имени Агнета, которая приезжает в Англию для обследования Ральфа. По ходу действия три жизни постепенно переплетаются, герои меняются и «оживают», примирилась с идеей прощения. Образ Ральфа Лейвери, по ее словам, позаимствовала из книги Рея Уайра и Тима Тейта «Убийство детства» (*The Murder of Childhood*). Образ Нэнси она позаимствовала из статьи *Guardian*, написанной женщиной по имени Мэриан Партингтон — ее сестра была убита серийными убийцами Фредериком и Розмари Уэст. А образ Агнеты Лейвери позаимствовала из перепечатки моей статьи в британском журнале. «Я хотела написать об ученом, который бы понимал и который бы объяснил, как можно простить человека, убившего твою дочь, который бы объяснил, что серийные убийства являются не преступлением зла, а преступлением болезни. Я хотела, чтобы пьеса была достоверной», — добавила она.

Но почему же она не сделала ссылку на первоисточники — меня и Льюиса? Как она могла проявлять такую щепетильность в отноше-

нии достоверности, но не в отношении авторства? Лейвери не могла ответить на этот вопрос. «Я думала, этот материал можно свободно использовать, — сказала она, смущенно пожимая плечами. — Мне и в голову не пришло спросить у вас разрешения. Я думала, это просто *хроника*».

Она сама понимала, как безнадежно нелепо звучали ее оправдания, особенно когда стала объяснять, что папка с первоисточниками, использованными при написании пьесы, потерялась еще во время первой постановки.

Но затем Лейвери перешла к Мэриан Партингтон, ее второму источнику вдохновения, и в ее объяснениях появились новые пробы. Работая над «Застывшими», она написала Партингтон, чтобы уведомить ее о том, что опирается в пьесе на историю ее жизни. Когда «Застывшие» были поставлены в Лондоне, они с Партингтон встретились. Об этом я узнал еще два года назад, задолго до обвинений в плагиате, из *Guardian*, когда просматривал статьи о Лейвери в британской прессе:

«Лейвери понимает, скольким обязана статье Партингтон, и охотно это признает. “Я всегда ссылаюсь на ее имя, поскольку понимаю, в каком неоплатном долгу нахожусь перед щедростью Мэриан Партингтон... При написании подобных произведений следует быть предельно деликатным, ведь они затрагивают разбитые людские жизни, и нельзя допускать, чтобы эти люди узнали об этом случайно”.

Получается, Лейвери не принимала в расчет не интеллектуальную собственность вообще; она не принимала в расчет мою интеллектуальную собственность. А все потому, что, по ее мнению, позаимствованное у меня относилось к иной категории — к «хроникам», как она выразилась. Она скопировала мое описание коллеги Дороти Льюис Джонатана Пинкуса, проводящего неврологическое обследование. Она скопировала описание губительного воздействия на нервную систему длительных периодов стресса. Она скопировала мою запись телевизионного интервью с Франклином. Она привела

цитату, взятую мной из исследования о детях, подвергшихся насилию, а также использовала высказывание Льюис о природе зла. Она не копировала мои размышления, умозаключения или структуру, а взяла предложения вроде: «Функция коры головного мозга — и, в частности, частей коры, расположенных под лбом, известных как лобные доли, — преобразовывать импульсы мозга, формировать суждения, организовывать поведение и принятие решений, обучаться и придерживаться правил повседневной жизни». Крайне сложно приписывать себе заслугу авторства подобных предложений. Полагаю, это переработанная версия текста из какого-то учебника. Лейвери понимала, что не сослаться на Партингтон будет неправильно. Заимствование истории женщины, сестра которой стала жертвой серийного убийцы, — дело деликатное, поскольку эта история имеет эмоциональную значимость для автора. Как сказала Лейвери, она затрагивает разбитые людские жизни. Относятся ли к той же категории шаблонные описания физиологических функций?

Не меньшее значение имеет и то, *как* Лейвери использовала мои слова. Заимствование переходит границы, если используется для производного произведения. Одно дело писать историю семейства Кеннеди, как Дорис Кернс Гудвин, и без указания на первоначальные источники заимствовать отрывки из другой истории Кеннеди. Но Лейвери не писала биографический очерк Дороты Льюис. Она писала пьесу на совершенно новую тему — что случится, если женщина встретит человека, убившего ее дочь. И воспользовалась моими описаниями профессиональной и личной жизни Льюис для придания противостоянию правдоподобности. Разве не в этом смысл творческого процесса? Проблема не в старых словах на службе новых идей. Творческий процесс разрушают новые слова на службе старых идей.

Это подводит нас ко второй проблеме плагиата. Он не просто проявление экстремизма. Он выпадает из общего вопроса о том, что препятствует творческому процессу, а что нет. Мы принимаем

право одного писателя лепить точные копии произведений другого — вспомните, сколько детективов-клонов о серийных убийцах появилось после «Молчания ягнят». Тем не менее, когда Кэти Экер включила в свой сатирический роман описания сексуальных сцен из Харольда Роббинса, ее обвинили в плагиате и угрожали ей судебным иском. Когда я работал в газете, нам постоянно приходилось «перерабатывать» статьи из *Times*: создавать новый материал на основе чужих идей. Но вздумай мы позаимствовать хоть слово из статей *Times* — хотя бы даже самые стандартные фразы, — это было бы расценено как нарушение, влекущее за собой увольнение. Этика плагиата породила пестование незначительных различий: поскольку журналистика не может сознаться в своей производной сущности, ей приходится проявлять оригинальность на уровне предложения.

По словам Дороти Льюис, больше всего в «Застывших» ее задел роман Агнеты и ее коллеги Дэвида Нэбкуса. Льюис боялась, как бы люди не стали подозревать, будто и у нее роман с коллегой Джонатаном Пинкусом. «Это клевета, — заявила Льюис. — Меня легко узнать в этой пьесе. Мне многие звонили и говорили “Дороти, эта пьеса о тебе”, и если до сих пор все было правдой, значит, и роман — правда. Еще и поэтому я чувствую себя оскорбленной. Если ты заимствуешь чужую жизнь для своего персонажа, ты не должен придумывать роман и уж тем более делать его кульминационным моментом пьесы».

Нетрудно догадаться, какое потрясение испытала Льюис, сидя в зале и видя, как ее «героиня» совершает столь неблагоразумный поступок. Однако, по правде говоря, у Лейвери имелись все основания на то, чтобы придумать любовную связь Агнеты, потому что Агнета — не Дороти Льюис. Она — выдуманный персонаж, срисованный с Льюис, но действующий в вымышленных обстоятельствах. В реальной жизни Льюис поцеловала Теда Банди в щеку, и в некоторых версиях «Застывших» Агнета целует Ральфа. Но Льюис поцеловала Банди, потому что тот первым поцеловал

ее, и ответить на поцелуй убийцы — это совсем не то же самое, что поцеловать его по своей инициативе. Когда мы впервые встречаемся с Агнетой, она выбегает из дома, а потом высказывает вслух свои кровожадные мысли в самолете. Дороти Льюис также торопится по делам, и ей также приходят в голову мысли об убийстве. Основная цель этой сцены — заставить нас в этот момент подумать, что Агнета сумасшедшая. Но о Льюис с уверенностью можно сказать, что с рассудком у нее все в порядке. Непокколебимой верой в себя и свою работу она убеждала людей пересмотреть свои представления о преступности. Льюис злится не столько потому, что Лейвери переписала иными словами историю ее жизни, но потому, что та *изменила* историю ее жизни. Недовольство Льюис вызвано не только плагиатом, но и искусством — использованием старых слов на службе новой идеи, — и ее чувства вполне можно понять, ведь преобразования, производимые искусством, могут быть не менее болезненными и неприятными, чем воровство, совершаемое плагиаторами. Но ведь искусство не является нарушением этических норм.

Читая рецензии на «Застывших», я обратил внимание на то, что критики то и дело без указания на первоисточник употребляли различные версии фразы «Разница между преступлением зла и преступлением болезни есть разница между грехом и симптомом». Это, как известно, моя фраза. Я ее написал. Лейвери позаимствовала ее у меня, а критики, в свою очередь, позаимствовали ее у Лейвери. Плагиат с плагиата. В данном случае прикрыться «искусством» уже не получится: ничего нового эта фраза не принесла. И «хроникой» это не назовешь. Тем не менее принадлежат ли «грехи и симптомы» именно мне? Как оказалось, есть одна цитата Ганди, в которой упоминаются эти два слова, и, вздумай я перепахать все наследие английской литературы, уверен, преступлений зла и преступлений болезни насобиралось бы на вагон и еще маленькую тележку. Самое главное в деле «Phantom» то, что Рэй Рэпп, если даже и заимствовал у Эндрю Ллойд Уэббера, определенно не подозревал об этом, равно

как и Эндрю Ллойд Уэббер не подозревал о том, что заимствовал сам у себя. Творческая собственность, напоминает нам Лессиг, обладает множеством жизней — в наш почтовый ящик кидают газету, она попадает в архив человеческих знаний, а потом в нее заворачивают рыбу. И к тому моменту, когда идеи обретают третью или четвертую жизнь, мы уже не помним, откуда они взялись, и не можем контролировать их дальнейший путь. Высшее проявление nepopочности ярых плагиаторов в том, что они заставляют нас при-творяться, будто этих цепочек влияния и эволюции не существует и слова автора порождаются непорочным зачатием и живут вечно. Наверное, я мог бы разозлиться из-за того, что случилось с моими словами. Или просто признать, что уже достаточно наигрался с этой фразой, — и выпустить ее на свободу.

«Все это так ужасно, потому что наносит удар по моему собственному представлению о моем характере, — сказала Лейвери, сидя за кухонным столом. За ее спиной стоял принесенный ею букет цветов. — Ужасные ощущения. Я должна пройти через эти мучения из-за своей небрежности. Я бы все исправила, да не знаю как. Но я действительно не думала, что делаю что-то плохое... А потом вышла эта статья в *New York Times* и разошлась по всем континентам. — Воцарилась долгая пауза. Она была убита горем. И пребывала в смятении, потому что не могла понять, как получилось, что из-за обычных 675 слов рухнул весь ее мир. — Все это ужасно, кошмарно. — Она начала плакать. — Я до сих пор пытаюсь осознать случившееся. Все это не просто так, а ради какой-то цели... Какой бы она ни была».

Как решить головоломку

Парадоксы реформы разведывательной системы

1

Осенью 1973 года сирийская армия начала выстраивать вдоль границы с Израилем танки, зенитные батареи и пехотные войска. В это же время на юге в египетской армии отменили все увольнительные, призвали на службу тысячи резервистов и приступили к масштабным военным учениям, строя дороги и подготавливая противовоздушные и огневые позиции вдоль Суэцкого канала. Четвертого октября израильская военная разведка установила, что египетская артиллерия переместилась на наступательные позиции. В тот же вечер АМАН, служба военной разведки Израиля, узнала, что часть советских кораблей, стоявших возле Порт-Саида и Александрии, снялась с якоря и что советское правительство начало вывозить семьи своих советников из Каира и Дамаска. В четыре утра 6 октября главе израильской военной разведки поступил срочный звонок от одного из самых надежных разведывательных источников. По его словам, Египет и Сирия планировали нападение на Израиль на следующий день. Израильские чиновники высшего

ранга немедленно созвали совещание. Неужели война неизбежна? Ознакомившись с разведанными, глава АМАНа, генерал-майор Эльяху Цейра, сказал, что он так не думает. И ошибся. Этим же утром Сирия нанесла удар с востока, прорвав неплотную оборону Израиля в районе Голанских высот, а Египет атаковал с юга, начав бомбить израильские позиции и переправив через Суэцкий канал 8000 человек пехоты. Несмотря на все поступавшие в последние недели предупреждения, израильское руководство было застигнуто врасплох. Почему же они не смогли сложить все части головоломки?

Если отмотать ленту событий к 6 октября, свидетельства, указывающие на возможность нападения, предстанут со всей очевидностью, и тогда складывается впечатление, что израильская военная разведка всерьез сплеховала. Но если углубиться в историю и начать рассматривать данные, которые израильская разведка начала получать за несколько лет до войны Судного дня, эти же события предстанут в совершенно ином свете. Осенью 1973 года Египет и Сирия, казалось, действительно готовились к войне. Однако создается впечатление, что современные страны Ближнего Востока готовятся к военным действиям непрерывно. К примеру, осенью 1971 года президент и военный министр Египта всенародно заявили о том, что час битвы грядет. Началась мобилизация египетской армии. К Суэцкому каналу были отправлены танки и переправочно-мостовое оборудование, подготовлены наступательные позиции. Но ничего не произошло. В декабре 1972 года египтяне снова начали мобилизацию. Армия исступленно сооружала фортификации вдоль канала. Надежный источник предупредил израильскую разведку о неминуемом нападении. И снова ничего не произошло. Весной 1973 года президент Египта рассказал в интервью журналу *Newsweek*, что страна «активно мобилизует все силы с целью возобновления битвы». Египетские войска были переброшены ближе к каналу. Вдоль него возводились фортификации. Доноров призвали сдавать кровь. Мобилизовался личный состав гражданской обороны. Во всем Египте проводились временные отключения электроэнер-

гии. Надежный источник опять предупредил израильскую разведку о неминуемом нападении. Но оно так и не состоялось.

Между январем и октябрем 1973 года египетская армия мобилизовалась 19 раз, но так ни разу и не начала военные действия. Израильское правительство не могло мобилизовать армию каждый раз, когда соседи угрожали ему войной. Израиль — маленькое государство, и в армии там служат по призыву. Мобилизация дорого ему обходилась и подрывала привычный ход жизни; к тому же израильское правительство отчетливо понимало: сам факт мобилизации их армии при отсутствии серьезных намерений со стороны Египта и Сирии спровоцирует соседей на то, чтобы перейти к активным военным действиям.

Остальные сигналы также выглядели неубедительными. Отъезд семей советских дипломатов мог быть вызван разногласиями между арабскими государствами и Москвой. Да, надежный источник сообщил в четыре утра о готовящемся нападении, но два его предыдущих предупреждения оказались ошибочными. Более того, по словам источника, нападение должно было произойти вечером, а это означало, что противник не сможет нанести удар с воздуха. Израильская разведка не видела закономерности в действиях арабских соседей, поскольку до момента реального нападения Египта и Сирии 6 октября 1973 года в том, что они делали, ее не прослеживалось. Это напоминает пятно Роршаха. То, что в ретроспективе воспринимается как очевидное, редко выглядит таковым до момента свершения. И об этом надо помнить, в особенности в разгар поиска виновных в неожиданной атаке 11 сентября.

2

Из всего, что было написано после событий 11 сентября, наибольший резонанс вызвала книга «Ячейка: заговор 11 сентября, и почему ФБР и ЦРУ не смогли ему помешать» (The Cell: Inside the 9/11 Plot, and Why the F.B.I., and C.I.A. Failed to Stop It). Ее авторы — Джон

Миллер, Майкл Стоун и Крис Митчелл — начинают свой рассказ с Эль-Саида Нуссара, египтянина, который в ноябре 1990 года был арестован за убийство раввина Меира Кахана, основателя Лиги защиты евреев, в зале «Мариотт Отеля» на Манхэттене. Во время обыска в квартире Нуссара в Нью-Джерси следователи обнаружили 16 коробок с документами, в том числе руководства по боевой подготовке Специальной военной школы (Army Special Warfare School), копии телетайпных сообщений, адресованных Объединенному комитету начальников штабов, руководства по изготовлению бомб и карты на арабском с указанием таких значимых объектов, как статуя Свободы, Рокфеллеровский центр и Всемирный торговый центр. По утверждению авторов «Ячейки», Нуссар был связан с торговцами оружием и с исламистскими радикалами из Бруклина, которые, в свою очередь, ответственны за взрыв во Всемирном торговом центре, произошедший два с половиной года спустя. Организатором взрыва был Рамзи Юсеф, арестованный в 1994 году в Маниле, где он планировал убийство Папы Римского, воздушную атаку на Пентагон или ЦРУ и одновременный взрыв как минимум 12 трансконтинентальных авиалайнеров. А с кем Юсеф общался на Филиппинах? С Мохаммедом Халифой, Вали Хан Амин-Шахом и Ибрагимом Муниром. Все трое присягнули на верность неуловимому миллионеру из Саудовской Аравии Усаме бен Ладену и сражались вместе с ним.

Последние десять лет Джон Миллер работал телевизионным корреспондентом, и лучшие места книги — это его воспоминания об освещении террористических актов. Он выдающийся репортер. Во время первого теракта во Всемирном торговом центре в феврале 1993 года он прикрепил синюю мигалку на приборную панель своего автомобиля и проследовал за вереницей спецмашин в центр города. (На месте взрыва у него на хвосте постоянно висела свора журналистов — и я в том числе, — надеявшихся собрать как можно больше информации о происходящем, подслушивая его разговоры.) Миллер подружился с агентами ФБР, возглавлявшими

нью-йоркский антитеррористический отдел, в частности с Нилом Херманом и Джоном О'Нилом, и также помешался на «Аль-Каиде», как и они. Вместе с ФБР он находился в Йемене, когда «Аль-Каида» отметилась нападением на американский эсминец «U. S. S. Cole». В 1998 году в «Мариотт Отеле» в Исламабаде Миллер и его оператор встретились с человеком, которого они знали под именем Ахтар. Он тайно провел их через границу в горы Афганистана, чтобы взять интервью у Усамы бен Ладена. Период с 1990 года по 11 сентября 2001 года предстает в «Ячейке» хроникой эволюции «Аль-Каиды». «Как же такое могло случиться с нами?» — этим вопросом авторы задаются на первых страницах. Ответ на него, по их утверждению, можно отыскать, проследив «ниточку», связывающую убийство Кахана и 11 сентября. В событиях последнего десятилетия, заявляют они, прослеживается четкая «повторяющаяся модель».

Такой же аргумент выдвинул и сенатор Ричард Шелби, вице-председатель Особого комитета сената по разведке, в своем отчете по расследованию событий 11 сентября. В этом документе Шелби перечисляет все проигнорированные или неверно интерпретированные сигналы, которые свидетельствовали о возможности этого теракта. ЦРУ было в курсе прибытия в страну двух членов «Аль-Каиды»: Халида аль-Мидхара и Навафа аль-Хазми, однако не поставило об этом в известность ни ФБР, ни Совет национальной безопасности. Агент ФБР из города Финикса отправил в штабквартиру докладную записку, начинавшуюся словами: «Цель настоящей записки — сообщить Бюро и Нью-Йорку о потенциальных попытках Усамы бен Ладена направить учащихся в американские университеты и колледжи гражданской авиации». Однако ФБР никак не отреагировало на полученную информацию и не увязало ее со сведениями о том, что террористы планируют использовать в качестве оружия самолеты. ФБР арестовало по причине подозрительного поведения в летной школе некоего Закариаса Муссауи, подозревавшегося в принадлежности к «Аль-Каиде», но не сумело включить этот случай в общую картину действий террористов.

«Основная проблема заключается в неспособности наших разведывательных служб “сложить все фрагменты головоломки» которые имелись в их распоряжении до 11 сентября 2001 года и которые указывали на интерес террористов к атакам на символические для США цели», — говорится в отчете Шелби. Фраза «сложить фрагменты головоломки» употребляется в этом документе так часто, что воспринимается как своего рода мантра. Налицо закономерность, которая отчетливо прослеживается при ретроспективном взгляде на события, но осталась незамеченной хваленой американской разведкой.

Правда, ни одно аналитическое исследование не дало ответа на вопрос, поднятый «войной Судного суда»: была ли эта закономерность очевидна до теракта? Этому вопросу — 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 по сравнению с изначальной оценкой вероятности».

Читая отчет Шелби или непрерывную хронику от Нуссара до бен Ладена в «Ячейке», можно прийти к убеждению: 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?

3

Седьмого августа 1998 года два террориста «Аль-Каиды» взорвали начиненный взрывчаткой грузовик возле посольства США в Найроби. В результате 213 человек погибли, более 4000 получили ранения. Миллер, Стоун и Митчелл рассматривают взрыв возле посольства как хрестоматийный пример просчета со стороны разведывательных служб. ЦРУ, как они утверждают, выявило в Кении ячейку «Аль-Каиды» задолго до теракта, и ее члены находились под пристальным наблюдением. В его распоряжении имелось восьмистраничное письмо, написанное членом «Аль-Каиды», в котором говорилось о скором прибытии в Найроби «инженеров». Этим кодовым словом обозначались изготовители бомб. Посол США в Кении Пруденс Бушнелл умоляла Вашингтон обеспечить посольству безопасность. Выдающийся кенийский адвокат и правовед говорит, что кенийская разведка предупреждала американскую о планах террористов за несколько месяцев до 7 августа. В ноябре 1997 года человек по имени Мустафа Махмуд Саид Ахмед, работавший в одной из компаний Усамы бен Ладена, пришел в посольство США в Найроби и рассказал о планах по взрыву здания. Что же предприняло наше руководство? Заставило главу кенийской ячейки «Аль-Каиды» — американского гражданина — вернуться домой, а потом внезапно прекратило наблюдение за группировкой. Проигнорировало восьмистраничное письмо. Предположительно, показало предупреждение кенийской

разведки израильской разведке Моссад, которая его опровергла. Допросило Ахмеда и сочло его рассказ неубедительным. Как пишут авторы «Ячейки», после взрыва один из высокопоставленных чиновников Министерства иностранных дел позвонил Бушнелл и спросил: «Как такое могло случиться?»

«Впервые после взрыва, — пишут Миллер, Стоун и Митчелл, — страх Бушнелл обернулся гневом. Этому предшествовало слишком много событий. “Я же писала вам письмо!” — вскричала она».

Все это достойно осуждения, но разве в данном случае мы не имеем дело с ловушкой ползучего детерминизма? Не известно, выдержат ли описываемые события проверку на ползучий детерминизм. Перед нами отредактированная версия прошлого. Мы не знаем обо всех других людях, за которыми вела наблюдение американская разведка, о том, сколько других предупреждений она получала, какой процент казавшейся значимой информации оказывался «пустышкой». Сбор разведывательных данных всегда сопряжен с тем, что объем бесполезной информации значительно превосходит объем полезной. В отчете Шелби упоминается о том, что у антитеррористического отдела ФБР имелось 68 000 непроверенных и непроработанных зацепок, относящихся к 1995 году. Из них полезными можно считать, вероятно, не более нескольких сотен. Одним словом, аналитики должны быть разборчивы, и в свете этого решения, принятые в Кении, не кажутся столь уж необоснованными. Слежка за членами группировки прекратилась, но ведь ее лидер покинул страну. Бушнелл предупреждала Вашингтон, но, как признают авторы «Ячейки», угрозы взрывов в Африке отнюдь не редкость. Сотрудники Моссада сочли данные кенийской разведки сомнительными, а уж Моссад-то в этом разбирается. Ахмед, возможно, и работал на бен Ладена, но не прошел проверку на детекторе лжи; к тому же, как выяснилось, этот человек уже несколько раз выступал с подобными — безосновательными — заявлениями в других посольствах в разных африканских странах. Когда к вам приходит человек, заваливший тест

на полиграфе и распространявший по всему городу одну и ту же неподтвержденную информацию, можно ли винить вас за то, что вы указали ему на дверь?

Миллер, Стоун и Митчелл совершают ту же ошибку, приводя в книге расшифровку разговора, записанного итальянской разведкой в августе 2001 года. Разговор происходил между двумя членами «Аль-Каиды»: Абделем Кадером Эс Сайедом и человеком, известным как аль-Хилал. По мнению авторов, это еще одно свидетельство, «указывающее на теракты 11 сентября»:

— Я изучаю самолеты, — сообщает аль-Хилал Эс Сайеду. — Если Богу будет угодно, надеюсь, на следующую встречу я смогу принести иллюминатор или другую часть самолета.

— А что, будет джихад? — спрашивает Эс Сайед.

— В будущем. Слушай новости и помни эти слова: «Высоко», — отвечает аль-Хилал.

Сайед думает, что собеседник говорит об операции в его родном Йемене, но аль-Хилал поправляет:

— Неожиданная атака будет произведена из другой страны, ты никогда ее не забудешь.

Мгновением позже аль-Хилал описывает замысел:

— Это нечто, вселяющее страх, простирающееся с юга на север и с востока на запад. Человек, которому принадлежит эта идея, сумасшедший, но он гений. Он повергнет их в ужас.

Сегодня кажется, что этот провокационный разговор указывает на 11 сентября. Но в каком смысле его можно считать «предсказанием»? В нем не упоминается ни место, ни время, ни метод, ни цель. Из него явствует лишь факт существования террористов, планирующих нечто, в чем будет задействован самолет, — что никоим образом, и об этом следует помнить, не отличает их от любых других террористов последних 30 лет.

В реальном мире разведанные неизбежно отличаются неопределенностью. В информации о намерениях врага обычно недостает подробностей. А информация, изобилующая деталями, обычно

не раскрывает намерений. В апреле 1941 года союзные войска узнали, что Германия передвинула огромную часть своей армии к границе с СССР. Разведывательные данные не подлежали сомнению: войска можно было видеть и сосчитать. Но что означали эти перемещения? Черчилль пришел к выводу, что Гитлер собирается напасть на Советский Союз. Сталин полагал, что Гитлер всерьез планирует нападение, но только в том случае, если Советский Союз не выполнит условия ультиматума Германии. Британский министр иностранных дел Энтони Иден считал, что Гитлер блефует в надежде добиться от России дальнейших уступок. Британская разведка полагала — по крайней мере поначалу, — что Гитлер всего лишь хочет укрепить восточные границы на случай нападения со стороны Советского Союза. Прояснить значение полученной информации могла только еще одна порция информации — такой, как, например, телефонный разговор между аль-Хилалом и Эс Сайедом, — в которой речь шла бы о намерениях Германии. Точно так же телефонному сообщению аль-Хилала определенность могли бы придать разведданные — такие же подробные, как данные о перемещениях немецких войск, имевшиеся в распоряжении союзников. Однако разведывательным службам редко выпадает счастье получить информацию обоих видов. И их аналитики не умеют читать мысли. Это умение люди обретают только при ретроспективном взгляде на события.

В «Ячейке» говорится о том, что в последние месяцы перед 11 сентября Вашингтон пребывал в тревоге:

«Резкий всплеск телефонных переговоров между предполагаемыми членами “Аль-Каиды” в начале лета [2001], а также признания арестованного члена “Аль-Каиды”, который решил сотрудничать с правительством, убедили следователей в том, что бен Ладен планировал важную операцию — в одном из перехваченных сообщений говорилось о событии “наподобие Хиросимы” — и планировал ее в ближайшем будущем. На протяжении лета ЦРУ неоднократно предупреждало Белый дом о неминуемых терактах».

Тот факт, что эти опасения не помогли предупредить случившееся 11 сентября, не говорит о плохой работе разведывательных служб. Он свидетельствует о недостатках разведанных.

4

В начале 1970-х годов профессор психологии из Стэнфордского университета Дэвид Розенхан собрал группу, в которую вошли художник, аспирант, педиатр, психиатр, домохозяйка и три психолога. Им было дано задание: под вымышленными именами обратиться в различные больницы с жалобами на слуховые галлюцинации. Согласно указаниям, им нужно было говорить, что незнакомые голоса произносят такие слова, как «пустой», «глухой» и «полый». Во всем остальном псевдопациенты должны были отвечать на вопросы как можно правдивее, вести себя естественно и при любой возможности сообщать персоналу больницы, что голоса пропали и других симптомов у них не имеется. Все восемь пациентов были госпитализированы в среднем на 19 дней. Одного продержали почти два месяца. Розенхан хотел выяснить, раскроют ли врачи этот обман. Обман так и не раскрылся.

Эксперимент Розенхана отчасти объясняет, в чем заключается классическая проблема разведанных. Имелся сигнал (человек, находящийся в здравом рассудке), погребенный под лавиной противоречивых и сбивающих с толку данных (психиатрическая больница), и имелись аналитики разведанных (врачи), которых попросили сложить в общую картину фрагменты головоломки — и они не сумели это сделать. В течение всего пребывания в больнице восемь псевдопациентов получили в общей сложности 2100 таблеток. Они проходили психиатрическое освидетельствование, по результатам которого составлялись серьезные и умные отчеты с описанием их патологий. По просьбе Розенхана участники описывали методы лечения, и это тоже сочли проявлением патологии. «Пациент страдает графоманией» — такую зловещую запись сделала

одна из медсестер. Причисленные к больным при поступлении в больницу, эти люди так и не смогли опровергнуть поставленный диагноз. «Нервничаете?» — участливо поинтересовалась медсестра у одного из участников эксперимента, когда тот проходил по коридору. «Нет, — поправил ее тот, — скучаю».

Решение этой проблемы кажется вполне очевидным. Врачи и медсестры должны допускать вероятность периодического попадания в психиатрические клиники нормальных, здоровых людей. Поэтому Розенхан предупредил сотрудников одной больницы, располагавшей собственной исследовательской и учебной базой, что на протяжении последующих трех месяцев пришлет к ним одного или нескольких псевдопациентов. В ходе этого эксперимента из 193 пациентов, принятых в течение трех месяцев, 41 человек был сочтен здоровым по крайней мере одним сотрудником больницы. Но врачи снова ошиблись. Розенхан вообще не отправлял туда ни одного человека. В попытках разрешить одну информационную проблему — гипердиагностику, сотрудники больниц создали новую проблему — гиподиагностику. Это второе и, вероятно, более серьезное последствие ползучего детерминизма: в стремлении исправить то, что представляется нам проблемами прошлого, мы только порождаем новые проблемы в будущем.

Перл-Харбор, к примеру, многие сочли организационным провалом. Соединенные Штаты получили достаточно данных, чтобы предвидеть нападение Японии, однако все эти сигналы хаотично поступали в различные разведывательные службы. Армия и флот не контактировали друг с другом, а только и делали, что спорили и соперничали. Отчасти это объясняет создание в 1947 году Центрального разведывательного управления. В его задачу входили сбор и обработка разведывательных данных в одном месте. Через 20 лет после Перл-Харбора Соединенные Штаты пережили еще один провал такого рода в заливе Кочинос: администрация Кеннеди сильно недооценила боеготовность кубинцев и степень их приверженности Фиделю Кастро. Однако на сей раз диагноз был иным. По заключе-

нию Ирвинга Джениса, сделанному им в известном исследовании на тему так называемого «группового мышления», причина фиаско в заливе Кочинос коренилась в том, что операция планировалась небольшой замкнутой группой. Тесная сплоченность не оставляла места благотворному влиянию споров и соперничества. Централизация превратилась в проблему. 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 на 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. Давал Иксу и Уоллосу идентичные поручения в сфере охраны природы и энергетики; в сфере соцобеспечения, путая функции и аббревиатуры, он назначал Икса главой ведомства общественных работ (PWA), а Хопкинса — главой администрации общественных работ (WPA). Фарли же был вынужден бороться с другими политическими советниками за политическое влияние. Результат: и эксперты, и президент имели возможность анализировать стабильный поток аргументов и делать соответствующий выбор».

Разведывательная служба, какой она была до 11 сентября, являлась порождением этой политики. Предполагалось, что ФБР и ЦРУ станут конкурировать друг с другом так же, как Икс и Уоллос. Но сегодня мы считаем иначе. ФБР и ЦРУ, неодобрительно сообщает сенатор Шелби, спорят и соперничают друг с другом.

Теракт 11 сентября, резюмирует он в своем отчете, «должен послужить наглядным уроком того, к каким печальным последствиям приводит несвоевременный и неэффективный обмен информацией между организациями и в рамках одной организации». Шелби настаивает на централизации и делает акцент на сотрудничество. Он предлагает создание «центральной национальной организации, занимающейся сбором информации и не зависящей от несговорчивых бюрократических аппаратов». По его мнению, разведывательной службой должна управлять небольшая сплоченная группа, а ФБР следует полностью отстранить от антитеррористических операций. ФБР, по словам Шелби, руководствуется «глубоко укоренившимися представлениями, по которым подкрепленное доказательствами изложение обстоятельств дела ценится выше вероятностных заключений, выведенных на основе неполной и фрагментарной информации с целью подкрепления того или иного решения. Правоохранительные органы обрабатывают информацию, делают выводы, да и вообще мыслят совсем не так, как разведывательные службы. Из аналитиков разведывательных служб вышли бы никудышные полицейские, и совершенно очевидно, что из полицейских не получилось бы хороших аналитиков разведки».

Выступая с ежегодным посланием Конгрессу в 2003 году, президент Джордж Буш исполнил желание Шелби: объявил о создании Центра сбора информации о террористических угрозах (Terrorist Threat Integration Center) — специальной организации, объединяющей антитеррористические функции ФБР и ЦРУ. Некогда восхваляемая культурная и организационная диверсификация разведывательной деятельности была предана забвению.

Однако правда в том, что после 11 сентября не составляет особого труда привести доказательства в пользу старой системы. Разве не является преимуществом то, что ФБР мыслит не так, как ЦРУ? В конце концов, именно ФБР сделало запрос на получение ордера для тайного обыска вещей Закариаса Муссауи и представило пресловутую докладную записку из Финикса. В обоих случаях ценность

анализа ФБР состояла как раз в его отличии от традиционных общих вероятностных заключений. Местные агенты ФБР сосредоточились на одном случае, копнули поглубже и представили «подкрепленное доказательствами изложение обстоятельств дела», которое ясное свидетельствовало о возможной угрозе со стороны «Аль-Каиды».

То же самое можно сказать и о мнимой проблеме соперничества. В «Ячейке» описываются события, произошедшие после того, как полиция Филиппин обыскала квартиру, в которой Рамзи Юсеф жил вместе со своим сообщником Абдулом Хакимом Мурадом. Агенты антитеррористического подразделения ФБР немедленно вылетели в Манилу и «лоб в лоб столкнулись с ЦРУ». Как говорится в старой байке о бюро и управлении, ФБР хотело вздернуть Мурада, а ЦРУ хотело его распять. Обе группы в конце концов объединили усилия, но только потому, что были вынуждены сделать это. «Соперничество и недоверие наложили свой отпечаток на эти отношения». Но что плохого в этом соперничестве? Как пишут Миллер, Стоун и Митчелл, главная причина, по которой Нил Херман — бывший глава антитеррористического подразделения ФБР — возражал против «сотрудничества с ЦРУ, не имела никакого отношения к процедуре. Он считал, что в поисках Рамзи Юсефа от ЦРУ не будет никакого проку. “Я вообще считал, что ЦРУ не сможет отыскать человека в ванной комнате, — говорит Херман. — Черт, я даже не был уверен, что им удастся отыскать ванную комнату!”»

Сторонники реформ всегда исходят из того, что соперничество между ФБР и ЦРУ — это как разлад между людьми, которые обязаны работать сообща, но не могут. Но его можно рассматривать и как версию рыночной конкуренции, благодаря которой компании прикладывают больше усилий и производят более качественные товары.

Идеальной разведывательной системы не существует, и любое кажущееся улучшение требует взаимных уступок. Несколько месяцев назад, к примеру, в Канаде арестовали подозреваемого, которого искали в Нью-Йорке по обвинению в подлоге. Арестованный дал

полиции имена и фотографии пяти арабских иммигрантов, которые, по его словам, пересекли границу Соединенных Штатов. ФБР разместило имена и фотографии на своем сайте в разделе «Война с терроризмом». К делу подключился даже президент Буш, заявивший: «Мы должны узнать, зачем они пробрались в страну, что они собираются здесь делать». Как оказалось, арестованный подозреваемый просто выдумал эту историю. Впоследствии представитель ФБР утверждал, что размещение фотографий было «разумной мерой предосторожности». Современные разведывательные службы отличаются невероятной быстротой реакции. Однако эта быстрота имеет свою цену. Как писал в своем эссе «Анализ, война и решение: почему ошибки разведки неизбежны» политолог Ричард Беттс: «Чем быстрее реакция предупредительных систем, тем меньше риск неожиданности, но тем больше сигналов ложной тревоги, что, в свою очередь, снижает быстроту реакции». Если мы со всех ног несемся покупать клейкую ленту, чтобы заделать окна перед угрозой химической атаки, и ничего не происходит; если правительство неделями декларирует оранжевый уровень опасности и ничего не происходит, мы вскоре начинаем подвергать сомнению любое полученное предупреждение.

Почему тихоокеанский флот в Перл-Харборе никак не отреагировал на угрозу нападения Японии? Потому что за неделю до 7 декабря 1941 года было зарегистрировано семь сообщений о появлении японских подводных лодок в этом районе — и все оказались ложными. Психиатры из эксперимента Розенхана не смогли распознать здоровых людей, но после эксперимента они начали в каждом пациенте видеть здорового человека. Не всякое изменение позитивно.

5

После окончания войны Судного дня израильское правительство создало специальную комиссию по расследованию, и одним из допрошенных свидетелей был генерал-майор Цейра, глава АМАНа.

Почему, спросила комиссия, он счел войну маловероятной? Тот дал простой ответ: «Начальник штаба должен принимать однозначные решения. Реальная помощь, которую глава АМАНа мог оказать начальнику штаба, заключалась в том, чтобы дать четкую и однозначную оценку при условии ее объективности. Разумеется, чем яснее и однозначнее оценка, тем яснее и однозначнее ошибка — но для главы АМАНа это профессиональный риск».

В своей книге «Военные неудачи» (*Military Misfortunes*) историки Элиот Коэн и Джон Гуч утверждают, что именно уверенность Цейры оказалась фатальной: «Вина руководителей АМАНа не в том, что осенью 1973 года они не поверили в предстоящее нападение Египта, а в их несомненной уверенности, ослепившей тех, кто принимал решения... Вместо того чтобы убеждать премьер-министра, начальника штаба и министра обороны в неопределенности ситуации, они настаивали — до последнего дня — на том, что войны не будет, и точка».

Но Цейра дал однозначный ответ на вопрос о возможности войны, потому что именно такого ответа ожидали от него политики и общественность. Никому не нужна неопределенность. Сегодня ФБР говорит об активных переговорах среди террористов. Информация слишком расплывчата и поэтому приводит нас в ярость. Что означают активные переговоры? Нам нужен точный прогноз. Мы хотим, чтобы, оценивая намерения наших врагов, разведывательные службы складывали данные, как фрагменты головоломки, и получали четкую картину. Однако четкая картина вырисовывается редко — как правило, уже после свершившегося факта, когда какой-нибудь предприимчивый журналист или комиссия по расследованию решает дать свою оценку событиям.

Искусство терпеть неудачу

Почему одних заклинивает, а другие впадают в панику

1

В какой-то момент третьего, решающего сета финала Уимблдонского турнира 1993 года казалось, что Яна Новотна непобедима. Она вела со счетом 4:1 и 40:30 на своей подаче. Другими словами, ее отделяло одно очко от победы в игре и всего пять очков от самой желанной для теннисистов награды. Она только что выполнила удар слева. Мяч, пролетев над сеткой, так резко ударился о землю в дальнем углу корта, что сопернице Новотной Штеффи Граф оставалось только беспомощно наблюдать за ним. Трибуны Центрального корта были забиты до отказа. На своих обычных местах в королевской ложе сидели герцог и герцогиня Кентские. Новотна выступала в белой форме, светлые, зачесанные назад волосы были закреплены повязкой. Она действовала собранно и уверенно. Но вдруг на своей подаче она попала мячом в сетку. Новотна сделала паузу, взяла себя в руки и сделала вторую подачу — изгиб спины,

мяч взлетает, — но на этот раз вышло еще хуже. Поддача получилась нерешительной, в ней участвовали только руки, но не ноги и корпус. Двойная ошибка. При розыгрыше следующего очка она не смогла отреагировать на высокую подачу Граф и не успела отразить ее ударом с лета справа. А при розыгрыше гейм-пойнта с высокой подачи послала мяч прямо в сетку. Вместо 5:1 счет стал 4:2. Граф на подаче, легкая победа, счет 4:3. Новотна на подаче. Она недостаточно высоко подбросила мяч. Голова опущена. Движения заметно замедлились. Снова двойная ошибка, еще одна, и еще. Отражая удар справа, Новотна зачем-то послала плоский низкий мяч прямо в Граф, вместо того чтобы выполнить высокий удар справа через весь корт, который дал бы ей время вернуться на исходную позицию. В результате 4:4. Осознала ли она вдруг в тот момент, насколько близка была к победе? Вспомнила ли, что никогда еще не выигрывала такое важное соревнование? Бросила ли взгляд на другую половину корта и увидела там Штеффи Граф — Штеффи Граф! — величайшую теннисистку своего поколения?

Стоя на задней линии в ожидании подачи Граф, Новотна заметно нервничала. Она раскачивалась вправо-влево, подпрыгивала на месте и шепотом разговаривала сама с собой. Ее взгляд метался по корту. Граф с легкостью взяла этот гейм. Новотна, двигаясь, словно при замедленной съемке, не выиграла ни единого очка. 5:4 в пользу Граф. На боковой линии Новотна вытерла полотенцем лицо, рукоятку ракетки, а затем каждый палец по очереди. Ее подача. Она не смогла взять обычный удар с лета, потрясла головой, что-то пробормотала себе под нос. Пропустила первую подачу, сделала вторую и в последующем обмене ударами так неудачно промахнулась, что мяч отскочил от ракетки, словно его запустили в космос. Новотну было не узнать: не выдающаяся теннисистка, а обыкновенный новичок. Она словно разваливалась на части под давлением, но почему? Это было загадкой и для нее, и для зрителей. Разве в стрессовых ситуациях не проявляется все лучшее, что в нас есть? Мы прикладываем больше усилий. Тщательнее кон-

центрируемся. В нас бурлит адреналин. Мы стараемся делать все наилучшим образом. Так что же происходило с ней?

При розыгрыше решающего очка Новотна подала низкий осторожный и слабый мяч. Граф ответила мощнейшим ударом сверху, и — слава Богу! — игра закончилась. В полном ошеломлении Новотна двинулась к сетке. Граф дважды ее поцеловала. На церемонии награждения герцогиня Кентская вручила Новотной приз за второе место — маленькую серебряную тарелку, — что-то прошептала ей на ухо, и постепенно до Новотной стало доходить, что же только что произошло. Потная, вымотанная, она возвышалась над герцогиней — седовласой, изящной, с жемчужным ожерельем на шее. Герцогиня приподнялась на цыпочки, притянула голову теннисистки к своему плечу, и та разразилась рыданиями.

2

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.

«Заклинивание» кажется расплывчатым и слишком общим понятием и тем не менее описывает вполне конкретный вид неудачи. Приведем пример. Для проверки моторных навыков психологи часто используют простую видеоигру. Вас усаживают перед компью-

тером, на экране которого изображен ряд из четырех квадратиков. На клавиатуре имеются четыре клавиши, также расположенные в ряд. В квадратиках по одному появляются крестики. С появлением крестика вы должны нажать соответствующую клавишу на клавиатуре. По словам Дэниэла Уиллингхэма, психолога Вирджинского университета, если вам заранее объясняют закономерность появления крестиков, частотность нажатия правильных клавиш заметно повышается. Первые несколько минут вы внимательно играете, пока не уясните закономерность, а затем скорость нажатия начинает возрастать. Уиллингхэм называет это явление «эксплицитное научение».

Но предположим, вас не предупредили о закономерности, и даже после нескольких минут игры вы не догадались о ее существовании. Скорость нажатия все равно увеличивается: вы улавливаете закономерность бессознательно. Такое явление Уиллингхэм называет «имплицитное научение» — научение, происходящее без участия сознания. Эти две системы обучения не связаны друг с другом и задействуют разные части мозга. Как говорит Уиллингхэм, когда вы пытаетесь впервые освоить какой-либо навык — удар слева или верхний удар справа, — вы продумываете все свои действия сознательно, с технической точки зрения. 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. Яна Новотна оступилась на Уимблдоне именно потому, что начала задумываться о своих ударах, утратив естественность и легкость. Она два раза ошиблась на своих подачах и высоких ударах, требующих максимальной силы и синхронности. Казалось, на корте другой человек, играющий с замедленной осторожной осмотрительностью новичка. В каком-то смысле она действительно снова стала новичком, т. е. начала полагаться на систему научения, которую не использовала для подач, ударов с лета и верхних ударов справа с самого детства, когда впервые взяла в руки ракетку. То же самое произошло с Чаком Кноблаухом, игроком второй базы команды «Нью-Йорк Янкиз», у которого без всяких видимых причин возникли затруднения с бросками на первую базу. Стресс из-за игры перед 40 000 болельщиков, собравшихся на стадионе «Янки», вынудил Кноблауха перейти на эксплицитный режим и бросать мяч, как новичок из малой лиги.

Но паника — это нечто иное. Возьмем, к примеру, одно происшествие во время подводного плавания, о котором мне рассказала Эвфимия Морфью, специалист по исследованию человеческого фактора из NASA. «Это случилось во время погружения в открытой воде в заливе Монтерей, в штате Калифорния, около десяти лет назад. Мне тогда было девятнадцать. К тому моменту я ныряла две недели. Это было мое первое погружение в открытом океане без инструктора. Только моя подруга и я. Нам предстояло опуститься на двенадцать метров, на дно океана, и выполнить упражнение: вынуть из рта регулятор, достать запасной, крепящийся к жилету, и потренироваться дышать через него. Моя подруга выполнила упражнение первой. Затем наступил мой черед. Я убрала основной регулятор, достала запасной, вставила его в рот, выдохнула, чтобы прочистить, а затем, сделав вдох, с удивлением обнаружила, что вдохнула воду. Внезапно шланг, соединяющий регулятор с баллоном, источником кислорода, отцепился, и воздух из шланга забурлил прямо у меня перед лицом.

Моя рука моментально рванулась к регулятору подруги, словно я хотела выдернуть его у нее изо рта. Физиологическая реакция — я даже не успела толком ничего сообразить. Я наблюдала за тем, как моя рука творит что-то безответственное, и боролась сама с собой: не делай этого! Я начала продумывать возможные варианты действий, но ничего не приходило на ум. Вспоминалось только одно правило: если не можешь позаботиться о себе сам, пусть о тебе позаботится товарищ. Я отпустила руку и просто стояла на одном месте».

Это классический пример паники. В тот момент Морфью перестала думать. Она забыла о наличии второго источника кислорода, совершенно исправного, который она вынула изо рта всего минуту назад. Она забыла о том, что у подруги также имелся исправный дополнительный баллон, которым они легко могли пользоваться сообща, и что вырывание регулятора у подруги подвергло бы опасности их обеих. Ею руководил самый главный инстинкт: вдохнуть воздух. Стресс стирает краткосрочную память. Люди, обладающие богатым опытом, не впадают в панику, поскольку даже при подавлении краткосрочной памяти им есть на что опереться. А чем мог руководствоваться новичок вроде Морфью? «Я начала продумывать возможные варианты действий, но ничего не приходило на ум».

Следствием паники является феномен, который психологи называют сужением восприятия. В начале 1970-х годов проводилось одно исследование. Группе испытуемых было предложено пройти тест на остроту зрения в погруженной на 18 метров в барокамере. При этом их попросили нажимать на кнопку каждый раз, когда периферийным зрением они будут замечать вспышку света. По сравнению с контрольной группой у испытуемых, находившихся в барокамере, наблюдалась более высокая частота пульса, что свидетельствовало об их стрессовом состоянии. Стресс не повлиял на остроту зрения, но периферийный свет они различали в два раза хуже, чем контрольная группа. «В состоянии стресса люди склонны сосредотачиваться только на чем-то одном, — го-

ворит Морфью. — Был один известный случай, когда у самолета выключились посадочные огни, и пилоты понятия не имели, выдвинуты шасси или нет. Они так сосредоточились на посадочных огнях, что не заметили, как вышел из строя автопилот. В результате самолет разбился». Морфью потянулась к регулятору подруги, потому что это был единственный источник воздуха, который она видела.

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. Они кажутся одним и тем же, но находятся на разных полюсах.

3

Какое значение имеет это разграничение? В некоторых случаях почти никакого. Если вы проигрываете решающий теннисный матч, не все ли равно, запаниковали вы или вас заклинило — вы все равно проиграли. Однако в определенных случаях это может служить ключом к пониманию случившегося.

Возьмем, к примеру, авиакатастрофу, в которой погиб Джон Кеннеди-младший. Подробности полета хорошо известны. В июле 1999 года, в пятницу вечером Кеннеди вместе с женой и свояченицей вылетел на остров Мартас-Виньярд. Вечер был туманным, и Кеннеди летел вдоль побережья Коннектикута, ориентируясь на вереницу огней внизу. Над Уэстерли, Род-Айленд, он отошел от береговой линии, чтобы перелететь прямо через пролив Род-Айленд-Саунд, и тут, очевидно, утратив ориентацию из-за темноты и тумана, начал совершать ряд непонятных маневров. Он накренил самолет вправо, в сторону океана, а потом влево. Поднялся выше, а потом снизился. Увеличил скорость, а потом замедлил. Всего за несколько километров до пункта назначения Кеннеди потерял управление, и самолет рухнул в океан.

Говоря техническим языком, ошибка Кеннеди состояла в том, что он не сумел выровнять самолет. Это очень важный момент, потому что, когда у самолета появляется крен, он начинает поворачиваться в сторону крена. Подъемная сила крыльев больше не направлена вверх, и самолет начинает снижаться. Если пилот не отреагирует на это, во многих случаях крен будет плавно увеличиваться и скорость снижения будет расти. Пилоты называют это смертельной спиралью. Но почему Кеннеди не вышел из нее? Потому что в условиях сильного стресса и плохой видимости выравнивание самолета — даже если ты знаешь, что вошел в смертельную спираль, — чрезвычайно трудная задача. Кеннеди не справился со стрессом.

Если бы он летел днем или при ярком свете луны, все бы обошлось. Пилот без труда может определить положение машины по ровной линии горизонта, простирающейся перед ним. Но в темноте горизонт не видно. Нет внешнего ориентира для определения степени крена самолета. На земле даже в темноте мы точно знаем, находимся ли в вертикальном положении, благодаря вестибулярному аппарату во внутреннем ухе. При снижении по спирали воздействие центростремительной силы на внутреннее ухо пилота приводит к тому, что он ощущает себя в идеально вертикальном положении, даже если самолет не летит горизонтально. Аналогично, когда вы сидите в авиалайнере, который после взлета наклоняется на 30 градусов, книга, лежащая на коленях соседа, не соскальзывает на ваши колени, а карандаш на полу не скатывается к «нижней» части самолета. Физика полета такова, что во время поворота самолета человек, сидящий в кабине, ощущает себя в идеально вертикальном положении.

Это нелегко понять, и чтобы во всем разобраться, я решил отправиться в полет вместе с Уильямом Лангевишем, автором потрясающей книги «В небесах» (Inside the Sky). Мы встретились в аэропорту Сан-Хосе, в ангаре, где миллиардеры из Кремниевой долины держат свои частные самолеты. Лангевиш — суровый загорелый мужчина сорока с небольшим лет. Он красив той красотой, которой, по идее, и должны отличаться пилоты (по крайней мере

после фильма «Парни что надо»). Мы взлетели в сумерках и взяли курс на залив Монтерей; огни побережья остались позади, ночь стерла горизонт. Лангевиш мягко накренил самолет влево. Убрал руку с рычага управления. В темном небе ничего не было видно, и я сосредоточился на приборах. Нос самолета нырнул вниз. Согласно показаниям гироскопа, мы совершили крен сначала на 15, потом на 30, потом на 45 градусов. «Мы делаем пикирование по спирали», — спокойно заметил Лангевиш. Скорость неуклонно возрастала, со 180 до 190 и потом до 200 узлов. Стрелка альтиметра опускалась. Самолет камнем падал вниз со скоростью 900 метров в минуту. По мере увеличения скорости я слышал едва различимое усиление гула двигателя и шум встречного потока воздуха. Но если бы мы с Лангевишем разговаривали, я бы не расслышал и этого. Если бы кабина не была герметичной, у меня, возможно, заложило бы уши, в особенности когда мы вошли в крутое пикирование. Но что помимо этого? Совсем ничего. Во время спирального пикирования сила тяжести остается нормальной. Как выразился Лангевиш, самолету нравится спиральное пикирование. С момента начала пикирования прошло не более шести-семи секунд. Внезапно Лангевиш выровнял крылья и потянул на себя рычаг управления, чтобы поднять нос самолета и выйти из пике. Только теперь я в полной мере ощутил силу перегрузки, вдавливающей меня в кресло. «При крене не ощущаешь перегрузки, — пояснил Лангевиш. — Как раз это сбивает новичков с толку».

Я поинтересовался у Лангевиша, сколько еще мы могли падать. «Через пять секунд мы бы превысили возможности самолета», — ответил тот, имея в виду, что сила, с которой самолет выходил бы из пикирования, развалила бы его на части. Я отвел взгляд от приборов и попросил Лангевиша выполнить еще одно спиральное пикирование, но на этот раз без предупреждения. А потом стал ждать. И только я собрался сказать Лангевишу, что можно бы уже пикировать, как меня внезапно вдавило в кресло. «Мы только что снизились на 300 метров», — заметил он.

Именно из-за невозможности почувствовать положение самолета ночные полеты очень напряженны для летчиков. И, скорее всего, как раз такое напряжение овладело Кеннеди, когда в районе Уэстерли он стал пересекать пролив, оставив позади себя огни побережья Коннектикута. Пилот, летевший в тот вечер на остров Нантакет, рассказал Национальному совету по безопасности транспорта, что, снижаясь над Мартас-Виньярдом, он посмотрел вниз и «ничего не увидел. Не было ни горизонта, ни огней... Я подумал тогда, что на острове, наверное, проблемы с электричеством». Кеннеди действовал вслепую и, вероятнее всего, понимал всю опасность своего положения. У него было очень мало опыта в полетах по одним только приборам. Во время предыдущих посадок на Виньярде горизонт или огни всегда были видны. Странные маневры Кеннеди были отчаянной попыткой отыскать просвет в тумане. Он пытался разглядеть огни Мартас-Виньярд, восстановить потерянный горизонт. Между строк отчета об аварии Национального совета по безопасности транспорта прямо-таки сквозит его отчаяние:

«Примерно в 21.38 объект начал правый поворот в южном направлении. Примерно через 30 секунд объект прекратил снижение на высоте 670 метров и начал подъем, продолжавшийся еще 30 секунд. В этот промежуток времени объект прекратил поворот, а скорость полета снизилась примерно до 153 узлов. Примерно в 21.39 объект выровнялся на высоте 760 метров и полетел в юго-восточном направлении. Примерно через 50 секунд объект совершил левый поворот и поднялся до 790 метров. Продолжая совершать левый поворот, объект начал снижение, которое достигло скорости примерно 274 метра в минуту».

Кеннеди заклинило или он запаниковал? В данном случае различие между двумя состояниями имеет решающее значение. В случае заклинивания он бы перешел на режим эксплицитного научения. Его движения в кабине заметно замедлились бы и стали менее ловкими. Он вернулся бы к механическому осознанному воспроизведению приемов, полученных при обучении пилотированию, — и это, возможно, могло бы спасти его. Кеннеди нужно было думать, со-

средоточиться на приборах, отвлечься от интуитивного управления, которое помогало ему при видимом горизонте.

Но, по всей вероятности, он запаниковал. В тот момент, когда ему нужно было воскресить в памяти уроки пилотирования по приборам, его разум — как и разум Морфью, находившейся под водой, — просто отключился. Вместо того чтобы работать с приборами, он, казалось, заиклился на одном вопросе: где огни Мартас-Виньярд? Он мог просто не видеть гироскоп и прочие приборы, как не видели периферийный свет участники подводного эксперимента, описанного выше. Он положился на инстинкты — на ощущение положения самолета, — но в темноте от инстинктов нет никакого проку. В отчете Национального совета по безопасности транспорта говорится, что в последний раз крылья Piper были выровнены в 21.40.07, а об воду самолет ударился в 21.41. То есть критический период составлял менее 60 секунд. В 21.40.25 самолет накренился более чем на 45 градусов. Но внутри кабины это совершенно не ощущалось. В какой-то момент Кеннеди, скорее всего, услышал усиливающийся шум ветра снаружи или рев двигателя, когда самолет набирал скорость. И снова полагаясь на инстинкт, он, должно быть, потянул рычаг управления в попытке поднять нос самолета. Но если потянуть рычаг на себя при снижении с креном, то спираль становится еще более крутой, и положение только усугубляется. Вполне возможно, что Кеннеди вообще ничего не предпринимал, что он просто окаменел за штурвалом, отчаянно пытаясь разглядеть огни Виньярда, когда его самолет врезался в воду. Иногда пилоты даже не пытаются выйти из спирального пикирования. Лангевитш называет это «одно сплошное падение».

4

Случившееся с Кеннеди тем вечером иллюстрирует и второе существенное различие между паникой и заклиниванием. Паника — это провал в традиционном понимании, из разряда тех, к которым мы

привыкли. Кеннеди запаниковал, потому что был слабо знаком с пилотированием по приборам. Если бы он налетал еще хотя бы год, то, возможно, не стал бы паниковать, и это укладывается в наши представления: качество деятельности улучшается с опытом, а справиться с напряженной, стрессовой ситуацией можно благодаря прилежанию. Но при заклинивании интуиция не работает. Проблема Новотны не в отсутствии прилежания; она была в такой же превосходной форме и такой же опытной, как и любой другой теннисист на корте. И чем помог ей опыт? В 1995 году в третьем раунде Открытого чемпионата Франции с Новотной произошло заклинивание еще более показательное, чем во время поединка с Граф, и она уступила Чанде Рубин, хотя в третьем сете вела со счетом 5:0. Нет никаких сомнений в том, что отчасти ее проигрыш Рубин объясняется тем поражением, которая она потерпела от Граф. Первая неудача привела ко второй, потому что Новотна уверенно выигрывала и при этом допускала мысль о возможном поражении. Если паника — типичная неудача, то заклинивание — неудача парадоксальная.

Клод Стил, психолог из Стэнфордского университета, и его коллеги несколько лет назад провели ряд экспериментов, выясняя, как различные группы действуют в условиях стресса. Полученные тогда результаты в полной мере раскрывают странный феномен заклинивания. Стил и Джошуа Аронсон обнаружили следующее: 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 на проверку способностей, результаты черных и белых участников оказались почти одинаковыми. Стил и Аронсон объясняют 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 на результатах теста.

Стил и коллеги доказали, что угроза подтверждения стереотипа имеет место в любой ситуации, в которой та или иная группа представляется в негативном свете. Дайте квалифицированным женщинам тест по математике, предупредив о том, что он измеряет их математические способности, и они покажут гораздо более низкие результаты по сравнению с мужчинами того же уровня квалификации. Но представьте тест как обычное исследование, и они справятся не хуже участников-мужчин. Можно вспомнить серию экспериментов, проводившихся одним из бывших студентов Стила, Хулио Гарсиа, профессором университета Тафтса. Гарсиа собрал группу белых студентов-спортсменов, которым было предложено под руководством белого инструктора выполнить несколько физических упражнений: как можно выше подпрыгнуть, прыгнуть в длину с места и как можно больше раз отжаться от пола за 20 секунд. После этого инструктор попросил повторить упражнения, и во второй раз участники справились немного лучше. В том же эксперименте участвовала вторая группа студентов, только после первого испытания Гарсиа заменил белого инструктора на афроамериканца. В этот раз студенты не показали улучшенных результатов в прыжках в высоту. Гарсиа повторил эксперимент, заменив белого инструктора черным, который был гораздо выше и мощнее предыдущего черного инструктора. В этом испытании студенты прыгали гораздо хуже, чем в самый первый раз. Однако результаты в отжиманиях оставались неизменными при любых обстоятельствах. Ведь не существует стереотипа, согласно которому белые не могут выполнять столько же отжиманий, сколько черные. Накладка вышла только с прыжками, потому что наша культура утверждает: белые люди не умеют прыгать.

Ни для кого, разумеется, не новость, что черные студенты не так сильны в тестах, как белые, и что белые студенты прыгают гораздо хуже черных. К сожалению, мы всегда исходим из того, что эти

неудачи в стрессовых ситуациях — следствие паники. Что мы говорим неуспевающим студентам и спортсменам? То же, что мы говорим новичкам-пилотам или дайверам: надо упорнее трудиться, выкладываться на полную, серьезнее относиться к тестам. Но, по словам Стила, поведение женщин или черных студентов под влиянием угрозы подтверждения стереотипа не свидетельствует о бездумном гадании в состоянии паники. «Они демонстрируют внимательность, тщательно все проверяют, — поясняет он. — Во время интервьюирования создается впечатление, что, находясь под воздействием угрозы подтверждения стереотипа, они говорят себе: “Осторожнее, здесь нужно быть внимательнее. Мне нельзя провалиться”. Определившись со стратегией, они успокаиваются и приступают к тесту. Но так в выполнении стандартного теста не преуспеть. Чем сильнее вы полагаетесь на эту стратегию, тем глубже задвигаете интуицию, которая помогает вам в быстрой обработке информации. Они пытаются все делать правильно. Но у них ничего не выходит». Это заклинивание, а не паника. Спортсмены Гарсиа и студенты Стила вели себя как Новотна, а не как Кеннеди. Они потерпели неудачу, потому что были хороши в своем деле: напряжение, вызванное угрозой подтверждения стереотипа, испытывают лишь те, кому небезразлично качество их деятельности. Типичное лекарство, прописываемое при неудачах, — усерднее работать и серьезнее относиться к тестам — в данном случае только усугубляет проблему.

Эту мысль не так-то легко принять, но еще труднее осознать тот факт, что заклинивание требует сосредоточенности не столько на исполнителе, сколько на ситуации и условиях, в которых он действует. Сама Новотна никак не могла предотвратить свое поражение. Единственное, что могло спасти ее, это если бы в тот решающий момент в третьем сете телекамеры выключились, герцог и герцогиня ушли домой, а зрителей попросили бы подождать снаружи. В спорте, разумеется, так не делают. Заклинивание — это пик драматизма спортивного соревнования, на котором обязательно присутствуют зрители, и именно умение справиться с давлением ситуа-

ции отличает настоящего чемпиона. Однако к остальным аспектам нашей жизни мы редко предъявляем подобные суровые требования. Мы должны помнить: иногда низкая результативность отражает не природные способности исполнителя, а характер публики; а невысокие баллы за тест порой являются отличительным признаком не плохого студента, а хорошего.

5

В течение первых трех раундов турнира по гольфу Мастерс в 1996 году Грег Норман, казалось, настолько обогнал своего соперника, англичанина Ника Фалдо, что его уже невозможно было победить. Норман по прозвищу Акула считался лучшим игроком в мире. Светловолосый и широкоплечий, он не семеня по полю, а вышагивал быстро и уверенно; кэдди едва поспевал за ним. Но вот подошел черед девятой лунки. Норман шел вровень с Фалдо, и оба удачно выполнили первый удар. Теперь им предстояло играть на грине. Перед лункой был крутой склон, поэтому недоброшенный мяч скатился бы за холм и был бы потерян. Фалдо ударил первым — мяч улетел далеко, приземлившись на безопасном расстоянии от лунки.

Пришла очередь Нормана. Он встал над мячом. «Главное — не послать мяч слишком близко», — констатировал комментатор очевидный факт. Норман замахнулся — короткий удар — и застыл, следя за полетом мяча и так и не опустив клюшку. С каменным лицом гольфист наблюдал за тем, как мяч скатился вниз с холма на девять метров. И с этой ошибкой что-то внутри него надломилось.

На десятой лунке он неудачно выполнил удар, и мяч отклонился влево, на третьем ударе слишком далеко забросил мяч, а затем не сумел загнать его в лунку из хорошего положения. На одиннадцатой лунке Норману предстояло выполнить патт с расстояния один метр — такой он выполнял всю неделю. Перед тем как взять клюшку, он потряс руками и ногами, пытаясь расслабиться. И про-

махнулся: третий боуги подряд. На двенадцатой лунке Норман запустил мяч прямо в воду. На тринадцатой — в кучу сосновых иголок. На шестнадцатой лунке он двигался настолько машинально и несогласованно, что на замахе его бедра ушли вперед, и мяч приземлился в пруд. В этот момент он схватил клюшку и расстроенным жестом, словно косой, провел ею по траве. То, что было очевидно последние 20 минут, получило официальное подтверждение: он упустил шанс, выпадающий раз в жизни.

В начале дня Фалдо отставал от Нормана на шесть ударов. К тому моменту, как оба игрока медленно пробирались сквозь толпу зрителей к восемнадцатой лунке, Фалдо ушел от соперника на четыре удара вперед. Но эти последние шаги он совершал без лишнего шума, лишь слегка кивая опущенной головой. Он знал, что произошло на поле в тот день. И придерживался спортивного этикета, понимая: он одержал не совсем победу, а Норман потерпел не совсем поражение.

Когда игра закончилась, Фалдо сжал Нормана в объятиях. «Не знаю, что сказать, мне просто хочется тебя обнять, — прошептал он, и добавил единственное, что можно сказать человеку, которого заклинило: — Это все так ужасно. Мне очень жаль». И у обоих на глазах выступили слезы.

Взрыв

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

1

В эпоху высоких технологий любая катастрофа сопровождается целым ритуалом. После крушения самолета или взрыва химического завода каждый фрагмент вещественных доказательств — кусок искореженного металла или треснувшего бетона — превращается в своего рода фетиш. Его подбирают, маркируют и тщательно изучают. Все находки передаются специальной комиссии, которая проводит расследование, снимает показания и формулирует выводы. Это ритуал, дарящий утешение, в его основе лежит принцип: все, что мы узнали об одной катастрофе, поможет нам предотвратить другую. Поэтому Америка не отказалась от ядерной промышленности после аварии на «Три-Майл-Айленд», и самолеты снова поднимаются в воздух после очередной авиакатастрофы. Однако этот ритуал никогда не был исполнен такого драматизма, как в случае с космическим шаттлом «Челленджер», который взорвался над южной Флоридой 28 января 1986 года.

Уже спустя 55 минут после взрыва на место падения обломков шаттла в океан прибыли поисково-спасательные корабли. Операция по поиску и извлечению фрагментов шаттла, длившаяся три месяца, стала самой продолжительной и масштабной в истории: было прочесано 150 000 квадратных морских миль, а дно в районе крушения исследовалось с помощью подводных лодок. В середине апреля 1986 года спасательная команда обнаружила несколько кусков обугленного металла, что подтвердило подозрения: взрыв произошел из-за неисправности уплотнителя в одном из ускорителей шаттла. Эта неисправность вызвала утечку раскаленных газов, в результате которой загорелся внешний топливный бак.

В июне специальная комиссия по расследованию, опираясь на полученные данные, сделала вывод: повреждение уплотнительного кольца объяснялось производственным дефектом и небрежностью руководства NASA и его главного подрядчика Morton Thiokol. Проглотив соответствующую порцию суровой критики, NASA вернулось к чертежным доскам и через 32 месяца представило проект нового шаттла — «Дискавери», — модернизированного с учетом уроков, извлеченных из катастрофы. Перед первым после крушения «Челленджера» полетом, за которым, затаив дыхание, следила вся Америка, команда «Дискавери» короткой речью почтила память семерых погибших астронавтов. «Дорогие друзья, — сказал командир корабля капитан Фредерик Хок, — ваша гибель означает, что теперь мы можем с уверенностью начать все заново». Ритуал был завершен. NASA вернулось к работе.

Но что если подобные ритуалы строятся на ложных предположениях? Что если все эти публичные «разборы полетов» не помогают предотвращать новые трагедии? В последние несколько лет ученые все чаще заявляют о том, что действия, следующие за авиакатастрофами или трагедиями, подобными той, что произошла на «Три-Майл-Айленд», — это не более чем самообман и поиски утешения. По мнению этих ревизионистов, 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. Эта публикация — первый по-настоящему полный анализ событий, приведших к тому, что случилось 28 января 1986 года. 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».

Вне всяких сомнений, исследование Воэн вызовет бурные споры, но даже если она права лишь отчасти, выдвинутые ею аргументы переворачивают наши привычные представления. 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. Рассказанная впервые история «Челленджера» трагична. Рассказанная повторно, спустя десять лет, она банальна.

2

Для того чтобы разобраться в дискуссии, разгоревшейся вокруг взрыва «Челленджера», нужно, наверное, начать с другой крупнейшей катастрофы — с аварии на атомной электростанции на острове

Три-Майл в марте 1979 года. Президентская комиссия, расследовавшая эту аварию, пришла к выводу, что ее причиной послужили ошибки, допущенные людьми, в частности операторами станции. Однако ревизионисты утверждают, что на деле все было гораздо сложнее, и их аргументы заслуживают подробного рассмотрения.

Проблемы на «Три-Майл-Айленд» начались с закупорки своего рода гигантского водяного фильтра. Проблемы с этим фильтром были на станции обычным делом — ничего серьезного. Но в данном случае в результате закупорки вода стала просачиваться в систему воздушного охлаждения, что привело к автоматическому выключению двух клапанов и прекращению поступления холодной воды в парогенератор.

Кстати сказать, на «Три-Майл-Айленд» была установлена резервная система охлаждения, предназначенная как раз для подобных ситуаций. Но в тот день по причинам, которые никто так и не смог объяснить, клапаны резервной системы были не открыты, а закрыты, а лампочку на пульте оператора, сигнализирующую о закрытии клапанов, скрывала от глаз висевшая на рычаге табличка с надписью «Ремонт». На такой случай была предусмотрена еще одна резервная система — специальный предохранительный клапан. Но к несчастью, в тот день он также не работал. Его заело в открытом положении, хотя он должен был быть закрыт. Ситуация усугублялась еще и тем, что не работал прибор, который оповещал операторов о неработающем предохранительном клапане. К тому моменту, как инженеры АЭС поняли, что происходит, реактор едва не расплавился.

Иными словами, к аварии привели пять не связанных друг с другом событий. Инженеры в операторской никоим образом не могли узнать ни об одном из них. Описанные события не сопровождались грубыми ошибками или вопиюще неверными решениями. И все неисправности — закупорка водяного фильтра, закрытые клапаны, скрытая табличкой от глаз лампочка, неисправный предохранительный клапан и неработающий прибор оповеще-

ния — сами по себе были настолько незначительны, что по отдельности могли вызвать лишь временное неудобство. Причиной же аварии стало неожиданное слияние мелких неприятностей в одну большую проблему.

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. В своей работе 1984 года, посвященной техногенным катастрофам, Перроу на примере крушений самолетов, разливов нефти, взрывов на химических заводах и неполадок с ядерным оружием показывает, что многие из этих происшествий подпадают под определение «обычные». Кстати сказать, кинохит «Аполлон-13» служит прекрасной иллюстрацией «обычной аварии». Полет космического корабля «Аполлон» оказался под угрозой из-за комбинации неисправностей кислородного и водородного баков и индикаторной лампы, которая отвлекла внимание астронавтов от более серьезной проблемы.

Будь эта авария «настоящей» — т.е., столкнусь миссия с проблемами из-за одной серьезной злонамеренной ошибки, — фильм получился бы гораздо менее глубоким и захватывающим. При «настоящих» катастрофах люди раздражаются гневными тирадами и преследуют виновных. Одним словом, делают все то, что положено делать героям голливудских триллеров. Но катастрофа «Аполлона-13» необычна, потому что вызывает прежде всего не злость, а удивление — ведь все пошло не так, казалось бы, по совершенно незначительным причинам. Не было ни виноватых, ни раскрытых мрачных тайн, ничего особенного, кроме того, что все системы

корабля пришлось восстанавливать после того, как они вышли из строя столь необъяснимым образом. В конечном счете «обычная авария» оказывается самой страшной.

3

Можно ли причислить взрыв «Челленджера» к «обычным авариям»? Казалось бы, нет. В отличие от трагедии на «Три-Майл-Айленд» в этом взрыве повинна единственная неисправность: уплотнительные кольца, предотвращающие утечку раскаленных газов из ракетных ускорителей, не выполнили свою функцию. Но, по мнению Воэн, неисправность уплотнительных колец — лишь симптом. Истинной причиной аварии явилась культура NASA, заявляет она, и эта культура привела к череде связанных с запуском шаттла решений, которые вполне укладываются в профиль «обычной аварии».

Вопрос сводится к тому, как NASA оценивало имеющиеся проблемы с уплотнительными кольцами ракетных ускорителей. Они представляют собой тонкие резиновые ленты, окаймляющие края каждого из четырех сегментов ракеты, и каждое кольцо действует как резиновая прокладка на банке с консервами, способствуя плотному и герметичному соединению частей ракеты. Но с 1981 года во время каждого полета шаттла с уплотнительными кольцами возникали проблемы. В ряде случаев резиновые прокладки оказывались сильно разъединенными, что приводило к утечке раскаленных газов сквозь щели. Более того, уплотнительные кольца теряли свои защитные свойства при низких температурах: резина затвердевала и уже не обеспечивала должной герметичности. Утром 28 января 1986 года стартовая площадка шаттла была покрыта льдом, а температура при взлете была чуть выше температуры замерзания. Предвидя столь сильные заморозки, инженеры Morton Thiokol, производителя ракет-носителей, советовали отложить запуск. Руководство Morton Thiokol и NASA, однако, проигнорировало предупреждение,

что впоследствии позволило президентской комиссии и многочисленным критикам обвинять NASA в вопиющей — если не сказать преступной — халатности.

Воэн не оспаривает фатальную ошибочность принятого решения. Но после ознакомления с тысячами страниц расшифровок и внутренних документов управления, она не смогла отыскать свидетельств небрежного поведения или открытого пренебрежения безопасностью в политических или корыстных целях. Ошибки NASA, говорит она, были допущены в ходе обычной каждодневной деятельности. При оценке уже произошедших событий кажется очевидным, что холодная погода ухудшает эксплуатационные качества уплотнительных колец. Но в то время это не считалось само собой разумеющимся. Во время предыдущего полета шаттл запускался с еще более серьезными повреждениями колец, но при температуре 24 градуса выше нуля. А еще раньше, когда NASA планировало — но в конце концов отложило по иным соображениям — запуск шаттла при $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$, никто из Morton Thiokol и словом не обмолвился о потенциальной угрозе холода. Поэтому их возражения перед запуском «Челленджера» были восприняты NASA не как разумные доводы, а как каприз. Воэн подтверждает, что между руководителями и инженерами накануне запуска возникли разногласия, но подчеркивает, что для программы шаттлов подобные споры — дело обычное. И хотя частое повторение фраз «приемлемый риск» и «приемлемая коррозия» при обсуждении управления ракетными ускорителями вызвало недоумение президентской комиссии, Воэн показывает, что полеты с «приемлемым риском» были традиционным элементом культуры NASA. Перечень «приемлемых рисков» на космическом челноке занимает шесть томов. «Хотя коррозию [уплотнительных колец] как таковую никто предвидеть не мог, ее появление соответствует инженерным перспективным оценкам масштабных технических систем, — пишет Воэн. — Проблемы для NASA были нормой, а слова “отклонения от нормы” регулярно присутствовали в разговорах... Функциони-

рование всей системы шаттлов основывалось на простой формуле: отклонения можно контролировать, но не устранить».

Управление по аэронавтике и исследованию космического пространства создало закрытую культуру, которая, по словам Возн, «сделала отклонения обычной практикой», поэтому решения, воспринимаемые внешним миром как явно сомнительные, NASA рассматривало как разумные и здравые. Изображение этой закрытой культуры делает ее книгу пугающей: когда она описывает последовательность решений, приведших к запуску, — каждое из них столь же обыденно, как и череда сбоев на «Три-Майл-Айленд», — крайне трудно выделить тот конкретный момент, который можно было бы исправить в будущем. «Очевидно, что решение о запуске “Челленджера” принималось на основе существующих правил, — заключает Возн. — Однако подходы, правила, процедуры и нормы, которые всегда оправдывали себя в прошлом, на этот раз не оправдали себя. В трагедии повинны не аморальные расчетливые руководители, а конформизм».

4

На эту проблему можно взглянуть и с другой стороны: с точки зрения того, как люди справляются с риском. 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». Следует отметить, что в научных кругах идут жаркие споры касательно того, насколько широко может и должна применяться эта теория. Но основная идея, блестяще изложенная канадским психологом Джеральдом Уайльдом в его книге «Целевой риск» (Target Risk), довольно проста: в определенных об-

стоятельствах 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 антиблокировочной 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 АВС 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. Чаше создавали аварийные ситуации на дорогах. Другими словами, АВС 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.

Компенсация риска не происходит постоянно и повсеместно. Зачастую (как в случае с ремнями безопасности) компенсаторное поведение лишь отчасти уравнивает снижение риска, обеспечиваемое мерой безопасности. Но все-таки это достаточно серьезная проблема, заслуживающая внимания. Почему на специально размеченных переходах погибает больше пешеходов, чем на неразмеченных? Потому что они компенсируют «безопасные» условия перехода своей неосторожностью. Почему, по итогам одного исследования, появление специальных крышек с защитой от детей на флаконах

с лекарствами повлекло за собой резкое увеличение числа смертельных детских отравлений? Потому что взрослые стали беспечнее и оставляли лекарства в доступных для детей местах.

Компенсация риска действует и в обратном направлении. В конце 1960-х годов Швеция перешла от левостороннего движения к правостороннему. Однако этот переход, вопреки прогнозам, не сопровождался повальным увеличением числа аварий. Люди компенсировали непривычность новых правил движения большей аккуратностью вождения. За 12 месяцев число дорожно-транспортных происшествий сократилось на 17%, а потом постепенно вернулось к прежним показателям. Как полушутя-полусерьезно заметил Уайльд, странам, которые всерьез заинтересованы в безопасности на дорогах, рекомендуется регулярно переводить движение с одной стороны на другую.

Не нужно обладать богатым воображением, чтобы увидеть, насколько теория компенсации риска применима к NASA и космическому челноку. 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.

Печальный вывод, но он не должен удивлять. Ведь правда заключается в том, что широко пропагандируемая забота о безопас-

ности и строгое соблюдение ритуалов после катастрофы всегда прикрывали известное лицемерие. Нам определенно не нужен максимально безопасный мир. Принятое по всей стране ограничение скорости в 55 миль в час¹ спасло, вероятно, больше жизней, чем любая другая правительственная инициатива последних 25 лет. Но тот факт, что в прошлом месяце Конгресс отменил этот закон, приведя минимум аргументов, доказывает: мы скорее будем обесценивать современные меры безопасности в виде ремней и воздушных подушек, чем использовать их себе во благо. То же самое относится и к усовершенствованиям последних лет в конструкции самолетов и в аэронавигационных системах. Вероятно, эти усовершенствования могут свести к минимуму риск авиакатастрофы, однако потребители хотят не этого. Они хотят, чтобы воздушное сообщение стало дешевле, надежнее и удобнее. Таким образом, усовершенствованные меры безопасности по крайней мере частично «нейтрализуются» полетами в плохих погодных условиях и интенсивным движением авиатранспорта.

Аварии вроде крушения «Челленджера» напоминают нам о том, что мы построили мир, в котором вероятность техногенных катастроф прочно вплетена в ткань повседневной жизни. Поэтому когда-нибудь в будущем — по банальнейшей причине и при том что все делалось с самыми лучшими намерениями, — космический корабль NASA вновь будет объят пламенем. По крайней мере мы должны признать вероятность этого. А если не можем — если бремя вероятности слишком тяжело для нас, — нам остается лишь прекратить использовать все космические шаттлы.

¹ Около 90 км/ч. — *Прим. ред.*

Часть II

**ОДЕРЖИМЫЕ,
ПЕРВОПРОХОДЦЫ
И ПРОЧИЕ
РАЗНОВИДНОСТИ ГЕНИЕВ
ВТОРОГО ПЛАНА**

«Червяку, живущему в хрене,
мир кажется хреновым»

Суперпродавец

*Коммивояжер Рон Попейл,
или История покорения американских кухонь*

1

Необыкновенная история Ronco Showtime Rotisserie & BBQ началась с Натана Морриса, сына сапожника и кантора Киддерса Морриса, который в 1880-х покинул Европу и обосновался в штате Нью-Джерси, в Эсбери-Парк. Натан Моррис стал коммивояжером и продавал кухонное оборудование фирмы Acme Metal из Ньюарка. Работать приходилось по всему Атлантическому побережью: на улицах, в лавках, на ярмарках. В начале 1940-х Натан основал компанию N. K. Morris Manufacturing, которая стала выпускать приспособление для изготовления сэндвичей KwiKi-Pi и ломтерезку Morris Metric Slicer. То были времена Великой депрессии, и дела с работой обстояли неважно. Возможно, именно поэтому, а может, и благодаря весьма убедительным доводам, которые Натан приводил в пользу своего нового дела, члены его семьи один за другим стали входить в его бизнес. Сыновья Натана Лестер и Арнольд начали работать у него коммивояжерами. Его шурин Ирвин Розенблюм сколотил

состояние, торгуя на Лонг-Айленде товарами из пластмассы. Партнером Натана стал брат Эл, сыновья которого торговали на улице вместе с неуклюжим ирландцем по имени Эд Макмейхон. А незадолго до начала войны Натан взял в ученики своего племянника Сэмюэля Джейкоба Попейла — Эс-Джея, как его все называли. Того так вдохновил пример дяди, что он открыл в Чикаго собственную компанию *Popel Brothers* и подарил миру ломтерезки *Dial-O-Matic* и *Veg-O-Matic*, а также ручной кухонный комбайн *Chop-O-Matic*. У Эс-Джея Попейла родилось два сына. Старший Джерри умер совсем молодым. А имя младшего — Рон Попейл — знакомо теперь каждому, кто хоть раз в жизни смотрел информационную рекламу на ночных телеканалах.

После войны заниматься производством кухонных приборов и оборудования стали многие. Среди них — нью-йоркское семейство Клингхоффер, один из представителей которого, Леон Клингхоффер, трагически погиб в 1985 году во время захвата палестинскими террористами итальянского судна «Акилле Лауро». Он был выброшен за борт в инвалидной коляске. В 1950-х Клингхофферы выпускали *Roto-Broil-400* — один из первых грилей для домашнего использования, а продавал его Лестер Моррис.

Еще одним конкурентом был Льюис Солтон. Он сумел спастись от нацистов и вывезти с собой в Америку английскую марку из коллекции отца. Деньги от ее продажи были вложены в фабрику по производству бытовых приборов в Бронксе. Солтон подарил миру *Salton Hotray* — своего рода предшественника микроволновой печи. Сегодня *Salton, Inc.* продает грили *George Foreman Grill*.

Но клан Моррисов–Попейлов прочно удерживал первое место на американском рынке товаров для кухни. Представители этого клана женились на прекрасных женщинах, богатели, воровали друг у друга идеи, а по ночам лежали без сна, придумывая новые способы резать луковицу так, чтобы слезы проливались исключительно от радости. Они считали неправильным разделять разработку продуктов и маркетинг, как поступало большинство

их современников, и были уверены: лучше всего продается тот товар, что продает себя сам. То были энергичные и талантливые люди. Но самым энергичным и талантливым из них оказался Рон Попейл. Своего рода Иосиф семейства Попейлов, он был отдан отцом в приют, а когда вернулся домой, заработал больше денег, чем все его родственники вместе взятые. Он первым перенес хитрости уличных торговцев на телевизионные экраны. К тому же из всего изобретенного Моррисами–Попейлами ничто не отличается такой оригинальностью дизайна, не обладает такой притягательностью и не воплощает столь наглядно веру Моррисов–Попейлов в тесную связь между рекламой и рекламируемым товаром, как Ronco Showtime Rotisserie & BBQ. Печка-гриль, которую можно приобрести в рассрочку — четыре платежа всего по 39,95 доллара. Учитывая цену, ее, пожалуй, можно назвать лучшим кухонным прибором всех времен.

2

Рон Попейл — привлекательный мужчина 65 лет, рослый, с гривой густых волос и крупными чертами лица. Он живет в Беверли-Хиллз, на полпути к каньону Колдуотер, в бунгало, окруженном деревьями авокадо. Позади дома есть огород. По стандартам Беверли-Хиллз Попейл — человек старой формации: сам носит сумки, обедает в ресторане «Деннис», одевается в футболки и спортивные брюки. Дважды в день он покупает мясо, птицу или рыбу в одном из местных магазинов. Особенно часто его можно встретить в Costco. Это его любимый магазин, потому что цыплята здесь стоят 99 центов за фунт по сравнению с 1,49 доллара в обычных супермаркетах.

Все покупки он приносит на кухню. Это просторное помещение с видом на каньон, уставленное всевозможными техническими устройствами. Здесь же хранится коллекция из 1500 бутылок оливкового масла. В углу висит портрет самого Рона, его четвертой жены

Робин (бывшей модели Frederick's of Hollywood¹) и их маленькой дочурки Контессы.

Попейлу принадлежит Ronco Inventions, компания с двумя сотнями сотрудников, и пара складов в Калифорнии, в Чатсуорте. Однако он не просто владелец. Он — сердце Ronco, хоть и управляет делами из дома. Многие ключевые позиции в компании занимают его друзья, которые тоже работают дома и любят собраться у него на кухне, когда он готовит суп, а заодно хочет обсудить кое-какие вопросы.

За последние 30 лет Рон изобрел целый ряд кухонных приборов, включая электрическую сушилку Ronco Electric Food Dehydrator и автомат для изготовления макаронных изделий Popeil Automatic Pasta and Sausage Maker. Отличительная особенностью последнего — подшипник из того же материала, что используется при изготовлении пуленепробиваемого стекла. Рон работает непрерывно, движимый вспышками озарения. К примеру, в августе 2000 года он внезапно осознал, какой агрегат должен последовать за печкой-гриль Showtime Rotisserie. В то время Рон вместе со своим помощником Аланом Бакусом работал над чудо-ростером. Кладешь туда куриные крылышки, рыбное филе или креветки, а все остальное он делает сам — соединяет яйца, муку, панировочные сухари и обжаривает — все за несколько минут, не пачкая руки повара и не пачкаясь сам.

«Алан был в Корее, оттуда нам поступило несколько крупных заказов, — рассказывает Рон. Мы сидим в баре отеля “Беверли-Хиллз” и обедаем гамбургерами и картошкой фри. — Я позвонил Алану по телефону, разбудил его, потому что там было два часа ночи. И вот что сказал: “Подожди пока с этим устройством. Я займусь им позже. Первым должен идти другой проект”».

Этим другим проектом, очередным озарением, была домашняя копильня. Ее особенность в том, что она работает внутри жилого

¹ Компания — производитель женского нижнего белья. — *Прим. ред.*

помещения и от нее не исходит никаких запахов, которые витали бы в воздухе и впитывались в мебель. Прототип такой коптильни стоял у Рона на террасе — хитроумная, диковинного вида штукавина. Он разработал ее за год до того. Рон приготовил в ней цыпленка, и тот удался на славу. «И я сказал себе, — Рон стукнул по столу левой рукой, — это лучший сэндвич с цыпленком из всех, что я пробовал! — Он повернулся ко мне: — Вот ты! Как часто ты ешь сэндвич с копченой индейкой? Может, раз в полгода. Один раз! А копченую семгу? Ну, пусть чаще. Скажем, раз в три месяца. А свиные ребрышки? А копченые колбаски? Та же история. Ты ведь любишь копчененькое, но, — он наклонился и толкнул меня в руку для пущей выразительности, — но, Малкольм, беда в том, что у тебя дома нет коптильни!»

Идея Showtime Rotisserie возникла тоже внезапно. Года четыре назад Рон делал покупки в Costco и увидел длинную очередь за цыплятами, которых готовили на гриле прямо в магазине. Все покупатели обожали цыплят гриль, но явно не могли приготовить их дома.

Вернувшись из магазина, Рон позвонил Бакусу. Они купили стеклянный аквариум, мотор, нагревательный элемент, вертел и множество прочих деталей и принялись мастерить. По задумке Рона агрегат должен был получиться достаточно вместительным для того, чтобы в него влезла семикилограммовая индейка, но вместе с тем компактным, чтобы занимать столько же места, сколько напольный кухонный шкафчик. Он отказался от термостата, поскольку те имеют обыкновение ломаться и к тому же из-за постоянного включения и выключения не получается ровной хрустящей корочки. Вертел должен был вращаться по горизонтальной, а не вертикальной оси, потому что иначе верхняя часть тушки получается пересушенной, а весь сок стекает вниз.

Родерик Дорман, патентный поверенный Рона, вспоминает, что, когда бы он ни приехал в Колдуотер-Кэньон, на столе обязательно стояли пять-шесть образцов печек-гриль и в каждой из них

зажаривался цыпленок. Рон сравнивал готовность мяса и поджаристость корочки и обдумывал, как бы вращать тушку таким образом, чтобы ее внутренняя сторона прожаривалась так же, как внешняя.

Когда работа была закончена, Showtime Rotisserie претендовала не менее чем на две дюжины патентных заявок. Она была оснащена самым мощным мотором в своем классе. Поддон имел анти-пригарное керамическое покрытие, благодаря чему легко мылся. Высокопрочная и надежная духовка могла бы работать даже после десяти падений на бетонную или каменную поверхность с метровой высоты. Но главное, по глубокому убеждению Рона, в этой духовке готовились самые что ни на есть бесподобные цыплята.

В это же самое время Рон выпустил 28-минутный телевизионный рекламный ролик Showtime Rotisserie. Он был снят «вживую» в студии перед аудиторией, а в эфир вышел 8 августа 1998 года. С тех пор эту рекламу крутят постоянно, днем и ночью, на кабельных каналах вместе с предложениями схем быстрого обогащения и повторными показами сериала «Three's Company» («Трое — это компания»). Реклама вызвала настолько бурную реакцию, что за следующие три года объем продаж Showtime Rotisserie превысил миллиард долларов. А ведь Рон Попейл не собрал ни одной фокусной группы. Он не проводил маркетинговых исследований, не прибегал к услугам научно-исследовательских групп, советников по связям с общественностью, рекламных компаний с Мэдисон-авеню или бизнес-консультантов. Он сделал то же, что Моррисы и Попейлы делают уже больше полувека, то, что, по мнению экспертов, в современной экономике просто невозможно. На своей кухне он создал нечто совершенно новое, а потом вышел на рынок и стал самостоятельно продвигать свое изобретение.

3

Великий Натан Моррис, дядя Рона Попейла, выглядел точь-в-точь как Кэри Грант. Носил соломенную шляпу, играл на гавайской ги-

таре, водил кабриолет и сочинял музыку для фортепиано. Своим бизнесом он управлял из приземистого белого здания на Риджавеню в Эсбери-Парк. Позади дома есть пристройка, где Натан проводил первые эксперименты с тефлоном. Человеком он был несколько эксцентричным: к примеру, боялся выезжать за пределы Эсбери-Парка без сопровождения врача. Он рассорился со своим братом Элом, который со злости перебрался в Атлантик-Сити, а затем и с племянником Эс-Джеем Попейлом. Натан считал его неблагодарным. Эта вторая вражда вылилась в судебное разбирательство из-за Chop-O-Matic — устройства с гофрированным вращающимся W-образным лезвием. Когда Моррис представил свой на удивление похожий продукт Roto-Chop, Эс-Джей Попейл подал на дядю иск о нарушении патентных прав. (Кстати сказать, самого Эс-Джея на создание Chop-O-Matic вдохновил швейцарский Blitzhacker, и позднее ему пришлось уступить патентное право швейцарцам.)

Эти двое сошлись в Трентоне в мае 1958 года. Зал суда был битком набит Моррисами и Попейлами. Заседание началось. Адвокаты племянника затеяли перекрестный допрос Натана Морриса, намереваясь представить его мелким торгашом и плагиатором. Однако в дело неожиданно вмешался судья. «Он показал пальцем прямо на Морриса, — вспоминает Джек Доминик, патентный поверенный Попейла, — и воскликнул: “Я вас знаю! Вы уличный торговец! Вы торгуете на улице!” В ответ Моррис ткнул указательным пальцем в судью и прокричал: “Нет! Я — производитель! Достойный производитель, работающий с именитыми юристами!” — Для Натана Морриса все, с кем он работал, были именитыми. — Дядя Нат побагровел, судья тоже, в заседании был объявлен перерыв».

То, что произошло далее, лучше всего описано в неопубликованной рукописи все того же Джека Доминика «Изобретения Сэмюэля Дджеозефа Попейла, описанные Джеком Домиником, его патентным поверенным». У Натана Морриса внезапно случился сердечный при-

ступ, и Эс-Джея охватил приступ раскаяния. «Послышались всхлипывания, — пишет Доминик, — чувство вины взяло верх. На следующий день дело было улажено. То, как быстро дядя Нат оправился после случившегося накануне сердечного приступа, можно считать совершеннейшим чудом».

Натан Моррис, как и многие его родственники, был актером — ведь что такое уличная торговля, как не лицедейство?! Рассказывают, что однажды племянник Натана Арчи Моррис продал какому-то хорошо одетому господину массу всяких кухонных приспособлений. А потом увидел, как, отойдя, этот господин заглянул в сумку и выбросил все покупки в ближайший мусорный бак. Вот насколько Моррисы были хороши! «Мои кузены могли бы продать вам пустую коробку», — говорит Рон.

Последним из Моррисов, подвизавшихся в уличной торговле, был Арнольд «Нож» Моррис. Свое прозвище он получил благодаря исключительной ловкости в обращении с ножом Sharpcut, предшественником Ginsu. Сейчас это 70-летний жизнерадостный круглолицый человек, голову которого украшают всего несколько прядей седых волос. У него есть свой фирменный трюк: разрезав помидор на аккуратные равные дольки, он ловко раскладывает их в один ряд вдоль обуха ножа. Живет Арнольд в Оушн-Тауншип, в нескольких милях от Эсбери-Парк, вместе со своей 29-летней женой Филлис, которую называет «самой прелестной девушкой в Эсбери-Парк». Не так давно я был свидетелем того, как Арнольд принялся рекламировать Dial-O-Matic, ломтерезку, выпущенную Эс-Джеем Попейлом лет 40 назад.

«Подходите, ребята! Я покажу вам такую ломтерезку, какой вы еще не видели, — начал он. Сидевшая рядом Филлис светилась от гордости. В качестве реквизита Арнольд использовал упаковку с приправами для барбекю, которые Рон Попейл продает вместе с Showtime Rotisserie. — Только взгляните на это! — Он держал ломтерезку так, словно это была ваза от Тиффани, и с воодушевлением описывал ее возможности в нарезании картофеля, потом лука,

а потом помидоров. Его голос, волшебный инструмент, вобравший в себя мелодии побережья Нью-Джерси, звучал нараспев. — Сколько людей режет помидор таким образом? Вы его протыкаете. Кромсаете. Сок течет по рукам. С Dial-O-Matic это делается по-другому. Кладете помидор в устройство и двигаете взад-вперед. Помидор! Леди! Помидор! Чем больше вы двигаете, тем больше получаете. Помидор! Леди! Каждый ломтик идеален, каждое зернышко на своем месте. Но больше всего я люблю Dial-O-Matic за то, как она шинкует капусту. Моя теща обычно делала это вот так! — он нанес несколько яростных ударов по воображаемой капусте. — Мне казалось, что она хочет убить себя. О боги, я молился, чтобы она не поскользнулась! Не поймите меня превратно. Я люблю свою тещу! Ее дочь до сих пор остается для меня загадкой. Вы берете капусту. Разрезаете ее на половинки. Шинкованная капуста, тушенная капуста, квашеная капуста, капуста в горшочке... На выходе она похожа на пшеничную соломку...»

Это был монолог из водевиля с той только разницей, что Арнольд не просто давал представление — он продавал. «Из коммивояжера можно сделать великого актера, а вот из актера не всегда удается сделать великого торговца» — говорит он. Уличный торговец должен заставить вас аплодировать и при этом выманить у вас деньги. Он обязан уметь подвести вас к тому, что на языке коммивояжеров называется переходом, — к решающему моменту, когда из артиста он превращается в бизнесмена. Если из 50 человек за покупкой подойдут 25, настоящий коммивояжер продаст свой товар 20, а оставшимся пяти скажет: «Подождите! Я хочу показать вам кое-что еще!» После этого он заново повторит свое выступление, только с некоторыми вариациями, и вокруг оставшихся четырех-пяти человек снова соберется толпа. Они так хотят побыстрее заплатить и уйти, что заново провоцируют покупательский ажиотаж. Переход завязан на манипулировании ожиданиями. Вот почему на прилавке Арнольда постоянно красовался аппетитный ананас. «Сорок лет я обещал людям показать, как резать ананас,

но ни разу его не разрезал, — говорит он. — Дошло до того, что мой приятель-торговец купил себе пластмассовый ананас. Зачем резать его, он стоит несколько долларов! А если ты разрежешь его, зрители уйдут». Арнольд вспоминает, как однажды нанял парней, которые должны были продавать для него овощерезки на ярмарке в Данбери, штат Коннектикут, и так разозлился, увидев их вялую работу, что сам выступил с презентацией. Они рассчитывали, что у него ничего не выйдет, ведь работать именно с этой овощерезкой ему пришлось впервые, и, разумеется, он загубил не один овощ. Тем не менее за одну демонстрацию он выручил 200 долларов. «У них едва глаза не выскочили на лоб, — вспоминает Арнольд. — Они удивлялись: “Как же так?! Ведь ты даже не знал, как она работает?!” На что я ответил: “Зато кое-что у меня получается получше вашего!” — “И что же?” — “Я умею выманывать деньги!” В этом и заключается секрет этого бизнеса».

4

Рон Попейл начал торговать отцовскими товарами для кухни в середине 1950-х на толкучке на Максвелл-стрит в Чикаго. Ему было 13 лет. Каждое утро он появлялся на рынке в пять утра и подготавливал по 20 кило лука, капусты и моркови и 45 кило картофеля. Он работал с шести утра и до четырех дня, ежедневно выручая по 500 долларов. Ближе к 20 годам он начал разъезжать по ярмаркам округа и штата, а потом заполучил выгодное место в магазине «Вулворт» на углу Стейт-стрит и Вашингтон-стрит, в районе Чикаго, известном как «Петля». В то время это был самый прибыльный магазин этой сети в стране. Благодаря продаже Chop-O-Matic и Dial-O-Matic Рон зарабатывал больше управляющего магазином. Он обедал в ресторане «Памп Рум», носил часы «Ролекс» и снимал номера в гостинице по 150 долларов за ночь. На фотографиях того времени изображен красивый мужчина с густыми темными волосами, голубыми глазами и чувственными губами. Когда несколько

лет спустя он перебрался на Мичиган-авеню, 919, его прозвали Полом Ньюманом из «Плейбой билдинг». Мел Кори, приятель Рона по колледжу и его первый деловой партнер, вспоминает, как ходил смотреть презентацию Chop-O-Matic в «Вулворт». «Рон зачаровывал, — рассказывает Кори. — Секретарши проводили в магазине весь свой обеденный перерыв только ради того, чтобы посмотреть на него, такой он был красавчик. Он работал, а к нему стекались толпы людей».

Несколько лет назад приятель Рона Стив Уинн, основатель компании Mirage Resorts, навестил в тюрьме Майкла Милкена¹. Они сидели рядом с телевизором и случайно увидели одну из информационных реклам Рона, где тот вел обратный отсчет — традиция, пришедшая на телеэкраны с улиц. Рон говорил: «Вы не потратите ни две сотни долларов, ни сто восемьдесят долларов, ни сто семьдесят, ни сто шестьдесят...» Это типичная уловка коммивояжеров: звучит впечатляюще, но только из-за высокой начальной цены. Однако в манере Рона было что-то невообразимо притягательное. Цифры становились все меньше, и Уинн и Милкен — которые как никто другой знали, что такое чистая прибыль, — не выдержали и в один голос закричали: «Хватит, Рон! Остановись!»

Был ли Рон самым лучшим? Единственная попытка получить однозначный ответ на этот вопрос была предпринята сорок лет назад, когда Рон вместе с Арнольдом представлял набор ножей на выставке в Вест-Спрингфилде, штат Массачусетс. Там же присутствовал и Фрости Уишон, считавшийся легендарной личностью. «Фрости хорошо одевался, умел хорошо говорить, да к тому же был отличным продавцом, — вспоминает Рон. — Но он считал себя самым лучшим. Поэтому я сказал: “Вот что, народ. Выставка идет десять

¹ Американский финансист и филантроп. В 1990 г. был приговорен к 10 годам тюремного заключения и штрафу в размере 600 млн долларов за мошенничество с ценными бумагами. Провел в заключении 22 месяца. Условием его досрочного освобождения стал пожизненный отказ от любой деятельности с ценными бумагами. — *Прим. ред.*

дней по одиннадцать-двенадцать часов. Будем работать по очереди, а потом сравним, кто сколько продал». Среди Моррисов–Попейлов эта игра называлась «дуэль». Развязку этой дуэли не забудет никто из ее участников. Рон обошел Арнольда, правда, с минимальным преимуществом — всего на пару сотен долларов. Между тем Фрости Уишон не заработал и половины того, что заработал каждый из его соперников. «Ты даже не представляешь, как тяжело приходилось Фрости, — продолжает Рон. — Под конец выставки он подошел ко мне и сказал: “Пока я жив, никогда не буду работать с тобой!”»

Фрости Уишон был, вне всяких сомнений, обаятелен и убедителен. Но он считал, что этого достаточно и что уличная торговля похожа на рекламу с участием звезд. Когда Майкл Джордан рекламирует гамбургеры McDonald's, он — звезда. Но когда Рон Попейл или Арнольд Моррис рекламировали, скажем, Chop-O-Matic, они умели превратить в звезду свой товар. В конце концов, это был инновационный продукт. Он предлагал совершенно новый способ измельчения мяса и овощей, заставлял покупателей пересмотреть свой подход к приготовлению пищи. Это изобретение, как и большинство новаторских вещей, подрывало традиции и устои. А как убедить людей отказаться от того, к чему они привыкли? Заигрывания или искренности будет недостаточно, равно как и внешней красоты или славы. Вы должны объяснить покупателям суть своего товара — и не раз или два, а три или четыре, каждый раз придумывая новую хитрость. Вы должны показать, как и почему он работает, заставить их, не отрываясь, следить за вашими руками, пока вы измельчаете печенку, доходчиво рассказать, как этот агрегат впишется в их привычный уклад, и, наконец, убедить их в том, что революционный продукт исключительно прост в использовании, как бы парадоксально это ни звучало.

Тридцать лет назад на рынке появился видеомаягнитофон — изобретение, нарушившее привычные жизненные устои. С его помощью стало возможным записывать передачи и не привязываться к телепрограмме. Но, несмотря на всю популярность ви-

деомагнитофона, эта его функция использовалась крайне редко. А все потому, что его никогда не рекламировали по-настоящему: никто не объяснял американским потребителям, как работает это устройство, — не раз и не два, а три или четыре раза, — никто не рассказывал, как оно впишется в их привычный уклад, никто не расписывал шаг за шагом весь процесс использования. Производители видеомагнитофонов ограничивались тем, что с улыбкой вручали коробки с покупкой, приложив в качестве подарка инструкцию по эксплуатации. Любой коммивояжер скажет вам, что так дело не пойдет.

Однажды я гостил у Рона в Колдуотер-Кэньон. Я сидел на кухне на барном стуле, а хозяин демонстрировал мне искусство рекламирования товаров. Он рассказывал о недавнем обеде с актером Роном Силвером, сыгравшем приятеля Рона Роберта Шапиро в новом фильме о судебном процессе над О. Джей Симпсоном. «Рону выбрили на затылке волосы, потому что у Боба Шапиро на затылке плешь. И я посоветовал ему: “Тебе нужно купить GLH”. (GLH, один из первых продуктов Рона — это спрей для увеличения густоты волос и маскировки залысин.) “Ты будешь отлично выглядеть. А когда начнешь сниматься, просто смоешь его шампунем”».

На этом обычный торговец остановился бы. Эта было не более чем лирическое отступление. До этого мы говорили о Showtime Rotisserie, в одной духовке запекался цыпленок, в другой готовились свиные ребрышки, на столе перед Роном работало устройство для варки макарон, а сам он обжаривал чеснок, колдуя над обедом. Но раз уж речь зашла о GLH, Рон не смог не продемонстрировать мне все его чудесные свойства. Он быстро подошел к столу в противоположном углу кухни, рассказывая на ходу: «Меня часто спрашивают, откуда появилось это название. Я сам его придумал. Прекрасно выглядящие волосы (Great-Looking Hair). — Он вынул бутылку. — Мы выпускаем его в девяти цветах. Вот это серебристо-черный. — Достав карманное зеркальце, он повернул его таким образом, чтобы видеть свою лысину. — Перво-наперво я распылю его

там, где он не нужен. — Он встряхнул бутылку и принялся брызгать на макушку, не переставая при этом говорить. — Затем я перехожу непосредственно к плечи. Вот сюда. Отлично. Теперь надо дать ему высохнуть, а потом важно хорошенько расчесать волосы». Он принялся энергично причесываться, и в одно мгновение на голове Рона Попейла образовалась огромная шевелюра. «Ух ты!» — восхитился я. Рон просиял: «Ты говоришь “Ух ты!” Все говорят “Ух ты!” Так говорят и те, кто им пользуется. Если я выйду на улицу, — Рон схватил меня за руку и потащил на крыльцо, — даже при ярком солнечном свете ты не заметишь на моей голове лысины. Выглядит совсем как волосы, но это не волосы. Такой продукт. Невероятно, правда?! При этом его смоем любой шампунь. Знаешь, кому этот товар подойдет идеально? Элу Гору¹. Хочешь пощупать?» Рон наклонил голову. Я снова воскликнул «Ух ты!» и принялся внимательно разглядывать волосы. Однако Рон этим не удовлетворился. Мне пришлось-таки потрогать его макушку. Ощущение было как от настоящих волос.

5

Рон Попейл унаследовал не только торговые традиции Натана Морриса. Он — истинный сын Эс-Джея Попейла, и это во многом объясняет успех Showtime Rotisserie. Эс-Джей владел десятикомнатной квартирой на верхнем этаже «Дрейк Тауэрс», расположенного возле участка Мичиган-авеню, известного как «Великолепная миля». У него был «кадиллак» с шофером и телефоном, редкость по тем временам, и он обожал им хвастаться («Я позвоню тебе из машины»). Он носил костюмы-тройки и любил играть на пианино. Курил сигары, постоянно хмурился, а когда говорил, издавал потешные хрюкающие звуки. Заработанные деньги хранил в облигациях, а свою философию излагал в разнообразных сентенциях. Адресованная адвокату: «Если вас довели до крайности, предъявляйте иск»; адресованная

¹ Альберт Арнольд «Эл» Гор-младший — вице-президент США с 1993 по 2001 год в администрации Билла Клинтона. — *Прим. ред.*

сыну: «Важно не сколько ты тратишь, а сколько зарабатываешь». А вот одна, адресованная дизайнеру, который позволил себе усомниться в полезности одного из величайших его изобретений — складного спиннинга: «Он не для использования, а для подарков». В 1974 году вторая жена Эс-Джея Элоиза решила убить мужа и наняла двух профессиональных киллеров. На тот момент она обитала в поместье Попейла в Ньюпорт-Бич с двумя дочерьми и дружкой, 37-летним механиком. Когда на судебном процессе над Элоизой Эс-Джея спросили о механике, он ответил: «Я был даже рад, что сплавил ее этому парню». Классический Эс-Джей. Но через одиннадцать месяцев, как только Элоиза вышла из тюрьмы, он снова женился на ней. Классический Эс-Джей. Как охарактеризовал его бывший коллега: «Занятный он малый».

Эс-Джей был мастером на все руки. Он мог подскочить среди ночи и начать исступленно делать наброски в блокноте, который всегда лежал на прикроватном столике. Он часами пропадал на кухне, устраивая там дикий беспорядок, и выходил оттуда с мечтательным выражением лица. Он обожал стоять за спинами своих рабочих, заглядывая им через плечо, пока они собирали очередной его прибор. В конце 1940-х — начале 1950-х годов он работал исключительно с пластмассой, придавая кухонной утвари легкое современное звучание. «Компания Roperil Brothers выпустила вот эти красивые сита для муки, — рассказывает Тим Сэмюэлсон, куратор Чикагского исторического общества и главный знаток наследия Попейлов. — Они обычно использовали контрастные цвета или сочетание матовой и прозрачной пластмассы». Сэмюэлсон увлекся продукцией компании Roperil Brothers после того, как приобрел устройство для приготовления пончиков из красно-белого пластика, которое, по его мнению, «отличается красивыми линиями». На своей кухне в высотном доме в Гайд-Парке он и по сей день пользуется Chop-O-Matic для приготовления салатов. «Во всем, что он делал, была какая-то своеобразность, — продолжает Сэмюэлсон. — Взять хотя бы вот это автоматическое приспособление. Выглядит

как обычная лопатка, но, если нажать на ручку, поворачивается ровно настолько, чтобы перевернуть яичницу».

По словам Уолтера Хербса, дизайнера, чья фирма долгие годы сотрудничала с *Ropecil Brothers*, Эс-Джей обычно «заявлялся с общей концепцией. Он приезжал с идеей. И говорил что-то вроде... — Хербс копирует хриплый голос Эс-Джея: — “Нужно придумать более удобный способ шинковать капусту”. Им двигала одержимость, настоящая одержимость! Однажды утром он, похоже, ел грейпфрут, потому что, придя на работу, позвонил мне и заявил: “Нужно придумать новый способ резать грейпфрут”». Возникла идея кривого ножа с двумя лезвиями, немного отстоящими друг от друга. «В нескольких кварталах была продуктовая лавка, — рассказывает Хербс, — и Эс-Джей отправил шофера купить грейпфрутов. Сколько штук? Шесть. Через пару недель шесть грейпфрутов превратились в двенадцать, а двенадцать в двадцать. Вскоре мы разрезали по тридцать – сорок штук в день. Думаю, в магазине никто не мог понять, что происходит».

Самым выдающимся изобретением Эс-Джея Попейла стала, вне всяких сомнений, *Veg-O-Matic*. Она появилась на рынке в 1960 году. Основой этого устройства были несколько тонких острых лезвий, натянутых, словно гитарные струны, поперек двух покрытых тефлоном колец, которые изготавливались в Вудстоке, штат Иллинойс, из особого вида алюминия. Когда кольца располагались одно поверх другого, так, что лезвия двигались параллельно, картофель или лук нарезались идеальными ломтиками. Если верхнее кольцо поворачивалось, лезвия формировали решетку, и картофель с луком нарезались кубиками. Кольца помещались в красивом пластмассовом контейнере с поршнем, проталкивающим овощи сквозь лезвия. С технической точки зрения *Veg-O-Matic* стала настоящим триумфом: метод изготовления прочных лезвий был защищен патентом. Однако с маркетингом возникла проблема. До этого все товары Эс-Джея продавались коммивояжерами. Те нагружались горами продуктов, которые должны были таскать весь день для демонстраций.

Но Veg-O-Matic оказалась слишком хороша. По подсчетам Poreil Brothers, за одну минуту она производила 120 долек яиц, 300 ломтиков огурца, 1150 ломтиков картофеля или 3000 кубиков лука. Овощи, предназначенные для целого дня работы, разрезались в считанные минуты. Торговец больше не мог позволить себе работать с сотней людей за раз; ему нужно было охватить сотню тысяч. Veg-O-Matic следовало продавать на телевидении, и Рон Попейл стал одним из первых коммивояжеров, кто понял это.

Летом 1964 года, сразу после выхода Veg-O-Matic на рынок, Рон Попейл совместно с Мелом Кори создал компанию под названием Ronco. За 500 долларов они сняли двухминутный рекламный ролик Veg-O-Matic, который должен был демонстрироваться в Чикаго и близлежащих городах Среднего Запада. Мел и Рон наведывались в местные универмаги и убеждали взять их товар на условиях гарантированного возврата. Это означало, что магазины могут вернуть все непроданные экземпляры Veg-O-Matic за полную стоимость. После этого они посетили местную телевизионную студию и купили две недели самого дешевого эфирного времени, какое только смогли найти, в надежде, что этого будет достаточно, чтобы завлечь покупателей. «Оптовая стоимость Veg-O-Matic составляла 3,42 доллара за штуку, — рассказывает Кори. — В розницу они поступили по 9,95 доллара, а магазинам мы их продавали по 7,46 доллара. Другими словами, у нас было четыре доллара прибыли. Потратив 100 долларов на телерекламу, нужно было бы продать двадцать пять Veg-O-Matic, чтобы окупить затраты».

В те дни было очевидно, что телевидение можно использовать для продажи кухонных товаров, если ты Procter & Gamble. Но успех затеи представлялся совсем не таким очевидным, когда речь шла о Меле Кори и Роне Попейле, двух молодых коммивояжерах, продававших никому не известное устройство для резки овощей. Они сильно рисковали, но, к их великому удивлению, затраты окупились сторицей.

«Был один магазин в Бьютте, штат Монтана, назывался “Хеннессис”, — продолжает Кори, вспоминая те годы. — В городке были

почти одни только бары и всего несколько трехэтажных зданий. Жителей 27 000 человек, и одна телевизионная станция. Я пришел с Veg-O-Matic в магазин, и мне сказали, что готовы взять один ящик, поскольку народу там бывает немного. После этого я отправился на телестанцию, а там — настоящее болото. Единственный человек, которого я нашел, прикинулся глухим и слепым. Но я разобрался с рекламным графиком и заплатил 350 долларов за пять недель. Думал, если продам шесть ящиков, а это 174 овощерезки, то буду счастлив. Вернулся в Чикаго, и вот однажды у меня в кабинете зазвонил телефон. Поднимаю трубку — это магазин в Бьютте. — Мы все продали, — говорят, — пришлите нам еще шесть ящиков Veg-O-Matic. Через неделю, в понедельник, звонят снова: “Мы продали на сто пятьдесят штук больше”. Я отправил еще шесть ящиков. После этого, когда звонил телефон, мы переглядывались и говорили: “Бьютт, Монтана”. Даже сегодня, по прошествии нескольких десятилетий, Кори с трудом верит в то, что тогда произошло. «Сколько в этом городе домов? Несколько тысяч? А мы за пять недель продали две с половиной тысячи Veg-O-Matic!»

Почему Veg-O-Matic пользовалась такой популярностью? Бесспорно, американцы оценили удобный способ нарезания овощей. Но дело не только в этом: определяющим в успехе Veg-O-Matic стал идеальный союз средства продвижения (телевидения) и идеи (устройства). Veg-O-Matic отличалась исключительной простотой. Берешь картофель, проталкиваешь его через покрытые тефлоном кольца и — вуаля! — получаешь картофель фри. Никаких кнопок, никаких устрашающих скрытых механизмов: презентация Veg-O-Matic укладывалась в две минуты и снимала все страхи перед пугающей новизной. Достаточно было просто навести на Veg-O-Matic камеру и заставить зрителей целиком и полностью сосредоточиться на предлагаемом товаре. Телевидение еще эффективнее справлялось с задачей, которую ставили перед собой коммивояжеры на «живых» презентациях, — превратить товар в звезду.

6

Этот урок Рон Попейл не забудет никогда. Рекламный ролик печки-гриль Showtime Rotisserie начинается не с показа его самого, а с череды кадров, на которых зрители видят мясо и птицу на вертеле в духовке. Голос за кадром комментирует каждую из картинок: «восхитительный цыпленок», «сочная утка», «аппетитное свиное жаркое»... И только потом появляется Рон, одетый в спортивную куртку и джинсы. Он рассказывает о проблемах традиционного барбекю, о том, сколько после него грязи и мусора. Ударяет молотком по дверце Showtime, демонстрируя ее прочность. Ловко связывает крылышки и ножки цыпленка, насаживает его на патентованный двузубый вертел и ставит в духовку. Затем повторяет эту процедуру с парой цыплят, лососевыми стейками с лимоном и укропом, со свиным ростбифом. Все это время камера направлена на его руки, которые находятся в непрерывном движении и ловко управляют с печкой. Спокойный голос подробно описывает каждый шаг: «Сейчас я его поставлю. Он легко входит. Вот так. Немного приправлю травами и специями. Закрою стеклянную дверь. Выставлю время чуть больше часа... Просто нажму кнопку и забуду о нем».

Почему Showtime ждал такой успех? Потому что она, как и Veg-O-Matic, была создана для того, чтобы стать звездой. С самого начала Рон настаивал на откидывающейся прозрачной стеклянной дверце. Тогда находящиеся внутри цыплята, индейка или ребрышки будут постоянно видны. Алан Бакус вспоминает, что после появления первой модели Showtime Рон помешался на качестве поджаристой корочки и решил, что вертел вращается не с той скоростью. В первой модели он делал четыре оборота в минуту. Рон устроил на своей кухне сравнительный эксперимент, жаривая при разной скорости одного цыпленка за другим, пока не нашел оптимальную скорость шесть оборотов в минуту. Легко представить себе магистра делового администрирования с горящим взглядом, сжимающего в руках пачку бумаг, на которых записаны результаты опроса фокусных групп, до-

казывающего, что Ronco продает удобство и здоровый образ жизни и что глупо тратить сотни тысяч долларов на попытки получить ровную золотистую корочку. Однако Рон понимал, что идеальная корочка важна по той же причине, что и наклонная стеклянная дверца: дизайн продукта должен во всех отношениях соответствовать эффективности и простоте функционирования в процессе демонстрации. Чем лучше товар выглядит, тем проще продавцу его продать.

Если бы Рону пришлось выводить на рынок видеомагнитофон, он бы не просто продавал его посредством информационной рекламы. Он бы изменил сам видеомагнитофон, с тем чтобы тот выглядел в рекламном ролике понятнее. Он отказался бы от электронных часов — тоскливо мигающие неустановленные часы не вызывают ничего, кроме раздражения. Кассета не пряталась бы за дверцей, а находилась на виду, совсем как цыплята в духовке, так, чтобы во время записи вы видели, как вращаются катушки. Кнопки управления были бы не крохотными, а большими и при нажатии издавали бы успокаивающий звук. Все этапы процесса записи отображались бы на дисплее, с тем чтобы можно было включить магнитофон и забыть о нем. А разве был бы он узким черным плоским ящиком? Разумеется, нет. В нашей культуре термин «черный ящик» означает непонятность, загадку. Videомагнитофон Рона был бы выполнен в красно-белой пластмассе, матовой и прозрачной, а может быть, в алюминии и раскрашен в какой-нибудь смелый цвет. И обязательно располагался бы на телевизоре, а не под ним, для того, чтобы сосед или друг непременно заметили его и воскликнули: «О, ты обзавелся Tape-O-Matic!»

7

Детство Рона Попейла нельзя назвать счастливым. «Помню, как запекал картошку. Мне тогда было года четыре или пять», — рассказывает он. Мы сидим у него на кухне и едим свиные ребрышки,

приготовленные в Showtime. Понадобилось немало времени, чтобы разговорить его. Рон не из тех людей, кто любит копаться в прошлом. «Я никак не мог проглотить эту печеную картошку, потому что был слишком голоден». Обычно Рон пребывает в постоянном движении, что-то нарезает, крошит, носится туда-сюда. Но сейчас он как будто замер. Его родители развелись, когда он был совсем маленьким. Эс-Джей перебрался в Чикаго. Мать исчезла.

Вместе со старшим братом Джерри его отослали в интернат в штат Нью-Йорк. «Помню, как однажды видел свою мать. Отца я впервые увидел только в тринадцать, когда приехал в Чикаго. В интернате по воскресеньям родители навещали детей, а ко мне никто не приезжал. Даже зная, что никто не появится, я все равно подходил к воротам и смотрел на дорогу. — Он взмахнул рукой, словно показывая вдаль. — Помню, как стоял и плакал, вглядываясь в виднеющуюся вдали машину и надеясь на то, что это едут мои родители. А они так и не приехали. Вот и все, что помню об интернате. — Рон сидел не шевелясь. — Я даже не помню, чтобы отмечал дни рождения. Потом нас забрали бабушка с дедушкой и увезли во Флориду. Дедушка привязывал меня к кровати — за запястья и ноги. Почему? Потому что у меня была привычка переворачиваться на живот и биться головой о стену. Почему? Зачем? Я не знаю. Я лежал распластанный на спине, а если все-таки исхитрился перевернуться и начать биться, дедушка просыпался, подходил и вытрясал из меня всю душу. — Рон помолчал, а потом добавил: — Мне он никогда не нравился. Я никогда не знал ни матери, ни ее родителей, ни вообще кого-либо с той стороны. Вот так. Особо и вспоминать нечего. Понятное дело, всякое случалось. Но это уже стерлось из памяти».

Когда Рон в 13 лет вместе с бабушкой и дедушкой перебрался в Чикаго, его отправили работать на фабрику Poreil Brothers, но только по выходным, когда там не было отца. «Консервированный лосось и белый хлеб на обед, вот этим я и питался, —

вспоминает он. — Жил ли я с отцом? Никогда. Я жил с бабушкой и дедушкой». Когда он стал коммивояжером, отец сделал для него только одно — предоставил кредит. Мел Кори рассказывал, что однажды подвозил Рона из колледжа и высадил его возле квартиры отца. «У него был ключ от квартиры; он вошел. Отец, который уже лег спать, спросил: “Это ты, Рон?” Тот ответил: “Да”. Но отец даже не вышел из комнаты. И на следующее утро Рон его тоже не увидел». Сам Рон говорит: «Мой отец занимался только бизнесом. Я не знаю, каким он был человеком».

Когда позднее Рон сам занялся бизнесом, в компании Poreil Brothers он стал персоной нон грата. «Ронни не разрешали там появляться, — вспоминает один из бывших коллег Эс-Джея. — Его не впускали в парадную дверь. Ему не позволялось быть частью этой компании».

Перед нами человек, выстроивший свою жизнь по примеру отца — он занялся тем же бизнесом, точно так же посвятил себя кухонному оборудованию, получил старт в жизни благодаря продаже отцовских товаров, — но где же был его отец? «Знаете, вместе они могли бы творить чудеса, — говорит Кори, качая головой. — Помню, мы как-то вели переговоры с K-tel по поводу объединения, так они сказали, что мы могли бы стать военной машиной — это их слова. Вот Рон с отцом могли бы стать военной машиной». При всем при этом в Роне не заметно и следа горечи. Однажды я спросил его: «Кто тебя вдохновляет?» Первое имя пришло на ум сразу же: его добрый друг Стив Уинн. Потом он помолчал немного и добавил: «И мой отец». Несмотря ни на что, Рон видит во всем, что тот делал, бесценный пример. И как же он поступил? Он превзошел отца. Рон создал Showtime, которая, учитывая ее стоимость, намного лучше, чем Morris Metric Slicer, Dutch Kitchen Shredder Grater, Chop-O-Matic и Veg-O-Matic вместе взятые.

Когда я приехал в Оушн-Тауншип, чтобы навестить Арнольда Морриса, тот повел меня на местное еврейское кладбище Чесед-Шель-Амес, расположенное на вершине холма недалеко от города.

В белом «мерседесе» Арнольда мы ехали по бедным кварталам. Шел дождь. Возле кладбища стоял мужчина в майке, с пивом в руке. Мы прошли сквозь узкую ржавую калитку. «Вот здесь все и начиналось», — заметил Арнольд, имея в виду, что здесь похоронены все представители этого вздорного, но вдохновенного семейства. Мы шли между рядами, пока в дальнем углу не нашли могилы Моррисов. Там похоронен Натан Моррис, который носил соломенную шляпу и в положенный срок скончался от сердечного приступа. Рядом — его жена Бетти. Через несколько рядов от них покоятся родоначальник клана Моррисов Киддерс Моррис и его жена, а еще через несколько рядов — Ирвинг Розенблюм, сколотивший состояние, продавая товары из пластмассы на Лонг-Айленде. Далее аккуратными рядами лежат все Попейлы: дедушка Рона Изадор, подлый, как змея, и его жена Мэри; Эс-Джей, пренебрегший собственным сыном; брат Рона Джерри, умерший молодым. Рон среди них — и свой, и чужой.

Капли дождя стекали с бейсболки Арнольда, который медленно брел между надгробными памятниками. И вдруг он сказал: «Знаешь, могу поспорить, что Рон никогда не окажется здесь». Я думаю, он попал в самую точку.

8

Однажды субботним вечером Рон Попейл прибыл в штаб-квартиру телевизионной сети QVC — огромный сверкающий комплекс в пригороде Филадельфии. Рон — постоянный клиент QVC. Он развлекает свои информационные рекламные ролики выступлениями «вживую», и компания подарила ему восемь часов прямого эфира в течение суток, начиная со специального часа Ronco — с 0.00 до 1.00. Вместе с Роном приехала его дочь Шэннон, которая вошла в бизнес, продавая на выставках сушилку для пищевых продуктов Ronco Electric Food Dehydrator. Предполагалось, что Рон и Шэннон будут сменять друг друга, представляя версию Showtime под назва-

нием Digital Jog Dial, выполненную в черном цвете. В течение одного этого дня ее можно было купить по специальной цене 129,72 доллара.

В студии Рон установил на деревянные стойки 18 Digital Jog Dial Showtime. Из Лос-Анджелеса экспресс-почтой были доставлены десятки контейнеров с мясом: восемь индеек, семьдесят два рубленых бифштекса, шесть ножек ягненка, восемь уток, тридцать с лишним цыплят, столько же кур и еще много всего другого. Вдобавок к этому прибыли разного рода гарниры, форель и колбаски, купленные утром на трех филаделфийских рынках. QVC планировала продать 37 000 печек-гриль, другими словами, получить за 24 часа прибыль 4,5 млн. Серьезные намерения, даже по стандартам этой компании. Рон казался напряженным, рывкал на суетящихся продюсеров и операторов, хлопотал над тарелками с готовой едой, которая, по задумке, должна была подаваться вместе с мясом, вытасненным из духовки. «Народ, это невозможно, — заявил он, глядя на картофельное пюре и подливку. — Подливки должно быть больше. — Он немного прихрамывал. — Знаешь, на меня оказывают такое давление, — заметил он устало. — “Как Рон? Он все еще самый лучший?”»

За несколько минут до эфира Рон метнулся в гримерную, чтобы воспользоваться GLH: несколько пшиков и энергичные взмахи расческой. «Где сейчас Бог? — завопил его соведущий Рик Домьер, театрально оглядываясь в поисках звездного гостя. — Бог сейчас за сценой?» Тут появился Рон в куртке шеф-повара, и камеры заработали. Он разрезал ножку ягненка. Побаловался с панелью управления нового цифрового Showtime. Восхитился хрустящей аппетитной корочкой утки. Рассказал о преимуществах новой функции разогрева пищи — когда в печке поддерживается тепло в течение четырех часов после того, как мясо приготовилось, чтобы оно не засыхало. И все это время доверительно болтал и шутил со звонящими в студию зрителями, словно он вернулся в те времена, когда очаровывал секретарш в магазине «Вулворт» на углу Стейт-стрит и Вашингтон-стрит.

В гримерной стояли два компьютерных монитора. На первом отображалось количество поступающих звонков. На втором велся электронный учет объема продаж. После того как Рон принялся за дело, к мониторам начали один за другим подходить люди. Первой пришла Шэннон Попейл. Часы показывали 0.40. В студии Рон нарезал лук с помощью отцовского Dial-O-Matic. Шэннон взглянула на второй монитор и в изумлении ахнула: прошло всего 40 минут, а Рон уже заработал 700 000 долларов! Вошел менеджер QVC. К 0.48 объем продаж возрос до 837 650 долларов. «Не может быть! — воскликнул он. — Просто невероятно!» После этого заглянули два продюсера QVC. Один из них указал на монитор с количеством звонков. «Растет! — закричал он. — Растет!» Оставалось всего несколько минут. Рон в последний раз пропел дифирамбы достоинствам гриля, и линия графика, понятное дело, резко пошла вверх — зрители по всей Америке полезли за кошельками. Цифры на втором мониторе менялись ежесекундно, стабильно повышаясь на 129,72 доллара плюс доставка и налоги. «Похоже, мы наберем миллион долларов только за первый час», — заметил один из сотрудников QVC, и в его голосе прозвучало благоговейное восхищение. В конце концов, одно дело говорить о том, что Рону нет равных, и совсем другое — своими глазами увидеть подтверждение этому.

В этот момент дверь в гримерную отворилась, и на пороге появился человек, усталый, сгорбившийся, но с улыбкой на лице. Это был Рон Попейл, который изобрел лучшую в мире печку-гриль и сам же ее и продавал. На секунду в комнате воцарилась тишина, а затем все присутствующие встали и зааплодировали.

Загадка кетчупа

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

1

Много лет назад на магазинных полках царил только один вид горчицы — French's («Французская»). Она продавалась в пластиковых бутылках, ее мазали на хот-доги и копченую колбасу. French's имела желтый цвет и изготавливалась из смолотых в порошок семян белой горчицы с добавлением куркумы и уксуса, которые придавали ей нежный, слегка металлический привкус.

Хорошенько поискав, в отделе деликатесов можно было найти продукт под названием Grey Poupon — дижонскую горчицу из более острых коричневых горчичных семян. В начале 1970-х продажа Grey Poupon приносила не более 100 000 долларов прибыли в год. Мало кто знал, что она собой представляет, какова на вкус, да и вообще желающих сменить на нее привычную French's или ее ближайшего конкурента — горчицу марки Gulden's — находилось немного. Но однажды Heublein Company, выпускавшая Grey Poupon, сделала интересное открытие: стоило один раз дать людям попробовать Grey

Роупон, и многие из них тут же отказывались от желтой горчицы. В пищевой индустрии подобное случается крайне редко. Даже среди самых успешных брендов таким процентом перехода может похвастаться лишь один из ста. Grey Poupon творила чудеса.

Heublein Company начала продавать ее в стеклянных банках с этикеткой, отличавшейся «французским» дизайном, — чтобы создавалось впечатление, будто горчица до сих пор производится в Европе (хотя родина этого продукта из канадских горчичных семян и белого вина — город Хартфорд, штат Коннектикут). Кроме того, компания запустила рекламу в первоклассных гастрономических журналах; упаковывала горчицу в маленькие пакетики из фольги и распространяла вместе с едой в самолетах — по тем временам новаторская идея. После этого она поручила рекламному агентству с Манхэттена Lowe Marschalk придумать что-нибудь «бюджетное» для телевидения. Агентство предложило такую идею: по дороге едет «роллс-ройс». На заднем сиденье расположился мужчина в костюме, перед ним на серебряном подносе тарелка с мясом. Пассажир кивает шоферу, тот открывает перчаточный ящик... и протягивает назад стеклянную банку Grey Poupon. Рядом останавливается еще один «роллс-ройс». В окно высовывается человек: «Прошу прощения, у вас не найдется Grey Poupon?»

В каждом городе, где показывали этот ролик, продажи Grey Poupon подскакивали на 40–50%. Теперь на магазинных полках она стояла рядом с French's и Gulden's. К концу 1980-х Grey Poupon стала самой известной и популярной горчицей. «Идея рекламы заключалась в том, чтобы представить горчицу одним из источников наслаждения, — поясняет Ларри Элегант, автор ролика. — И это вкупе с “роллс-ройсом” внушало людям, что рекламируемый продукт является чем-то необычным и очень высококачественным».

Взлет популярности Grey Poupon доказал: американские потребители готовы платить больше — в данном случае 3,99 доллара вместо 1,99 доллара за 230 грамм — при условии, что их покупка отличается изысканностью и сложной комбинацией ароматов. Более

того, ее успех показал, что у вкусов и привычек нет четких границ: покупатели совсем необязательно будут есть желтую горчицу только потому, что она всегда была желтой. Благодаря Grey Poupon в современных американских супермаркетах под горчицу отведены целые секции. И из-за Grey Poupon человек по имени Джим Уигон четыре года назад решил заняться кетчупом. Ведь разве сегодня производство кетчупа не в том же состоянии, в каком тридцать лет назад было производство горчицы? Есть Heinz, далеко позади него — Hunt's и Del Monte, а также горстка частных торговых марок. Джим Уигон вознамерился создать Grey Poupon среди кетчупов.

Уигон родом из Бостона. Это коренастый мужчина лет 50. У него густая борода с сильной проседью. Своим бизнесом — под маркой World's Best Ketchup — он управляет из офиса партнера, Ника Шиарицци, который занимается выездным ресторанным обслуживанием. Офис расположен в Норвуде, штат Массачусетс.

Начинает Уигон с красного перца, испанского лука, чеснока и высококачественной томатной пасты. Базилик нарезается вручную, поскольку машинка для резки повреждает листья. В кетчуп идет не кукурузный, а кленовый сироп, что по сравнению с Heinz на три четверти сокращает количество сахара. Свой кетчуп Уигон разливает в прозрачные стеклянные 300-граммовые банки и продает в три раза дороже Heinz. За последние несколько лет он исколесил всю страну, предлагая продовольственным магазинам и супермаркетам World's Best с шестью разными вкусами: традиционный, сладкий, с укропом, чесночный, с карамелизованным луком и с базиликом. Если несколько месяцев назад вам довелось быть в магазине «Забарс» на Вест-Сайде, то, возможно, вы видели там Уигона — он стоял напротив входных дверей, между суши и фаршированной рыбой. На нем была бейсболка с логотипом World's Best, белая рубашка и красный фартук. На столике перед Уигоном стояли миска с куриными и говяжьими фрикадельками, коробочка с зубочистками и примерно с дюжину открытых банок с кетчупом. «Попробуйте мой кетчуп! — предлагал Уигон всем про-

ходящим мимо. — Если не попробуете, будете обречены на Heinz до конца своих дней!»

В тот день в «Забарс» проходили еще две презентации, так что посетители начинали с бесплатных куриных колбасок, затем пробовали ломтик прошутто, а уж после этого, по дороге к кассе, останавливались возле стойки с кетчупом World's Best. Оглядывали батарею открытых баночек, а Уигон накалывал на зубочистку фрикадельку, обмакивал ее в кетчуп и церемонно, делая рукой замысловатые пасы, протягивал посетителю.

По сравнению с Heinz при изготовлении World's Best используется гораздо больше помидоров, а кленовый сироп придает ему легко узнаваемый сладкий привкус. Посетители все как один на мгновение закрывали глаза и пробовали еще раз. Одни уходили, сбитые с толку, а другие кивали и принимались крутить в руках баночку с кетчупом. «Знаете, почему он вам так понравился? — с сильным бостонским акцентом вопрошал Уигон тех, кто впечатлился больше других. — Потому что всю свою жизнь вы ели плохой кетчуп!»

Джим Уигон представлял себе дело так: создай лучший кетчуп — и мир будет у твоих ног! Как в случае с Grey Poupon. Если бы все было так просто!

2

Рассказывая о World's Best Ketchup, невозможно не упомянуть человека по имени Говард Московитц. Он живет в Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк. Ему шестьдесят. Маленького роста, круглый, носит большие очки в золотой оправе. Дома держит попугая. В беседе предпочитает сократовский монолог — задает вопросы и сам же на них отвечает, перемежая свои реплики громким «аххх» и энергично кивая головой. Говард Московитц — прямой потомок легендарного хасидского раввина, жившего в XVIII веке и известного как Провидец из Люблина. В Гарварде Говард защитил докторскую диссертацию по психофизике, и все помещения в его фирме, зани-

мающейся тестированием продуктов питания и анализом рынка, названы по именам известных психофизиков. («Вам знакомо имя Роуз Мари Пэнгборн? Аххх. Она была профессором в университете Дэвиса. Очень известная. Это кухня Пэнгборн».) Московитц отличается кипучей энергией и редким даром убеждения: если бы на первом курсе он читал вам статистику, то сегодня вы были бы статистиком. «Мой любимый писатель? Гиббон!¹ — проревел Говард во время нашей недавней встречи. Только что он разглагольствовал о растворах натрия. — Сейчас я штудирую историю Византийской империи. Святые угодники! Все просто, пока не дойдешь до Византийской империи. Невероятно! Императоры убивают друг дружку, и у всех то по пять жен, то по три мужа. Очень по-византийски!»

Московитц открыл свою 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.

Пищевой индустрии потребовалось немало времени, чтобы поспеть за Говардом Московитцем. Он стучался в разные двери, пытаясь донести свою идею о множественной природе совершен-

¹ Эдвард Гиббон (1737—1794) — английский историк, автор сочинения «История упадка и разрушения Римской империи» (The History of the Decline and Fall of the Roman Empire). — *Прим. ред.*

ства, но ни одна дверь так и не открылась. Он говорил об этом на конференциях пищевой промышленности, но слушатели только пожимали плечами. Однако Говард не мог думать ни о чем другом. «Как в том еврейском выражении, — говорит он. — Знаете? Червяку, живущему в хрене, мир кажется хреновым!»

В 1986 году ему позвонили из Campbell's Soup Company. Фирма занималась соусами для спагетти и пыталась противопоставить свою торговую марку Prego другой, под названием Ragù. Prego отличался от Ragù, имевшего вид пюре, более густой консистенцией и содержанием порезанных кубиками помидоров. К тому же в компании полагали, что их соус лучше соединяется с макаронами. Но, несмотря на все это, Prego шел в отстающих, и компания отчаянно нуждалась в свежих идеях.

По традиции пищевой индустрии следовало бы создать фокус-группу и выяснить у любителей спагетти, чего они хотят. Однако Московитц не верил в то, что потребители — даже любители спагетти — знают, чего хотят, если этого не существует в природе. «Разум, — любит повторять Московитц, — не ведает, чего желает язык». Совместно с лабораторией Campbell's он разработал 45 вариантов соуса для спагетти. Они различались по всем возможным характеристикам: пряности, сладости, кислоты, солоноватости, густоте, аромату, вкусовым ощущениям, стоимости ингредиентов и так далее. Под его руководством группа опытных дегустаторов анализировала каждый из вариантов. После этого он представил образцы соуса широкой общественности в Нью-Йорке, Чикаго, Лос-Анджелесе и Джексонвилле, предлагая группам из 25 человек в течение двух часов пробовать по 8–10 различных соусов и оценивать их по шкале от 1 до 100.

Когда Московитц свел результаты в таблицу, стало очевидно, что у каждого участника имеется собственное представление об идеальном соусе для спагетти. Но внимательно проанализировав полученные данные, Говард все-таки обнаружил закономерность. Предпочтения большинства людей делились на три категории: от-

сутствие добавок, пряность и большое количество кусочков. При чем самой важной из них оказалась последняя. Почему? Потому что в то время на рынке не было соусов для спагетти с кусочками овощей. За последующее десятилетие эта новая категория доказала, что стоила сотен миллионов долларов, вложенных в Prego. «Мы были просто потрясены, — вспоминает Моника Вуд, возглавлявшая в то время отдел маркетинговых исследований Campbell's Soup Company. — Этот третий сегмент — люди, которые предпочитают соус для спагетти с кусочками, — оказался совершенно неохваченным! И где-то в 1989-м или 1990-м мы выпустили Prego с большим количеством кусочков. Он имел бешеный успех!»

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. При изготовлении Ragu и Prego компании стремились приблизиться к представлению об идеальном соусе для спагетти; а он должен был быть жидким и с однородной консистенцией, поскольку считалось, что именно такой соус делают в Италии. Кулинария на уровне массового потребления была поглощена поиском универсальной человеческой природы. Но 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.

Московитц до сих пор пользуется компьютером, с которым он работал над Prego пятнадцать лет назад. В нем хранятся все зашифрованные результаты дегустаций, проведенных потребителями и экспертами. Эти результаты разделены на три категории — отсутствие добавок, пряность и большое количество кусочков — и сведены в таблицы вместе с перечнем ингредиентов. «Ты же знаешь, что есть компьютерная модель создания самолета, — говорит Московитц, запуская программу на своем компьютере. — А это модель создания

соуса для спагетти. Смотри, здесь учтены все переменные. — Он показывает на колонки с оценками. — Вот ингредиенты. Я бренд-менеджер Prego. Я хочу оптимизировать один из сегментов. Давай начнем с сегмента один», — в программе Московитца три группы соусов обозначены как сегмент 1, сегмент 2 и сегмент 3. Он вводит несколько команд, давая компьютеру задание показать рецепт, который набрал наибольшее количество баллов в сегменте 1. Почти сразу появляется ответ: это рецепт, который по данным Московитца набрал 78 баллов в сегменте 1. Однако в сегменте 2 и 3 этот же рецепт набрал 67 и 57 баллов соответственно. Далее Московитц просит компьютер оптимизировать сегмент 2. В этом сегменте максимальное количество баллов составило 82, зато в сегменте 1 оно упало на 10 баллов — до 68. «Видишь, что происходит? — спрашивает Говард. — Если я делаю одну группу счастливее, то вторая оказывается в пролете. Мы делали то же самое с кофе для General Foods и пришли к выводу, что при наличии только одного продукта, на который можно рассчитывать по всем сегментам, максимум — это 60 баллов, и то если повезет. Вот что происходит, если относиться ко всем как к одной большой счастливой семье. Но при сегментации вкусов я могу получить 70, 71 и 72 балла. Много ли это? Аххх... Это очень большая разница! В случае с кофе за 71 балл и умереть не жалко!»

Устраивая презентацию в магазине «Забарс», Джим Уигон рассчитывал на то, что определенная часть населения наверняка предпочтет кетчуп, изготовленный из томатной пасты компании Stanislaus, нарезанного вручную базилика и кленового сиропа. Это согласуется с теорией Московитца. Но теория — одно, а практика — совсем другое. К концу дня Уигон продал 90 баночек, но при этом получил два штрафных талона и оплатил комнату в гостинице, поэтому домой вернулся без денег. По подсчетам Уигона, в год он может продавать 50 000 банок — капля в море по меркам соусного бизнеса. «За пять лет я ничего не заработал, — замечает Уигон, накалывая на зубочистку очередную фрикадельку. — Жена меня поедом ест». Но подобные трудности испытывает не только World's Best.

На рынке гурманских кетчупов есть еще River Run и Uncle Dave's в Вермонте, Muir Glen Organic и Mrs. Tomato Head Roasted Garlic Peppercorn Catsup в Калифорнии, а также десятки других — и год от года доля Heinz на этом рынке только растет.

Конечно, можно предположить, что кетчуп еще только ждет своей версии рекламы с «роллс-ройсом» или открытия вроде большого количества кусочков в соусе для спагетти — волшебной формулы, которая поможет удовлетворить до сих пор неудовлетворенную потребность покупателей. Но вполне возможно и другое: правило Говарда Московитца, применимое к горчице Grey Poupon, соусу для спагетти Prego, оливковому маслу, заправке для салата и почти всему, что можно отыскать в супермаркетах, не применимо к кетчупу.

3

Томатный кетчуп был изобретен в XIX веке. Прямой потомок английских традиционных соусов из фруктов и овощей, он появился на свет под влиянием набиравшего обороты помешательства американцев на томатах. Но таким, каким мы знаем его сегодня, кетчуп стал в результате жарких споров, разгоревшихся в начале прошлого столетия из-за бензоата натрия. Этот консервант широко применялся в конце XIX века. Харви Вашингтон Уайли, занимавший с 1883 по 1912 год пост главы Химического управления Министерства сельского хозяйства США, считал, что бензоаты небезопасны. Дебаты по этому вопросу раскололи производителей кетчупа на два враждующих лагеря. По одну сторону оказались влиятельные промышленники, считавшие, что производить кетчуп без бензоата невозможно и что используемое его количество совершенно безвредно. По другую — группа «отступников», полагавших, что проблеме с консервантами можно решить средствами кулинарной науки. Популярные в XIX веке кетчупы были жидкими и водянистыми. Отчасти это объяснялось тем, что их делали из незрелых томатов

с низким содержанием сложных углеводов, известных как пектин. Именно пектин придает соусу густоту. Но что если производить кетчуп из спелых томатов и найти такую «формулу», которая предотвращает окисление? В XIX веке кетчупы обладали ярко выраженным помидорным вкусом с едва заметным привкусом уксуса. «Отступники» пошли наперекор традиции, значительно увеличив содержание раствора уксусной кислоты. Сохраняя томаты благодаря их маринованию, они создали кетчуп более высокого качества — безопасный и вкусный. Они гарантировали возврат денег в случае порчи продукта. Их кетчуп стоил дороже, поскольку они были убеждены: за более качественный продукт потребители готовы платить больше. И оказались правы. Кетчупы с бензоатом исчезли. Лидером производителей «отступников» был предприниматель из Питтсбурга по имени Генри Хайнц.

Знаток истории кетчупа Эндрю Смит — рослый, крепко сбитый мужчина с короткими волнистыми черными волосами и сидящими усами. По образованию он — политолог, но занимается тем, что старается привнести упорядоченность в мир пищевых продуктов. Не так давно мы встретились за обедом в ресторане «Савой» в Сохо (выбранный за отличные бифштексы и картофель фри, а еще за кетчуп собственного приготовления — темный, острый и густой, подаваемый на белом фарфоровом блюде). Смит с головой погряз в изучении происхождения рогалика для готовящейся «Оксфордской энциклопедии еды и напитков Америки», главным редактором которой он сам и является. Придумали ли рогалик в 1683 году в Вене в честь победы над турками или три года спустя в Будапеште — тоже в честь победы над турками? Оба варианта объясняют его форму в виде полумесяца. Запечатлеть военные триумфы в кондитерских изделиях — в этом сокрыт определенный культурный смысл (в особенности для венцев). Однако единственное упоминание обеих историй, которое Смит сумел найти, содержалось в энциклопедии Larousse Gastronomique от 1938 года. «Никаких других свидетельств», — он устало качает головой.

Но главное, чем занимается Смит, это томаты. Во многих своих статьях и книгах — например, в «Истории англо-американского томатного кетчупа домашнего производства», написанной для британского кулинарного журнала *Petits Propos Culinaires*, и в «Великой томатной войне 1830-х годов», написанной для «Бюллетеня исторического общества Коннектикута», — Смит утверждает, что история этого овоща определила значительную часть кулинарной истории цивилизации. Кортес привез томаты в Европу из Нового Света, и они быстро и незаметно заняли прочное место во всех кухнях мира. Итальянцы заменили томатами баклажаны. В северной Индии они вошли в состав карри и чатни. «Кто сегодня самый крупный производитель томатов? — Для пущего эффекта Смит делает выразительную паузу. — Китай! Еще десять лет назад помидоров в китайской кухне не было. А теперь есть! — Он хватает с моей тарелки картофель и обмакивает его в соус. — У него такой свежий вкус, — произносит он с сосредоточенным видом. — Свежий кетчуп. В нем чувствуются помидоры». По его мнению, кетчуп — это практически идеальный продукт переработки томатов. Он недорого стоит и поэтому занимает прочные позиции на рынке товаров повседневного спроса. К тому же является не ингредиентом, а соусом, поэтому употреблять его можно на усмотрение того, кто ест, а не того, кто готовит. «Мне всегда очень нравилось одно высказывание Элизабет Розин», — говорит Смит. Розин занимается теоретическими вопросами питания; ей принадлежит эссе «Кетчуп и коллективное бессознательное». Смит использовал ее заключение в качестве эпиграфа к своей книге о кетчупе: кетчуп вполне можно считать «единственным настоящим кулинарным выражением плавильного котла... уникальная способность дарить каждому что-то свое превращает кетчуп в эсперанто кулинарного искусства». Вот почему Генри Хайнц и борьба с бензоатом натрия имели такое колоссальное значение: в войне со «старой гвардией» Хайнц изменил вкус кетчупа, сделав его универсальным.

4

Существует пять основных вкусов: соленый, сладкий, кислый, горький и умами. Умами — это вкус белковых веществ, насыщенный вкус куриного супа, выдержанных сыров, материнского молока, соевого соуса, грибов, морских водорослей и термически обработанных мяса, рыбы, помидоров. «Умами придает густоты, — говорит Гэри Бошам, возглавляющий исследовательский центр Монелла (Monell Chemical Senses Center) в Филадельфии. — Если добавить его к супу, тот словно бы становится гуще, умами придает ему насыщенность, превращает суп из соленой жидкости в пищу». Используя спелые помидоры и повысив долю их содержания, Генри Хайнц превратил кетчуп в мощный источник умами. После этого он значительно увеличил содержание уксуса, и кислотность его кетчупа в два раза превысила кислотность большинства других кетчупов. Теперь этот соус стал обладать еще одним из основных вкусов — кислым. Кроме того, в кетчупы постбензоатной эры начали класть в два раза больше сахара — они стали сладкими и в то же время оставались солеными и горькими. Это не пустяки. Дайте ребенку обычный суп и суп с глутаматом натрия (соль глутаминовой кислоты — чистый вкус умами), и ребенок будет постоянно требовать суп с глутаматом натрия, точно так же, как он будет всегда предпочитать воду с сахаром просто воде. Соль, сахар и умами поставляют основную информацию о потребляемой нами пище: о ее калорийности, к примеру, или в случае с умами — о наличии протеинов и аминокислот. 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?

Несколько лет назад Н. J. Heinz Company организовала масштабное маркетинговое исследование: к людям приходили домой и наблюдали, как они используют кетчуп. «Помню, как сидел на одной кухне, — рассказывает Кейси Келлер, до недавнего времени занимавший в Heinz должность директора по развитию. — В семье было двое детей, трех и шести лет. Они оба попросили кетчуп, и мать достала из холодильника большую бутылку. Трехлетний малыш хотел схватить ее, но мать забрала ее и сказала: «Нет, ты ее не получишь». И после этого выдавила маленькую капельку кетчупа. Было очевидно, что ребенок разочарован». По словам Келлера, этот момент стал настоящим прозрением. Пятилетний ребенок в среднем потребляет на 60% больше кетчупа, чем сорокалетний взрослый, и компания поняла: необходимо разливать кетчуп по бутылкам, с которыми легко сможет справиться даже малыш. «Четырехлетние дети — а у меня самого ребенок такого возраста — обычно не выбирают, что им есть, — говорит Келлер. — Единственное, что он может класть себе в тарелку на свое усмотрение, это кетчуп. В этом он может проявить самостоятельность». Как следствие, компания Heinz выпустила кетчуп EZ Squirt в бутылке из мягкой пластмассы с коническим горлышком. В семьях, которые покупали EZ Squirt, потребление кетчупа возросло на 12%.

Из этой истории можно извлечь и еще один урок. Маленькие дети боятся нового: как только им исполняется два-три года, они начинают отказываться от новых вкусов. С точки зрения эволюции это вполне объяснимо. Когда-то в этом возрасте дети начинали самостоятельно искать себе пропитание, и те, кто выбирал не то, что было хорошо знакомо и проверено, не выживали. Итак, перед нами трехлетний малыш, сидящий над тарелкой с чем-то непонятным — тунцом, к примеру, или брюссельской капустой. Ему хочется внести хоть какие-то изменения, чтобы сделать незнакомое знакомым. И поэтому он берет кетчуп, ведь из всех приправ на столе только этот соус дарит все вкусы одновременно: соленый, сладкий, горький, кислый и умами.

5

Через несколько месяцев после демонстрации Джима Уигона в магазине «Забарс» Эдгар Чамберс-четвертый, возглавляющий центр анализа сенсорных ощущений в Университете штата Канзас, произвел сравнительную оценку кетчупов World's Best и Heinz. Под его руководством работают 17 дегустаторов. Их задача — по заказу научного сообщества или пищевой индустрии давать ответ на часто непростой вопрос: каков же на вкус тот или иной продукт? Такая работа не дает сидеть на месте. Сразу после анализа кетчупа Чамберс отправил часть своей команды в Бангкок для дегустации фруктов: бананов, манго, яблок и фиников. Другие получили задание попробовать сою и кимчи в Южной Корее, а жена Чамберса отправилась с делегацией в Италию для анализа мороженого.

Дегустация кетчупа продолжалась четыре часа, два утра подряд. Шесть дегустаторов сидели вокруг большого круглого стола, посередине которого находился вращающийся поднос для приправ. Перед каждым из дегустаторов стояли две маленькие чашки: одна с кетчупом Heinz, другая с кетчупом World's Best. Их надо было оценить по 14 характеристикам вкуса и консистенции в соответствии со шкалой из 15 пунктов, принятой в кулинарной сфере. Вкусовые компоненты делятся на две категории: воспринимаемые на вкус и воспринимаемые по запаху. Очень спелый персик, к примеру, имеет не только сладкий вкус, но и сладкий запах — а это совершенно иной аспект сладости. Уксус отличается кислым вкусом и остротой — испарением, проникающим глубоко в нос и наполняющим рот на выдохе. Чтобы помочь себе в процессе оценки, дегустаторы расставили вокруг себя маленькие чашки со сладкими, кислыми и солеными растворами, а также с томатной пастой компании Contadina, томатным соусом компании Hunt's и томатным соком компании Campbell's. Каждый из этих продуктов отличается определенной концентрацией «томатности».

Разложив кетчуп на составляющие, дегустаторы приступили к оценке решающей характеристики — «слаженности вкуса». Это слово используется для описания гармоничного сочетания оттенков вкуса, того самого «букета». «Разница между слаженным и неслаженным вкусом — это разница между тем, как “Оду к радости” исполняет на пианино мой сын, и тем, как ее же исполняет великий пианист, — поясняет Чамберс. — Оба играют одни и те же ноты, однако у великого пианиста они звучат более слаженно». Считается, что песочное печенье Pepperidge Farm обладает слаженным вкусом. Равно как и майонез Hellmann’s или пирог Sara Lee poundcake. Когда некий продукт обладает слаженным вкусом, все его составляющие сливаются воедино. Невозможно выделить компоненты слаженного вкуса Coca-Cola или Pepsi. Другое дело, если речь идет о частных торговых марках колы, продающихся в супермаркетах. «Кока» и «Пепси» просто бесподобны, — говорит Джуди Хейлман, вице-президент Sensory Spectrum, Inc., Чатем, штат Нью-Джерси. — Они обладают изумительными оттенками вкуса, и все эти оттенки гармонично сбалансированы. Добиться этого сложно. В обычной магазинной коле ноты какие-то резкие, и очень сильно выделяется цитрусовый вкус. И еще корица. Цитрус и корица — основные ноты, к тому же слишком летучие, в отличие от глубокой и насыщенной ванили. В дешевых магазинных марках чувствуется только тяжелый вкус корицы».

То же самое можно сказать о некоторых дешевых кетчупах. По словам любителей этого соуса, неприятное расхождение в нотах томатов чувствуется в кетчупе Del Monte: томаты различаются по кислотности, сладости и прочим характеристикам в зависимости от сорта семян, времени сбора урожая, типа почвы, где они росли, и погоды в период вызревания. Одна партия кетчупа может оказаться слишком водянистой, а другая слишком густой. А попробуйте любую из многочисленных частных торговых марок, находящихся в самом низу рынка кетчупов, и обратите внимание на комбинацию специй: определенно чувствуется нота гвоздики

или забивающий все остальное вкус чеснока. Немарочные кетчупы и колы отличаются тем, что Московитц называет «зацепкой» — характеристика вкуса, которую быстро выделяешь, но которая рано или поздно надоедает.

Дегустация началась. После некоторого размышления было решено, что кетчуп лучше дегустировать на картофеле фри, поэтому всем членам группы раздали по порции картофеля.

Согласно протоколу, каждый дегустатор брал кусочки картофеля, обмакивал их в чашку, откусывал часть, смоченную в кетчупе, после чего анализировал информацию, полученную от органов чувств. По оценкам экспертов, в Heinz главные составляющие — уксус, соль, «томатность», сладость и горечь — присутствовали примерно в равных пропорциях и хорошо сочетались. World's Best, по словам Чамберса, «имел совершенно иной состав». В нем были больше выражены сладкие ароматические вещества — 4,0 по сравнению с 2,5, — и к тому же он значительно опередил Heinz по «томатности» — 9 против 5,5. Но в нем оказалось меньше соли и отсутствовал явный вкус уксуса. «Дегустаторы отметили еще и то, что имеющиеся компоненты совершенно не сочетались, — говорит Чамберс. — World's Best имел низкую слаженность вкуса». А один из членов группы Джойс Бухольц сказала, что «после World's Best во рту еще долго остается определенный привкус — вареных помидоров».

Но что мог сделать Джим Уигон? Чтобы соперничать с Heinz, он постарался придумать что-то радикальное: заменил кукурузный сироп кленовым, увеличил содержание помидоров. Это дало кетчупу необычный и оригинальный вкус. Скажем, сом, политый кетчупом World's Best Dill, — просто объединение! Но при этом World's Best не обладает такой вкусовой полнотой, как Heinz, и проигрывает ему в слаженности вкуса. «Мы пришли к следующему выводу, — резюмировала Бухольц. — World's Best больше похож на соус для спагетти, чем на кетчуп».

Так появилось исключение из правила Московитца. Сегодня соус для спагетти Ragù представлен 36 вариациями в шести категориях:

Old World Style, Chunky Garden Style, Robusto, Light, Cheese Creations и Rich & Meaty. Это значит, что для каждого мужчины, женщины и ребенка в Америке найдется соус для спагетти по вкусу. По сравнению с тем однообразием, с которым Генри Московитц боролся 20 лет назад, это, конечно, прогресс. В каком-то смысле счастье определяется тем, насколько окружающий мир отвечает безграничному разнообразию человеческих предпочтений. Но из-за этого мы порой забываем: счастье можно найти и в обладании тем, что всегда было у нас и у других. «Еще в 1970-х кто-то — кажется, Ragu — попытался сделать итальянский кетчуп, — рассказывает Московитц. — И потерпел фиаско».

Какая-то загадка: то, что сработало в случае с горчицей для хот-догов, не работает в случае с томатным соусом для гамбургеров. То, что верно в отношении томатного соуса с крупными кусочками, разлитого в банки, неверно в отношении томатного же соуса с уксусом и сахаром, разлитого в бутылки. Но на это Московитц только пожимает плечами: «Что ж, кетчуп есть кетчуп».

Через тернии к миллиардам

Как ожидание катастрофы стало инвестиционной стратегией

1

Однажды в 1996 году биржевой брокер с Уолл-стрит Нассим Николас Талеб отправился на встречу с Виктором Нидерхоффером. Один из самых успешных инвестиционных менеджеров, Нидерхоффер жил и работал в своем поместье, раскинувшемся на пять гектаров в округе Фэрфилд, штат Коннектикут. Когда Талеб добрался туда от своего дома в Ларчмонте, ему пришлось назвать у ворот свое имя, а потом еще долго ехать по извилистой подъездной дороге. На территории поместья располагались теннисный корт, корт для сквоша, бассейн и огромный особняк в псевдоальпийском стиле. Почти каждый квадратный метр дома был заставлен предметами искусства американских индейцев XVIII и XIX веков.

В те дни Нидерхоффер регулярно играл в теннис с финансистом-миллиардером Джорджем Соросом. Только что вышел написанный Нидерхоффером бестселлер «Университеты биржевого спекулянта»

(The Education of a Speculator)¹. Эту книгу автор посвятил своему отцу Арти Нидерхофферу, полицейскому из Кони-Айленда.

Что еще можно сказать о Нидерхоффере? Он обладал неутолимой жадой знаний и владел богатейшей библиотекой. В свое время, поступив в Гарвард и явившись на первую тренировку по сквошу, он во всеуслышание объявил, что когда-нибудь станет лучшим в этом виде спорта. Нет ничего удивительного в том, что вскоре он одержал победу над легендарным Шарифом Ханом в финале открытого чемпионата США. Вот таким человеком был Нидерхоффер. И этот человек прослышал о растущей известности Талеба в закрытом мире опционных сделок и пригласил его в Коннектикут. Талеб был поражен до глубины души.

«Он был немногословен, поэтому я наблюдал за ним, — вспоминает Талеб. — В течение семи часов я смотрел, как он работает. Всем членам его команды было не больше тридцати, Нидерхофферу — за пятьдесят, но при этом он обладал энергией большей, чем у них всех вместе взятых. А после закрытия торгов он еще отправился на теннисный корт отрабатывать удар слева».

Талеб родился в Ливане, в семье, исповедовавшей православие. Родным его языком был французский, поэтому фамилию Нидерхоффера он произносит с легким иностранным акцентом. «Этот человек жил в огромном доме с тысячами книг, в детстве я мечтал о таком, — продолжает рассказывать Талеб. — Он был одновременно рыцарем и ученым. Я питал к нему глубочайшее уважение».

Однако существовала одно обстоятельство, из-за которого Нассим Талеб выбрал в конце концов другой путь, став главным диссидентом Уолл-стрит. Дело в том, что, несмотря на все свое уважение и восхищение, он не хотел повторить путь Виктора Нидерхоффера — ни тогда, ни сейчас, никогда. Разглядывая книги, теннисный корт, предметы искусства, представляя бесчисленные миллионы, заработанные Нидерхоффером на протяжении многих

¹ Нидерхоффер В. Университеты биржевого спекулянта. — М.: Крон-Пресс, 1998.

лет, он не мог избавиться от мысли, что все это могло быть результатом обычного слепого везения.

Тaleb понимал, насколько крамольна эта мысль. На Уолл-стрит свято верили в то, что для биржевых спекуляций требуется профессиональная компетенция, что знания и дальновидность важны в инвестировании не меньше, чем в хирургии, гольфе или управлении самолетами. Те, кто оказался достаточно прозорлив, чтобы предвидеть будущую значимость компьютерных технологий, в 1985 году покупали акции Microsoft и заработали огромные состояния. Те, кто разбирался в психологии инвестиционных пузырей, в конце 1999 года избавились от акций высокотехнологичных компаний, тем самым защитив себя от биржевого краха. Уоррен Баффетт был известен как «оракул из Омахи», поскольку глупо было спорить с тем, что человек, начавший с нуля и заработавший миллиарды, умнее других. Успех Баффетта обусловлен конкретной причиной. И все же: как узнать, размышлял Taleb, объясняется ли этой причиной успех человека или она есть не более чем рационалистическое объяснение, придуманное после свершившегося факта? Успех Джорджа Сороса тоже имеет свою причину. Он часто рассказывал о том, что руководствовался так называемой «теорией рефлексивности». Однако позднее он же писал, что в большинстве ситуаций его теория «оказывалась настолько несостоятельной, что ее можно было спокойно игнорировать». Однажды давний биржевой партнер Taleба Жан-Мануэль Розан все утро проспорил с Соросом по поводу фондовой биржи. Сорос, ярый приверженец «медвежьих» позиций, подводил под свои предпочтения весьма замысловатую теорию, которая на проверку оказалась совершенно неправильной. Однажды на рынке ценных бумаг случился настоящий бум. Два года спустя Розан повстречался с Соросом на теннисном турнире. «Помните наш разговор?» — поинтересовался Розан. «Очень хорошо помню, — ответил Сорос. — Я передумал и заработал кучу денег». Он передумал! Наверное, точнее всего Сороса охарактеризовал его сын Роберт: «Мой отец выдумывал массу теорий, объясняя, почему

он сделал то или это. Но я помню, как в детстве слушал его и думал: черт возьми, да половина из этого какой-то бред собачий! Например, он изменил свои позиции на рынке и все остальное просто потому, что у него дико разболелась спина. Никаких других причин не было. Просто случился приступ острой боли, и он решил, что это знак».

Талеб был одержим поиском причин, объясняющих успех на рынке ценных бумаг. В уме он производил следующие расчеты: предположим, на бирже работает 10 000 брокеров — не так уж много. Каждый год половина из них волею случая зарабатывает деньги, а вторая половина волею же случая их теряет. Каждый год проигравшие выбывают, и игру ведут те, кто остался. По прошествии пяти лет на бирже останется 313 человек, получавших прибыль все пять лет подряд, а через десять лет останется лишь девять человек, которым удавалось зарабатывать на протяжении каждого года — и все благодаря чистому везению. Нидерхоффер, подобно Баффетту и Соросу, был блестяще образованным человеком. В Чикагском университете он получил степень доктора философии по экономике. Он одним из первых выдвинул идею математического анализа рыночных тенденций, позволяющего инвестору выявлять прибыльные отклонения. Но кто мог утверждать, что Нидерхоффер не был одним из этих девяти везунчиков? И кто мог предсказать, что на одиннадцатом году удача отвернется от Нидерхоффера и тот в одночасье потеряет все свое состояние, или, как говорят на Уолл-стрит, все продует?

Талеб хорошо помнит свое детство в Ливане, пришедшее на период, когда страна за шесть месяцев превратилась, по его собственным словам, «из рая в ад». Когда-то его семья владела обширными угодьями на севере Ливана. Потом они всего этого лишились. Его дедушка, бывший заместитель премьер-министра и сын заместителя премьер-министра, человек с исключительным чувством собственного достоинства, был вынужден доживать свой век в убогой квартирке в Афинах. Вот что самое неприятное: никогда нельзя с уверенностью сказать, почему все происходит именно

так, а не иначе, и никогда не знаешь, когда удача повернется к тебе спиной и ты останешься у разбитого корыта.

Кое-что Талеб все-таки перенял у Нидерхоффера. Тот серьезно занимался спортом, и Талеб решил последовать его примеру. Он стал ездить на работу на велосипеде и посещать тренажерный зал. Нидерхоффер был убежденным эмпириком; в ту первую их встречу в Коннектикуте он заявил своему гостю: «Все, что можно проверить, следует проверять». Когда спустя несколько лет Талеб основал собственный хеджевый фонд, он назвал его *Empirica*. На этом всё. Нассим Талеб решил, что ни в коем случае не будет пользоваться инвестиционными стратегиями, которые хотя бы с крошечной долей вероятности могут обернуться банкротством.

2

Нассим Талеб — высокий мускулистый мужчина чуть за 40, с лысеющей головой. У него борода с сильной проседью, густые брови, длинный нос, а кожа имеет оливковый оттенок, характерный для жителей Леванта. Талеб — человек настроения, и когда он сердится, его брови сходятся к переносице, глаза сужаются, и кажется, будто от него исходит электрический разряд. Кое-то из друзей говорит, что он похож на Салмана Рушди, а сотрудники его офиса повесили на доске объявлений фотографию муллы, который, по их словам, явно является давно потерянным братом-близнецом Талеба. Сам же Талеб уверен, что похож на Шона Коннери. Живет он в доме в тюдоровском стиле с четырьмя спальнями, 26 православными иконами, 19 римскими бюстами и библиотекой из 4000 книг. Он встает с рассветом, чтобы час провести за письменным столом. Под его авторством вышли две книги. Первая — специальная, весьма авторитетная работа, посвященная финансовым деривативам, вторая — труд под названием «Одураченные случайностью» (*Fooled by Randomness*)¹. Консерва-

¹ Талеб Н. Одураченные случайностью: Скрытая роль шанса на рынках и в жизни. — М.: SmartBook, 2009.

тивная Уолл-стрит восприняла эту книгу примерно так же, как католическая церковь — 95 тезисов Мартина Лютера.

Иногда днем Талеб ездит в Нью-Йорк на лекции по философии в Городском университете, а в течение учебного года вечерами преподает для аспирантов-финансистов Нью-Йоркского университета. После этих лекций его частенько можно найти в «Одеон кафе» в Трибеке, разглагольствующим, к примеру, о тонкостях стохастической волатильности или о своем восхищении греческим поэтом Кавафи.

Компанией *Empirica Capital* Талеб управляет из бетонного офисного здания без опознавательных знаков, расположенного где-то в лесах за Гринвичем, в штате Коннектикут. Его офис состоит из операционного зала размером примерно с манхэттенскую квартиру-студию. Талеб сидит в углу перед ноутбуком в окружении своей команды — Марка Шпицнагеля, главного трейдера, еще одного трейдера Дэнни Тосто, программиста Уинна Мартина и аспиранта по имени Пэллоп Ангсупун. Марку Шпицнагелю около тридцати, Уинн, Дэнни и Пэллоп больше смахивают на школьников. В одном углу комнаты стоит битком забитая книгами полка. Рядом телевизор с выключенным звуком, настроенный на канал CNBC. Имеются также два древнегреческих бюста: один на рабочем столе Талеба, а другой с какой-то непонятной целью стоит на полу у двери, словно его приготовили на выброс. Стены почти голые, если не считать немного помятой афиши выставки древнегреческого искусства, фотографии муллы и небольшого рисунка пером и тушью, на котором изображен философ Карл Поппер, ангел-хранитель *Empirica Capital*.

Не так давно весенним утром сотрудники *Empirica* были озабочены решением непростой задачи, связанной с получением квадратного корня из n , где n — заданное число из случайного множества результатов, и с тем, какое отношение n может иметь к уверенности биржевого спекулянта в своих подсчетах. Талеб яростно царапал возможные решения на белой доске, стоящей возле двери. Шпицнагель и Пэллоп сосредоточенно взирали на записи. Блондин Шпиц-

нагель, уроженец Среднего Запада, занимается йогой. В отличие от Талеба он немногословен и рассудителен. Случись в баре драка, Талеб ринется в самую гущу, а Шпицнагель уладит все мирным путем. Пэллоп — выходец из Таиланда. Он пишет докторскую диссертацию по финансовой математике в Принстонском университете. У него длинные черные волосы и чуть-чуть насмешливое выражение лица. «Пэллоп такой ленивый», — Талеб повторяет это по несколько раз в день, ни к кому конкретно при этом не обращаясь, с таким выражением, что создается впечатление, будто лень в его терминологии — синоним гениальности. Ноутбук Пэллопа закрыт, а сам он то и дело поворачивался на стуле спиной к столу. Он читает книгу, написанную психологами-когнитивистами Амосом Тверски и Дэниелом Канеманом, чьи аргументы, как с легкой горечью заявляет юноша, «не поддаются количественному определению». Между Талебом, Шпицнагелем и Пэллопом возникает спор из-за решения. Кажется, Талеб идет по неверному пути, но прежде чем находится ответ, открываются рынки. Талеб возвращается за стол и начинает препираться со Шпицнагелем по поводу того, какую музыку включить в бумбоксе. Шпицнагель, играющий на пианино и валторне, назначил себя официальным диджеем компании. Он хочет поставить Малера, а Талебу Малер не нравится. «Он не подходит для волатильности, — объясняет Талеб. — Для нее подходит Бах. “Страсти по Матфею”». — Талеб показывает на Шпицнагеля, одетого в серую шерстяную водолазку. — Взгляни на него. Он хочет быть как фон Караян, как человек, который мечтает жить в замке. Вроде как лучше всех нас. Никакой пустой болтовни. Первоклассный лыжник. Вот такой он, этот Марк!» Шпицнагель закатывает глаза, и в этот момент входит человек, которого Талеб загадочно представляет как доктора Ву. Доктор Ву работает в другом хеджевом фонде, дальше по коридору, и считается блестящим трейдером. Он худой и носит очки в черной оправе. Отвечать на вопрос о квадратном корне из n он отказывается. «Доктор Ву посещает нас ради интеллектуальных забав, а еще чтобы одолжить книги и поговорить с Марком о му-

зыке, — поясняет Талейб, после того как визитер удалился. И мрачно добавляет: — Доктор Ву — поклонник Малера».

Фонд Empirica придерживается весьма специфической инвестиционной стратегии. Он торгует опционами, другими словами, работает не с акциями и облигациями, а со ставками на акции и облигации. Допустим, акции General Motors торгуются сейчас по 50 долларов. Представьте, что вы один из крупнейших инвесторов на Уолл-стрит. Опционный трейдер делает вам предложение: что если в течение трех следующих месяцев он продаст вам акции GM по 45 долларов за штуку? Сколько бы вы заплатили за то, чтобы купить акции по такой цене? Вы знаете, что за три месяца курс акций GM редко когда падал на 10%, и очевидно, что трейдер может сделать подобное предложение лишь в том случае, если он предполагает падение курса ниже этой отметки. Вы соглашаетесь принять обязательство, или продать опцион, за относительно небольшую комиссию, скажем, 10 центов. Вы делаете ставку на высокую вероятность того, что на протяжении ближайших трех месяцев курс акций General Motors не пойдет вниз, и если ваши ожидания оправдаются, вы сможете положить в карман 10 центов чистой прибыли. Трейдер, наоборот, делает ставку на маловероятную ситуацию — значительное понижение в цене акций компании. Если его расчет окажется верным, он получит колоссальную прибыль. Если трейдер купит у вас миллион опционов по 10 центов за штуку и цена акций GM упадет до 35 долларов, он выкупит миллион акций по 35 долларов и, обратившись к вам, заставит купить их по 45 долларов. Он разбогатеет, а ваш кошелек заметно похудеет.

На жаргоне Уолл-стрит такие сделки называются «опционами без денег». Но у опционов существует множество конфигураций. Вы можете продать трейдеру опцион по 30 долларов или, если хотите сделать ставку против повышения курса акций GM, по 60 долларов. Можно покупать или продавать опционы на облигации, на индекс S&P, на курсы валют, на ипотеки или отношения между любым числом финансовых инструментов по вашему выбору. Можно делать ставку на подъем рынка, падение рынка, стабильность рынка. Оп-

ционы позволяют инвесторам проворачивать масштабные спекуляции, превращая один доллар в десять. К тому же они предоставляют возможность хеджировать риски. Ваш пенсионный фонд не прогорит в следующем биржевом крахе только потому, что защитил себя покупкой опционов. Игра с опционами строится на представлении о том, что риски, сопряженные со всеми этими ставками, могут быть выражены количественно. Что, изучая поведение акций GM в прошлом, вы можете сделать достаточно точный прогноз относительно того, будет ли в течение трех последующих месяцев их стоимость равняться 45 долларам, а также является ли стоимость опциона в 1 доллар удачной инвестицией. Этот подход во многом напоминает анализ страховыми компаниями статистики страхования, позволяющей вывести размеры взносов при страховании жизни. Для подобного рода расчетов в каждом инвестиционном банке имеется команда докторов наук, физиков из России, специалистов по прикладной математике из Китая и компьютерщиков из Индии. На Уолл-стрит таких специалистов по биржевому анализу называют квантами.

Нассим Талеб и его команда как раз кванты. Однако они отвергают традиционные «квантовые» доктрины, поскольку полагают, что функционирование фондовой биржи отличается от физических феноменов вроде статистики смертности. Физические явления, будь то уровень смертности или игра в покер, есть предсказуемое выражение ограниченных и неизменных факторов. Они подчиняются закону, который статистики называют нормальным законом распределения, и выражаются в виде колоколообразной кривой. Но разве колоколообразная кривая может передать колебания рынка? Экономист Юджин Фама, изучавший курсы акций, сделал следующее наблюдение. Если бы курсы акций подчинялись принципу нормального распределения, значительные потрясения, которые он определил как пять стандартных отклонений от среднего значения, происходили бы на рынке лишь раз в 7000 лет. В действительности же потрясения подобного масштаба рынок переживает каждые три-четыре года, ведь поведение инвесторов не подчиня-

ется законам статистики. Они меняют решения. Делают глупости. Подражают друг другу. Впадают в панику. Фама пришел к выводу, что составленный график колебаний фондовой биржи будет иметь «тяжелый хвост». Другими словами, на верхнем и нижнем краях распределения будет располагаться гораздо больше необычных явлений, чем могли бы спрогнозировать статистики, привыкшие моделировать физический мир.

Летом 1997 года Талев предсказал потенциальную угрозу для хеджевых фондов, таких как Long Term Capital Management, поскольку те пренебрегали понятием «тяжелых хвостов». Всего год спустя LTCM продал огромное количество опционов, исходя из того, что его компьютерные модели указывали на грядущую стабильность рынка. И что же случилось? Российское правительство объявило дефолт, на рынках возникла паника, и за несколько недель LTCM пришел конец. Шпицнагель, главный трейдер Талеба, рассказал, что недавно слушал выступление одного из бывших руководителей высшего звена LTCM, который оправдывал спекуляции фонда. Вот отрывок из его речи: «Когда осенью я каждый вечер возвращаюсь домой, то вижу усыпанную листьями землю под деревьями. Падением этих листьев управляют статистические законы, и я могу с высокой долей вероятности предсказать, куда и как они упадут. Но вот однажды я приезжаю домой, а листья сложены в кучки. Разве сей факт опровергает теорию о том, что падение листьев подчиняется статистическим законам? Нет. Все дело во вмешательстве человека». Другими словами, отказ российского правительства платить по облигациям можно считать неожиданным, из ряда вон выходящим событием. В этом, по мнению Талеба, и кроется самая суть: правила фондовых бирж, в отличие от правил физического мира, изменчивы. Центральные банки могут в любой момент объявить дефолт.

Одним из первых наставников Талеба на Уолл-стрит был вспыльчивый француз по имени Жан-Патрис. Он одевался как павлин и был одержим манией риска. Жан-Патрис мог позвонить Та-

лебу в три часа ночи из ресторана «Реджинс» или назначить встречу в парижском ночном клубе — с шампанским и в окружении полуголых дам. Однажды Жан-Патрис поинтересовался у Талеба, что случится с его финансовым положением, если в здание офиса врежется самолет. Тогда Талеб был молод и отмахнулся от вопроса, сочтя его дурацким. Но вскоре он понял, что дурацких вопросов не бывает. Талеб частенько цитирует Дэвида Юма: «Никакое количество белых лебедей не может служить достаточным основанием для вывода о том, что все лебеди белые. Но одного черного лебедя достаточно, чтобы опровергнуть это положение». Поскольку никто из LTCM никогда не видел в России черных лебедей, компания пришла к заключению, что они там не водятся. Талеб же, наоборот, разработал философию, основанную исключительно на существовании черных лебедей — на вероятности случайных неожиданных изменений, которые могут повлиять на состояние рынка. Поэтому он только покупает, но никогда не продает опционы. Он не из тех, кто теряет кучу денег, если акции GM резко пойдут вниз. Он никогда не делает ставки ни на подъем, ни на падение рынка. Ведь для этого надо знать, как функционирует рынок, а Талеб этого не знает. Он не обладает уверенностью Уоррена Баффетта. И поэтому покупает опционы как на вероятность того, что стоимость акций пойдет вверх, так и на вероятность того, что она пойдет вниз. И не делает ставки на незначительные колебания курсов акций. Какой смысл? Если все недооценивают вероятность редких событий, то опцион на акции GM по цене, скажем, 40 долларов окажется недооцененным. Поэтому Талеб тоннами скупает «опционы без денег». Он скупает опционы на сотни различных акций, и если срок их действия истекает до того, как они используются, Талеб просто покупает новые. Он даже не инвестирует в акции ни для Empirica, ни для себя лично. Покупка акций, в отличие от покупки опциона, есть рискованный расчет на то, что будущее окажется лучше прошлого. А кто знает, как оно все обернется? Вот почему личный капитал самого Талеба, а также резервные сотни миллионов долларов фонда Empirica вло-

жены в казначейские векселя. Мало кто на Уолл-стрит скупает опционы в таких огромных количествах. Но если на бирже случится нечто совсем из ряда вон выходящее, если вся Уолл-стрит содрогнется от случайного, неожиданного события, которое приведет к падению акций GM до, к примеру, 20 долларов, Нассиму Талебу не придется доживать свои дни в убогой квартирке в Афинах. Он будет богат.

Не так давно Талеб обедал во французском ресторане к северу от Уолл-стрит. Все посетители этого заведения были типичными квантами: мужчины с оттопыренными карманами и в рубашках с расстегнутым воротничком. На их лицах застыло безмятежное и слегка отстраненное выражение, свойственное тем, кто грезит цифрами. Талеб потягивал пастис и рассуждал о французской литературе. Кроме него за столиком сидели седовласый гроссмейстер, который когда-то был наставником Анатолия Карпова, и еще один человек, который за свою жизнь успел поработать в Стэнфордском университете, компании Eххон, Лос-Аламосской национальной лаборатории, банке Morgan Stanley и узкоспециализированном французском инвестиционном банке. Они беседовали о математике и шахматах и слегка беспокоились из-за того, что еще один их приятель запаздывал. Тот, по определению одного из квантов, был человеком, который «не в состоянии отыскать ванную комнату».

Когда человеку, который занимался управлением рисками в крупном банке на Уолл-стрит, вручили чек, тот долго и озадаченно разглядывал его, словно никак не мог сообразить, как разрешить столь банальную математическую задачу. Сидевшие за этим столом занимались бизнесом, формально связанным с математикой, но в действительности он связан, скорее, с эпистемологией. При покупке или продаже опционов каждая из сторон должна ответить на вопрос о том, что же ей на самом деле известно. Талеб покупает опционы, поскольку считает, что, по сути, ничего не знает или, если говорить точнее, что другие люди переоценивают свои знания. Но вокруг него сидело множество людей, которые продавали опционы и верили в то, что если ты достаточно умен, то сможешь

установить верную цену на опцион. А тогда ты выиграешь столько однодолларовых ставок на акции General Motors, что даже после падения курса ниже 45 долларов все равно оставишь всех далеко позади. То есть они по большому счету верили в то, что листья падают согласно предсказуемому сценарию.

Различие между этими двумя подходами раскрывает расхождение во взглядах Талеба и Нидерхоффера, ставшее очевидным еще много лет назад, во время встречи в Коннектикуте. Кумир Нидерхоффера — Фрэнсис Гальтон, ученый, живший в XIX веке. Нидерхоффер назвал свою старшую дочь Гальт, а в его библиотеке висит портрет Гальтона в полный рост. Гальтон был статистиком и социологом, а кроме того — генетиком и метеорологом. Его последователи полагают, что посредством упорядочивания эмпирических доказательств и обобщения полученных результатов можно узнать все что угодно.

Кумир Талеба — Карл Поппер, заявлявший, что нельзя быть абсолютно уверенным в истинности того или иного утверждения, а можно лишь говорить о том, что оно не является истинным. Талеб высоко ценит уроки, преподанные ему Нидерхоффером, а тот считает, что зря потратил на него время. «В одной из серий “Рампол из Бейли” адвокат Гораций Рампол рассказывает, как его осудил епископ, не верящий в Бога, — говорит Нидерхоффер. — Нассим — эмпирик, который не признает чувственный опыт». А разве может извлечь полезный урок из опыта тот, кто не доверяет опыту?

Сегодня Нидерхоффер зарабатывает на продаже опционов, а покупателем в большинстве случаев выступает Нассим Талеб. Если кто-то из них зарабатывает доллар, значит, этот доллар, скорее всего, перекочевал из кармана другого. Учитель и ученик стали охотником и добычей.

3

Когда-то Нассим Талеб работал в инвестиционном банке First Boston, и что его больше всего изумляло, так это бессмысленная,

на его взгляд, система работы трейдеров. Каждое утро трейдер должен был приходиться на работу и покупать и продавать ценные бумаги. В зависимости от количества заработанных им для компании денег он получал бонус. Если он не приносил прибыли несколько недель, коллеги начинали косо на него поглядывать, а если он не получал прибыли несколько месяцев, его выставляли за дверь. По большей части трейдеры были людьми хорошо образованными, носили дорогие костюмы и галстуки Ferragamo. К работе относились с исступленной одержимостью. От корки до корки прочитывали *Wall Street Journal* и собирались у телевизора, чтобы не пропустить сенсационные новости. «Федеральная резервная система сделала то, премьер-министр Испании сделал это, — вспоминает Талеб. — Министр финансов Италии пообещал, что девальвации не будет, эти цифры выше ожидаемых, так сказала Эбби Коэн». Всего этого Талеб не понимал.

«Он всегда знал, что делает, — рассказывает Говард Сэйвери, бывший помощником Талеба, когда в 1980-х тот работал во французском банке Indosuez. — И постоянно доводил нашего трейдера Тима до бешенства. Трейдеры привыкли к точности: “Продай сотню фьючерсов по восемьдесят семь”. Насим же звонил и говорил Тиму: “Продавай”. Тим уточнял: “Сколько именно?” На что Талеб отвечал: “Да сколько не жалко”. Слово хотел сказать: “Я точно знаю, что нужно продавать, но не знаю сколько”. Разгорались жаркие споры на французском, с криками и руганью. После чего все дружной веселой компанией отправлялись на обед. Создавалось впечатление, что Нассима и его команду не интересовало количество продаваемых или покупаемых акций. Когда остальные напряженно прислушивались к последним данным, Нассим демонстративно выходил из комнаты».

В Empirica вы не найдете ни одного номера *Wall Street Journal*. Оживленной торговли не наблюдается, поскольку опционы для фонда выбирает компьютер. Большая часть этих опционов будет полезна лишь в случае резких изменений на рынке, которые, по-

нятное дело, происходят не так уж часто. Поэтому основная работа Талеба и команды — ждать и думать. Они анализируют трейдинговую политику компании, оценивают эффективность различных стратегий и разрабатывают еще более хитроумные компьютерные модели оценки опционов. Сидящий в углу Дэнни периодически вносит данные в компьютер. Пэллоп мечтательно смотрит вдаль. Шпицнагель принимает звонки от трейдеров и открывает то одно, то другое окно на мониторе компьютера. Талев отвечает на электронные письма и звонит чикагскому брокеру фонда, имитируя в разговоре бруклинский акцент, который могли бы иметь бруклинцы, если бы были выходцами из северного Ливана. Обстановка больше напоминает учебный класс, чем торговую площадку.

— Пэллоп, ты что-нибудь написал? — спрашивает Талев, вернувшись с обеда. Речь идет о докторской диссертации.

— Что-то типа того, — Пэллоп лениво взмахивает рукой.

— Похоже, нам придется писать работу за него, — комментирует Талев. — Потому что Пэллоп такой ленивый!

Фонд Empirica перевернул с ног на голову традиционную психологию инвестирования. Вздумай мы с вами инвестировать стандартным образом, у нас имелся бы неплохой шанс немного заработать на дивидендах, процентах или общей тенденции к повышению курсов. Но вряд ли мы смогли бы за один день получить значительную сумму. К тому же всегда существует вероятность того, что рынок обвалится и мы все потеряем. Но мы принимаем этот расклад, поскольку в глубине души верим в его правильность. В книге Канемана и Тверски, которую читал Пэллоп, приводится описание простого эксперимента. Группу людей попросили представить, что у них есть 300 долларов. После этого им предложили на выбор: либо получить еще 100 долларов, либо бросить монетку и получить 200 долларов, если выиграют, или ничего, если проиграют. Как оказалось, большинство людей предпочитают первый вариант второму. Затем Канеман и Тверски провели второй эксперимент. Людей попросили представить, что на сей раз у них есть 500 долларов. Теперь перед

ними стоял такой выбор: или отдать 100 долларов, или бросить монетку и отдать 200 долларов в случае проигрыша либо ничего не отдавать в случае выигрыша. При таких условиях большинство отдало предпочтение варианту с монеткой. Интересно, что с точки зрения вероятности все четыре предложенных варианта равны. Но нам явно больше по душе лишь два из них. Почему? Потому что мы более склонны к риску, когда речь идет о потерях, но проявляем осторожность, если дело касается прибыли. Вот почему нам так нравятся маленькие ежедневные выигрыши на бирже, даже если в конечном счете мы рискуем потерять во время обвала все.

Каждый день приносит Empirica небольшой шанс за один день сорвать огромный куш без риска «все продуть» и более чем реальную возможность потерять небольшую сумму денег. Все эти доллары, 50- и 5-центовые опционы, большинство из которых никогда не будет использовано, постепенно накапливаются. Глядя на столбец на мониторах компьютеров, где отображаются позиции Empirica, любой из сотрудников компании может точно сказать, сколько денег они заработали или потеряли на данный момент. К 11.30, к примеру, они вернули лишь 28% денег, потраченных в этот же день на опционы. К 12.30 эта цифра достигла 40% — день только начался, а убытки компании уже составили несколько сотен тысяч долларов. В предыдущий день компания вернула 85% денег; за день до этого — 48%; еще за день — 65% и перед этим тоже 65%. За исключением нескольких дней, когда рынки вновь открылись после 11 сентября, начиная с апреля Empirica только и делает, что теряет деньги. «Мы не можем лопнуть, мы можем только умереть от потери крови», — говорит Талеб. Смерть от кровопотери, мучительная боль от постоянных неудач — разве природой в нас не заложен страх перед ними?

«Предположим, кто-то играет на повышение российских ценных бумаг, — поясняет Сэйвери. — Он каждый день получает прибыль, но потом однажды теряет в пять раз больше, чем заработал до этого. Тем не менее 364 дня в году ему везло. Гораздо труднее

приходится тому, кто 364 дня в году оказывается в полете, поскольку начинаешь сомневаться в себе. Смогу ли я все вернуть? Может, я что-то делаю не так? А что, если на это уйдет десять лет? Не сойду ли я к тому времени с ума?» Ежедневная прибыль дарит трейдеру, действующему традиционно, приятную иллюзию прогресса. Команда Empirica никакого прогресса не видит. «Это все равно что десять лет играть на пианино и не выучиться даже простейшим пьескам, — говорит Шпицнагель. — И не бросаешь только потому, что надеешься однажды проснуться и заиграть как Рахманинов». Легко ли сознавать, что Нидерхоффер — который руководствовался совершенно неправильными, по их представлениям, принципами — богател, в то время как они истекали кровью? Конечно, нелегко. Присмотревшись к Талебу повнимательнее, можно увидеть, какой отпечаток наложила на него череда неудач. Он то и дело просматривает финансовую информацию. Слишком часто проверяет размер убытков. Верит во всевозможные приметы. Например, если дела идут хорошо, каждый день паркуется в одном и том же месте. Перестал слушать Малера, потому что тот ассоциируется у него с прошлогодним длительным застоем.

«Нассим без конца твердит, что я нужен ему, — говорит Шпицнагель, — и я ему верю». Он напоминает Талебу о смысле ожидания, помогает ему бороться с естественным человеческим желанием бросить все и положить конец этим мучениям. «Марк — мой полицейский», — признается Талеб. Как и Пэллоп: тот напоминает Талебу об интеллектуальной направленности его компании.

«Секрет не в том, чтобы генерировать идеи, а в том, чтобы применять их, — поясняет Талеб. — Нам нужны не нравоучения, а набор приемов». Один из таких приемов — протокол, предусматривающий действия в любой ситуации. «Мы разработали этот протокол по одной простой причине: чтобы все руководствовались именно им. У меня есть право изменять его, но для изменения протокола тоже разработан специальный протокол. Мы не можем

давать себе послабления. Потому что предубеждения, которые мы видим у Нидерхоффера, есть и в нас».

Во время обеда с квантами Талев в один присест проглотил свою булочку. А когда официант принес еще одну, Талев закричал: «Нет, нет!» — и прикрыл тарелку рукой. Это извечная борьба разума и сердца. Когда официант принес вино, он торопливо накрыл ладонью свой бокал. А делая заказ, попросил отбивную — «Без картофеля, пожалуйста!» — и тут же попытался переиграть принятое решение, выторговывая у соседа часть его порции картошки фри.

Психолог Уолтер Мишель провел ряд экспериментов: перед сидящим в комнате ребенком он клал два печенья — большое и маленькое. Если ребенок хотел взять маленькое, ему нужно было только позвонить в колокольчик. Придет экспериментатор и даст ему печенье. Если же малыш хотел угощение побольше, ему надо было сидеть и ждать экспериментатора, который мог прийти в любой момент в течение двадцати минут. На видеозаписи видно, как шестилетние малыши пытаются убедить себя подождать. Одна девочка начинает напевать. Она шепотом приказывает себя потерпеть, чтобы потом получить большое печенье, закрывает глаза, отворачивается от тарелки. Один мальчик иступленно раскачивает ногами, после чего хватает колокольчик и начинает изучать его, стараясь не думать о лакомстве, которое можно получить, стоит только позвонить. Эти видеозаписи запечатлели первые проявления самоконтроля и дисциплинированности — приемы, позволяющие нам держать в узде собственные порывы. Глядя на детей, отчаянно пытающихся отвлечь себя любыми способами, с удивлением отмечаешь: да это же Нассим Талев!

Упорству Талеба есть и еще одно объяснение — дело не только в приметах или самоограничении. Это случилось за год до его визита к Нидерхофферу: у него сел голос. Он тогда работал трейдером на Чикагской товарной бирже и поначалу не обратил на это никакого внимания: для человека, работающего на бирже, проблемы с голосом — это нормально. Но вернувшись в Нью-Йорк, все-таки

отправился к врачу. Сидя в его приемной, Талеб разглядывал вымощенный кирпичом внутренний двор, читал развешанные на стене дипломы и ждал заключения. Наконец врач вошел и сказал тихо и серьезно: «Я получил результаты анализов. Все не так плохо, как кажется». Но на самом деле все было плохо: у Нассима обнаружили рак горла. В полном смятении он вышел на улицу. Шел дождь. Нассим Талеб несколько часов бродил по городу, пока не оказался у медицинской библиотеки. Там он принялся лихорадочно листать справочную литературу. Он сидел за столом, а вода стекала с него, образуя у ног лужицу. Все написанное в книгах ничего не объясняло. Рак горла — болезнь курильщиков со стажем. Но Талеб был молод и не курил. Такой, как он, мог заболеть раком горла в одном случае из ста тысяч. Черный лебедь! Теперь рак побежден, но Талеб до сих пор хранит в секрете воспоминание о нем: тому, кто хотя бы раз побывал черным лебедем, — не просто видел его, но смотрел в лицо смерти как черный лебедь, — легче распознать приближение другого черного лебедя.

Под конец дня Талеб и его команда снова обратились к проблеме квадратного корня из n . Талеб опять стоял у доски. Шпицнагель наблюдал за его расчетами. Пэллоп неспешно чистил банан. За окном солнце медленно опускалось за деревья. «Переводим в p_1 и p_2 , — говорил Талеб, скрипя по доске маркером. — Мы имеем Гауссово распределение, рынок от низких объемов переходит к высоким объемам. P_{21} . P_{22} . Получаем вот что». Нахмурившись, он посмотрел на свое решение. Рынки уже закрылись. Empirica потеряла деньги. А значит, обитающий где-то в далеких лесах Коннектикута Нидерхоффер сегодня заработал. Это неприятно, но, если ты не позволяешь себе раскисать, работаешь над проблемой и помнишь о том, что когда-нибудь рынок обязательно выкинет что-нибудь неожиданное, чувство горечи немного притупляется. Талеб еще раз посмотрел на выведенные на доске формулы и поднял брови. Эта проблема — крепкий орешек. «Где доктор Ву? Может, позовем доктора Ву?»

4

Спустя год после встречи с Талебом Виктор Нидерхоффер все продал. Он продал огромное количество опционов на индекс S&P, получив от других трейдеров миллионы долларов в обмен на обещание выкупить акции по текущим ценам в случае обвала рынка. Это была незастрахованная ставка, или, как говорят на Уолл-стрит, «голый опцион». Иными словами, Нидерхоффер делал ставку на один исход: в пользу высокой вероятности небольшой прибыли и против небольшой вероятности огромных убытков. И проиграл. Потому что 27 октября 1997 года котировки упали на 8%, и все те, кто купил опционы у Нидерхоффера, разом потребовали у него выкупить акции по первоначальной цене. В ход пошел резервный фонд, сбережения, прочие акции — всего 130 000 000 долларов. Когда брокер обратился к нему с требованием дальнейших выплат, Нидерхофферу просто нечем было платить. Всего за день одному из самых успешных хеджевых фондов Америки пришел конец. Виктору Нидерхофферу пришлось закрыть фирму, заложить дом и взять деньги в долг у своих детей. Он был вынужден продать на аукционе Sotheby's свою великолепную коллекцию серебра — бразильскую скульптуру XIX века, кубок, изготовленный в 1887 году Tiffany & Co для гонок Гордона Беннета, и много чего другого. Он не пришел на аукцион. Не смог бы этого вынести.

«Страшнее всего этого может быть только смерть близких людей», — признался недавно Нидерхоффер. Разговор происходил весенним днем в библиотеке его огромного дома. Две собаки с утомленным видом слонялись туда-сюда. Их хозяин — Виктор Нидерхоффер — высокий мужчина атлетического сложения, с выразительным лицом и мрачным взглядом. Он не обут. Один край воротника рубашки загнулся. Нидерхоффер говорит, глядя в сторону: «Я подвел друзей. Лишился компании. Я был одним из крупнейших финансистов, а теперь вынужден был начинать все с нуля. — Он помолчал. — Пять лет прошло. Бобер построил плотину. Река ее

смыла, поэтому он стал сооружать более прочное основание. Думаю, мне это удалось. Но я ни на минуту не забываю о том, что еще может случиться».

Где-то в отдалении раздался стук в дверь. Это пришел Милтон Бонд, художник, который хотел подарить Нидерхофферу картину с изображением Моби Дика, нападающего на «Пекод». Хозяин отправился встретить гостя в холле. Пока Бонд снимал с подарка бумагу, Нидерхоффер разглядывал картину, стоя на коленях. У него есть и другие картины с «Пекодом», а также изображения «Эссекса», корабля, история которого легла в основу романа Мелвилла. На стене в офисе у Нидерхоффера висит изображение «Титаника». По признанию самого Виктора, они помогают ему смирять себя. «Что для меня важно в истории “Эссекса”, так это судьба его капитана. Дело в том, что после возвращения в Нантакет он получил работу, — рассказывает Нидерхоффер. — Новые работодатели сочли, что капитан прекрасно проявил себя после атаки на корабль. Люди спрашивали, как же ему не бояться доверить новое судно. На что тот всегда отвечал, что молния не попадает в одно и то же место дважды. Все это дело случая. Но и со вторым кораблем приключилось несчастье: он застрял во льдах. Репутация капитана была погублена окончательно. Он даже не давал спасти себя, пришлось силой вытаскивать его с корабля. Остаток жизни он проработал уборщиком в Нантакете. На Уолл-стрит таких называют призраками. — Нидерхоффер возвращается в библиотеку, усаживается в кресло и кладет ноги на стол. В его глазах блестят слезы. — Понимаешь? Я не могу позволить себе проиграть еще раз. Мне придет конец. Вот в чем смысл “Пекода”».

Примерно за месяц до краха Нидерхоффер обедал вместе с Талемом в ресторане в Вестпорте и рассказал ему о продаже «голых опционов». Легко представить этих двоих, сидящих друг напротив друга. Нидерхоффер объясняет, что идет на допустимый риск, что вероятность крушения рынка слишком мала. Талелб слушает, качает головой и думает о черных лебедях. «Я расстался с ним в расстроенных чувствах, — вспоминал Талелб. — Этот человек выполнял

тысячу ударов слева. Играл в шахматы так, словно на кону стояла его жизнь. Все, что бы он ни задумал, у него выходило лучше, чем у других. Он был моим героем...» Вот почему Талеб не желал походить на Нидерхоффера, когда тот был в зените славы. Вот почему не мечтал о серебре, доме и теннисных партиях с Джорджем Соросом. Он слишком хорошо представлял себе, чем все может обернуться, и мысленно видел, как Нидерхоффер распродает серебро, берет займы у собственных детей, с горечью признается в том, что подвел друзей. Талеб не знал, достанет ли ему мужества жить с осознанием такой перспективы. В отличие от Нидерхоффера он никогда не верил в свою неуязвимость. А разве можно в нее верить, если ты видел, как гибнет твоя страна, если ты оказался одним на сотню тысяч заболевшим раком горла? Талебу не оставалось ничего другого, кроме как всеми способами пытаться не допустить катастрофы.

Подобная осторожность не выглядит героической; она напоминает, скорее, унылую бережливость бухгалтера или учителя воскресной школы. Правда в том, что мы симпатизируем таким, как Нидерхоффер, потому что в глубине души похожи на него: готовность идти на большой риск — и подниматься после сокрушительного падения — мы почитаем за мужество. Но в этом мы ошибаемся. Это урок, который преподали нам Нассим Талеб и Виктор Нидерхоффер, это урок нашего беспокойного времени. Истинное мужество в борьбе с импульсивными порывами, в упорной и трудной подготовке к неизбежному.

Осенью 2001 года Нидерхоффер продал огромное количество опционов, делая ставку на стабильность рынка. Но вдруг, как гром среди ясного неба, два самолета врезались в здания Всемирного торгового центра. «Я был раздавлен, — Нидерхоффер качает головой. Событий 11 сентября не мог предвидеть никто. — Все случилось совершенно неожиданно».

Талеб прославился. Его вторая книга — опубликованная через несколько лет после выхода этой статьи — называется «Черный

лебедь» (The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable). Она разошлась огромными тиражами. Во время финансового кризиса 2008–2009 годов фонд Талеба хорошо заработал. Мы случайно встретились на конференции весной 2009 года, как раз в разгар финансового переполоха. «Под нашим управлением теперь миллиарды долларов, — сказал Нассим, — и мы все равно ничего не знаем». Так похоже на него! Пока я писал эту статью, мы несколько раз встречались и обедали вместе. Ни с чем не сравнимое удовольствие от общения с Талебом омрачалось лишь ужасом от предстоявшей мне работы по расшифровке многих часов аудиозаписи!

Кстати сказать, Нидерхоффер за эти годы неоднократно то терял деньги, то снова зарабатывал их.

Естественный цвет

Краска для волос и история послевоенной Америки

1

Во времена Великой депрессии — задолго до того, как Ширли Поликофф стала одним из известнейших копирайтеров своего времени, она начала встречаться с Джорджем Гальпериним, сыном ортодоксального раввина из Рединга, штат Пенсильвания. Вскоре Джордж пригласил ее на Песах, чтобы познакомить с родней. Они ели жареных цыплят, цимес и бисквиты, и Ширли была очарована милым и веселым раввином Гальпериним. Но поладить с матерью Джорджа оказалось не так просто. Ортодоксальная еврейка из Старого Света с гладко зачесанными назад волосами не увидела в Ширли достойной партии для своего сына.

— Ну, как я справилась, Джордж? — спросила Ширли, едва они уселись в машину, чтобы возвращаться домой. — Я понравилась твоей матери?

Джордж ответил уклончиво:

— Моя сестра Милдред от тебя в восторге.

— Это здорово, Джордж, но что сказала твоя мать?

Повисла пауза...

— Она говорит, ты красишь волосы.

Еще одна пауза.

— Ты действительно красишься?

Ширли Поликофф почувствовала себя оскорбленной. Она так и слышала голос будущей свекрови: «Fahrbt zi der huet? Oder fabrbt zi nisht?» («Она красит волосы? Или нет?»)

Она-то, конечно, красила волосы. Ширли Поликофф делала это всегда, даже тогда, когда блондинками ходили только хористки да проститутки. С 15 лет она посещала салон красоты мистера Николаса в родном Бруклине — для чего надо было подняться всего на один лестничный пролет, — и тот «высветлял макушку», пока ее природный каштановый цвет не исчез без следа. Она считала, что должна быть блондинкой — точнее, она считала, что решение быть или не быть блондинкой принимать только ей, но никак не Богу. Ширли любила насыщенные цвета: оранжевый, красный, кремowo-бежевый. Носила фиолетовую замшу и голубой шелк и принадлежала к тем, кто, купив дизайнерскую куртку, собственно-ручно украшает ее новыми деталями. Однажды — тогда она уже владела собственным рекламным агентством — Ширли направлялась в Мемфис на презентацию для компании Maybelline. Вдруг прямо посреди скоростной магистрали ее такси сломалось. Она выскочила из машины и остановила грузовик Pepsi-Cola. По словам водителя, он подобрал ее потому, что никогда не встречал таких, как она. «Она могла нацепить три наряда одновременно, и все они выглядели потрясающе», — говорит Дик Хюбнер, который был ее креативным директором. Она была яркой, броской и тщеславной, совершенно неотразимой, и, по ее мнению, ни одно из этих качеств не сочеталось с каштановыми волосами. Та женщина, в которую она старательно превращалась всю жизнь, не могла иметь каштановые волосы. Родители Ширли, Химан Поликофф, мелкий торговец галстуками, и Роуз Поликофф, домохозяйка, выходцы с Украины, жили в районе Флэтбуш в Бруклине. Сама Ширли обосновалась

на Парк-авеню. «Если вы спросили бы мою мать “Вы гордитесь тем, что вы еврейка?”, она ответила бы “Да”, — говорит ее дочь Аликс Нельсон Фрик. — Она никогда не скрывала свое происхождение. Но она верила в мечту и считала, что каждый может обзавестись атрибутами принадлежности к высшему обществу, включая манеры и внешний вид. Она считала, что нужно быть тем, кем хочешь, например, блондинкой».

В 1956 году, когда Ширли работала младшим копирайтером в агентстве Foote, Cone & Belding, ей поручили заказ от Clairol. Компания запускала продукт под названием Miss Clairol — первую краску для волос, которая была осветляющим и оттеночным средством, кондиционером и шампунем одновременно и предназначалась для домашнего использования. Берете, скажем, Toraz (для блонда цвета шампанского) или Moon Gold (для пепельного блонда), наносите на волосы и оставляете на 20 минут. И всё. Когда команда Clairol представляла новый продукт на Международной выставке красоты в старом «Статлер-Отеле» напротив «Мэдисон-сквер-гарден», тысячи представителей индустрии красоты как замороженные, открыв рты, наблюдали за демонстрациями. «Они потеряли дар речи, — вспоминает Брюс Гельб, долгое время руководивший Clairol вместе с отцом Лоуренсом и братом Ричардом. — Эта краска произвела такой же эффект, как переход от арифмометров к компьютерам. Ребятам из отдела продаж пришлось принести ведра с водой и красить модели прямо на публике, потому что парикмахеры из числа зрителей были уверены, что мы что-то химичим за сценой».

Miss Clairol впервые подарила американским женщинам возможность легко и быстро краситься в домашних условиях. Оставалась только одна проблема — перспектива быть не одобренной свекровью. Но Ширли Поликофф точно знала, что сказать по этому поводу, поскольку верила, что женщина не только имеет право быть блондинкой, но и должна свободно пользоваться этим правом. «Она красится или нет? — написала Ширли. — Об этом знает только ее парикмахер».

Осенью 1956 года Clairol выкупила 13 рекламных страниц в журнале *Life*, и продажи Miss Clairol стали расти как на дрожжах. И это было только начало. Для Nice 'n Easy, новаторской краски Clairol для волос, Ширли придумала: «Чем он ближе к тебе, тем лучше ты выглядишь». Для Lady Clairol, средства, которое принесло в массы серебряные и платиновые оттенки, она написала: «Правда ли, что блондинкам веселее живется?» И еще более запоминающийся слоган: «Если у меня только одна жизнь, дайте мне прожить ее блондинкой!» Летом 1962 года, незадолго до выхода в свет книги «Загадка женственности» (*The Feminine Mystique*), Бетти Фридан, по словам ее биографа, так «пленилась» этой фразой, что высветлила волосы. Ширли Поликофф писала тексты, а Clairol совершенствовала свою продукцию. С 1950-х по 1970-е, когда контракт Поликофф с компанией закончился, количество женщин, красящих волосы, выросло с 7 до 40%.

Сегодня, когда женщины, не моргнув глазом, перекрашивают каштановые волосы в белокурые, потом в рыжие, потом в черные, а потом снова в каштановые, продукты для окрашивания волос воспринимаются нами так же просто, как губная помада. На магазинных полках длинными рядами стоят бутылки с названиями Hydrience и Excellence, Preference и Natural Instincts, Loving Care и Nice 'n Easy, и т. д. Каждая марка представлена десятками различных оттенков. Feraï, новый бренд L'Oreal, разработанный для молодежи, представлен Chocolate Cherry и Champagne Cocktail — цветами, которые не спрашивают «Она красится или нет?», а безапелляционно заявляют: «Да, она красится!» Сегодня краски для волос — это бизнес, приносящий миллиарды долларов в год.

Однако еще не так давно — в период от начала правления Эйзенхауэра и до конца правления Картера — окрашивание волос вовсе не было рядовым явлением. Рекламные фразы вроде «Она красится или нет?» или не менее известного слогана 1973 года компании L'Oreal «Ведь я этого достойна» так же прочно отпечатывались в сознании, как «Winston хорош на вкус, как и положено сигарете»

(Winston tastes good like a cigarette should) или «Жизнь налаживается с Coca-Cola» (Things go better with Coke). Они сохранялись в памяти гораздо дольше, чем сам рекламный ролик, и становились частью обиходной речи, приобретая значение, совершенно отличное от того, что вкладывалось в них изначально. Между 1950-ми и 1970-ми женщины вышли на работу, стали бороться за социальные свободы, получили возможность пользоваться противозачаточными таблетками и изменили свое отношение к волосам. При изучении рекламных кампаний красок для волос того времени перед нами совершенно неожиданно раскрывается тесная взаимосвязь всех этих важных, хотя на первый взгляд банальных вещей. Описывая жизнь женщин в послевоенный период, не упускаем ли мы чего-то важного? Быть может, мы забываем о волосах?

2

В 1956 году, когда была впервые запущена кампания «Она красится или нет?», большинство рекламных роликов предназначалось для женщин в высшей степени гламурных. «Зимняя вишня, лед и пламя» — так охарактеризовал их Брюс Гельб. Однако Ширли Поликофф настояла на том, чтобы модели в рекламе Miss Clairol больше походили на «соседских девчонок»: «Блузки вместо вечерних туалетов, — писала Ширли в служебной записке, адресованной Clairol. — Перекинутый через плечо кашемировый свитер. Восхитительный портрет той самой девушки-соседки, которая чуть привлекательнее вашей жены и живет в чуть более красивом доме, чем у вас». Модель должна была походить на Дорис Дэй — не Джейн Мэнсфилд¹, — поскольку краски для волос замыслились как продукт максимально массовый. В одной из ранних телевизионных информационных реклам «Она красится

¹ Джейн Мэнсфилд (1933–1967) — американская актриса. Наряду с Мэрилин Монро была одним из секс-символов 1950-х годов Дорис Дэй (род. в 1924 году) — американская певица и актриса. — *Прим. ред.*

или нет?» перед нами предстает домохозяйка, хлопочущая на кухне над закусками для вечеринки. Стройная, миловидная, в черном коктейльном платье и фартуке. Входит муж, целует жену в губы, одобрительно гладит ее по очень светлым волосам и придерживает перед ней дверь, когда та выносит к гостям поднос с закусками. Вся эта идиллическая сцена безупречно поставлена и срежиссирована, вплоть до небольшого наклона, который делает женщина, чтобы дотянуться локтем до выключателя на выходе из кухни. В одной из первых печатных реклам — снимавшихся сначала Ричардом Аведоном, а потом Ирвингом Пенном — на траве, зажав между пальцами одуванчик, лежит женщина-блондинка. Рядом с ней устроилась девочка лет восьми-девяти. Самое примечательное в том, что волосы у девочки точно такого же оттенка, как у матери. В печатных рекламках «Она красится или нет?» обязательное присутствие ребенка рядом с матерью снимало сексуальный подтекст — оно давало понять, что Miss Clairol пользовались и матери, а не только «беспутные» женщины. Но больше всего оно впечатляло идентичностью оттенков волос. Кто, сравнивая мать и ребенка, догадается о том, что цвет волос матери обеспечила жидкость из бутылочки?

Ролики Ширли Поликофф вызывали настоящую сенсацию. Компанию Clairol заваливали письмами. «Спасибо за то, что изменили мою жизнь, — говорилось в одном из них. Это письмо передавалось в компании из рук в руки и стало главной темой совещания по организации сбыта. — Я встречалась с Гарольдом целых пять лет, но он никак не хотел назначить день свадьбы. Из-за этого я очень нервничала. Мне двадцать восемь, и моя мать без конца твердила, что потом может оказаться слишком поздно». Далее в письме говорилось, что его автор увидела рекламу Clairol в метро. Она перекрасилась в блондинку, и в настоящее время «проводит медовый месяц на Бермудах вместе с Гарольдом». Поликофф получила копию письма с сопровождающей запиской: «Это слишком хорошо, чтобы быть правдой!» Сентиментальная идиллия белокурых ма-

тери и ребенка, придуманная Ширли Поликофф, стала образцом для подражания.

«Моя мать хотела быть той женщиной с картинки, — рассказывает ее дочь Фрик. — Ее привлекал образ со вкусом одетой, ухоженной женщины, обитающей в пригороде. Отрады для глаз мужа, любящей матери, кроткой жены, которая никогда не затмевает Его. Она хотела иметь белокурого ребенка. В детстве у меня, правда, были светлые волосы, но лет в тринадцать они потемнели, и мать начала осветлять их». Но на самом деле — и в этом заключается главное противоречие ранних кампаний Clairol — Ширли Поликофф была совершенно не из той породы женщин. Она всегда делала карьеру. И так никогда и не перебралась в пригород. «Она утверждала, что женщина должна оставаться женщиной, не занимать место главы семьи и не затмевать собственного мужа, однако постоянно затмевала моего отца, скромного, незлобивого интеллектуала, — рассказывает Фрик. — Она была невероятно яркой, эмоциональной и властной».

Ширли постоянно рассказывала о себе одну историю — после ее смерти об этом даже написали в некрологе в *New York Times*. Она всегда считала, что женщина не должна зарабатывать больше мужа, и только после смерти Джорджа в начале 1960-х позволила Foote, Cone & Belding поднять ей зарплату до заслуженного уровня. «Такова легенда, — говорит Фрик, — но в ней нет и слова правды. Идеальное для нее всегда было не менее реально, чем любая из существующих параллельных реальностей, в которых она жила. Она ни за что не отказалась бы от своей веры в мечту, даже распиши вы всю ее ошибочность, все недостатки, внутренние противоречия или скажи, что сама она жила совершенно иначе». Для Ширли Поликофф цвет волос был способом примирить расхождения между женщиной, которой она была, и женщиной, которой, по собственному мнению, должна была быть. Ей хотелось усидеть на двух стульях сразу. Хотелось выглядеть как Дорис Дэй, не будучи при этом Дорис Дэй. За 27 лет брака, в котором она родила двоих детей, домо-

хозяйкой Ширли была ровно две недели, и каждый день из них приравнивался к кулинарной и хозяйственной катастрофе. Наконец, доведенный до белого каления Джордж заявил ей: «Знаешь, милая, на кухне от тебя никакого проку». В следующий же понедельник она вернулась на работу.

Идея полезного вымысла, фикции — казаться кем-то, но не быть им — имела особое значение для Америки поколения Ширли Поликофф. В подростковом возрасте Ширли безуспешно пыталась устроиться клерком в страховое агентство. Затем она попыталась счастья в другой фирме, на сей раз назвавшись Ширли Миллер, и получила работу. Ее муж Джордж также не понаслышке знал о том, какое значение имеет внешняя сторона. Когда они только познакомились, Ширли была очарована его житейским опытом, знанием малоизвестных интересных мест в Европе, умением разбираться в изысканной пище и винах. На второй неделе оказалось, что все это показное, что его познания позаимствованы из *Times*. Свою профессиональную карьеру Джордж начинал с того, что днем разгружал ящики в магазине, а по вечерам учился на юридическом. Он был обманщиком, таким же, как и сама Ширли. В то время быть еврейкой — или ирландкой, или итальянкой, или афроамериканкой, или, если уж на то пошло, просто женщиной из 1950-х, попавшей в первые слабые завихрения феминизма, — означало лгать и обманывать по самым разным поводам, прикидываться одним человеком, будучи в глубине души совершенно другим. «Это обычные опасения иммигрантов, которые боятся, что выглядят смешно или нелепо, что в чем-то ущербны, что у них дешевая одежда, — поясняет Фрик. — Вот почему многие из них начинали шить, так они могли копировать модные тенденции. Ты переделывал себя заново. Становился американцем».

Фрик, которая тоже работает в рекламном бизнесе (она занимает пост председателя совета директоров Spier NY), — исключительно умная и интеллигентная женщина и говорит о своей матери тепло и откровенно. «В те времена в ходу были все эти правила — ну,

знаете, «человека делает одежда» и «встречают по одежке»». Так что вопрос «Она красится или нет?» предполагал не только то, что никто не узнает, что вы делаете, но и то, что никто не узнает, кто вы есть. В действительности он означал вот что: «Является ли она благополучной домохозяйкой или феминисткой, еврейкой или не еврейкой?»

3

В 1973 году 23-летняя Хон Шпехт работала копирайтером в рекламном агентстве McCann-Erickson в Нью-Йорке. Независимая бунтарка, чуждая всяких условностей, Хон бросила колледж в Калифорнии и переехала в Нью-Йорк, чтобы работать на Мэдисон-авеню¹, поскольку именно там в то время работали такие люди, как она. «Тогдашний бизнес отличался от современного, — вспоминает Сюзан Шермер, давняя подруга Хон. — Разгар 1970-х. Люди носили на работу перья». В агентстве, где она работала раньше, — ей тогда еще не исполнилось 20 — Шпехт написала известную телевизионную рекламу для Корпуса мира. (Молодая пара лежит на берегу. По радио крутят песню «Это большой, огромный мир». Голос за кадром перечисляет страшные факты о менее благополучных частях света: на Ближнем Востоке половина детей умирает в возрасте до шести лет и т. д. После окончания песни по радио объявляют выпуск новостей, и девушка переключается на другую станцию.)

«Хон? О Господи! Таких сумасшедших мне еще не доводилось встречать, — вспоминает Айра Мадрис, еще одна коллега, в устах которой слово “сумасшедшая” звучит наивысшим комплиментом. — Талантливая. Самоуверенная. Невероятно творческая натура. Тогда

¹ Мэдисон-авеню — манхэттенская улица. В XIX–XX веках на ней располагались офисы основных рекламных агентств США, поэтому название улицы стало нарицательным обозначением американской рекламной индустрии в целом. — *Прим. ред.*

мы все верили, что небольшой невроз делает тебя интересным. Невроз Хон делал ее исключительно интересной».

В агентстве McCann Хон Шпехт работала с L'Oreal, французской компанией, пытавшейся пошатнуть господство Clairol на американском рынке красок для волос. Изначально L'Oreal планировала серию роликов с описанием исследований, доказывающих технологическое превосходство ее нового продукта — Preference — над Nice 'n Easy, поскольку он давал более естественный и блестящий цвет. Однако в последнюю минуту кампанию отменили, поскольку в Соединенных Штатах подобные исследования не провели. В McCann царил паника. «До даты выхода ролика оставалось четыре недели, а у нас не было ничего, по нулям», — рассказывает Майкл Сеннот, сотрудник агентства, который также работал над проектом. Креативная команда засела за работу: Шпехт, Мадрис (художественный редактор проекта) и другие. «Мы сидели в огромном кабинете, — вспоминает Шпехт, — и обсуждали возможные варианты рекламы. Кто-то предложил сидящую возле окна женщину; ветер развеивает шторы. Знаете, такая искусственная комната с большими роскошными шторами. Женщина была совершенно неживая. Не помню, чтобы она вообще что-то говорила. Неудачный вариант. Мы сидели там часами».

У Хон Шпехт длинные густые черные волосы, собранный в свободный узел на затылке; губы она красит помадой цвета «вишня в ликере». Она говорит быстро и громко и все время крутится на кресле. Собираясь зайти к ней в кабинет, люди обычно барабаниют по двери, как будто единственный способ привлечь ее внимание — вести себя так же громко и эмоционально. Ударившись недавно в воспоминания о 1970-х, она стала рассказывать о странностях корпоративных клиентов в блестящих костюмах, которые утверждали, что все женщины в агентстве похожи на моделей. Она говорила о том, каково это для молодой девушки — работать в бизнесе, где главенствуют зрелые мужчины, и каково это — видеть, как слово «женщина» в твоей рекламе вычеркивают, заменяя его словом «девушка».

«Мне было двадцать три, — вспоминала Хон. — Что творилось у меня в голове? Я сталкивалась с традиционным отношением к женщинам и понимала, что не хочу делать рекламу о том, как хорошо выглядеть ради мужчин, хотя так делали все остальные. “К черту все!” — подумала я. Села и придумала рекламу. За пять минут. Этот ролик был очень личным. Я могу по памяти пересказать его весь целиком, потому что ужасно злилась, когда писала его».

Шпехт замерла и произнесла тихим голосом: «Я пользуюсь самой дорогой краской для волос. Preference от L’Oreal. Деньги меня не волнуют, меня волнуют мои волосы. И дело не только в цвете. Я рассчитываю на великолепный цвет. Самое главное для меня — здоровье моих волос. Гладкие и шелковистые, но густые. Они так приятно щекочут шею. Я не против потратить больше на L’Oreal. Ведь я, — тут Шпехт ударяет себя кулаком в грудь, — этого достойна!»

Сперва считалось, что мощное воздействие этой рекламы объясняется скрытым оправданием «дороговизны» краски Preference: она стоила на 10 центов дороже, чем Nice 'n Easy. Однако вскоре стало ясно, что суть ролика кроется в последней фразе. Благодаря финальным словам «Ведь я этого достойна» Preference постепенно стала отвоевывать часть рынка, занятого Clairol. В 1980-х годах Preference сместила Nice 'n Easy с позиции ведущего бренда красок для волос в стране, а два года назад L’Oreal сделала эту фразу девизом всей компании. Что удивительно, 71% американских женщин знают, что эта фраза — отличительный знак компании, что для слогана — в противоположность наименованию бренда — является беспрецедентным.

4

С самого начала рекламная кампания Preference отличалась необычностью. Ролики Поликофф для Clairol озвучивали мужчины. В роликах L’Oreal модель говорила сама, обращаясь напрямую к зрителям. В роликах Поликофф акцент делался на других людях — они

озвучивали то, что говорили окружающие («Она красится или нет?») или что мог подумать муж («Чем он ближе, тем лучше ты выглядишь»). В роликах Шпехт женщина озвучивала собственные мысли. Различался даже подход к выбору моделей. Поликофф хотела видеть свежих девушек-соседок. McCann и L'Oreal требовали моделей, олицетворяющих редкое сочетание силы и уязвимости, которое скрывалось за фразой «Ведь я этого достойна». В конце 1970-х годов лицом бренда стала Мередит Бакстер-Бирни. В то время она снималась в телесериале «Семья», где играла недавно разведенную мать, которая учится на юриста. Агентство McCann пускало ролики с ее участием в «Далласе» и прочих сериалах, героинями которых были так называемые «женщины в шелковых блузках» — сильные духом и независимые. В 1980-е ее сменила Сибилл Шеферд, находившаяся в зените славы в качестве дерзкой и независимой Мэдди из сериала «Детективное агентство “Лунный свет”». После нее в рекламе снималась Хизер Локлир, жесткая и сексуальная звезда хитового сериала 1990-х «Мелроуз-Плейс». Все женщины, которые становились лицом бренда, — блондинки, но блондинки определенного типа. В своей великолепной книге, вышедшей в 1995 году, «Волосы: Путь к изменению своего “я”» (Big Hair: A Journey into the Transformation of Self) канадский антрополог Грант Маккрэкен разработал так называемую «периодическую таблицу блондинок», в которой те разделены на шесть категорий: блондинка-бомба (Мей Уэст, Мэрилин Монро); жизнерадостная блондинка (Дорис Дэй, Голди Хоун); эффектная блондинка (Кэндис Берджен); опасная блондинка (Шарон Стоун); светская блондинка (Си-Зи Гест) и классная блондинка (Марлен Дитрих, Грейс Келли). L'Oreal прорубила себе новую, никем не занятую нишу между жизнерадостными блондинками — «простыми, мягкими и невинными» — и умными, уверенными и эффектными блондинками, которые, по словам Маккрэкена, «держат эмоции при себе и не повышают голос».

Вписаться в этот образ не так-то просто. За многие годы на съемки в роликах L'Oreal пробовалось бесчисленное количество актрис,

но все они были отвергнуты. «В одном кастинге как-то участвовала Брижит Бардо, — вспоминает Айра Мадрис (это была реклама другого продукта компании). — И Брижит, несмотря на свой звездный статус, отвратительно справилась с задачей. В ней было что-то, что мешало поверить ей. В ней не было убедительности». И это понятно. Бардо принадлежит к блондинкам-бомбам, не дерзким.

В 1980-х Clairol решила последовать примеру L’Oreal и сделала Линду Эванс лицом Ultress, бренда — конкурента Preference на рынке дорогостоящих красок. Но из этого ничего не вышло. Эванс, сыгравшая любящую жену Блейка Каррингтона в сериале «Династия», была слишком уж веселой. («Самое сложное, что ей пришлось делать в этом ролике, — говорит Майкл Сеннот, хотя, наверное, это не совсем справедливо, — переставить цветы».)

Но помимо правильного выбора блондинки немаловажную роль играл и слоган. В 1970-х Поликофф создала для компании Miss Clairol серию роликов с ключевой фразой «Я это делаю для себя». Однако «Я это делаю для себя» можно считать в лучшем случае бледной версией «Ведь я этого достойна», в особенности для бренда, который первые 20 лет своего существования утверждал обратное. «Моя мать считала, что во фразе “Ведь я этого достойна” есть что-то бесстыдное, — как-то призналась мне Фрик. — Ее всегда беспокоило мнение окружающих. Она бы никогда не решилась провести такую явную связь между цветом волос и самоуважением».

Правда в том, что образ, придуманный Ширли Поликофф — Ширли, которая обрела свободу в уподоблении другим, — морально устарел. Приведу пример. В одном из роликов 1960-х «Правда ли, что блондинкам веселее живется?» для Lady Clairol есть эпизод, который в 1973 году было, наверное, больно смотреть. На берегу озера привлекательный смуглый мужчина кружит молодую женщину, ослепительную блондинку. Он обнимает ее за талию, она обвивает его за шею, ее лицо сияет от счастья, ноги оторваны от земли. Мужской голос за кадром, глубокий и сочный. «Возможно, — говорит он, — она заполучила бы этого мужчину в любом случае, но вы

никогда ее в этом не убедите». Это была оборотная сторона жизни Ширли Поликофф. Получить желаемое можно было посредством фальсификации, правда, потом ты вряд ли бы узнала, что повлияло на ситуацию: ты сама или небольшой обман. Ты рисковала забыть о том, кем являешься на самом деле. Ширли Поликофф думала, что жизнь в американской мечте и «он» — привлекательный мужчина у озера или приятель, который увозит тебя на Бермуды, — стоят того. Но к концу 1960-х женщины хотели знать, что они все-таки этого достойны.

5

Почему Ширли Поликофф и Хон Шпехт сыграли такую важную роль? Кажется, на этот вопрос легко ответить, если посмотреть на него сквозь призму их рекламных кампаний. Они были талантливыми копирайтерами, умевшими в одной фразе выразить чаяния женщин своего времени. Они отразили тот момент в истории американского общества, когда краска для волос каким-то образом переплелась с политикой ассимиляции, феминизмом и самоуважением. Но их история таит в себе гораздо больше. Она раскрывает отношения, связывающие нас с товарами, которые мы покупаем. Она иллюстрирует постепенное осознание рекламщиками того, что им никогда не приблизиться к современному потребителю, не проникнув в психологические нюансы этих отношений, не наделив смыслом наши каждодневные покупки. Ширли Поликофф и Хон Шпехт совершенствовали жанр рекламы, ставивший перед собой именно такую задачу. Революция, свершавшаяся в то время на Мэдисон-авеню, заключалась, в частности, в попытках дать определение этому жанру и развить его. Движущей силой этой революции стала группа социологов, которую возглавляла психолог Херта Херцог, обучавшаяся в Вене. Что же знала Херта Херцог? Она знала — или по крайней мере думала, что знает, — какой теорией объяснялся успех слоганов «Она красится или нет?» и «Ведь я этого

достойна». Благодаря этому Херта Херцог стала не менее заметной фигурой, чем Ширли Поликофф и Хон Шпехт.

Херцог работала в небольшом рекламном агентстве под названием Jack Tinker & Partners. В узких кругах о нем говорили так же, как бейсбольные фанаты — о команде Yankees 1927 года. Tinker было детищем легендарного рекламщика Мэриона Харпера. Прежде он возглавлял агентство McCann-Erickson, но решил, что оно слишком крупное и неуклюжее, чтобы вести дела так, как надо. Поэтому Харпер забрал с собой самых ярких и талантливых сотрудников и обосновался с ними сперва в «Валдорф Тауэрс» (под номером герцога и герцогини Виндзорских и над номером генерала Дугласа Макатура), а потом в отеле «Дорсет» на 54-й улице с видом на Музей современного искусства.

Tinker Group снимало пентхаус с огромной террасой, венецианскими мозаичными полами, двухэтажной гостиной, французской антикварной полированной стойкой и мраморным камином. Из окон открывался захватывающий дух вид. Стены украшала регулярно обновляемая партнерами экспозиция современного искусства. Все — от стен и потолка до ковров и мебели — было ослепительно белого цвета. Предполагалось, что агентство будет выполнять функцию лаборатории идей, однако оно столь стремительно завоевывало популярность, что вскоре клиенты стали выстраиваться в очередь. Когда компании Buick потребовалось название для нового роскошного купе, Tinker Group предложило Riviera. Когда Bulova потребовалось название для новых кварцевых часов, Tinker придумало Accutron. Также агентство работало с Coca-Cola, Exxon, Westinghouse и множеством других компаний, названия которых — согласно строгой политике конфиденциальности — держались в тайне. И если вначале у Tinker было четыре партнера и один телефон, то к концу 1960-х годов оно занимало восемь этажей отеля «Дорсет».

В своей работе агентство использовало метод, известный как мотивационные исследования. С ним в 1940-х Мэдисон-авеню

познакомили европейские интеллектуалы, получившие образование в Венском университете. До тех пор рекламные исследования ограничивались простыми подсчетами, фиксируя, кто и что покупает. Однако специалистов по мотивационным исследованиям занимал другой вопрос: почему? Почему люди покупают те или иные товары? Что побуждает их совершать покупки? Исследователи разработали анкеты, содержащие сотни вопросов и основанные на динамической психологии Фрейда. Они использовали гипноз, рисуночный тест фрустрации Розенцвейга, ролевые игры и пятна Роршаха. Именно они изобрели то, что сегодня мы называем фокус-группой.

Среди этих исследователей был Пол Лазарсфельд, один из титанов социологии XX века, разработавший программный анализатор Лазарсфельда–Стэнтон — небольшой прибор с кнопками, производящий запись эмоциональных реакций испытуемых. Ханс Зайцель, бывший пациент Альфреда Адлера в Вене, пришедший работать в агентство McCann-Erickson. Эрнест Дихтер, бывший студент Лазарсфельда в Венском институте психологии, консультировавший сотни крупнейших компаний. И Херта Херцог — вероятно, самый талантливый специалист в области мотивационных исследований. Она обучала венскому методу десятки интервьюеров и отправляла их изучать американских потребителей.

«По заказу производителей пуэрториканского рома Херта должна была выяснить, почему люди пьют, разглядеть, что скрывается под поверхностью, — вспоминает Рена Бартош, бывшая рекламщица, в те дни работавшая вместе с Хертой. — Мы приглашали человека выпить, и он заказывал то, что обычно, а мы проводили психологический тест. После того как человек выпивал, мы проводили повторный тест. Нашей задачей было проанализировать, как меняется личность человека под влиянием алкоголя».

Херцог помогла выбрать название сигарет Oasis, поскольку проведенное ею психологическое исследование показало, что такое название — заключающее в себе образ прохладных журчащих

источников — обладает притягательной силой для курильщиков с характерной оральной фиксацией.

«Херта была такой изящной, мягкой, с правильной речью, — рассказывает Герберт Кругман, также работавший с Херцог в те годы. — Она обладала феноменальной проницательностью. Однажды представители торговой марки Alka-Seltzer, которая была нашим клиентом, обсуждали с ней новые решения для очередного рекламного ролика. И она сказала: «Вы показываете руку, кидающую в стакан с водой таблетку Alka-Seltzer. Почему бы не показать руку, кидающую две таблетки? Вы удвоите продажи». Так и вышло. Херта была “серым кардиналом”. Ее боготворили».

Уволившись из Tinker, Херцог перебралась обратно в Европу, сначала в Германию, а потом на родину, в Австрию. Она написала исследование по телевизионному сериалу «Даллас» для академического журнала *Society*. Преподавала теорию коммуникаций. В Иерусалиме для Международного центра Видала Сассуна по изучению антисемитизма занималась темой Холокоста. В настоящее время живет в горной деревушке Лойташ в Альпах, в получасе езды от Инсбрука, в белом доме с острой крышей, словно сошедшем с картинок. Это невысокая, стройная, сдержанная женщина, в ее когда-то темных волосах сквозит седина. Говорит она короткими, отрывистыми, четко сформулированными фразами на безупречном, хотя и с сильным акцентом, английском. Если Ширли Поликофф, Хон Шпехт и Херта Херцог окажутся вместе в одной комнате, первые две будут безостановочно говорить, размахивая в воздухе руками с длинными пальцами, унизанными кольцами, а Херта будет скромно сидеть в уголке и слушать.

«Мэрион Харпер нанял меня для проведения качественного анализа — это качественный опрос, специальный инструмент, разработанный в Вене, в Австрийском научном центре экономической психологии, — рассказывает мне Херцог. — Это не было интервью с прямыми вопросами и ответами; ты просто задавал некую тему и позволял дискуссии идти своим ходом. Интервьюер не говорил,

а помогал участнику короткими вопросами вроде «Что-нибудь еще?». Интервьюер не должен был влиять на опрашиваемого, его задачей было — помогать ему. Очень похоже на психоанализ».

Прямая, как стрела, Херцог сидит в кресле в гостиной. На ней черные свободные брюки и толстый коричневый свитер, защищающий от альпийских холодов. За спиной у нее ряды книжных полок, заставленные книгами: Мейлер на немецком, Райсман на английском. На длинной кушетке, стоящей перпендикулярно креслу, лежит раскрытый последний номер психоаналитического журнала *Psyche*.

«Впоследствии я добавила к процессу различного рода психологические детали: словесные ассоциативные тесты или рисование фигур, сопровождаемое рассказом. Предположим, вы — мой респондент, тема — мыло. Я уже обсуждала с вами мыло. Что вы в нем видите, почему покупаете его, что вам в нем нравится и не нравится. В конце интервью я прошу вас нарисовать фигуру, все, что захотите, и рассказать мне историю об этой фигуре».

Прося респондентов рисовать в конце интервью фигуры, Херцог пыталась заставить их раскрыться, поведать нечто, что могло бы пролить свет на их потаенные желания. По ее собственному признанию, она проводила сеанс психоанализа. Но она не спрашивала о красках для волос, чтобы лучше узнать вас, как это делают психоаналитики. Она расспрашивала вас, с тем чтобы узнать нечто о красках для волос. Она понимала, что психоаналитическое интервью может идти в обоих направлениях. Методы лечения можно использовать для раскрытия секретов продажи. «Она красится или нет?» и «Ведь я этого достойна» сделали то же самое: они не только несли в себе мощный спасительный посыл, но и — и в этом секрет их триумфа — смогли успешно привязать этот посыл к пятидолларовой бутылочке с краской для волос. Мотивационные исследования внесли в рекламный бизнес огромный вклад, доказав, что такой же подход можно применить к любому товару, что продукты и рекламные обращения, с которыми нам приходится иметь дело, являются такой же психологической составляющей нашей жизни, как отно-

шения, эмоции и впечатления, обычно служащие предметом психоаналитического изучения.

«Очень хорошо помню один проект, которым мы занимались в Tinker, — продолжает Херцог, возвращаясь к одной из самых памятных своих побед в агентстве. — Я выяснила, что Alka-Seltzer принимается при болях в желудке и головной боли. Как оказалось, при болях в желудке люди склонны обвинять во всем себя. В те дни препарат Alka-Seltzer рекламировался преимущественно как лекарство, применяемое при переедании, а переедание целиком и полностью на вашей совести. Однако с головной болью дело обстоит совершенно иначе. Она приходит сама по себе». По мнению Херцог, это было классическое психологическое осознание. Оно вскрыло очевидное разделение тех, кто принимает Alka-Seltzer, на две диаметрально противоположные группы — преступники и жертвы — и показало, что компания пытается завоевать одну, пренебрегая другой. Но больше того, оно дало понять, что посредством правильного выбора слов рекламщики смогут разрешить психологическую дилемму — с помощью одной, а лучше двух белых таблеток. Херцог позволила себе скупой улыбнуться. «Поэтому я сказала: мол, будет хорошо, если вы придумаете нечто, объединяющее эти два элемента. И копирайтер придумал дурноту». Херцог повторяет эти слова. «Дурнота не относилась ни к первой, ни ко второй группе — не акцентировала внимание отдельно на голове или желудке. Она объединяла то и другое».

6

Взгляд на товары как на психологическую составляющую — идея, если вдуматься, радикальная. Пытаясь разобраться, как мы стали теми, кем являемся сейчас, мы склонны ставить философское выше физического, а произведения искусства — выше коммерческих продуктов. В списке героев 1960-х можно найти музыкантов, поэтов, борцов за гражданские права и спортсменов. Но, по мнению Херцог,

этот список неполон. Как, скажем, насчет Видала Сассуна? В те же годы он подарил миру прически, ставшие классикой. Маккрэкен пишет о том времени: «Клиенты считались чем-то вроде болванки... Стрижки делались как на конвейере». Но Сассун придумал стрижкам индивидуальность и освободил женские волосы от типичных причесок того времени — от, как говорит Маккрэкен, «этих нелепых вычурных кустарников, чью пышность обеспечивала перманентная завивка, форму — бигуди, а устойчивость — спреи для волос». Херцог же считает, что те доводы, которые приводят, отрицая революционное значение Сассуна, — его продуктом были всего лишь прически, на создание которых уходит не более получаса, они влияют только на ваш внешний вид, а через месяц вам придется стричься заново — как раз и подтверждают важность сыгранной им роли. Если революция не сопряжена с чем-то материальным, доступным и воспроизводимым, разве может она считаться революцией?

«Ведь я этого достойна» и «Она красится или нет?» обладали такой силой воздействия именно потому, что являлись рекламными роликами. Рекламные ролики неразрывно связаны с рекламируемыми продуктами, а продукты предлагают то, чего не предлагают песни, стихи, политические движения и радикальные идеологии, — доступное и моментальное средство преображения. «За первые несколько лет кампании “Ведь я этого достойна” среди наших покупательниц стало значительно больше тех, кто только начал красить волосы, — рассказал мне Сеннот. — Эту группу составляли женщины на этапе жизненных перемен, означающих, как правило, развод. У нас было гораздо больше покупательниц, переживших развод, чем у Clairol. Их дети выросли, и в жизни произошло что-то, что заставило их взглянуть на себя по-новому». Они испытывали совершенно новые ощущения, и Хон Шпехт подарила им средство выглядеть иначе. Они изменили свою жизнь и свои волосы, и кто может с уверенностью сказать, что важнее — что на первом месте, а что на втором. Но речь и не идет о выборе между одним и другим. Они изменили и то и другое вместе.

7

В середине 1990-х лицом бренда Nice 'n Easy стала Джулия Луис-Дрейфус, известная по роли Элейн в сериале «Сейнфелд». По традиции Clairol она являет собой тип «соседской девчонки» — Дорис Дэй эпохи постмодерна. Однако рекламные ролики мало походили на творения Ширли Поликофф для Miss Clairol. В самом лучшем из них Луис-Дрейфус обращается к темноволосой женщине, сидящей напротив нее в автобусе: «Знаете, вам очень пойдет быть блондинкой». И после этого под одобрительные выкрики пассажиров Луис-Дрейфус прямо в автобусе наносит Nice 'n Easy, оттенок 104. Это Ширли Поликофф с точностью до наоборот: забавная, а не серьезная; открытая, а не замкнутая.

Изменения не обошли стороной и L'Oreal. Мередит Бакстер-Бирни произносила «Ведь я этого достойна» с соответствующей словам искренностью. К тому моменту, как в 1980-е лицом бренда стала Сибилл Шеферд, произошел поворот на 180 градусов — дань царящему материализму, — а сегодняшние ролики с Хизер Локлир отличаются возбуждающей чувственностью. «Новая Preference от L'Oreal, — говорит она в одном из свежих роликов. — Передайте ее дальше. Вы этого достойны». Слово «ведь», придававшее реплике Хон Шпехт такую выразительность, убрали. Веское «я» заменили на «вы». Кампании Clairol и L'Oreal шли совершенно в разных направлениях. Согласно отчетам маркетинговой фирмы Spectra, у Preference и Nice 'n Easy примерно одинаковое количество пользователей, зарабатывающих от 50 000 до 75 000 долларов в год, слушающих религиозное радио, арендующих жилье, смотрящих метеоканал, купивших за прошлый год больше шести книг, являющихся фанатами профессионального футбола и состоящих в профсоюзе.

Однако существенное различие между двумя брендами — несомненная заслуга Хон Шпехт и Ширли Поликофф. И дело не в том, что есть женщины Clairol или женщины L'Oreal. Все гораздо глубже.

Как хорошо было известно Херцог, в процессе формирования восприятия своего «я» все мы заимствуем из окружающего мира какие-то кусочки, идеи и фразы, ритуалы и продукты — факторы, накладывающий пусть небольшой, но существенный отпечаток на нашу личность. Имеют значение наши религиозные убеждения, музыка, одежда, пища — равно как и бренд нашей краски для волос. Кэрол Хамилтон, вице-президент по маркетингу компании L’Oreal говорит, что с первого взгляда может распознать в фокус-группе тех, кто пользуется продукцией Clairol, и тех, кто пользуется продукцией L’Oreal. «Женщина, пользующаяся L’Oreal, всегда излучает большую уверенность и обычно лучше выглядит — и дело не только в цвете волос, просто она тщательнее накладывает макияж, делает прическу, — поясняет Хамилтон. — Она более изысканно и модно одевается. Seriously, я четко вижу различия».

Жанна Мэтсон, вице-президент по маркетингу компании Clairol, признается в том же самом: «О да, вне всяких сомнений... Женщина Clairol являет собой образец типичной американской красоты, в ней больше естественности. Но это, скорее, красота для меня, в противоположность красоте для окружающего мира. Те, кто пользуются продукцией L’Oreal, обычно более холодные, отстраненные. А те, кто пользуются Clairol, отличаются особым душевным теплом. Они чаще общаются друг с другом. “Я пользуюсь оттенком 10”. — “О, и я пользуюсь тем же оттенком!” Такое вот близкое общение».

Это не те ассоциируемые с брендом типажи, которые задумывали Поликофф и Шпехт, ведь на дворе сейчас не 1956-й или 1973-й, а 1999 год. Мистификации Ширли Поликофф отошли на второй план. Злость Хон Шпехт трансформировалась в гламурность. От оригинальной мелодии осталось лишь несколько тактов. Но и этого достаточно, чтобы никто не перепутал «Ведь я этого достойна» и «Она красится или нет?». Шпехт говорит: «Это значило: я знаю, вы не считаете меня достойной! Именно так считали работавшие со мной мужчины. Женщина в их представлении являлась лишь объектом. Я вела себя дерзко и вызывающе. И думала:

“Я буду с вами бороться! Не указывайте, кем мне быть. Вы многие поколения диктовали мне, кем быть”». При слове «бороться» она показывает средний палец правой руки. Ширли Поликофф никогда и ни за что не показала бы средний палец. Она была слишком занята придумыванием собственной Америки — места, где одинокая женщина может осветлить волосы и оказаться на пляже с обручальным кольцом на пальце.

В 1973 году на вечеринке по случаю выхода на пенсию Поликофф напомнила собравшимся сотрудникам Clairol и Foote, Cone & Belding о лавине писем, обрушившейся на них после первых рекламных роликов: «Помните письмо от девушки, которая, став блондинкой, отправилась в медовый месяц на Бермуды?»

Разумеется, никто его не забыл.

«Должна признаться, — промолвила она с выражением, которое должно было изобразить милое смущение, — что его написала я».

Ошибка Джона Рока

*Чего изобретатель противозачаточных таблеток
не знал о женском здоровье*

1

Джон Рок был крещен в 1890 году в Церкви непорочного зачатия в Марлборо, штат Массачусетс. Венчал его кардинал Уильям О'Коннелл из Бостона. У Рока было пятеро детей и 19 внуков. Над его рабочим столом висело распятие, и почти каждый день он посещал утреннюю мессу в Церкви святой Марии в Бруклине. Рок, как вспоминают его друзья, обожал свою церковь. Он изобрел противозачаточную таблетку и был глубоко убежден в том, что его вера и его призвание никоим образом не противоречат друг другу. Всем несогласным он повторял слова, которые в детстве услышал от священника своего родного города: «Джон, всегда слушайся голоса совести. Не позволяй никому заглушить его. Никому — значит никому». Даже когда монсеньер Фрэнсис Карни из Кливленда назвал его «моральным насильником», а Фредерик Гуд, много лет возглавлявший родильное отделение Бостонской городской больницы, обратился к бостонскому кардиналу Ричарду Кашингу с прось-

бой отлучить Рока от церкви, тот не изменил своего мнения. «Вы должны бояться встречи с Создателем», — в гневе написала ему одна женщина. «Уважаемая мадам, — написал Рок в ответ, — в моей вере нас учат тому, что Бог присутствует рядом с нами всегда. Поэтому, когда пробьет мой час, нас не нужно будет представлять друг другу».

После того как в 1960 году Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарств одобрило Таблетку, Рок в течение нескольких лет появлялся повсюду. Его приглашали на каналы CBS и NBC, статьи о нем публиковались в *Time*, *Newsweek*, *Life* и *The Saturday Evening Post*. Он неумолимо колесил по стране. Из-под его пера вышла получившая широкий общественный резонанс книга «Время пришло: Предложения врача-католика по прекращению войны из-за контроля над рождаемостью» (*The Time Has Come: A Catholic Doctor's Proposals to End the Battle over Birth Control*). Ее перевели на французский, немецкий и голландский. Ростом под метр девяносто, Рок обладал безукоризненными манерами: открывал двери перед пациентками и обращался к ним «миссис» или «мисс». Уже одно то, что Таблетку связывали с его именем, придавало его изобретению вес. «Он был человеком с необычайным чувством собственного достоинства, — вспоминает доктор Шелдон Сегал из Совета по делам народонаселения. — Даже если мероприятие позволяло расстегнутый воротничок, вы бы никогда не увидели его без галстука. Добавьте к этому седую шевелюру и безукоризненную осанку, даже в последний год жизни».

В Гарвардской медицинской школе Рок считался динозавром, поскольку преподавал там акушерство больше трех десятилетий. Он был пионером в области экстракорпорального оплодотворения и замораживания сперматозоидов и первым, кому удалось извлечь неповрежденную оплодотворенную яйцеклетку. Но венцом его достижений стала Таблетка. Двое его сотрудников, Грегори Пинкус и Мин-Чу Чанг, разработали механизм действия препарата. Сам же Джон Рок руководил клиническими испытаниями. В замечательной биографии Рока, изданной в 1982 году, ее автор Лоретта Маклафлин

писала: «Именно его имя и репутация придавали вес утверждению о том, что таблетки защитят женщин от нежелательной беременности». Незадолго до одобрения Таблетки Рок посетил Вашингтон, чтобы засвидетельствовать перед Управлением по контролю качества пищевых продуктов и лекарств безопасность средства. Говорят, эксперт управления Паскуаль Дефелис, акушер-католик из Университета Джорджтауна, высказал предположение, что католическая церковь никогда не одобрит противозачаточные таблетки. «Я до сих пор помню, как Рок стоял с бесстрастным выражением лица, вперив взгляд в Дефелиса, — много лет спустя рассказывал его коллега. — А затем ледяным голосом, от которого кровь стыла в жилах, промолвил: “Молодой человек, не думайте так плохо о моей церкви”».

В конечном счете церковь разочаровала-таки Джона Рока. В 1968 году в энциклике *Humanae Vitae* папа Павел VI запретил оральные контрацептивы и прочие «искусственные» методы контроля рождаемости.

Бурные дебаты, разгоревшиеся вокруг этой темы в 1960-е, остались в далеком прошлом. А Джона Рока все еще помнят. По одной простой причине: в попытках примирить церковь и свою работу он совершил ошибку. Хоть и ненамеренно. Она вскрылась только после его смерти, благодаря научным достижениям, которые Рок не мог предвидеть. Но поскольку она повлияла на его восприятие Таблетки — что та собой представляет, как действует и, самое главное, какую играет роль — и поскольку Джон Рок помог Таблетке появиться на свет, эта ошибка определила те представления о контрацепции, которые существуют у нас до сих пор.

Джон Рок полагал, что Таблетка является «естественным» противозачаточным средством. Он, конечно, не имел в виду, что она была естественной сама по себе, тем более что в первые годы ее существования дозы гормонов во много раз превышали сегодняшние. Под этим подразумевалось, что она действует естественным образом. Женщина может забеременеть только в течение определенных дней в месяц, поскольку после овуляции ее организм в огромных

количества вырабатывает гормон прогестерон. Прогестерон, принадлежащий к классу гормонов под общим названием прогестины, подготавливает матку к имплантации оплодотворенной яйцеклетки и прекращает образование в яичниках новых яйцеклеток, а также способствует сохранению беременности. «У здоровой женщины прогестерон предотвращает овуляцию и обуславливает пред- и постменструальный “безопасный» период», — писал Рок. У беременной женщины прогестин вырабатывается отчасти по той же причине: с тем чтобы новая яйцеклетка не подвергала опасности развивающуюся беременность. Другими словами, прогестин является природным контрацептивом. А что представляла собой Таблетка? Прогестин в форме пилюли. Когда женщина принимала эти пилюли, производство гормонов не ограничивалось внезапным всплеском после овуляции и не сводилось к определенным периодам цикла. Они регулярно поступали в организм равномерными дозами, с тем чтобы постоянно подавлять овуляцию. Пилюли также содержали эстроген, который способствует восстановлению целостности эндометрия и — как выяснилось впоследствии — образованию других тканей. Однако время выработки и комбинация гормонов не имели для Рока особого значения. Ключевым фактором в его представлении было то, что ингредиенты Таблетки лишь увеличивали количество того, что естественным образом уже присутствовало в организме. И в этой естественности он видел огромный религиозный смысл.

В 1951 году папа Пий XII одобрил использование католиками календарного метода, назвав его «естественным» методом регулирования рождаемости: он не разрушал сперматозоиды, как спермициды; не нарушал естественный процесс размножения, как диафрагма; не увечил органы, как стерилизация. Рок знал о календарном методе все. В 1930-х годах в Бруклине, штат Массачусетс, в бесплатной больнице для женщин он основал первую в стране клинику календарного метода. В ее задачи входило обучение католических пар методам естественной контрацепции. Как же работает календарный

метод? Его суть в том, чтобы ограничивать сексуальную жизнь безопасными периодами, создаваемыми прогестином. А как действует Таблетка? Благодаря содержанию прогестина она продлевает безопасный период на целый месяц. Она не калечит репродуктивные органы и не нарушает никаких естественных процессов. Рок писал: «Оральные контрацептивы можно охарактеризовать как безопасные периоды, создаваемые таблетками; они имеют такой же моральный смысл, как и календарный метод». По мнению Рока, Таблетка являлась не более чем «дополнением к прирودة».

В 1958 году папа Пий XII одобрил использование католиками Таблетки при условии «побочности» ее контрацептивного эффекта. Другими словами, при условии, что она будет применяться только как лечебное средство при болезненных менструациях или «заболеваниях матки». Это решение придало Року еще больше уверенности. Кратковременный прием Таблетки помогал женщинам, страдавшим нарушением цикла. А регулярный менструальный цикл был обязательным условием применения календарного метода, одобренного церковью. Так разве не позволительно было бы принимать Таблетку женщинам с нерегулярным циклом, чтобы облегчить использование этого метода? А при таком раскладе почему не сделать еще один шаг вперед? Вот что писал в своей книге «Контрацепция» (Contraception), посвященной истории отношения католической церкви к контролю над рождаемостью, федеральный судья Джон Нунан:

«Если можно на законном основании подавлять овуляцию для обеспечения регулярности, необходимой для безопасного полового акта, почему незаконно подавлять овуляцию безотносительно календарного метода? Если можно предотвратить беременность с помощью таблеток и календарного метода, почему не делать то же самое с помощью только таблеток? И в том и в другом случае в качестве средства используется подавление овуляции. Почему же с точки зрения морали так необходимо добавление календарного метода?»

Сейчас эти аргументы кажутся нам странными, но именно они сыграли ключевую роль в развитии оральной контрацепции.

Именно Джон Рок и Грегори Пинкус решили, что Таблетку следует принимать четырехнедельным циклом — три недели женщина принимает ее, а на четвертой, во время которой происходит менструация, делает перерыв (или использует плацебо). Этому не было никаких медицинских обоснований. У женщины детородного возраста менструальный цикл, обусловленный последовательной выработкой гормонов в яичниках, в среднем составляет 28 дней. Когда в матку попадает сначала эстроген, а затем комбинация эстрогена и прогестина, ее слизистая оболочка уплотняется и набухает, готовясь к имплантации оплодотворенной яйцеклетки. Если яйцеклетка не оплодотворена, уровень гормонов падает, в результате чего оболочка — эндометрий — отслаивается в виде менструальной крови. Если же женщина принимает противозачаточные таблетки, яйцеклетка не производится, поскольку они подавляют овуляцию. Количество вырабатываемых эстрогена и прогестина, стимулирующих рост слизистой оболочки матки, значительно сокращается, ведь таблетки замедляют работу яичников. Пинкус и Рок знали: содержащиеся в Таблетке гормоны оказывают на эндометрий настолько слабый эффект, что женщина может месяцами не иметь менструации. «Принимая во внимание эффект подавления менструального кровотечения, который вызывает прием данного препарата, — признавал Пинкус в 1958 году, — предположительно возможно добиться цикла любой продолжительности». Однако вместе с Роком они решили делать перерыв через три недели, чтобы спровоцировать менструальное кровотечение, поскольку считали, что ежемесячное его появление будет действовать на женщин успокаивающе. Кроме того, если Рок хотел продемонстрировать, что Таблетка есть не более чем «вариант» календарного метода, ему никак нельзя было обойтись без ежемесячной менструации. Календарный метод требовал «регулярности», так что Таблетке приходилось ее обеспечивать.

Говоря о Таблетке, многие упоминают о том, что ни один другой препарат не узнавался так легко по упаковке: этой маленькой круглой пластиковой упаковке с нарисованными стрелками. Но что та-

кое упаковка со стрелками как не овеществление 28-дневного цикла? По замыслу ее создателя, она должна была помещаться в дамскую сумочку и быть «неотличимой» от пудреницы, чтобы «не раскрывать женские секреты, которые не касаются посторонних». Таблетка и сегодня нередко выпускается в упаковке со стрелками и принимается 28-дневным циклом. Другими словами, она до сих пор остается препаратом, форма которого была продиктована католической церковью — и желанием Джона Рока сделать так, чтобы этот метод контроля рождаемости казался максимально естественным. В этом-то и заключалась его ошибка. Он был слишком увлечен идеей естественности. Но то, что он считал естественным, в действительности таковым не являлось, поскольку придуманная им Таблетка оказалась совсем не тем, чем он ее считал. В сознании Джона Рока тесно переплелись диктат религии и принципы науки, и только сейчас мы начинаем распутывать этот клубок.

2

В 1986 году молодой ученый Беверли Штрассман отправилась в Африку, намереваясь пожить в племени догонов в Республике Мали. Местом для ее исследований была выбрана деревня Сангуи на территории Сахель, расположенная примерно в 200 км к югу от Тимбукту. Сахель — это усеянная колючими кустарниками саванна, зеленая в дождливый сезон и полузасушливая в оставшуюся часть года. Догоны выращивают просо, сорго и лук, разводят скот и живут в глиняных домах, заселив нагорье Бандиагара. Они не используют никаких средств контрацепции. Многие из них продолжают чтить традиции и религиозные убеждения предков. Догоны-земледельцы во многих отношениях живут так же, как с незапамятных времен жили люди этих земель. Штрассман планировала составить точный репродуктивный профиль женщин племени догонов, с тем чтобы понять, что представляла собой женская биология в тысячелетний период, предшествующий современной эпохе. В известном смысле

Штрассман пыталась дать ответ на тот же вопрос о женской биологии, из-за которого в 1960-е спорили Джон Рок и католическая церковь: что есть естественное? Только она рассматривала естественное не с теологической, а с эволюционной точки зрения. Во времена, когда в ходе естественного отбора формировались основные характеристики человеческой биологии, — как часто женщины рожали детей? Как часто у них происходила менструация? Когда у них наступала половая зрелость, когда — менопауза? Какое воздействие на овуляцию оказывало грудное вскармливание? Все эти вопросы, хоть и поднимавшиеся ранее, никогда не изучались с тщательностью, которая позволила бы антропологам с уверенностью ответить на них.

Штрассман, преподаватель Мичиганского университета в Энн-Арборе, стройная рыжеволосая женщина с тихим голосом. Время, проведенное в Мали, она вспоминает с черным юмором. Дом, в котором она жила в Сангуи, ранее использовался как загон для овец, а после ее отъезда был превращен в свинарник. В уборной поселилась маленькая коричневая змейка. Изображая моток веревки, она сворачивалась кольцом на сиденье, на котором Беверли сидела, когда мылась. Мнения жителей деревни разделились: была ли это смертельно опасная змея — *Kere me jon-golo*, в буквальном переводе «Мой укус нельзя исцелить» — или безобидное создание? (К счастью, верным оказался второй вариант.) Однажды один из ее соседей и лучших друзей в качестве особого угощения преподнес ей зажаренную крысу. «Я заявила, что белым людям не позволено есть крыс, поскольку крысы — наш тотем, — рассказывает Штрассман. — У меня до сих пор стоит перед глазами эта крыса, раздувшаяся и обуглившаяся. Лапы вытянуты в разные стороны. Усы подпалены. Что уж говорить о хвосте!»

Штрассман планировала прожить в деревне полтора года, но осталась на два с половиной — настолько захватывающим и содержательным оказалось ее исследование. «Я чувствовала, что удостоилась великой чести, — объясняет она. — И просто не могла заставить себя уехать».

Штрассман заинтересовал обычай догонов изолировать женщин с менструацией в специальных хижинах на краю деревни. В Сангуи имелись две «менструальные» хижины — темные крошечные однокомнатные глинобитные постройки с полками вместо кроватей. В каждой помещались три женщины, и те, кто попадал сюда, когда обе хижины были заняты, ютились снаружи на камнях. «Это не то место, куда приходят расслабиться и отдохнуть, — говорит Штрассман. — Здесь люди просто проводят ночь, возвращаются сюда на закате, а рано утром встают и начинают носить воду». Штрассман взяла анализы мочи у женщин из специальных хижин для подтверждения менструации. После этого составила список жительниц деревни и все оставшееся время своего пребывания в Мали — 735 дней — вела учет тех, кто посещал хижины. Как ей удалось установить, первые месячные у женщин из племени догонов начинались в среднем в 16 лет; рожали же они по восемь-девять раз. Начиная с менархе, первой менструации, и заканчивая 20 годами, Штрассман насчитала в среднем семь менструаций в год. За последующие полтора десятилетия, с 20 и до 34 лет, женщины большую часть времени либо были беременны, либо кормили грудью (что в случае догонов подавляло овуляцию примерно на 20 месяцев). Как следствие этого в среднем у них происходила одна менструация в год. Начиная с 34 лет и до наступления менопаузы (приблизительно в 50), когда фертильность резко идет на спад, у них насчитывалось четыре менструации в год. В общей сложности догонские женщины менструировали около 100 раз в течение жизни. (Те, кто выживал в детском возрасте, обычно доживали до 70–80 лет.) У среднестатистической жительницы Запада за жизнь происходит около 350–400 менструаций.

Офис Беверли Штрассман располагается в цокольном этаже бывшей конюшни рядом с Музеем естественной истории на территории кампуса Мичиганского университета. Позади ее рабочего стола выстроились в ряд потрепанные жизнью картотечные шкафы. В ходе разговора Штрассман обернулась и достала оттуда кипу пожелтев-

ших таблиц. С левой стороны на каждом листе были проставлены имена и идентификационные номера женщин из деревни Сангуи. В верхней части шла временная линия, разбитая на 30-дневные периоды. Каждая менструация каждой женщины была помечена *x*. Две женщины из деревни, пояснила Штрассман, не могли иметь детей и поэтому были регулярными посетительницами менструальной хижины. Она принялась листать страницы, пока не нашла их имена. «Смотрите, за два года у одной произошло 29 менструаций, а у второй 23. — Рядом с каждым именем сплошной линией стояли *x*. — Вот женщина, приближающаяся к менопаузе, — продолжала Штрассман, водя пальцем по странице. — Ее цикл несколько нестабилен. А вот еще женщина детородного возраста. Две менструации. Потом беременность. Больше я никогда не видела ее в менструальной хижине. Вот эта женщина не появлялась в хижине в течение 20 месяцев после рождения ребенка, поскольку кормила грудью. Две менструации. Потом беременность. У нее случился выкидыш, прошло несколько менструаций, потом она снова забеременела. У этой женщины за весь период исследования случилось всего три менструации». В таблицах Штрассман было не так уж много *x*. Большинство ячеек пустовали. Она вернулась на несколько страниц назад, чтобы отыскать двух нетипичных женщин, менструировавших каждый месяц. «Если бы это был менструальный график студенток Мичиганского университета, все ячейки выглядели бы так, как эти две».

Штрассман не утверждает, что собранные ею статистические данные применимы к любому доиндустриальному обществу. Но она убеждена — и ее поддерживают работы других антропологов, — что на количество менструаций в течение жизни не особенно влияют различия в диете, климате или средствах к существованию (например, собирание против земледелия). По мнению Штрассман, более существенным фактором является широкая распространенность грудного вскармливания или бесплодия. Но главное, в чем она убеждена: модель, включающая позднее менархе, частые

беременности и длительные периоды без менструаций, обусловленные интенсивным грудным вскармливанием, была практически универсальной вплоть до случившегося около 100 лет назад «демографического перехода» от высокой плодовитости к низкой. Другими словами, то, что мы считаем нормальным, — частые менструации — с эволюционной точки зрения аномально. «Печально, что гинекологи полагают, будто женщины должны менструировать каждый месяц, — заметила Штрассман. — Они просто не понимают истинной биологической основы менструации».

Для Штрассман и других специалистов в области эволюционной медицины этот переход от 100 к 400 менструациям на протяжении жизни имеет колоссальное значение. Он означает, что женский организм подвергся изменениям и стрессам, не предусмотренным эволюцией. В своей провокационной книге «Неужели менструация устарела?» (*Is Menstruation Obsolete?*) доктора Элсмар Кутинхо и Шелдон Сегал, два выдающихся специалиста по контрацепции, утверждают, что этот недавний переход к «затяжной овуляции», как они ее называют, крайне негативно сказался на женском здоровье. Это вовсе не означает, что меньшее количество менструаций автоматически предполагает лучшее самочувствие женщины. В определенных случаях — в особенности в контексте некоторых медицинских состояний — отсутствие менструаций должно служить поводом для беспокойства. У женщин, страдающих ожирением, отсутствие менструаций может свидетельствовать о повышенном риске развития рака матки. У спортсменок ее отсутствие может сигнализировать о повышенном риске остеопороза. Однако большинству женщин, заявляют авторы, непрекращающаяся овуляция не приносит ничего, кроме учащения абдоминальных болей, перемен настроения, мигреней, а также развития эндометриоза, фиброидов и анемии, «одной из самых серьезных проблем женского здоровья в мире».

Но еще более серьезная проблема — возросший риск развития некоторых видов рака. Следует отметить, что рак развивается в тех

случаях, когда в процессе деления и воспроизведения клетки допускают ошибки, нарушающие клеточную защиту от бесконтрольного разрастания. Это одна из причин, по которым риск развития рака, как правило, увеличивается с возрастом: у клеток больше времени для совершения ошибок. Это также означает, что любое изменение, стимулирующее клеточное деление, потенциально повышает риск развития рака, и овуляция входит в число таких изменений. В ходе овуляции яйцеклетка в буквальном смысле прорывается сквозь стенки яичников. Чтобы заживить этот разрыв, клеткам стенок яичника приходится делиться и воспроизводиться. С каждой беременностью и вынашиванием ребенка риск развития рака в течение жизни уменьшается на 10%. Почему? Вероятно, потому, что из-за беременности и кормления грудью овуляция прекращается как минимум на 12 месяцев, избавляя стенки яичников от необходимости 12 раз заживлять рану посредством деления клеток. Те же аргументы можно привести и в случае с эндометриальным раком. В период менструации эстроген, попадающий в матку, стимулирует разрастание ее слизистой оболочки, что влечет активизацию потенциально опасного клеточного деления. Женщины с редкими менструациями избавляют эндометрий от этого риска. Рак яичников и эндометрия — заболевание, характерное для наших дней, и оно порождено столетием, в котором менструации у женщин начали происходить 400 раз в течение жизни вместо 100.

В этом смысле Таблетка действительно производит естественный эффект. Блокируя образование новых яйцеклеток, прогестин, содержащийся в оральных контрацептивах, сокращает частотность деления клеток яичников. Также он сдерживает выбросы эстрогена в эндометрий, подавляя в нем клеточное деление. Если женщина принимает противозачаточные таблетки в течение десяти лет, вероятность развития рака яичников снижается на 70%, а рака эндометрия — на 60%. Однако в данном случае понятие «естественное» имеет совсем не тот смысл, какой вкладывал в него Джон Рок. Он предполагал, что Таблетка является естественным средством, по-

скольку представляет собой неагрессивный вариант происходящих в организме процессов. Как свидетельствуют недавние исследования, Таблетка естественна в той же мере, в какой она радикальна, поскольку спасает яичники и эндометрий от характерных проблем современности. А то, что Рок настаивал на 28-дневном цикле, лишь доказывает глубину его заблуждения: истинное преимущество Таблетки заключалось не в том, что она могла сохранить менструальный цикл, а в том, что могла нарушить его.

Сегодня все больше специалистов по вопросам репродукции активно выступает против стандартного 28-дневного режима приема противозачаточных таблеток. Organon, компания — производитель лекарственных препаратов, выпустила новый оральный контрацептив Mircette, который сокращает 7-дневный безгормональный перерыв до двух дней. Патриция Сулак, исследователь Техасского сельскохозяйственного и политехнического университета, доказала, что большинство женщин могут принимать противозачаточные таблетки по 6–12 недель, прежде чем у них происходит кровотечение или мажущие выделения. Совсем недавно Сулак точно описала истинную цену «свободной» недели при приеме Таблетки. В своей статье, опубликованной в февральском номере журнала *Obstetrics and Gynecology*, она вместе с коллегами документально подтверждает факты, которые хорошо известны большинству женщин, принимающих противозачаточные таблетки: на протяжении недельного перерыва количество женщин, страдающих от болей в области малого таза и вздутия живота, увеличивается более чем в три раза, от болезненных ощущений в груди — более чем в два раза, от головных болей — почти на 50%. Другими словами, некоторые женщины, принимающие противозачаточные таблетки, испытывают те же побочные эффекты, что характерны для обычной менструации. Статья Сулак — краткая, сухая академическая работа, из тех, что адресованы узкому кругу профессионалов. Но читая ее, невозможно не испытать потрясения — от осознания того, к каким последствиям привело желание Джона Рока угодить церкви. Последние 40 лет

миллионы женщин по всему миру принимали Таблетку именно таким образом, чтобы испытывать максимальные страдания и боль. А с какой целью? Чтобы делать вид, что Таблетка — это не более чем фармацевтическая версия календарного метода?

3

В 1980–1981 годах Малкольм Пайк, медицинский статистик, работавший в Университете Южной Калифорнии, отправился на полгода в Японию для участия в Комиссии по учету пострадавших от атомной бомбы. Но его интересовало не воздействие бомбы. В его задачу входило изучение историй болезни людей, переживших бомбардировки Хиросимы и Нагасаки. Эти истории комиссия собирала на протяжении многих лет. Пайк был занят изучением вопроса, который повлиял на наше понимание Таблетки в не меньшей степени, чем исследования Штрассман: почему уровень заболеваемости раком груди у японских женщин в шесть раз ниже, чем у американских?

В конце 1940-х Всемирная организация здравоохранения начала собирать и публиковать сравнительные статистические данные о состоянии здоровья людей по всему миру. Разница между Америкой и Японией в распространенности рака груди немедленно завладела умами специалистов в области раковых заболеваний. Очевидное объяснение — генетически обусловленная защищенность японских женщин от этой болезни — оказалось несостоятельным, поскольку у японок, переехавших в Соединенные Штаты, рак груди развивался почти с такой же частотой, как и у американок. В результате многие специалисты высказали предположение о существовании некоего неизвестного токсического вещества или вируса, распространенного исключительно на Западе. Брайан Хендерсон, коллега и сотрудник Пайка, говорит, что в начале его карьеры, в 1970 году, «вся эта идея о вирусной и химической природе рака вышла на первое место — в литературе она доминировала. Рак груди объяснялся расплывчатой

теорией, согласно которой он был каким-то образом связан с окружающей средой — а понятие “окружающая среда” каждый человек воспринимал по-своему. Речь могла идти и о диете, и о курении, и о пестицидах».

Хендерсона и Пайка заинтересовали некоторые статистические особенности. Во-первых, вероятность развития рака груди резко повышается у женщин 30–40 лет, а затем во время менопаузы идет на снижение. Если причиной рака выступает некий токсичный внешний агент, логично предположить, что эта вероятность будет стабильно увеличиваться с каждым последующим годом, ведь количество мутаций и генетических ошибок непрерывно накапливается. Но создается впечатление, что рак груди вызывается неким фактором, непосредственно связанным с репродуктивным периодом. Более того, у молодых женщин, перенесших операцию по удалению яичников, отмечается заметно более низкий уровень возникновения рака груди; если организм не вырабатывает ежемесячно эстроген и прогестин, опухоли образуются гораздо реже. Пайк и Хендерсон пришли к выводу, что рак груди связан с процессом клеточного деления, равно как и рак яичников и эндометрия. В конце концов, женские молочные железы так же восприимчивы к уровню гормонов в организме, как и репродуктивная система. Когда грудь подвергается воздействию эстрогена, клетки терминальной протоково-дольковой единицы — места образования рака груди — начинают активно и бесконтрольно делиться. И в течение второй половины менструального цикла, когда яичники начинают вырабатывать огромное количество прогестина, скорость клеточного деления в этой области увеличивается вдвое.

Следовательно, можно предположить, что риск развития рака груди имеет непосредственное отношение к количеству эстрогена и прогестина, воздействию которых женская грудь подвергается на протяжении всей жизни. Возраст женщины в момент менархе также должен иметь большое значение, потому что наступление полового созревания сопряжено с гормональным всплеском в ор-

ганизме, а клетки молочных желез девушки-подростка чрезвычайно восприимчивы к ошибкам, приводящим к раку. (При этом вынашивание детей оказывает защитное воздействие, вероятно потому, что в последние два триместра беременности клетки молочных желез полностью созревают и становятся гораздо устойчивее к мутациям.) Немаловажную роль играет и возраст женщины в момент наступления менопаузы, равно как и количество вырабатываемых яичниками эстрогена и прогестина и даже вес после менопаузы, поскольку жировые клетки превращают другие гормоны в эстроген.

Пайк отправился в Хиросиму для проверки теории клеточного деления. Вместе с другими исследователями он изучал медицинские архивы, обращая первостепенное внимание на возраст, в котором у японских женщин начинались первые месячные. Первые месячные у японки, родившейся в начале столетия, начинались в 16,5 лет. У американки, появившейся на свет в это же время, первые месячные наступали в 14. Уже одного этого различия было достаточно, чтобы объяснить 40%-ную разбежку в частотности случаев рака груди в Японии и США. «Они собрали удивительные данные о женщинах этой области, — говорил Пайк. — Можно было в точности отследить, как менялся возраст появления менархе на протяжении столетия. Можно даже было определить последствия Второй мировой войны. В этот период возраст появления менархе у японских девочек вырос из-за плохого питания и прочих трудностей. А после войны стал снижаться. Именно это поразило меня в полученных данных».

Пайк, Хендерсон и их коллеги рассмотрели и другие факторы риска. Возраст наступления менопаузы, возраст первой беременности и количество детей в обеих странах не настолько различались, чтобы иметь существенное значение. Однако такое значение имел вес. Среднестатистическая японская женщина после менопаузы весила 45 кг; среднестатистическая американская женщина — 66 кг. Это объясняло еще 25% расхождений в показателях. Наконец, исследователи проанализировали образцы крови женщин, про-

живающих в сельской местности Японии и Китая, и выяснили, что их яичники — вероятно, из-за диеты с исключительно низким содержанием жиров — вырабатывают на 25% меньше эстрогена, чем яичники американских женщин. Перечисленные три фактора в совокупности объясняют различия в численности раковых заболеваний. Они же объясняют рост заболеваемости раком среди азиатских женщин, переезжающих в Америку: на американском питании у них раньше начинаются менструации, увеличивается вес и вырабатывается больше эстрогена. Версии о воздействии химических веществ, токсинов, линий электропередач и смога были забыты. «Когда люди говорят, что мы очень мало знаем о раке груди, это ерунда, — категорично заявляет Пайк. Он родом из Южной Африки, ему уже за 60, поэтому в его волосах и бороде заметна седина. На пару с Хендерсоном Пайк является заметной фигурой в области исследований раковых заболеваний, и его высказывания всегда безапелляционны. — Мы имеем прекрасное представление о природе этого заболевания. Мы знаем о нем столько же, сколько о связи курения и рака легких».

Открытия, сделанные в Японии, натолкнули Пайка на мысль о противозачаточных таблетках, поскольку таблетки, подавляющие овуляцию — и сопровождающие ее ежемесячные всплески эстрогена и прогестина, — предположительно могли бы стать мощным средством предотвращения рака груди. Но молочные железы все-таки отличаются от репродуктивных органов. Прогестин предотвращает рак яичников, поскольку подавляет овуляцию. Он обладает способностью предотвращать рак эндометрия, поскольку противодействует стимулирующему эффекту эстрогена. Однако в случае клеток молочных желез, по мнению Пайка, прогестин не решает проблемы — он принадлежит к тем гормонам, что способствуют клеточному делению. Это одно объяснение тому, почему после многих лет изучения Таблетки исследователи пришли к выводу, что она не оказывает никакого антиракового воздействия: любой полезный эффект, производимый тем, что делала Таблетка, сводился на нет

тем, как она это делала. Джон Рок повсюду трубил о том, что в Таблетке содержится прогестин, поскольку этот гормон являлся естественным контрацептивом организма. Однако Пайк не видел ничего «естественного» в том, чтобы подвергать грудь воздействию такой мощной дозы прогестина. По его мнению, количество прогестина и эстрогена, необходимое для эффективного действия контрацептива, значительно превышало количество, необходимое для сохранения здоровья репродуктивной системы, — и этот переизбыток существенно повышал риск развития рака груди. По-настоящему естественная Таблетка могла бы подавлять овуляцию без участия прогестина. Как говорит сам Пайк, в 1980-х годах он был просто помешан на этой идее. «Мы изо всех сил старались придумать, как же, черт возьми, улучшить Таблетку. Мы ломали над этим голову днем и ночью».

4

Предложенное Пайком решение — класс препаратов, известных как GnRHа (аналоги гонадотропин-высвобождающего гормона) и применяемых уже многие годы.

GnRHа прерывают сигнал, посылаемый гипофизом, который пытается отдать приказ о выработке половых гормонов. Они выступают в роли размыкателя цепи. «У нас накоплен солидный опыт использования данных препаратов», — говорит Пайк. GnRHа иногда дают мужчинам с диагнозом рака простаты для временного прекращения выработки тестостерона, который ускоряет образование опухолей. Для задержки наступления половой зрелости его назначают девочкам с диагнозом преждевременного — в семь-восемь лет или даже раньше — полового созревания. GnRHа, принимаемые женщиной детородного возраста, блокируют выработку яичниками эстрогена и прогестина. Традиционная Таблетка убеждала организм в том, что женщина беременна; Таблетка Пайка должна убедить организм в наступлении менопаузы.

В той форме, в какой Пайк хочет использовать GnRNA, они должны выпускаться в прозрачных стеклянных флаконах размером с солонку, с белым пластиковым наконечником. Их нужно вдыхать через нос. В организме они очень быстро распадаются. Утренняя доза на некоторое время вызывает менопаузу. Понятное дело, у менопаузы имеются свои риски. Эстроген необходим для здоровья и крепости сердца и костей. Прогестин обеспечивает здоровое функционирование матки. Поэтому Пайк планирует добавить достаточное количество обоих гормонов, чтобы разрешить эти проблемы, но гораздо меньше того, что в настоящее время содержится в Таблетке. В идеале, говорит Пайк, женщины сами смогут выбирать количество эстрогена, пробовать различные дозировки, пока не подберут подходящую для себя. Прогестин будет приниматься четырьмя курсами в год по 12 дней каждый. Когда женщина прекратит прием прогестина, у нее начнется одна из четырех годовых менструаций.

Пайк и два онколога, Дарси Спайсер и Джон Дэниэлс, основали компанию Balance Pharmaceuticals, которая располагается в Санта-Монике, в небольшом белом здании рядом с автострадой. Два других арендатора — магазин красок и фирма, занимающаяся экспортом. Офис компании размещается в огромном гараже с большой подъемной дверью и бетонными полами. Внутри имеется крошечная приемная, маленький кофейный столик, софа и нагромождение столов, книжных полок, картотечных шкафов и компьютеров. Компания Balance проводит тестирование своего препарата на небольшой группе женщин с высоким риском рака груди, и если результаты и дальше будут столь же обнадеживающими, она подаст заявку на одобрение в Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарств.

«Когда я несколько лет назад познакомился с Дарси Спайсером, — рассказывал мне Пайк, сидя на столе в гараже, — тот предложил: “Почему бы нам не попробовать? С помощью маммограмм будем отслеживать изменения в молочных железах женщин, принимающих препарат, а во избежание побочных эффектов добавим немного эстрогена”. Мы провели исследование и обнаружили колоссальные

изменения. — Пайк вытащил статью, которую вместе со Спайсером опубликовал в *Journal of the National Cancer Institute*, и показал рентгенограммы груди трех молодых женщин. — Это маммограммы женщин до начала приема препарата. — В окружении зернистых черных контуров груди просматривались большие белые фиброзные скопления, которые, по мнению Пайка и Спайсера, свидетельствовали об активном делении клеток, повышающем риск развития рака. Рядом с первыми маммограммами лежали три маммограммы этих же женщин, сделанные после годичного курса GnRHA. Скопления практически полностью исчезли. — Для нас это показатель того, что нам удалось подавить активность в молочных железах. Белый цвет обозначает разрастание клеток. Мы замедлили этот процесс».

Пайк слез со стола и повернулся к листу бумаги, закрепленному на подставке. Быстро написал ряд цифр. «Предположим, менархе у женщины наступает в 15, а менопауза в 50 лет. Это означает 35 лет стимуляции груди. Если сократить это время наполовину, то риск развития рака сокращается не просто наполовину, но на половину в степени 4,5». Он демонстрировал статистическую модель, разработанную им для вычисления риска развития рака груди. «Одна двадцать третья. Риск развития рака груди составляет одну двадцать третью по сравнению с тем, каким он был бы без приема препарата. Он не будет равняться нулю. Это невозможно. Если вы будете принимать препарат в течение десяти лет, степень риска сократится по меньшей мере в половину. Если будете принимать его в течение пяти лет, степень риска сократится как минимум на треть. Как будто ваша грудь стала на пять или десять лет моложе — и этот эффект сохранится». Кроме того, прием препарата должен также защищать от рака яичников.

Создавалось впечатление, что Пайк произносил эту короткую речь уже много раз — перед коллегами, друзьями, родственниками и инвесторами. Ему было известно, как странно и неправдоподобно звучат его слова. Он стоял передо мной в холодном гараже в промышленной части Санта-Моники и утверждал, что знает, как спасти

жизни сотен тысяч женщин по всему миру. Для этого ему понадобится вызвать у женщин менопаузу посредством химического вещества, каждое утро вдыхаемого из флакона. Идея, мягко говоря, смелая. Удалось ли ему отыскать разумный баланс между гормонами, необходимыми для женского здоровья, и гормонами, воздействующими на него негативно? Действительно ли прогестин играет столь существенную роль в развитии рака? Некоторые специалисты в области раковых заболеваний до сих пор относятся к этой теории скептически. И самое главное, как отнесутся к открытию Пайка сами женщины? На стороне Джона Рока были его старосветские манеры, благородная седина и богобоязненность. Он изо всех сил старался, чтобы Таблетка казалась минимально радикальным вмешательством в работу организма — природным контрацептивом, чем-то, что могло легко уместиться в женской сумочке и остаться незамеченным. Пайк же хочет отмахнуться от сорокалетнего господства веры в естественность. «Женщины наверняка подумают, что ими манипулируют. И это более чем разумное предположение. — Южноафриканский акцент Пайка становится чуть заметнее, когда он начинает волноваться. — Однако современный образ жизни влечет за собой значительные изменения в женской биологии. Женщины становятся адвокатами, врачами, руководят государствами. Они должны понять: то, что мы пытаемся сделать, не является чем-то из ряда вон выходящим. Это так же нормально, как и то, что сотни лет назад менархе происходили в 17 лет, женщины рожали по пять детей, а менструаций у них было на три сотни меньше, чем у большинства современных женщин. Сегодня мир уже не тот, что раньше. Рак груди и яичников — это риск, который идет рука об руку с полученными привилегиями: образованием и отсутствием необходимости постоянно ходить беременной. И нам надо принимать это как данность. У меня три дочери. Первый мой внук родился, когда его матери был 31 год. Вот такие они, современные женщины! Овуляция у них начинается в 12 или 13 и продолжается лет до тридцати с небольшим. Двадцать лет непрерывной овуляции до рождения первого ребенка! Это феноменально!»

5

Длительная борьба Джона Рока за свою противозачаточную Таблетку не могла не привлечь к себе внимание церкви. Весной 1963 года, сразу после опубликования книги Рока, в Ватикане прошло совещание между высокопоставленными представителями католической церкви и Дональдом Штраусом, руководителем организации «Планирование семьи». За этим собранием последовало другое, проведенное на сей раз на территории кампуса католического Университета Нотр-Дам. Летом 1964 года накануне дня святого Иоанна Крестителя папа Павел VI объявил о пересмотре комиссией из официальных представителей церкви позиции Ватикана по поводу контрацепции. Впервые комиссия собралась в Колледже святого Иосифа в Риме. В ходе обсуждения стало очевидно, что большинство участников склонялось к одобрению Таблетки. Отчеты комиссии, просочившиеся в *National Catholic Register*, подтвердили, что Рок, по всей видимости, одержит победу. Рок ликовал. *Newsweek* поместил его фотографию на обложку, а внутри напечатал фотографию Папы. «Ни разу с того времени, когда в XVI веке Коперник заявил, что солнце является центром солнечной системы, не происходило такого острого столкновения римской католической церкви с новыми знаниями», — говорилось в статье. Однако окончательного решения Павел VI так и не принял. Он откладывал оглашение вердикта сперва на месяцы, потом на годы. Некоторые утверждали, что он поддался влиянию консервативных сил, действовавших в Ватикане. Между тем теологи постепенно обнаруживали пробелы в аргументации Рока. Календарный метод, как было отмечено в статье, опубликованной в 1964 году в католическом журнале *America*, «препятствовал зачатию посредством воздержания, т. е. посредством неисполнения супружеского долга в фертильный период. Противозачаточные таблетки предотвращают оплодотворение посредством подавления овуляции, тем самым сокращая фертильный период. Никакие словесные фокусы не докажут, что воздержание от сек-

суальных отношений и подавление овуляции есть одно и то же». Наконец, 29 июля 1968 года энцикликой *Humanae Vitae* Папа положил конец своему длительному молчанию и объявил все «искусственные» методы контрацепции противоречащими учению церкви.

Оглядываясь назад, можно увидеть, какую возможность упустил Джон Рок. Если бы он знал то, что известно нам сейчас, и представлял Таблетку не контрацептивом, а лекарством от рака — не средством препятствования жизни, а средством ее спасения — церковь вполне могла бы сказать «да». Разве Пий XII не одобрил использование Таблетки в терапевтических целях? Року нужно было воспринимать Таблетку так же, как воспринимает ее Пайк: как препарат, контрацептивные свойства которого — лишь приманка для покупателей, средство, как выражается Пайк, «заставить молодых людей принимать в большом количестве то, что просто так они принимать не стали бы».

Но Рок не дожил до того времени, когда мог бы все это узнать. Зато он дожил до конца 1960-х, когда на Таблетку посыпались ужасные несправедливые обвинения в том, что она приводит к образованию кровяных сгустков и служит причиной инсультов и инфарктов. Между серединой 1970-х и началом 1980-х количество американских женщин, использующих противозачаточные таблетки, сократилось наполовину. Гарвардская медицинская школа прибрала к рукам Репродуктивную клинику Рока, а его самого выжила. Его гарвардская пенсия составляла 75 долларов в год. Сбережений у Рока не было, поэтому ему пришлось продать дом в Бруклине. В 1971 году он перебрался на ферму в Нью-Гемпшире. Там он купался в речушке, протекавшей за домом, слушал марши Джона Филиппа Сусы, а по вечерам сидел в гостиной, потягивая мартини. В 1983 году Рок дал свое последнее интервью, и казалось, воспоминания о былых победах доставляли ему такую мучительную боль, что он просто стер их из памяти.

Его попросили назвать самый счастливый период в жизни. «Настоящий момент», — ответил изобретатель противозачаточной

таблетки. В это сложно поверить. Он сидел у камина в накрахмаленной белой рубашке и галстук и читал «Происхождение» (The Origin)¹, роман-биографию Дарвина, написанный Ирвингом Стоуном. «Я так часто думаю о том, какой же я счастливчик. У меня нет обязанностей, зато есть все, что нужно. Я спокоен, и меня не тревожат по пустякам».

Когда-то Джон Рок каждое утро посещал мессу, а над столом у него висело распятие. Его собеседница, писательница Сара Дэвидсон, придвинула стул поближе и спросила, верит ли он в жизнь после смерти.

«Конечно, нет», — резко ответил Рок. И хотя он не пояснил почему, причины понять нетрудно. Церковь не смогла согласовать требования своей веры с его наукой, а если церковь не примирила их, разве можно требовать того же от него, Рока? Джон Рок всегда действовал по совести, и в конце концов совесть заставила его отказать от работы, которую он любил больше всего на свете. Это была ошибка не Джона Рока. И не церкви. Во всем виновата бессистемность науки, из-за которой прогресс слишком часто опережает понимание. Если бы можно было изменить порядок событий в процессе поиска естественного, его мир, как и наш, был бы совсем иным.

«Рай и ад, Рим, все эти церковные придумки — все это для успокоения толпы, — заметил Рок. Ему оставалось жить один год. — Я долго был преданным католиком, и знаете, когда-то я верил во все это»².

¹ Стоун И. Происхождение. — М.: Политиздат, 1983.

² Иногда от рождения идеи до ее реализации проходит довольно много времени. В данном случае — почти десять лет. Как-то мой приятель Крис Гровер, на тот момент студент-медик, заметил, что с точки зрения эволюции биология современных женщин очень необычна. До начала XIX века женщины детородного возраста менструировали крайне редко. Сегодня менструации у них идут постоянно. Этот факт вызвал у меня живейший интерес. Но как, скажите на милость, можно было превратить его в историю? А потом я узнал о Джоне Роке...

Что видела собака

Как успокоить даже злобное животное одним прикосновением руки

1

Обстоятельства дела «Форманы против Сахаринки» Сезар Миллан узнал только, когда прибыл на место «преступления». Он предпочитал именно такой подход. Ведь в его задачу входило примирение Форманов и Сахаринки, а поскольку у последней было гораздо меньше, чем у ее противников, возможностей привести веские доводы в свою защиту, все, что Сезар узнал бы заранее, могло настроить его в пользу потерпевшей стороны.

Резиденция Форманов располагалась на стоянке жилых автофургонов в Мишн-Хиллз к северу от Лос-Анджелеса. Панели из темного дерева, кожаные диваны, ковры с высоким ворсом. Хотя на улице было свежо, работал кондиционер. Линда Форман оказалась миловидной женщиной за 60, может, чуть постарше, с прекрасным чувством юмора. Ее муж Рей сидел в инвалидном кресле. Он был похож на бывшего военного. Сезар уселся напротив хозяев. Черные джинсы, голубая рубашка, как всегда, прямая ровная спина.

— Чем я могу вам помочь? — спросил он.

— Вы можете помочь нашему монстру превратиться в добрую, ласковую собаку, — ответила Линда. Было видно, что она долго раздумывала над тем, как описать Сахаринку. — Она на 90% состоит из проблем и на 10% из любви... Она всю ночь спит с нами, свернувшись калачиком. — Линда была очень привязана к Сахаринке. — Но она тащит все, до чего только может дотянуться, и портит. Мой муж инвалид, а она разнесла его комнату. Она рвет одежду. Прогрызла ковер. Терроризирует моих внуков. Если я открываю дверь, она убегает. — Закатав рукава, Линда показала руки. Они были покрыты шрамами, следами укусов и царапинами, будто ее пытали. — Но я люблю ее. Что еще я могу сказать?

Сезар взглянул на ее руки и прищурился:

— Вот это да.

Сезару около 35, он невысок и сложен как футболист. У него большие глаза, оливковая кожа и ослепительно белые зубы. Четырнадцать лет назад он, тайком перейдя границу, перебрался в Штаты из Мексики, однако по-английски говорит безукоризненно. Правда, когда волнуется, пропускает артикли, но это случается редко, поскольку и волнуется он редко. Увидев руки хозяйки, он сказал «Вот это да», но тем же ровным голосом, каким он произнес: «Чем я могу вам помочь?»

Сезар принялся задавать вопросы. Мочится ли Сахаринка в доме? Да. Какие вещи портит чаще всего? Газеты, пульты дистанционного управления и пластмассовые чашки. А как насчет прогулок? Брали ли ее в поездки? Ходит ли она по следу? На словах «по следу» он блестяще изобразил, как собака втягивает носом воздух. Да, Сахаринка ходит по следу. Как дела с дисциплиной?

— Иногда я запираю ее в клетку, — ответила Линда. — Но только на пятнадцать минут. После этого она тише воды, ниже травы. С дисциплиной у меня как-то не очень. Спросите детей.

— А у ваших родителей с дисциплиной было строго?

— Я не нуждалась в дисциплине. Я была идеальным ребенком.

— Вижу, у вас не было правил... Что насчет физических наказаний Сахаринки?

— Я прибежала к ним раньше. Но мне это неприятно.

— А что с укусами?

— У нее просто в глазах читается: сейчас цапнет.

— Она напоминает, кто в этой стае вожак.

— А когда укусит, потом лижет меня полчаса.

— Она не просит прощения. Видите ли, собаки зализывают друг другу раны, чтобы стая была здорова.

Линда слегка растерялась.

— А я думала, она таким образом выражает сожаление.

— Если бы ей было жаль вас, — мягко возразил Сезар, — она бы вас не кусала.

Пришло время выступить обвиняемой. Держа ее на руках, словно маленького ребенка, внучка Линды Карли внесла в комнату бигля. Сахаринка была очаровательна, но в ее глазах сверкал недобрый огонек. Карли опустила Сахаринку на ковер, и та с важным видом подошла к Сезару и принялась обнюхивать его ботинки. Сезар положил перед ней газету, пластмассовую чашку и пульт управления.

Сахаринка схватила газету. Сезар отобрал ее. Сахаринка снова схватила газету и прыгнула на диван. Сезар не сильно, но твердо толкнул собаку в плечо. «Моя рука как пасть. А пальцы — это зубы», — пояснил он. Сахаринка спрыгнула с дивана. Сезар встал и твердо, но плавно прижал ее к полу. Собака попыталась сопротивляться, но потом успокоилась. Тогда Сезар отпустил ее и отошел назад. Сахаринка метнулась было к пульта, но дрессировщик отдал краткую команду: «Фу!» Сахаринка заколебалась, а затем направилась к пластмассовой чашке. Сезар снова скомандовал: «Фу!» Собака выпустила чашку из зубов. Сезар попросил Линду принести в комнату миску с лакомством, поставил ее посередине комнаты и встал рядом. Сахаринка посмотрела на лакомство, перевела взгляд на Сезара и принялась водить носом, подбираясь все ближе и ближе. Но от заветного угощения ее теперь отделяла невидимая преграда.

Она кружила вокруг миски, не подходя к ней ближе чем на метр. В какой-то момент она собралась запрыгнуть на диван, но Сезар преградил ей путь. Потом сделал шаг в ее направлении. Опустив голову, собака попятилась в угол комнаты, улеглась и положила морду на пол. Перед ее носом Сезар разложил лакомство, пульт, газету и чашку. Сахаринка, бывшая гроза Мишн-Хиллз, закрыла глаза, признавая свое поражение.

— Она не знала никаких правил, никаких границ, — заявил под конец Сезар. — У нее были дрессура и любовь. Но она нуждается в дрессуре, любви и дисциплине. Когда мы кого-то любим, то удовлетворяем все его потребности. Вот это любовь. А вы не любили свою собаку по-настоящему.

Он встал и оглянулся.

— Пошли гулять.

Линда нерешительно вошла в комнату. Всего за пять минут ее монстр превратился в ангела.

— Не может быть! — прошептала она.

2

Психологический центр для собак Сезара Миллана занимает здание бывшей автомастерской в промышленной части Лос-Анджелеса. Оно стоит в конце длинной аллеи в стороне от шумной улицы, вдоль которой выстроились мрачные склады и гаражи. На огромном забетонированном дворе, обнесенном высоким зеленым забором, повсюду, куда ни глянь, одни собаки. Собаки, нежащиеся на солнце. Собаки, плескающиеся в бассейне. Собаки, развалившиеся на столиках для пикника. Сезар берет к себе проблемных собак и держит их не меньше двух недель, помогая им влиться в стаю. Дрессировкой как таковой он не занимается. Все, что он знает, он усвоил в детстве, которое прошло в Мексике на дедушкиной ферме в Синалоа. Его даже прозвали «el Perrero», т. е. собачник. Сезар наблюдал и учился, пока не почувствовал, что может проникнуть в сознание собаки.

По утрам он выводит всю свору на четырехчасовую прогулку в горы Санта-Моника: Сезар впереди, собаки сзади. На питбулях, ротвейлерах и немецких овчарках рюкзаки: когда маленькие собачки устают, Сезар усаживает их на спины более крупных товарищей. По возвращении собаки едят. Занимаются и снова едят. Сперва работа, потом удовольствие.

«Сейчас у меня 47 собак, — рассказывает Сезар. Он открывает дверь, и на улицу выбегают псы всех мастей и размеров. Сезар указывает на блаухаунда. — Он был агрессивен к людям, очень злой. — В углу двора сотрудники купают пшеничного терьера. — А эта здесь уже шесть месяцев, совершенно не доверяла людям. Ее жестоко избили, — поясняет Сезар. К нему подходит крупная немецкая овчарка, он лениво треплет ее по холке. — Это моя подруга, Красотка. Странные отношения сложились у нее с хозяйкой, нездоровые отношения. — Он качает головой. — Что-то вроде “рокового влечения”. При виде хозяйки Красотка начинала царапать и кусать ее, а хозяйка в ответ: “Да, я тоже тебя люблю”. А вот эта насмерть загрызла другую собаку. И вот эта тоже. Вон те двое ребят прибыли из Нового Орлеана. Нападали на людей. Вот этот питбуль с теннисным мячом загрыз лабрадора в Беверли-Хиллз. А взгляни на этого — одноглазого. Лишился глаза в собачьих боях. И посмотри на него теперь. — Сезар погладил французского бульдога. Тот был счастлив, равно как и растянувшийся на солнце убийца лабрадора из Беверли-Хиллз, и недолюбливавший людей блаухаунд, крутящийся с высунутым языком вокруг столика для пикника. Сезар стоял, окруженный собаками, выпрямив спину и расправив плечи, посреди тюремного двора — самого мирного тюремного двора во всей Калифорнии. — Главное, чтобы все оставались спокойными и послушными, что бы ни случилось, — заметил он. — Сейчас вы видите группу собак с одинаковым душевным состоянием».

Сезар Миллан ведет на телеканале Animal Planet передачу «Переводчик с собачьего». В каждой серии он восстанавливает мир в душах псов и в домах их хозяев. Он словно учитель — такой был,

наверное, у каждого из нас в начальной школе: стоило ему зайти в класс, и мы, неутомная ребятня, тут же успокаивались и смиренно рассаживались по местам. Но что же в нем было такого особенного? Если бы вы спросили об этом тогда, мы бы, наверное, сказали, что слушаемся мистера Экли, потому что он строгий и требует дисциплины. Но, по правде сказать, мы слушались и мистера Дебока, а он был совсем не строгим. Все дело в том, что они оба обладали тем трудно определяемым качеством, которое называется силой духа. И если вы хотите обучать целый класс десятилетних сорванцов, или руководить компанией, или командовать армией, или войти в трейлер в Мишн-Хиллз, где бигль по имени Сахаринка терроризирует своих хозяев, вам не обойтись без силы духа. А иначе вам не поздоровится.

Позади центра, между забором и стенами соседних домов, на участке поросшей травой земли длиной в квартал Сезар организовал игровую площадку.

Как только собаки увидели, что Сезар подходит к задним воротам, они в радостном предвкушении рванули за ним, вваливаясь в узкую калитку клубком из шерсти и виляющих хвостов. На плече у Сезара висит сумка с теннисными мячиками, в правой руке он держит оранжевый сачок с длинной ручкой. С помощью сачка он достает из мешка теннисный мячик и мягким отработанным движением бросает его об стену. Десяток собак срывается с места и бросается его ловить. Достав следующий мяч, Сезар кидает его в другую сторону. За вторым мячом следует третий, четвертый, и вот уже в воздухе и на земле мелькает столько мячей, что собаки смешиваются в одну лающую, рычащую, прыгающую кучу-малу, в исступлении носящуюся по площадке. Гав! Гав-гав-гав! Гав!

«Эта игра продолжается 5–10, от силы 15 минут, — говорит Сезар. — Я начинаю, и я же заканчиваю. И не прошу: “Пожалуйста, хватит”. Я требую, чтобы игра закончилась». С этими словами Сезар подбирается, замирает и издает короткий свист: не какой-то игровой звук, а властный свист-приказ. В одно мгновение на площадке

воцаряется тишина. Все 47 собак тут же перестают носиться и прыгать и замирают неподвижно, высоко подняв головы и устремив глаза на своего вожака. Сезар едва заметно кивает в сторону ворот, и все 47 собак разворачиваются и идут к выходу.

3

Осенью 2005 года один из эпизодов «Переводчика с собачьего» снимался в Лос-Анджелесе в доме семейной пары: Патрис и Скотта. В свое время они выбрали бродячего пса — корейского хиндо по имени Джон-Би. На улице и на прогулках Джон-Би демонстрировал воспитанность и благонравие, а дома превращался в настоящего монстра и яростно бросался на Скотта, стоило тому попытаться заняться его воспитанием.

«Помогите нам укротить это чудовище, — попросил Скотт Сезара. — Мы обращались к двум дрессировщикам. Один из них вроде как попытался доминировать: уложил Джона-Би на спину и держал его так до тех пор, пока тот не сдался, примерно минут 20. Но эта собака не так проста. Как только дрессировщик отпустил его, Джон-Би укусил его четыре раза... У парня все руки были в крови. Потом пришел другой дрессировщик, но в итоге и он заявил: “Вам придется избавиться от собаки”».

Сезар выходит на улицу знакомиться с Джоном-Би. Он спускается по ступенькам на задний двор и усаживается на корточках возле пса. «Твой хозяин немного побаивался отпускать меня одного, — говорит он. — Но сказать по правде, со злыми собаками я чувствую себя куда увереннее, чем с трусливыми или испуганными. Вот уж с кем нужно держать ухо востро».

Джон-Би подходит и обнюхивает его. Сезар надевает на него поводок. Пес нервно косится на Сезара и принимается вертеться на месте. Сезар приводит Джона-Би в гостиную, Скотт надевает на него намордник, Сезар пытается уложить собаку на бок — и в это мгновение разверзается ад. Джон-Би вырывается, клацает

зубами, извивается, царапается и отбивается. Он срывает намордник и кусает Сезара. Его тело взмывает в воздух, он в ярости — в холодной дикой ярости. Борьба между человеком и собакой не прекращается ни на секунду. Патрис закрывает лицо руками. Сезар просит ее выйти из комнаты. Он встает, натягивая поводок. У него вид ковбоя, умиряющего гремучую змею. По его лицу струится пот. Наконец Сезару удается заставить собаку сесть, потом лечь и повернуться на бок. Победенный Джон-Би затихает. Сезар поглаживает его живот. «Это все, что нам было нужно», — говорит он.

Что произошло между Сезаром и Джоном-Би? Можно сказать, что один доминирующий самец вступил в схватку с другим доминирующим самцом. Но такие схватки не начинаются на пустом месте. Джон-Би явно отреагировал на что-то в Сезаре. Прежде чем броситься в драку, он обнюхивал и изучал Сезара и наблюдал за ним — последнее представляется наиболее важным, поскольку все, что нам известно о собаках, указывает на то, что они чуть ли не единственные животные, изучающие человеческое поведение.

Антрополог Брайан Хэр проводил эксперименты с собаками: клал кусочек пищи под одну из двух перевернутых чашек, стоящих на некотором расстоянии друг от друга. Собака знала, что ей приготовлено лакомство, но не понимала, под какой чашкой оно спрятано. Затем Хэр показывал на нужную чашку, хлопал по ней и указывал на нее глазами. И что вы думаете? Собака почти каждый раз подходила к нужной чашке. А вот когда Хэр проводил аналогичный эксперимент с шимпанзе — животными, с которыми у нас 98,6% одинаковых генов, — те не могли дать правильный ответ. Собака обращается за подсказками к человеку, а шимпанзе нет.

«Приматы хорошо умеют распознавать сигналы, подаваемые представителями того же вида, — объясняет Хэр. — Если бы в ходе такого же эксперимента социальный сигнал подавал шимпанзе или другой примат, результаты были бы лучше. Однако человеческие сигналы приматы не очень воспринимают. Они их не пони-

мают: «Зачем ты указываешь мне, где лежит еда?» Отличительная особенность собак в том, что они обращают внимание на людей, когда те совершают очень человеческое действие, т.е. делятся информацией, которая может пригодиться другим». Собаки не умнее шимпанзе; просто у них иное отношение к людям. «Собаки проявляют к людям искренний интерес, — продолжает Хэр. — Интерес, переходящий в одержимость. Для собаки вы как гигантский ходячий теннисный мяч».

Собака пристально следит за тем, в какую сторону вы наклоняетесь. Вперед или назад? Наклон вперед может рассматриваться как проявление агрессии; наклон назад, даже на полсантиметра, означает отсутствие угрозы. Он указывает на то, что вы отказались от так называемого «движения намерения» — намерения предпринимать какие-либо действия. Наклоните голову в сторону, хотя бы слегка, и собака обезоружена. А прямой взгляд в глаза для нее словно красная тряпка. Ровная осанка, расправленные, а не ссутуленные плечи — залог того, что ваша собака будет подчиняться командам, а не игнорировать их. Глубокое ровное дыхание помогает разрядить напряженную ситуацию, а задерживание дыхания только разжигает страсти. «Думаю, они следят за нашими глазами, за тем, куда направлен взгляд и что он выражает, — говорит этолог Патриция Макконнелл, преподаватель Висконсинского университета в городе Мэдисон. — Округлившиеся глаза с расширенными зрачками у собаки — признак сильного возбуждения и агрессии. Я считаю, они уделяют огромное внимание тому, насколько расслабленно наше лицо и лицевые мышцы, потому что на этот сигнал собаки всегда ориентируются в общении друг с другом. Расслаблены ли челюсти? Приоткрыт ли рот? И еще руки. Огромное значение для них имеют движения наших рук».

В своей книге «На другом конце поводка» (The Other End of the Leash) Макконнелл предлагает толкование одной из наиболее распространенных ситуаций общения людей и собак — встречи во время прогулки. В нашем представлении, встречаясь, собаки оце-

нивают друг друга. Но по утверждению Макконнелл, если обе они на поводке, т. е. хозяева находятся рядом, сперва собаки оценивают их поведение и уж только потом — друг друга. «Владельцы часто беспокоятся, поладят ли собаки между собой, — пишет она, — но если понаблюдать за хозяевами, а не за собаками, то легко заметить, что люди сдерживают дыхание, округляют глаза и рты, и это придает им выражение “боевой готовности”. Поскольку в собачьей культуре подобное поведение является проявлением агрессивности, я подозреваю, что люди, сами того не желая, подают сигналы, свидетельствующие о напряженности. А если усугубить ситуацию, натянув поводок, как делают многие хозяева, то можно спровоцировать собачью драку. Подумайте вот о чем: в этот момент происходит тесный контакт собак, и при этом люди окружают их тесным кольцом, не моргая и не дыша. Сколько раз я видела, как собаки кидали взгляд на испуганные лица хозяев и с рыком бросались друг на друга».

Когда Сезар сошел по ступенькам дома Патрис и Скотта и присел возле Джона-Би, тот принялся пристально его изучать. И увидел человека с весьма своеобразными движениями. Движения Сезара отличаются плавностью. «Он очень красиво сложен, — отметила Карен Брэдли, преподаватель танцев, работающая в Мэрилендском университете, когда увидела на экране Сезара за работой. — Движения нижней части туловища... Он случайно не играл в футбол?»

Специалисты вроде Брэдли для осмысления движений используют так называемый анализ Лабана, помогающий описать, к примеру, как люди переносят вес, насколько плавны и симметричны их движения, какие усилия они при этом прилагают. Осознанны или неосознанны их движения, т. е. сколько внимания им уделяется? Стремительны или медленны? Тяжелы или легки? Скованны или свободны — иначе говоря, насколько они точны?

Если вы хотите подчеркнуть какую-то мысль, то широким плавным жестом проводите перед собой рукой поперек туловища. Но то, как именно вы это делаете, во многом влияет на интерпретацию

слушателями ваших слов. В идеале ваша рука должна идти вниз быстрым уверенным движением — с возрастающей силой, останавливаясь резко и четко, — а голова и плечи наклоняться вперед, чтобы поза и жест гармонизировали между собой. Предположим, что голова и плечи пойдут вверх, в то время как рука опустится вниз, или что рука совершит свободное импозитивное движение, т. е. неопределенное и замедленное. В таком случае оно будет означать, что вы высказываете мысль, с которой все согласны, а ведь это противоречит вашим намерениям.

Комбинации поз и жестов называются фразированием, и истинным талантом коммуникации обладают те, кто умеет правильно согласовать фразирование и коммуникационные намерения, — кто понимает, что, к примеру, акцент должен быть оформлен уверенным и резким жестом. По мнению Брэдли, Сезар демонстрировал блестящее фразирование.

Вот он разговаривает с Патрис и Скоттом. Он держит руки перед собой, в сагитальной плоскости, как называют ее специалисты по анализу Лабана — это область непосредственно перед торсом и за ним. Он наклоняется вперед для особой выразительности, опуская при этом руки на уровень талии и прижимая их к туловищу с тем, чтобы уравновесить некоторую навязчивость своей позы. А когда туловище снова откидывается назад, руки поднимаются вверх, заполняя свободное пространство. На подобные мелочи обычно не обращаешь внимания, но когда тебе на них указывают, неверно истолковать их эмоциональное значение невозможно. Уважение и ободрение. Общение без назойливости. Наблюдая за Сезаром с выключенным звуком, Брэдли несколько раз подряд прокручивала один эпизод. Во время беседы с супругами Сезар провел правой рукой изящную дугу перед грудью. «Он танцует, — говорит Брэдли. — Только посмотрите. Восхитительно! Это своего рода прекрасный танец».

«Все дело в том, что фразы у него разной длины, — продолжает она. — Одни длинные. Другие очень короткие. Некоторые фразы

взрывные, насыщенные в начале и затихающие под конец. Некоторые ударные — они нарастают постепенно, вся сила воздействия сосредоточена в конце. Выбор того или иного типа зависит от конкретной задачи. Вот что я называю гибкостью».

Специалисты по анализу движений любят смотреть на Билла Клинтона или Рональда Рейгана — настоящих мастеров фразирования. В отличие от Джорджа Буша. В этом году во время традиционного обращения к Конгрессу Буш все свое выступление монотонно раскачивался, и это движение, к сожалению, еще более подчеркивалось огромным вертикальным баннером, висящим прямо за ним. «Каждая фраза заканчивалась взглядом, устремленным на то или иное место в аудитории, — заметила Брэдли и очень похоже изобразила скошенный неподвижный взгляд Буша, который он приберегает для особо торжественных моментов, а потом принялась слегка раскачиваться вперед-назад. — Немного примитивный прием, инфантильный». Комбинация взгляда и раскачиваний походит, по ее мнению, на поведение подростка. Когда люди говорят о мальчишеской внешности Буша, они имеют в виду, в частности, это. Он двигается, как мальчик, и это замечательно, однако в отличие от таких мастеров движения, как Рейган и Клинтон, он не может избавиться от ребяческих движений даже в тех случаях, когда обстоятельства требуют взрослой реакции.

«У большинства обычных людей мы наблюдаем однообразные движения, — продолжила Брэдли. — Но встречаются люди с четко выраженными предпочтениями в оформлении фраз. Мой муж, например, мистер Горизонтальный. Когда он выступает на совещаниях, то отклоняется назад. Он открыт. Но его движения сводятся к одному, — она откинулась назад, расprostерла руки и стала говорить медленнее. — К счастью, он работает с людьми, которые, понимают его. — Брэдли засмеялась. — А встречая такого, как он, — она показала на Сезара на экране телевизора, — что мы делаем? Предлагаем им вести собственную передачу. Seriously. Награждаем их. Нас тянет к ним, потому

что мы чувствуем, что можем уловить самую суть того, что они хотят сообщить. Ее, эту суть, не будут скрывать. Это дарит нам ощущение подлинности».

4

Вернемся к Джону-Би, только на этот раз повторим всю сцену с самого начала с выключенным звуком. Сезар спускается по ступенькам. И это не тот Сезар, что свистом заставлял угомониться 47 собак. Тут ситуация требует более тонкого подхода. «Видите, как он идет? Опустив руки. Они прижаты к бокам», — на этот раз аналитиком выступает Сюзи Тортора, автор книги «Диалог в танце» (The Dancing Dialogue). Тортора, специалист по танцевальной психотерапии из Нью-Йорка, высокая гибкая женщина с длинными темными волосами и красивым фразированием. Она сидит в своем офисе на Бродвее, в большой, пустой, обшитой панелями комнате. «Он держится очень прямо, — замечает она. — Ноги точно под торсом. Он совсем не занимает лишнего пространства. И движется медленно, давая собаке понять: “Я здесь сам по себе и не собираюсь торопиться. Я еще не представился. Вот, можешь меня обнюхать”». Сезар присаживается на корточки возле Джона-Би. Его тело идеально симметрично, центр тяжести расположен низко. Он занял устойчивую позу, кажется, ничто не способно сдвинуть его с места. Эта поза свидетельствует о внутреннем спокойствии.

Джон-Би начинает изучать Сезара, нервно вертяться вокруг него. Когда пес слишком расходится, Сезар успокаивает его, натягивая поводок. Поскольку Сезар говорит, а корректирующий жест был едва заметным, его легко проглядеть. Остановка. Перемотка. Воспроизведение. «Видите, как все ритмично? — спрашивает Тортора. — Он тянет. Выжидает. Тянет. Выжидает. Тянет. Выжидает. Восхитительное фразирование. Предсказуемое. Он задает ритм слишком возбужденной собаке. Но это не панический, а размеренный ритм. И достаточно места для движения. И это не атака, длительная

и непрерывная. Все было сделано быстро и незаметно. Могу поспорить, что в случае с такими собаками, которых люди боятся и рядом с которыми занимают оборонительную позицию, на них постоянно направлена агрессивная сила. В этом случае агрессии нет. Он применяет силу, но без агрессии».

Сезар переходит в гостиную. Начинается поединок. «Посмотрите, как он дает собаке возможность участвовать, — говорит Тортора. — Он позволяет ей вести, предоставляет ей свободу действий». Это вам не агент спецслужб, одним ударом повергающий противника на землю. Сезар держится вертикально, высоко подняв над Джоном-Би руку с поводком. Пока Джон-Би вырывается, клацая зубами, извивается, царапается и отбивается, Сезар словно перемещается вместе с ним. На первый взгляд кажется, будто это драка, но Сезар не дерется. А что же делает Джон-Би?

Детские психологии оперируют термином «регуляция». Если вы регулярно подвергаете здоровых детей воздействию сильного шума, то в конце концов они приучаются засыпать при нем. Они привыкают к шуму: в первый раз он им мешает, но во второй или третий раз они научаются блокировать его, приспосабливаются. Про детей, устраивающих истерики, говорят, что они находятся в состоянии дисрегуляции. По какой-либо причине они выходят из себя и никак не могут успокоиться. Джон-Би пребывал в состоянии дисрегуляции. Он не дрался, а бился в истерике. А Сезар выступал в роли понимающего родителя. Когда Джон-Би затихал, чтобы перевести дух, Сезар делал паузу вместе с ним. Когда Джон-Би кусал Сезара, тот инстинктивно подносил палец ко рту, но плавным, ровным и спокойным движением, в котором не чувствовалось никакой тревоги.

«Важный момент в методике Сезара — это расчет времени, — продолжает Тортора. — Сейчас его движения несложны и не требуют больших усилий. Качественный диапазон его движений ограничен. Смотрите, он сокращает количество движений. Вот, наконец все завершается».

После того как Джон-Би успокаивается, Сезар гладит его. Прикосновения Сезара уверенны, но не агрессивны; они не такие сильные, чтобы казаться назойливыми, но и не такие слабые, чтобы казаться равнодушными или раздражать. С помощью языка движений — самого понятного и недвусмысленного из всех языков — Сезар убеждает Джона-Би в том, что ему нечего бояться. Джон-Би лежит на боку, пасть приоткрыта, язык высунут наружу. «Взгляните, только взгляните на собаку!» — восклицает Тортора. На морде Джона-Би написана не горечь поражения, а облегчение.

Когда Сезар стал показывать Скотту, как надо утихомиривать питомца, у Скотта ничего не получалось, и Сезар остановил его. «Вы все еще нервничаете, — сказал он. — И не уверены в себе. Поэтому и становитесь объектом нападения». Усмирить собаку не так просто, как кажется. Одного «спокойно, спокойно», произносимого успокаивающим тоном и сопровождаемого почесыванием животика, в случае с Джоном-Би было явно недостаточно, поскольку тот умел распознавать жесты, позы и значение прикосновений. А у Скотта никак не получалось посылать собаке ясные и недвусмысленные сигналы. «Видите, какое у него напряженное и агрессивное выражение лица», — говорит Тортора, когда камера поворачивается к Скотту. Так и есть. У Скотта вытянутое грубоватое лицо с высокими широкими скулами и четко очерченными губами, а двигается он скованно и нервно. «Он слишком суетится, мы видим, как быстрота сочетается с напряженностью, у него характерный бегающий взгляд, — замечает Тортора. — Сложная и слишком бурная жестикуляция. Одновременно совершается столько разных движений. Они отвлекают тех, кто на него смотрит». Скотт — характерный актер, пользующийся заслуженной популярностью вот уже 30 лет. Напряжение и агрессивность, присущие его манерам, делают Скотта интересным и сложным — отличный вариант для Голливуда, но совсем не то, что нужно собаке. Скотт уверяет, что любит Джона-Би, однако его движения говорят о другом.

На протяжении нескольких лет Тортора работает с Эриком (имя изменено), мальчиком-аутистом с серьезными речевыми и коммуникационными проблемами. Тортора записала на видео несколько сеансов. На одной из записей, сделанной через четыре месяца после начала их совместной работы, Эрик, красивый темноволосый малыш трех с половиной лет, стоит в одних памперсах посреди студии Торторы в Колд-Спринг. Его мать сидит в стороне у стены. На заднем плане слышится музыка Riverdance¹. Эрик ее очень любит, но сейчас малыш бьется в истерике.

Вот он бежит к стереоустановке. Возвращается на прежнее место и падает на живот, молотя по полу руками и ногами. Тортора падает на пол, в точности повторяя его движения. Эрик садится, и она тоже садится. Он поворачивается, и она поворачивается. Он извивается, и она извивается. «Когда Эрик начинает носиться, я не предлагаю включить медленную музыку. Я не могу выключить его, потому что его нельзя выключить, — рассказывает Тортора. — Он не может с нуля разогнаться до шестидесяти, а потом снова замедлиться до нуля. В случае с обычным ребенком можно сказать: “Сделай глубокий вдох и послушай меня”. И это может сработать. Но не с такими детьми. Они живут в собственном мире. Мне приходится входить в этот мир, находить их там и выводить обратно наружу».

Тортора садится на корточки и смотрит на Эрика. Тот дрыгает ножками в разные стороны, и женщина берет их в свои руки. Медленно и осторожно она начинает двигать детские ножки в такт музыке. Эрик вскакивает, бежит в угол комнаты, потом возвращается обратно. Тортора встает и повторяет его путь, но двигается более плавно и грациозно, чем мальчик. Потом снова берет в руки его ножки. В этот раз она приводит в движение все туловище Эрика, поворачивая его таз в противоположном направлении. «Я стою над ним и смотрю прямо на него. Моя поза совершенно симметрична. Таким образом я говорю ему, что я рядом, спокойна и устойчива. Я держу

¹ Ирландское танцевальное степ-шоу. Музыка для шоу была написана композитором Биллом Уиланом. — *Прим. ред.*

его за коленки и посылаю четкие и однозначные сенсорные сигналы. Прикосновения — невероятно сильное средство. Это словно еще один язык».

Она начинает раскачивать его колени из стороны в сторону. Эрик постепенно успокаивается и понемногу подстраивается под музыку. Ноги двигаются свободнее и ритмичнее. Затем мальчуган бросается в объятия матери. Он все еще расстроен, но уже не плачет. Тортора садится, глядя на него, — неподвижно, симметрично, поддерживая прямой визуальный контакт.

Мать мальчика спрашивает:

— Тебе нужна салфетка?

Эрик кивает.

Тортора приносит салфетку. Мать Эрика говорит, что ей нужна салфетка. Эрик передает ее матери.

— Может, потанцуем? — спрашивает Тортора малыша.

— Хорошо, — отвечает тот тихо.

Невозможно было наблюдать, как Тортора общается с Эриком, и не думать о Сезаре и Джоне-Би: та же мощная энергетика, интеллект, сила характера, то же спокойствие перед лицом хаоса и — самое, вероятно, удивительное — та же доброта. Говоря о людях, обладающих силой духа, мы пытаемся увидеть в них сильную личность, которая способна поглотить нас. В качестве примера можно привести Крысолова, чарующие звуки флейты которого выманили детей города Гаммельн. Но Сезар Миллан и Сюзи Тортора исполняют совершенно другие мелодии и в других ситуациях. Они ни к кому не поворачиваются спиной в расчете на то, что остальные последуют за ними. Сезар позволил Джону-Би быть главным; в общении Торторы с Эриком условия диктовал сам Эрик. Сила духа подразумевает, в частности, гибкость ответной реакции. Некоторые люди, как мы говорим, «завладевают нашим вниманием», но в данном случае глагол выбран неправильно. Вниманием нельзя завладеть насильно, о нем можно только попросить. Собакам на площадке кто-то должен был сказать, когда начинать, а когда прекращать

играть, и они были рады убежать из мира анархии и хаоса. Эрик хотел слушать свою любимую музыку, и Тортора не стала настаивать: «Давай танцевать» — задала вопрос: «Может, потанцуем?»

Вот Тортора достает барабан и начинает стучать по нему. Мать Эрика поднимается и кружит по комнате, отбивая ногами ирландский степ. Эрик лежит на спине, но через некоторое время начинает постукивать ногами в такт музыке. Потом встает и идет в угол комнаты, скрывается за перегородкой, после чего появляется с торжествующим видом. Он принимается танцевать, кружа по комнате и играя на воображаемой флейте.

5

Когда ему исполнился 21 год, Сезар отправился в Тихуану, и оттуда его за сотню долларов переправили через границу. Он и его проводник сидели в яме, по грудь в воде, а потом бежали по берегу, через автомобильную свалку, через скоростную автостраду. На такси Сезар добрался до Сан-Диего. Проскитавшись месяц по улицам, невымытый, грязный, он зашел в салон красоты для собак и получил там работу. Ему доверяли трудных клиентов, а ночевал он прямо в салоне. Позже, переехав в Лос-Анджелес, молодой человек устроился мыть лимузины, а в свободное время занимался своим психологическим центром для собак. В 23 Сезар влюбился в 17-летнюю американку по имени Иллюзия, невысокую, темнокожую и очень красивую. Год спустя они поженились.

«Сезар был настоящим мачо, агрессивным и эгоцентричным, и считал, что весь мир должен вращаться вокруг него, — вспоминает Иллюзия о первых годах их совместной жизни. — Он был уверен, что жена обязана все делать по указке мужа. Никаких проявлений любви, сострадания или понимания. Задача жены — делать мужчину счастливым, и на этом все».

Вскоре после свадьбы Иллюзия заболела и пролежала в больнице три недели. «Сезар навестил меня всего один раз и не посидел

со мной и двух часов, — рассказывает она. — Тогда я подумала, что из этого брака ничего не выйдет. Ему интересны только его собаки».

У них родился ребенок, но совершенно не было денег. Они разошлись, Иллюзия заявила Сезару, что разведется с ним, если тот не обратится за профессиональной помощью. Сезар неохотно согласился. «Врача звали Вильма, — продолжает Иллюзия. — Сильная афроамериканка. Она сказала: “Ты хочешь, чтобы жена заботилась о тебе и прибирала в доме. Но и ей от тебя кое-что нужно. Ей нужны твоя любовь и внимание”». Иллюзия вспоминает, как Сезар яростно царапал в блокноте. «Он это записал. А потом воскликнул: “Точно! Как с собаками. Им нужны дрессура, дисциплина и любовь!” — Иллюзия засмеялась. — Я тогда совсем расстроилась: какого черта он говорит о собаках, когда должен говорить о нас?!»

«Я отчаянно сопротивлялся, — поясняет Сезар. — Две женщины, и обе против меня! Мне надо было перестать сопротивляться в своем сознании. Но это было очень трудно. И вдруг меня осенило: у женщин тоже своя психология!»

Сезар мог усмирить стаю уличных собак, но был не в состоянии понять собственную жену, по крайней мере поначалу. «Он предпочитал общаться с собаками, потому что не мог наладить отношения с людьми, — говорит Иллюзия. — Его собаки позволяли ему почувствовать себя частью окружающего мира, ведь он не отличался общительностью. И ему было нелегко отвыкнуть от прежних привычек». В Мексике, на ферме его бабушки, собаки были собаками, а люди — людьми. Каждый знал свое место. Но в Америке к собакам относятся как к детям, а владельцы домашних питомцев разрушили иерархию людей и животных. Проблема Сахаринки заключалась в Линде, проблема Джона-Би — в Скотте. Сезар считает озарение, посетившее его в кабинете врача, самым важным моментом в своей жизни, потому что именно тогда он осознал: чтобы преуспеть в этом мире, нужно быть не только заклинателем собак. Необходимо стать заклинателем людей.

Один из выпусков его передачи был посвящен чихуахуа по кличке Бандит. Песик носил на шее огромный бриллиантовый ошейник в рэперском стиле. Его владелицей была Лори, роскошная женщина с огромными глазами и томным взглядом. Бандит был совершенно неуправляем, терроризировал гостей и цеплялся к другим собакам. Три дрессировщика так и не смогли совладать с ним.

Сидя на диване в гостиной, Лори беседовала с Сезаром. Бандит устроился у нее на коленях. Рядом сидел Тайлер, ее сын-подросток.

— Примерно через две недели после первого визита к ветеринару у него начала выпадать шерсть, — рассказывала Лори. — Мне сказали, что у него демодекоз. — Бандита она покупала как собаку выставочного класса, но, проверив родословную, выяснила, что его прежние хозяева держали самую настоящую собачью «ферму». — Три месяца он ни с кем не контактировал, — продолжала она. — Каждую неделю его купали в специальном растворе. — Она говорила, а ее руки нежно обнимали Бандита. — Он прятался под моей блузкой и прижимался головой к груди прямо у сердца, и так и сидел. — У нее на глазах выступили слезы. — Прямо здесь, у меня на груди!

— А ваш муж вас поддерживал? — спросил Сезар. Он сосредоточился на Лори, а не на Бандите. Новый Сезар понимал то, чего не понимал прежний.

— Он был нашим ребенком. Он нуждался в тепле и заботе и все время чего-то боялся.

— Вы до сих пор испытываете потребность жалеть его?

— Да, ведь он такой милый!

Сезар зашел в тупик. Он не понимал, почему Лори до сих пор продолжает жалеть собаку.

Лори постаралась пояснить:

— Он такой крохотный и беззащитный.

— Но вы и в самом деле думаете, что он чувствует себя беспомощным?

Лори продолжала гладить собаку. Тайлер взглянул на Сезара, потом на мать, а затем опустил взгляд на Бандита. Бандит напрягся. Тайлер наклонился, чтобы погладить его, но тот сорвался с колен хозяйки и набросился на парня, лая и скаля зубы. Тайлер испуганно отпрянул назад. Встревоженная Лори наклонилась вперед и — это определяющий момент — озабоченно и ласково обхватила собаку руками и снова усадила ее к себе на колени. Вся сцена заняла несколько секунд.

Сезар поднялся на ноги. «Освободите пространство, — потребовал он, жестом показав Тайлеру, что нужно отодвинуться в сторону. — Многие собаки нападают на людей, а поскольку те не умеют им противостоять, собаки распускаются еще больше. Это как раз его случай. Не он принадлежит вам, а вы — ему. — Сезар начинал злиться. — Вы словно ставите собаку на первое место, но, будем надеяться, это не так... Если бы Тайлер пнул собаку, вы бы сделали ему замечание. Но вот собака кусает вашего сына, а вы ведете себя с ней недостаточно жестко. — Сезар пришел в возбужденное состояние, фразирование его было четким и недвусмысленным. — Не понимаю, почему вы не можете сложить два и два».

Бандит занервничал и попятился на диване. Потом залаял. Сезар покосился на него. Бандит съезжился. Сезар продолжал говорить. Бандит набросился на Сезара. Тот поднялся. «Мне придется тебя ударить», — предупредил он и резко толкнул собаку локтем. Лори пришла в ужас.

Сезар усмехнулся. «Вы хотите сказать, что он может нас кусать, а мы не можем до него даже дотронуться? — поинтересовался он. Лори наклонилась, чтобы возразить. — Вам это не нравится, правда? — От раздражения голос Сезара гремел на всю комнату. — Так не пойдет, это неприемлемо. Владелец не должен допускать такого обращения с собственными детьми... Мне трудно представить, что отец или мать предпочитают собаку сыну. Мне тяжело это видеть. Я люблю собак. Я — переводчик с собачьего. Понимаете, о чем я? Но я никогда не предпочту собаку сыну».

Он замолчал. Он и так сказал достаточно. Слишком много болтовни. Люди говорят: «Я люблю тебя» — но их прикосновения не выражают любви. Люди говорят: «Спокойно, спокойно», но их жесты не успокаивают. Люди говорят: «Я твоя мать», но обнимают чихуахуа, а не собственного ребенка. Тайлер выглядел потрясенным. Лори нервно ерзала на диване. Бандит зарычал. Повернувшись к нему, Сезар приказал: «Фу». И стало тихо...

Часть III

ЛИЧНОСТЬ, ХАРАКТЕР И ИНТЕЛЛЕКТ

«Когда вы его поймаете,
на нем будет двубортный костюм,
застегнутый на все пуговицы»

Поздние таланты

Почему мы связываем гениальность с ранним развитием?

1

Бен Фаунтин, недавний выпускник юридической школы, работал в далласском офисе фирмы Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld, когда вдруг решил, что хочет писать книги. Единственной его публикацией на тот момент была статья с обзором судебной практики, а литературная подготовка сводилась к нескольким занятиям по литературному творчеству в колледже. Он пытался писать по вечерам после работы, но слишком уставал, чтобы отдавать этому много времени. И Бен решил уволиться.

«Я дико нервничал, — вспоминает Фаунтин. — Мне казалось, я спрыгнул с утеса и не знаю, раскроется парашют или нет. Никто не хочет понапрасну терять время, а в юриспруденции я подавал надежды и мог бы сделать хорошую карьеру. Мои родители, особенно мой отец, так гордились мной... Словом, это был безумный шаг».

Его новая жизнь началась с понедельника. Стоял февраль. В половине восьмого утра Бен уселся за кухонный стол. Составил план. Каждое утро он будет писать до ланча. Потом 20 минут полежит

на полу, чтобы дать себе отдых, и снова вернется к работе еще на несколько часов. Бен Фаунтин был адвокатом и о дисциплине знал не понаслышке. «До меня очень быстро дошло: стоит один день не писать, и мне становится плохо. Поэтому я писал каждый день. Я относился к писательству как к работе и никогда не затягивал с ней». Героем его первого рассказа стал брокер, использующий внутреннюю информацию и переступающий моральную черту. На написание этого рассказа — объемом 60 страниц — у Бена ушло три месяца. Закончив один рассказ, он снова приступил к работе и написал еще один, потом еще.

За первый год Фаунтин продал два рассказа. Он обрел уверенность. И написал роман. Правда, потом решил, что тот никуда не годится, и убрал его в дальний ящик. Затем наступил период, который сам Фаунтин называет «черной полосой». За это время он пересмотрел свои ожидания и начал с чистого листа. Потом его рассказ опубликовали в *Harper's*. Он попался на глаза литературному агенту из Нью-Йорка, и тот взял Бена под свое крыло. Ессо, подразделение издательства HarperCollins, опубликовало сборник его рассказов под названием «Короткие встречи с Че Геварой» (*Brief Encounters with Che Guevara*). Тот удостоился самых что ни на есть восторженных откликов. *Times Book Review* назвал его «надрывающим сердце». Сборник был награжден премией Hemingway Foundation / PEN Award, назван книгой №1 по мнению программы Book Sense Американской ассоциации продавцов книг и одной из лучших книг по мнению *San-Francisco Chronicle*, *Chicago Tribune* и *Kirkus Reviews*, а также вошел во все крупнейшие региональные списки бестселлеров. Фаунтин был поставлен в один ряд с Грэмом Грином, Ивлином Во, Робертом Стоуном и Джоном Ле Карре.

История успеха Бена Фаунтина не нова: молодой человек из провинции стремительно ворвался в литературный мир. Однако его успех нельзя назвать внезапным. Из юридической конторы он уволился в 1988 году. На каждый опубликованный в те первые годы рассказ приходилось по меньшей мере 30 отказов. На роман, пере-

кочевавший в ящик стола, у него ушло четыре года. Черная полоса длилась всю вторую половину 1990-х годов. Колоссальное признание «Короткие встречи» завоевали в 2006 году, спустя 18 лет после того, как Бен впервые уселся за кухонный стол. «Молодой» писатель из провинции покориł литературный олимп в возрасте 48 лет.

2

В традиционном понимании гениальность неразрывно связана с ранним развитием — настоящее творчество, убеждены мы, требует свежести, энергичности и плодовитости молодости. Орсон Уэллс снял «Гражданина Кейна» в 25 лет. Герман Мелвилл писал по книге в год, когда ему не было еще и 30, а «Моби Дик», ставший кульминацией его творчества, был закончен в 32 года. Гениальный фортепианный концерт №9 ми-бемоль мажор Моцарт написал в 21. В некоторых творческих формах, таких как, например, лирическая поэзия, юный возраст считается обязательным условием успеха. Сколько было Томасу Элиоту, когда вышла «Любовная песнь Дж. Альфреда Пруфрока» («Я старею... я старею...»)? Двадцать три. «Поэты поднимаются на вершину молодыми», — утверждает исследователь природы творчества Джеймс Кауфман. Михай Чиксентмихай, автор «Потока» (Flow), 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».

Несколько лет назад экономист Чикагского университета по имени Дэвид Галенсон решил удостовериться в истинности этого утверждения. Он изучил 47 наиболее значительных поэтических антологий, изданных с 1980 года, и сосчитал стихотворения, встречающиеся чаще всего. Кто-то, несомненно, возразит: мол, литературная ценность не поддается количественной оценке. Но Галенсон просто хотел выяснить, какие стихотворения американского поэтического

наследия литературные эксперты считают наиболее значимыми. Среди одиннадцати первых, по порядку: «Пруфрок» Томаса Элиота, «Час вонючки» Роберта Лоуэлла, «Зимним вечером в лесу» Роберта Фроста, «Красная тачка» Уильяма Карлоса Уильямса, «Рыба» Элизабет Бишоп, «Речному купцу — письмо от жены» и «На станции метро» Эзры Паунда, «Папа» Сильвии Плат, «Починка стены» Роберта Фроста, «Снежный человек» Уоллеса Стивенса и «Танец» Уильяма Уильямса. Авторы сочинили перечисленные стихотворения в возрасте 23, 41, 48, 40, 29, 30, 28, 30, 38, 42 и 59 лет соответственно. Нет никаких доказательств теории, согласно которой лирическая поэзия является прерогативой молодых, заключил Галенсон. Одни поэты творят шедевры в начале карьеры. Другие — спустя десятилетия. После 50 лет были написаны 42% стихотворений Фроста, вошедших в антологию. В случае Уильямса — 44%, Стивенса — 49%.

То же самое относится и к фильмам, утверждает Галенсон в своем исследовании «Старые мастера и молодые гении: два жизненных цикла художественного творчества» (*Old Masters and Young Geniuses: The Two Life Cycles of Artistic Creativity*). Да, был Орсон Уэллс, достигший вершины славы в возрасте 25 лет. Но был и Альфред Хичкок, который снял «В случае убийства набирайте М», «Окно во двор», «Поймать вора», «Неприятности с Гарри», «Головокружение», «На север через северо-запад» и «Психо» — мало кому удавалось выпустить столько кинохитов подряд — в возрасте от 54 до 61 года. Марк Твен опубликовал «Приключения Гекльберри Финна» в 49. Даниэль Дефо написал «Робинзона Крузо» в 58.

Однако Галенсон никак не мог выбросить из головы примеры Пикассо и Сезанна. Он любил живопись и был хорошо знаком с их биографиями. Серьезная художественная карьера Пикассо началась с шедевра «Смерть Касагемаса», написанного им в 20 лет. В скором времени, в возрасте 26 лет, он создал целый ряд величайших полотен, включая картину «Авиньонские девицы». Пикассо идеально вписывается в наши традиционные представления о гениальности.

В отличие от Сезанна. Шедевры, вывешенные на дальней стене зала Сезанна в Музее Орсэ в Париже, где собрана лучшая в мире коллекция его картин, были написаны под конец жизни. Галенсон провел простой экономический анализ, сопоставив стоимость картин Пикассо и Сезанна, приобретенных на аукционах, и возраст художников, в котором эти картины были написаны. Картина, созданная Пикассо примерно в 25 лет, стоила в среднем в четыре раза дороже картины, написанной после 60. В случае Сезанна ситуация сложилась прямо противоположная. Картины, созданные им после 60, оценивались в 15 раз выше картин, написанных в молодости. Свежесть, плодовитость и энергичность мало чем помогли Сезанну. Он принадлежал к категории «поздних талантов» — и по какой-то причине в своих исследованиях гениальности и природы творчества мы неоднократно забывали прояснить феномен таких вот «сезаннов».

3

Первый день за кухонным столом Бен Фаунтин провел плодотворно. Начало истории о брокере уже давно сложилось. Но на второй день он, по его собственным словам, «пребывал в невменяемом состоянии»: не знал, как описать происходящее, и чувствовал себя словно первоклашка. У него не было четко сформированного видения, которое предстояло перенести на бумагу. «Мне нужно было воссоздать мысленные образы здания, комнаты, внешности, прически, одежды — таких элементарных вещей, — говорит он. — Я осознал, что не могу описать их словами. Я скупал иллюстрированные словари, архитектурные справочники и штудировал их».

Он начал собирать статьи, посвященные интересующим его предметам и темам, и вскоре понял, что питает особую привязанность к Гаити. «Папка по Гаити разрасталась все больше и больше, — вспоминает Фаунтин. — И я подумал, ладно, это и будет мой роман. Около месяца или двух я убеждал себя в том,

что нет нужды туда ехать, что я все могу нарисовать в своем воображении. Но через пару месяцев я сдался и весной 1991 года отправился на Гаити».

Он плохо знал французский, не говоря уже о гаитянском креольском. Он никогда не выезжал за пределы Соединенных Штатов и никого не знал на Гаити. «Я приехал в гостиницу, поднялся по ступеням, и там, наверху, стоял парень, — рассказывает Фаунтин. — Он сказал: “Меня зовут Пьер. Вам нужен гид”. На что я ответил: “Ты чертовски прав”. Он был смышленным и быстро сообразил, что мне не нужны девочки, наркотики и прочее в том же духе, — продолжает писатель. — И тут вдруг — бум: “Я могу вас туда отвести. Я могу отвести вас к этому человеку”».

Фаунтин не мог расстаться с Гаити. «Это почти как лаборатория, — говорит он. — Все, что происходило на протяжении последних 500 лет, — колониальный режим, расовая борьба, государственная власть, политика, экологические катастрофы — все это присутствует там в концентрированном виде. К тому же в этой стране я чувствовал себя уютно и комфортно».

Он частенько приезжал на Гаити, иногда на неделю, иногда на две. Обзавелся там друзьями, которых приглашал к себе в Даллас. («Ты не жил, если в твоём доме не гостили гаитяне», — как говорит сам Фаунтин.) «Я хочу сказать, меня это затрагивало лично. Я не мог просто уйти. Это была какая-то нерациональная нелинейная часть единого процесса. Я писал о конкретном специфическом периоде времени и должен был знать определенные вещи. Но попадалось что-то, что знать было необязательно. Как-то я познакомился с одним парнем, который работал в организации “Спасем детей”, так вот он в то время находился на Центральном плато, до которого нужно было добираться на автобусе двенадцать часов. У меня не было причин туда ехать, но я все-таки поехал. Трясся на автобусе и глотал пыль. Нелегкая выдалась поездка, но умопомрачительная. Она не имела к книге никакого отношения, но я несколько не жалел о потраченном времени».

В «Коротких встречах с Че Геварой» четыре рассказа — самые сильные — посвящены Гаити. Они дарят ощущение Гаити, они словно написаны человеком, знающим всю подноготную этой жизни изнутри, а не понаслышке, со стороны. «Закончив писать, я чувствовал, что еще много осталось непознанным, что я могу продолжать, могу копать еще глубже, — вспоминает Фаунтин. — Здесь для меня всегда что-то есть, что-то новое... Сколько раз я уже здесь бывал? Не меньше тридцати».

Гении вроде Пикассо, утверждает Галенсон, редко склонны к подобным бесконечным изысканиям. Им свойственна «концептуальность» в том смысле, что они четко представляют себе конечную цель и упорно идут к ней. «Никак не могу понять, почему слову “поиски” придается такое значение, — заметил однажды Пикассо в интервью художнику Мариусу де Зайас. — По моему мнению, поиски в живописи бессмысленны. Важно лишь открытие. — И продолжал: — Художественные приемы, которые я использовал в своем творчестве, не следует рассматривать как эволюцию или шаги к неведомому идеалу изображения... Я никогда не делал проб и не ставил экспериментов».

«Поздние таланты», по словам Галенсона, отличаются совершенно иным — экспериментальным — подходом к работе. «Их цели не определены, а посему они движутся вперед на ощупь, шаг за шагом», — пишет Галенсон в «Старых мастерах и молодых гениях». И далее продолжает:

«В силу неопределенности целей эти художники редко считают, что добились успеха, и поэтому их карьера зачастую подчинена поискам единственной цели. Они нередко повторяются, по многу раз возвращаясь к одной и той же теме, и постепенно, в ходе экспериментального процесса, меняют манеру исполнения. Каждое произведение влечет за собой следующее, и ни одно не превосходит другие. Поэтому художники-экспериментаторы редко продумывают изображение заранее или делают предварительные наброски. В их понимании создание картины есть процесс поисков, в ходе

которого они стремятся раскрыть образ во время его запечатления. По их глубококому убеждению, познание — более важная задача, нежели завершение картины. Художники-экспериментаторы совершенствуют свои способности на протяжении всего творческого пути, медленно повышая качество работы в течение длительного времени. Это художники-перфекционисты, обычно мучимые разочарованием из-за неспособности достичь своей цели».

Если Пикассо хотел совершать открытия, а не искать, то Сезанн придерживался противоположного принципа: «Посредством живописи я ищу».

Новатор-экспериментатор действительно может приезжать на Гаити 30 раз. Именно так разум, подобный ему, определяет, чем хочет заниматься. Когда Сезанн писал портрет критика Гюстава Жеффруа, то заставил его отсидеть 80 сеансов в течение трех месяцев, прежде чем объявил, что картина никуда не годится. (Теперь она висит в ряду шедевров в Музее Орсэ.) Когда Сезанн рисовал своего арт-дилера Амбруаза Воллара, то заставлял его приезжать в восемь утра и сидеть на неустойчивом помосте до половины двенадцатого без единого перерыва в течение 150 сеансов — после чего бросил картину, так и не закончив ее. Обычно он рисовал одну сцену, потом дорабатывал ее, потом перерисовывал заново. Он славился тем, что в порыве разочарования разрывал холст на куски.

Таким же был и Марк Твен. Галенсон цитирует литературного критика Франклина Роджерса, описывающего метод проб и ошибок, характерный для Твена: «В его обычной манере было начинать роман, имея в голове некий структурный план, в котором вскоре обнаруживались многочисленные изъяны, после чего Твен обдумывал новый сюжет, переделывал уже написанное и трудился до тех пор, пока очередной дефект не вынуждал начинать весь процесс сначала». В процессе написания «Гекльберри Финна» Твен столько раз переписывал, бросал и совершенствовал роман, что на его завершение ушло почти десять лет. Сезанны этого мира поздно расцветают не вследствие дефектов личности, недостатка амбиций

или наличия препятствий, но вследствие того, что творческое начало, реализуемое посредством проб и ошибок, как правило, приносит плоды спустя длительный период времени.

Один из лучших рассказов «Коротких встреч» называется «Почти исчезнувшие птицы Центральных Кордильер». В нем рассказывается об орнитологе, взятом в заложники колумбийскими партизанами из ФАРКа. Как и многие произведения Фаунтина, это отличается легкостью и изяществом. Чего нельзя сказать о процессе его создания. «Эта история далась мне тяжким трудом, — говорит автор. — Я всегда стараюсь сделать слишком много. В том смысле, что я исписал примерно пять сотен страниц, представляя рассказ в различных вариациях». В настоящий момент Фаунтин работает над романом. Его издание планировалось на текущий год. Роман еще не окончен.

4

Идея Галенсона о выделении двух типов творческого начала — концептуального и экспериментального — позволяет сделать ряд важных выводов. Мы, к примеру, нередко полагаем, будто «поздние таланты» поздно встают на путь успеха. Они не осознают свои способности лет до 50, и поэтому их достижения приходятся на конец жизни. Но это не совсем так. Сезанн начал рисовать почти в таком же юном возрасте, как и Пикассо. К тому же их нередко воспринимают как творцов, которых поздно *открыли*; мир просто долго не признавал их дарование. В обоих случаях посылка такова: вундеркинды и «поздние таланты» по сути своей одинаковы, а поздний расцвет есть не что иное как гениальность, не признанная на рынке. Доводы Галенсона подразумевают нечто иное — «поздние таланты» расцветают поздно, потому что их мастерство со всей очевидностью проявляется с опозданием.

«Все достоинства внутреннего видения Сезанна заслонялись и сводились на нет неспособностью придать достаточную правдо-

подобность персонажу своей драмы — так о раннем Сезанне писал выдающийся английский критик Роджер Фрай. — Несмотря на редкие проблески дарования, у него отсутствовала довольно заурядная способность к иллюстрации, способность, которую любой рисовальщик из газеты осваивает в школе прикладного искусства. Тем не менее реализация замыслов Сезанна требовала проявления этой способности в полной мере». Другими словами, молодой Сезанн не умел рисовать. О картине «Пиршество», которую Сезанн написал в 31 год, Фрай отозвался так: «Нет никакого смысла отрицать тот факт, что Сезанн в этот раз сплоховал. — И продолжил: — Более одаренные и целостные личности смогли бы гармонично выразить себя с самого начала. Но такие богатые, сложные и противоречивые натуры, как Сезанн, нуждаются в длительном периоде закваски». Сезанн пытался воплотить нечто, настолько трудновоплощаемое, что ему потребовались десятилетия практики.

В этом и состоит досадный урок длительных попыток Фаунтина обратить на себя внимание литературного мира. На пути к успеху «поздние таланты» кажутся порой неудачниками: в то время когда они перерабатывают, впадают в отчаяние, сбиваются с пути и разрывают холсты на мелкие кусочки, плоды их творчества напоминают произведения художника, который так никогда и не расцвел. 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. (Надо благодарить судьбу за то, что в школе, где учился Сезанн, не было консультанта по профессиональной ориентации, который, увидев примитивные наброски юного художника, посоветовал бы ему заняться бухгалтерией.) 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?

Вскоре после встречи с Беном Фаунтином мне довелось пообщаться с романистом Джонатаном Фоером, автором бестселлера 2002 года под названием «Полная иллюминация» (Everything Is Illuminated)¹. Фаунтин — седеющий мужчина, стройный и невысокий, похожий, по словам его приятеля, «на профессионального гольфиста из Огаstry, что в Джорджии». Фоеру чуть за 30, но внешне он едва тянет на молодого человека, которому уже разрешено покупать алкоголь. В Фаунтине чувствуется какая-то мягкость, словно годы борьбы сгладили все острые углы. А когда смотришь на Фоера, особенно если в разговоре он увлекся и разошелся, создается впечатление, что стоит до него дотронуться — и получишь электрический разряд.

«К писательству я пришел с черного хода, — говорит Фоер. — Моя жена писательница, и она выросла на книгах. Ее родители говорили: “Туши свет, пора спать”, а она забиралась под одеяло, включала фонарик и читала. Думаю, я начал читать позже своих сверстников. Просто мне это было неинтересно».

Поступив в Принстон, Фоер на первом курсе стал посещать занятия по литературному творчеству, которые вела Джойс Оутс. Это решение объяснялось, как он сам признавался, «своего рода капризом, возможно, желанием освоить что-то новое». До того момента он никогда не писал. «Честно говоря, я особо ни на что не рассчитывал, но где-то в середине семестра я пришел на занятия раньше времени, и преподавательница сказала: “Хорошо, что у нас появилась возможность поговорить. Я большая поклонница твоего творчества”. Для меня ее слова стали настоящим откровением».

По словам Оутс, он обладал наиболее ценным для писателя качеством — энергичностью. Он писал по 15 страниц в неделю, по целому рассказу на каждый семинар. «Почему плотина с трещиной дает течь? — смеется Фоер. — Было во мне что-то такое, что рвалось наружу».

¹ Фоер Дж. Полная иллюминация. — М.: Эксмо, 2009.

На втором году обучения он продолжил посещать курс литературного творчества. А летом отправился в Европу, чтобы отыскать украинскую деревню, где родился его дед. После Украины он заехал в Прагу. Там прочел Кафку, как и положено любому студенту, изучающему литературу, и уселся за компьютер.

«Я просто писал, — рассказывает он, — и не осознавал, что делаю, пока это не произошло. Книга не входила в мои планы, но за десять недель я исписал триста страниц. Я писал *по-настоящему*. Никогда прежде со мной не случилось ничего подобного».

Это был роман о мальчике по имени Джонатан Фоер, который приехал в украинскую деревню, где вырос его дедушка. Триста страниц стали первым черновиком «Полной иллюминации» — изысканного и незаурядного романа, снискавшего Фоеру славу одного из самых выдающихся писателей своего поколения. На тот момент ему было 19.

Фоер начинает рассуждать об иной манере писать книги, когда писатель годами усердно оттачивает свое мастерство. «Я так не могу, — говорит он. Кажется, его это даже озадачивает. Он, очевидно, не понимает смысла деятельности экспериментального новатора. — Я хочу сказать, если представить, что ты хочешь овладеть искусством оригинальности. Как можно научиться быть оригинальным?»

Он описывает свой визит на Украину. «Я посетил местечко, откуда родом моя семья. Оно называется Трахимброд, это название я использовал в романе. Такое место действительно существует. Но знаете, что забавно? Из всех моих исследований это единственное, что вошло в книгу. — Он написал первое предложение и был очень горд этим, а потом принялся раздумывать, в каком направлении двигаться дальше. — Всю следующую неделю я только и спорил с собой на тему того, что делать с этим первым предложением. Определившись, я освободил себя для чистого творчества — и после этого слова хлынули потоком».

После прочтения «Полной иллюминации» у вас возникнет то же чувство, что и после знакомства с «Короткими встречами с Че Ге-

варой», — ощущение перемещения, возникающее, когда литературное произведение увлекает вас в свой собственный мир. Обе книги — произведения искусства. Но как писатели Фаунтин и Фоер разнятся, как день и ночь. Фаунтин посещал Гаити 30 раз. Фоер побывал в Трахимброде всего однажды. «На самом деле я там был всего ничего, — говорит Фоер, — и даже не успел толком освоиться. Эта поездка просто послужила трамплином для моей книги. Словно пустой бассейн, который нужно наполнить». На поиски вдохновения у него ушло три дня.

5

Решение оставить юриспруденцию и посвятить себя писательству Бен Фаунтин принимал не один. У него есть семья. Со своей женой Шэрон он познакомился во время учебы в юридической школе университета Дьюка. Когда Бен стал заниматься недвижимостью в Akin, Gump, Шэрон устроилась в отдел налогов юридической фирмы Thompson & Knight. Получилось так, что они оба работали в одном и том же здании в центре Далласа. В 1985 году молодые люди поженились, а в апреле 1987-го у них родился сын. Шэри, как ее называет Фаунтин, вернулась к работе через четыре месяца декретного отпуска и к концу того же года получила должность партнера.

«Сын ходил в ясли в центре города, — вспоминает она. — Обычно мы выезжали вместе, один из нас отвозил его в ясли, а второй отправлялся на работу. Кто-то один его забирал, примерно в восемь часов вечера мы его купали, укладывали спать и даже не успевали поесть. Мы смотрели друг на друга и понимали, что это только начало. — Шэрон корчит гримасу. — Так продолжалось месяц или два, и однажды Бен сказал: “Не знаю, как люди такое выдерживают”. Мы оба согласились с тем, что продолжать в таком же ритме губительно для всех нас. Бен спросил, хочу ли я сидеть дома. Ну, я была очень довольна своей работой, а он нет, поэтому, как мне казалось, мне

не имело смысла уходить с работы. К тому же у меня не было желания заниматься чем-то еще, кроме юриспруденции, а у него была мечта. И я предложила: “Послушай, мы можем устроить так, чтобы ребенок какое-то время оставался в яслях, чтобы ты мог писать”. Так мы и поступили».

К работе Бен мог приступать в половине восьмого, когда Шэри отвозила ребенка в ясли. К обеду он заканчивал писать, забирал малыша, делал покупки и занимался домашними делами. В 1989 году у них родилась дочь. Фаунтин превратился в заправского отца-домохозяина.

«Мы с самого начала говорили о том, что из этой затеи может ничего не выйти, но говорили так, общо: “Когда мы поймем, что идея себя не оправдала?” И я сказала: “Давай подождем лет десять”», — вспоминает Шэри. С ее точки зрения десять лет — вполне разумный срок. “Нужно время, чтобы понять, что тебе нравится, а что нет”, — утверждает она. А когда десять лет плавно перетекли в 12, а потом в 14, а потом и в 16, и дети уже оканчивали школу, Шэри по-прежнему оставалась рядом с Беном, потому что даже в тот долгий период, когда он вообще ничего не публиковал, была уверена, что его ждет успех. И она не противилась поездкам на Гаити. «Как можно писать о месте, которое ты даже не попытался увидеть?» — говорит она. Шэри даже съездила с ним один раз, и по дороге в город из аэропорта они видели людей, сжигающих автопокрышки посередине дороги.

«Я прилично зарабатывала, поэтому нам не нужны были две зарплаты, — продолжает Шэри. В ней чувствуются спокойствие и невозмутимость. — То есть вторая зарплата не была бы лишней, но мы могли прожить и на одну».

Шэри была не только женой Бена, но и его — как говорили в старину — покровителем. Сегодня это слово имеет снисходительный оттенок, потому что мы считаем, что художников (и всех остальных, если уж на то пошло) должен кормить рынок. Однако рынок благосклонен лишь к таким людям, как Джонатан Фоер, чье мастер-

ство, полностью осмысленное, развилось в начале карьеры, или Пикассо, чей талант был настолько ослепляюще очевиден, что арт-дилер предложил ему ежемесячную стипендию 150 франков сразу по приезду в Париж, в возрасте 20 лет. Но если вы принадлежите к тем творческим личностям, что приступают к работе без плана, экспериментируя и познавая в процессе активных действий, вам не обойтись без человека, который будет помогать на протяжении долгого периода времени, пока ваш талант не раскроется в полной мере.

Вот что поучительно в любой биографии Сезанна. Его жизнеописания начинаются с него самого, но быстро сворачивают на описание его окружения. Прежде всего его лучшего друга детства, писателя Эмиля Золя, который убедил неуклюжего неженку из провинции перебраться в Париж и выступал в качестве его опекуна, защитника и наставника на протяжении долгих бесплодных лет.

Вот что пишет Золя из Парижа в письме молодому Сезанну в Прованс. Обратите внимание на тон, больше отеческий, нежели братский:

«Ты задал странный вопрос. Разумеется, здесь можно работать, как и везде, было бы желание. У Парижа есть одно достоинство, которого больше нигде не сыщешь: музеи, где с 11.00 до 16.00 можно изучать старых мастеров. Вот как тебе следует распланировать день: с 6.00 до 11.00 ты идешь в студию рисовать с живой модели; потом завтракаешь, с 12.00 до 16.00 копируешь в Лувре или Люксембургском саду, что тебе больше по душе. В сумме получается девять часов работы. Думаю, этого должно быть достаточно».

Золя продолжает, подробно расписывая, как Сезанн сможет прожить на ежемесячную стипендию в 125 франков:

«Я подсчитал, как можно расходовать эти деньги. Комната стоит 20 франков в месяц; завтрак 18 су, обед 22, что составляет 2 франка в день, или 60 франков в месяц... Потом тебе придется оплачивать студию: думаю, Atelier Suisse, одна из самых недорогих, обойдется в 10 франков. Прибавь еще 10 франков на кисти, холст, краски;

итога выходит **100** франков. У тебя остается еще **25** франков на прачечную, свет и прочие необходимые мелочи».

Камиль Писарро играл в жизни Сезанна не меньшую роль. Именно Писарро взял его под крыло и научил быть художником. На протяжении многих лет они иногда уезжали из города и работали бок о бок.

Нельзя забывать и об Амбруазе Волларе, спонсоре первой персональной выставки Сезанна, которая состоялась, когда тому исполнилось 56. По настоянию Писарро, Ренуара, Дега и Моне Воллар отыскал Сезанна в Экс-ан-Провансе. Там на дереве он обнаружил натюрморт, в отвращении заброшенный туда художником. Меценат рыскал по городу, пустив слух, что намеревается приобрести картины Сезанна. В биографии «Потерянная земля: жизнь Сезанна» (Lost Earth: A Life of Cezanne) Филип Каллоу описывал последовавшие за этим события:

«В скором времени в гостинице, где он остановился, появился человек с холстом, завернутым в ткань. Он продал картину за 150 франков и, вдохновившись удачной сделкой, вернулся вместе с дилером домой, чтобы показать ему еще несколько восхитительных работ Сезанна. Воллар выкупил все картины за 1000 франков, а уже на выходе едва не получил по голове еще одним холстом, выброшенным из окна женой этого человека. Все картины были покрыты пылью, они лежали на чердаке, заваленные всяким хламом».

Все это происходило до того, как Воллар согласился позировать 150 раз с восьми утра до половины двенадцатого без единого перерыва для картины, которую Сезанн в отвращении бросил, так и не закончив. Однажды, вспоминая Воллар в своих мемуарах, он заснул во время сеанса и свалился с импровизированного помоста. Сезанн в сердцах выбрал его: «Разве яблоко шевелится?» Это и называется дружбой.

И, наконец, нельзя обойти молчанием отца Сезанна, банкира Луи-Огюста. С того момента как в 22 года Сезанн впервые покинул родной город, Луи-Огюст оплачивал все его счета, даже тогда, когда

сын-дилетант не подавал никаких надежд. Если бы не Золя, Сезанн так и оставался бы несчастным сыном банкира из Прованса; если бы не Писарро, он бы никогда не научился рисовать; если бы не Воллар (и Писарро, Ренуар, Дега и Моне), его картины пылились бы на чужом чердаке; и, если бы не отец, Сезанн финансово не смог бы позволить себе такой длительный период становления. Впечатляющий перечень покровителей. Первые три — Золя, Писарро и Воллар — прославились бы, даже если бы Сезанна никогда не существовало на свете, а четвертый был необычайно одаренным предпринимателем, который после своей смерти оставил сыну 400 000 франков. Сезанн не просто получал помощь. На его стороне играла команда мечты.

Вот последний ключ к пониманию «поздних талантов»: их успех во многом зависит от усилий других людей. В биографиях Сезанна Луи-Огюст неизменно предстает сварливым обывателем, не оценившим гениальности собственного ребенка. Но Луи-Огюст не обязан был поддерживать сына все эти годы и имел полное право заставить того устроиться на настоящую работу, так же как Шэри вполне могла бы воспротивиться частым поездкам мужа на Гаити, где царил настоящий хаос. Она могла бы заявить о своем праве вести жизнь, соответствующую ее работе и статусу, и ездить на BMW, на котором ездят все состоятельные пары из северного Далласа, а не довольствоваться Honda Accord.

Но она верила в талант своего мужа, или, говоря проще, она верила в мужа так же, как Золя, Писарро, Воллар и — пусть по-своему — Луи-Огюст верили в Сезанна. 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.

«Шэри никогда не поднимала вопроса о деньгах, никогда — ни одного раза», — говорит Фаунтин. Он смотрит на сидящую рядом с ним жену, и в его взгляде ясно читается, что он прекрасно понимает: без нее не было бы «Коротких встреч». На глазах у него выступают слезы. «Она никогда ни в чем меня не упрекала, — добавляет он. — Ни единым словом, ни намеком».

Шансы на успех

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

1

В день решающего матча по американскому футболу между «Тиграми» из Университета Миссури и «Ковбоями» из Университета Оклахомы футбольный вербовщик Дэн Шонка сидел в гостинице в Колумбии, штат Миссури, перед портативным DVD-плеером. Шонка работает на три команды Национальной футбольной лиги. До этого он был футбольным тренером, а еще раньше играл полузащитником — как он сам говорит, «это было три операции на колене назад». Каждый год он оценивает приблизительно 800–1200 футболистов по всей стране, помогая профессиональным командам определиться с выбором игроков во время студенческих драфтов. За последние 30 лет он видел футбольных матчей больше, чем любой другой американец. По DVD-плееру он смотрел запись предыдущего матча «Тигров» против «Кукурузников» из Университета Небраски — это была его «домашняя работа» перед вечерней игрой.

Шонка методично просматривал ее, делая паузы и перематывая в тех случаях, когда что-то привлекало его внимание. Ему приглянулись Джереми Маклин и Чейз Коффман, два ресивера из Университета Миссури. Ему понравился Уильям Мур, сметающий всех на своем пути сейфти. Но больше всех остальных его впечатлил звездный квотербэк «Тигров», коренастый, мощный студент последнего курса Чейз Дэниэл.

«Мне нравится, что квотербэк может передать мяч ресиверу в движении так, чтобы тому не пришлось замедлять ход, — начал объяснять Шонка. Рядом с ним лежала стопка оценочных листов, и в процессе просмотра игры он записывал и оценивал каждый бросок Дэниэла. — Надо принять решение. Останется ли он в игре и примет удар, когда противник будет дышать ему в лицо? Сможет ли вмешаться, бросить и при этом принять удар? Этот парень бросает лучше, когда он “в кармане”, или он так же хорошо бросает в движении? Нужен настоящий боец. Выносливый. Насколько он устойчив, силен? Может ли показать красивую игру? Может ли провести команду по полю и набрать очки в конце игры? Умеет ли видеть поле? Если твоя команда впереди, отлично. Но если вас пинают под зад, я хочу знать, что ты собираешься делать».

Он показал на экран. Дэниэл совершил бросок, и в этот самый момент защитник второй команды врезался прямо в него. «Видите, как он держится? — спросил Шонка. — Он остался стоять и передал пас под таким напором. Этому парню мужества не занимать».

В Дэниэле было 1 м 83 см роста и 102 кг веса. Плотного телосложения и широкий в груди, он держался с уверенностью, граничащей с дерзостью. Он бросал быстро и ритмично. Короткие броски выполнял аккуратно, а дальние — точно. Проворно уворачивался от защитников. К концу игры он завершил 78% пасов — удивительный показатель — и обеспечил Небраске худшее поражение в домашней игре за последние 53 года. «Он полон энергии, — сказал Шонка. — Он может поднажать, когда нужно». Шонка видел всех перспективных студентов-квотербэков, записывал и оценивал

их броски, и, по его мнению, Дэниэл был особенным: «Возможно, он один из лучших студентов-квотербэков в стране».

Но потом Шонка начал вспоминать свою работу в «Филадельфия Иглз» в 1999 году. В тот год во время первой части студенческого драфта они отобрали пять квотербэков, не менее перспективных, чем Чейз Дэниэл. Но только один, Донован Макнабб, оправдал возложенные на него надежды. Из оставшихся четверых один скатился к посредственности после весьма приличного старта. Двое оказались вовсе ни на что не годными, а последний настолько ужасным, что, вылетев из НФЛ, он не удержался и в Канадской футбольной лиге.

Годом раньше то же самое приключилось с Райаном Лифом, своего рода Чейзом Дэниэлом 1998 года. «Сан-Диего Чарджерз» выбрали его вторым во время драфта и выписали ему бонус в 11 млн долларов. Но Лиф оказался ужасным игроком. В 2002 году наступил черед Джоуи Харрингтона, золотого мальчика из Орегонского университета и третьего по счету игрока, отобранного в драфте. Шонка до сих пор не может смириться с тем, что произошло потом.

«Вот что я вам скажу: я видел Джоуи в живой игре, — рассказывал он. — Этот парень бросал с точностью лазера, из каких угодно положений, у него была сильная рука, габариты, интеллект, — Шонка даже пригорюнился, насколько это может сделать 127-килограммовый бывший полузащитник, одетый в черный тренировочный костюм. — Он концертирующий пианист, вы знаете? Мне и вправду — в самом деле — нравился Джоуи». Тем не менее карьера Харрингтона в «Детройт Лайонз» закончилась провалом, и о нем быстро забыли. Шонка бросил взгляд на экран, где молодой человек, который, по его мнению, мог стать лучшим квотербэком страны, вел команду по полю. «Как эти способности проявятся в Национальной футбольной лиге? — Он покачал головой. — Кто его знает...»

Это проблема всех квотербэков. Есть определенные виды деятельности, где никакие предварительные знания о кандидатах не помогут предсказать, как люди справятся с выполнением своих обязанно-

стей. Так как же мы решаем, кому в таких случаях отдать предпочтение? В последнее время некоторые отрасли развернули кампанию по борьбе с этой неопределенностью, но нигде это не имело таких серьезных социальных последствий, как в профессии учителя.

2

Один из важнейших инструментов современных исследований в области образования — анализ добавленной ценности. Он использует баллы стандартизированных тестов при сравнении академической успеваемости учеников в классах каждого конкретного учителя в начале и конце года. Предположим, и миссис Браун, и мистер Смит преподают у третьеклассников, получивших 50-й перцентиль по математике и тестам по чтению в первый школьный день в сентябре. При повторном тестировании учеников в июне класс миссис Браун получил 70-й перцентиль, а результаты учеников мистера Смита упали до 40-го перцентилля. Полученная разница в ранжировании, утверждает теория добавленной ценности, является важным показателем того, насколько миссис Браун эффективнее как учительница по сравнению с мистером Смитом.

Это, разумеется, приближенный показатель. Учитель ответственен не только за объем полученных на уроках знаний; к тому же стандартизированный тест не может охватить все то ценное и полезное, что ученики усваивают на занятиях. Тем не менее, если следить за Браун и Смитом, влияние на результаты ученических тестов постепенно становится предсказуемым: имея в своем распоряжении достаточный объем данных, можно определить самых лучших и самых худших учителей. Более того — и это открытие взбудоражило весь мир образования, — разница между хорошими и плохими учителями колоссальна.

Эрик Ханушек, экономист из Стэнфордского университета, подсчитал, что ученики очень плохого учителя за школьный год в среднем усваивают половину годовой школьной программы. Ученики

очень хорошего учителя за то же время проходят материал, рассчитанный на полтора года. Воздействие учителя нивелирует воздействие школы: ребенку будет больше пользы в плохой школе с прекрасным учителем, чем в прекрасной школе с плохим учителем. К тому же профессионализм учителя имеет большее значение, чем количество учеников в классе. Чтобы получить те же положительные результаты, что дает замена среднестатистического учителя учителем 85-го процентиля, нужно разделить класс почти что пополам. И помните: хороший учитель обходится во столько же, во сколько и среднестатистический, а деление класса пополам влечет за собой необходимость вдвое увеличить число классных комнат и нанять вдвое больше учителей.

Недавно Ханушек произвел нехитрые подсчеты, чтобы определить, что произойдет в масштабах страны, если мы начнем уделять качеству преподавания хотя бы минимальное внимание. Если проанжировать страны мира в зависимости от академической успеваемости школьников, то США окажутся чуть ниже среднего уровня, на половину стандартного отклонения отставая от группы стран с относительно высокими показателями, таких как Канада и Бельгия. По мнению Ханушека, США могут сократить этот разрыв, просто заменив худшие 6–10% учителей государственных школ учителями средней квалификации. После многолетних попыток разрешить такие вопросы, как объем школьного финансирования, размеры классов и разработка программы, многие реформаторы пришли к выводу: нет ничего важнее поиска людей, которые могут стать прекрасными учителями. Но есть одна загвоздка: никто понятия не имеет, как должен выглядеть человек, способный быть хорошим учителем. Школьная система столкнулась с проблемой квотербэков.

3

Начало игры Университета Миссури против Университета Оклахомы было назначено на семь часов. Идеальный вечер для футбола: безоблачное небо и легкий осенний ветерок. Уже несколько часов

фанаты пытались просочиться на автомобильную стоянку рядом со стадионом. Вдоль дорог, ведущих к университету, выстроились вереницы машин, многие с пушистыми черно-желтыми хвостами «Тигров», свисающими с багажников. Эта игра была одной из самых значительных для Университета Миссури в этом году. Непобедимые «Тигры» имели все шансы стать лучшей студенческой футбольной командой в стране. Шонка пробрался сквозь толпу к местам для представителей прессы. Внизу игроки на поле казались фигурами на шахматной доске.

Первыми мячом завладели «Тигры». Чейз Дэниэл стоял на два метра позади линии нападения. Два ресивера стояли слева и три справа от него, растянувшись в линию через все поле. Лайнмены также стояли на большом расстоянии друг от друга. Раз за разом Дэниэл ловил поданный центральным игроком мяч, крепко упираясь ногами в землю и быстрым шести- или семиметровым диагональным пасом передавал его одному из пяти ресиверов.

Стиль нападения, выбранный «Тиграми», называется растяжкой, и большинство лучших квотербэков студенческого футбола — игроки, которых вербуют в профессиональные команды, — это играющие в растяжке. Благодаря широкой расстановке лайнменов и ресиверов из команды нападения квотербэку гораздо проще разгадать намерения команды защиты перед снэпом: он может окинуть взглядом линию защиты, «прочитать» ее и определиться с направлением подачи мяча, когда еще никто даже шевельнуться не успел. Дэниэл играл в растяжке со средней школы и блестяще владел этой техникой. «Посмотрите, как быстро он передает мяч, — заметил Шонка. — Ты и глазом не успеешь моргнуть, а он уже сделал пас. И точно знает, куда мяч полетел. Когда все рассредоточены по полю подобным образом, защита не может скрыть свои намерения. Чейз моментально разгадывает их замыслы. А система помогает квотербэку принимать решение».

Но Шонке от этого мало проку. Всегда непросто предугадать, как студент-квотербэк проявит себя в профессиональной игре, ведь

она более стремительна и сложна. К тому же команды НФЛ не используют растяжку. Они не могут. Защитники профессиональной лиги бегают настолько быстрее студентов, что прорываются сквозь широкие бреши в линии нападения и сбивают квотербэка с ног. В НФЛ игроки на линии нападения сгруппированы более тесно. Вместо пяти ресиверов Дэниэлу в большинстве случаев пришлось бы довольствоваться всего тремя или четырьмя. Он уже не смог бы позволить себе такую роскошь, как стоять в шести метрах за центральным игроком, упираться ногами в землю и моментально соображать, куда бросить мяч. Ему пришлось бы присесть за центральным игроком, сразу же принимать снэп, бежать назад и только потом останавливаться для броска. Атакующие защитники будут находиться не на расстоянии шести метров, а с самого начала окружат его со всех сторон. Поскольку игроки не будут так далеко отстоять друг от друга, намерения защиты уже не удастся угадать так легко. Дэниэл не сможет понять замысел противника еще перед снэпом. Вместо этого ему предстоит принимать решения в первые же секунды после начала игры.

«При растяжке вы видите множество “открытых” игроков, — принялся пояснять Шонка. — Но, попадая в НФЛ, парень вроде Чейза уже не видит своих ресиверов открытыми; только в редких случаях, когда кто-нибудь поскользнется или в защите образуется брешь. В профессиональной лиге, если ты, бросая мяч, не отслеживаешь перемещения защиты, она набрасывается на него и перехватывает. Здесь приходится иметь дело с невероятной физической подготовкой».

Пока Шонка говорил, Дэниэл вел свою команду по полю. Но он почти всегда совершал короткие диагональные пасы. В НФЛ ему придется овладеть новыми навыками — бросать длинные вертикальные пасы поверх защиты. Сможет ли он освоить такой удар? Этого Шонка не знал. Оставался еще вопрос с ростом. Метра восьмидесяти трех было достаточно для системы растяжки, где широкие бреши на линии нападения открывали перед Дэниэлом массу

возможностей для бросков и обзора поля. Но в НФЛ брешей нет, а рост атакующих лайнменов составляет не 185, а 194 см.

«Интересно, — продолжал Шонка, — сможет ли он научиться? Сможет ли он давать результат в другом типе нападения? Как он с ним справится? Мне бы хотелось, чтобы он быстро уходил от центра. Чтобы он умел “считывать” расположение защиты, не находящейся в растяжке. Мне бы хотелось увидеть, как он играет “в кармане”, как он двигается. Мне бы хотелось увидеть, как он выполняет дальние камбэки, ну, знаете, бросает мяч метров на восемнадцать — двадцать с лишним».

Было очевидно, что при оценке прочих звезд Университета Миссури — сейфти Мура, ресиверов Маклина и Коффмана — Шонку не гложут такие сомнения. В профессиональной лиге от них также ожидается иная игра, чем в колледже, но различия не столь значительны. Они показали выдающиеся результаты в студенческой лиге, потому что были сильными, быстрыми и ловкими, и в профессиональном футболе эти качества пригодятся им не меньше.

Но студенту-квотербэку, перешедшему в НФЛ, приходится осваивать совершенно новую манеру игры. Шонка вспомнил о Тиме Кауче, выбранном первым в легендарном драфте 1999 года. Во время учебы в Университете Кентукки Кауч поставил все мыслимые рекорды. «На поле выставляли пять мусорных урн, — вспоминал Шонка, качая головой, — и Кауч бросал мяч и попадал в каждую». Но в профессиональной лиге он потерпел фиаско. Не то чтобы профессиональным квотербэкам не нужна была меткость. Все дело в том, что меткость, необходимую для эффективной игры, можно оценить только в реальном матче НФЛ.

Аналогично все квотербэки, завербованные в профессиональные команды, должны пройти тест оценки интеллекта — тест Вандерлика. Согласно теории, объясняющей необходимость выполнения теста, профессиональная игра требует настолько большего проявления когнитивных навыков по сравнению со студенческой игрой, что высокий интеллект может служить показателем будущего

успеха. Но когда экономисты Дэвид Берри и Роб Симмонс проанализировали баллы — которые обычно просачиваются в прессу, — то выяснили, что при прогнозе будущих результатов опираться на баллы теста Вандерлика бесполезно. Из пяти квотербэков, отобранных в первом раунде драфта 1999 года, Донован Макнабб, единственный из пяти, чья фотография висит в Зале славы, имел самые низкие результаты теста Вандерлика. А у кого еще был низкий IQ? У Дэна Марино и Терри Брэдшоу, двух величайших квотербэков в истории американского футбола.

В попытках решить проблему прогнозирования мы обычно возвращаемся назад и выискиваем более убедительные показатели. Теперь мы понимаем, что хороший врач должен уметь налаживать контакт, слушать и сопереживать, поэтому медицинские школы призваны обращать самое пристальное внимание не только на результаты тестов, но и на навыки межличностного общения. Мы можем добиться того, чтобы врачи стали лучше, если будем грамотнее подходить к отбору студентов медицинских школ. Но никто не утверждает, что в своем анализе Дэн Шонка каким-то образом упустил ключевой элемент, что, будь он проницательнее, то смог бы предсказать траекторию спортивной карьеры Чейза Дэниэла. Трудность отбора квотербэков заключается в том, что качество игры предсказать невозможно. Деятельность, к которой готовят игрока, настолько специфична, что нельзя заранее предположить, кто в ней преуспеет, а кто нет. По сути, Берри и Симмонс не выявили никакой зависимости между номером, под которым квотербэк был выбран в драфте, т. е. как высоко его оценили на основании показателей в колледже, и качеством его игры в профессиональной лиге.

Все то время, что Чейз Дэниэл играл на поле против Университета Оклахомы, его запасной, Чейз Паттон, наблюдал за игрой, стоя на боковых линиях. Паттону не довелось сделать ни единого дауна. За четыре года в Университете Миссури он до сегодняшнего момента выполнил в общей сложности 26 пасов. И тем не менее в бизнесе Шонки находились люди, делавшие ставки на Паттона,

а не Дэниэла. Национальный спортивный журнал *ESPN* даже поместил обоих игроков на обложку номера той недели, когда должна была состояться игра с Университетом Оклахомы. Фотография была озаглавлена «Чейз Дэниэл может выиграть Heisman Trophy, — имеется в виду приз, вручаемый лучшему игроку команды колледжа, — а запасной игрок может выиграть Суперкубок». Почему всем так нравился Паттон? Не совсем ясно. Может, он был действительно хорош в игре. Может, все дело было в том, что в этом сезоне в НФЛ квотербэк, который также не сыграл ни в одной студенческой игре, блестяще играл за «Нью-Ингленд Пэтриотс». Абсурдно помещать спортсмена на обложку журнала без всяких причин. Но, возможно, все объясняется тем, что проблема квотербэков доведена до крайности. Если игра в колледже ни о чем не говорит, почему мы не должны ценить игрока, которому не выпало шанса сыграть, так же высоко, как и игрока, который играет не лучше и не хуже многих других?

4

Представьте себе молодую воспитательницу, сидящую на полу класса в окружении семерых детей. В руке у нее букварь, и вместе с детьми она изучает буквы, одну за другой: «А — арбуз, Б — белка». Занятие записывается на камеру, а потом эту запись просматривает группа экспертов, которые оценивают каждое движение воспитательницы.

Через 30 секунд руководитель группы Боб Пианта, директор педагогической школы Кэрри при Вирджинском университете, останавливает запись. Он указывает на двух маленьких девочек, сидящих справа от учительницы. Они демонстрируют необычайную активность, наклоняются вперед, стремясь дотянуться до книги.

«Больше всего меня впечатляет царящая в этой комнате оживленная атмосфера, — замечает Пианта. — А для этого воспитательница старается создать замкнутое пространство. От других воспитателей ее отличает то, что она позволяет детям свободно

двигаться и прикасаться к книге. Она не принуждает их сидеть неподвижно».

Команда Пианты разработала систему оценки различных компетенций, связанных с общением преподавателя и учеников. Среди них выделяется «уважение к точке зрения ученика», т. е. предоставляемая преподавателем свобода участия в занятии. Пианта дважды останавливал и отматывал кассету, пока не стало очевидно, чего удалось добиться воспитательнице: дети проявляли активность, но занятие не превращалось в хаос.

«Другая бы воспитательница на ее месте расценила бы попытку детей дотянуться до книги как непослушание и озорство, — продолжает Пианта. — “Сейчас мы не будем этим заниматься. Сидите смирно”. Она бы постаралась утихомирить их».

В разговор вступает Бриджит Хеймр, одна из коллег Пианты: «Это трех- и четырехлетние дети. В этом возрасте дети выражают свою заинтересованность совсем не так, как взрослые. Мы замираем и проявляем сосредоточенность. Дети же склоняются вперед и ерзают. Так они демонстрируют свое участие. И хороший учитель не воспринимает такое поведение как дурное. Молодым учителям очень трудно внушить эту мысль, поскольку попытки научить их проявлять уважение к позиции учеников они приравнивают к отказу от поддержания дисциплины в классе».

Урок продолжался. Пианта отмечает личностный подход воспитательницы при подаче материала. «К — это корова» вылилось в небольшое обсуждение того, кто из детей когда-нибудь бывал на ферме. «Она реагирует почти на каждую реплику детей. Мы называем это восприимчивостью учителя», — говорит Хеймр.

Затем воспитательница интересуется, у кого из детей имя начинается с этой буквы. «Келвин», — заявляет мальчик по имени Келвин. Воспитательница кивает, подтверждая: «Келвин начинается с буквы К». Маленькая девочка в середине восклицает: «У меня!» Воспитательница поворачивается к ней: «Твое имя Вениша. Буква В. Вениша».

Это ключевой момент. Представляется, что из всех приемов воспитательницы, проанализированных специалистами Вирджинского университета, отклик — прямая индивидуальная ответная реакция учителя на конкретное высказывание — наиболее тесно связан с академическим успехом. Воспитательница не только расслышала это «у меня» среди шума и гвалта, но и ответила на реплику девочки, обращаясь непосредственно к ней.

«Обратите, кстати, внимание на то, что это не идеальный отклик, — замечает Хеймр. — При грамотном отклике происходит взаимный обмен репликами, способствующий лучшему пониманию». Идеальный прием в такой ситуации — сделать паузу, вытащить карточку с именем Вениши, показать на букву В, наглядно объяснить, чем она отличается от буквы К, и попросить класс произнести обе буквы. Но воспитательница этого не сделала — либо ей просто не пришло в голову, либо ее отвлекло ерзанье девочки справа.

«С другой стороны, она могла бы вообще проигнорировать девочку, и такое случается довольно часто, — продолжает Хеймр. — Еще нередко бывает, что учитель ограничивается одним только: “Ты ошибаешься”. Реакция в виде ответа “да /нет” встречается чаще всего, но она не несет никакой информационно-познавательной нагрузки».

Пианта включает другую кассету с записью почти идентичной ситуации: воспитательница, окруженная группой дошкольников. Урок посвящен распознаванию таких эмоций, как грусть и радость. Для начала воспитательница разыгрывает небольшой диалог между двумя куклами-марионетками Генриеттой и Твигглом: Твиггл грустил, пока Генриетта не поделилась с ним кусочком дыни.

«Идея вот в чем: воспитательница пытается донести до детей, что по лицу человека видно, какие эмоции он испытывает, — поясняет Хеймр. — Но дети такого возраста говорят о своих эмоциях в связи с тем, что с ними произошло. Они потеряли щенка, и поэтому им грустно. Учиться воспринимать эмоции по куклам им довольно сложно. Поэтому воспитательнице приходится как-то выкручиваться».

Она начинает: «Помните, когда мы что-то делали и рисовали наши лица? — Она дотрагивается до лица, показывая на глаза и рот. — Когда человек счастлив, его лицо говорит о том, что он счастлив. И его глаза. — Малыши непонимающе глядят на нее. Воспитательница не сдается: — Смотрите, смотрите. — И широко улыбается. — Вот это значит “радостный”! Как определить, что я радуюсь? Посмотрите на мое лицо. Опишите, что меняется в моем лице, когда я радуюсь. Нет, нет, посмотрите на мое лицо... нет...»

Маленькая девочка рядом с ней произносит: «Глаза». Воспитательница могла бы ухватиться за эту возможность и вести урок дальше, но она ее не услышала. И снова повторяет вопрос: «Что меняется в моем лице?» Она то улыбается, то хмурится, словно надеется втолковать что-то детям силой повторения. Пианта останавливает запись. Одна из проблем, замечает он, заключается в том, что Генриетта делает Твиггла счастливым, поделившись с ним кусочком дыни. Совершенно непонятно, какие выводы нужно сделать из этой ситуации.

«Знаете, гораздо более правильный подход — завязать объяснение на чем-то хорошо знакомом детям, — говорит Пианта. — Ей стоило бы спросить: “Из-за чего вы радуетесь?” После ответа детей можно было бы предложить: “Покажите, какое у вас лицо, когда вы радуетесь. Замечательно! Как выглядит лицо того-то и того-то? А теперь расскажите, из-за чего вы грустите. Покажите, какое лицо вы делаете, когда грустите. Ой, взгляните, его лицо изменилось!” Так вы нагляднее донесете свою мысль. А потом можно предложить детям попрактиковаться или что-нибудь вроде того. Но подход, который выбран здесь, ведет в тупик».

«Что изменилось в моем лице?» — повторяет воспитательница, кажется, в сотый раз. Один мальчик наклоняется вперед к центру круга, пытаясь принять участие в обсуждении, как это свойственно детям. Его глаза устремлены на воспитательницу. «Сядь ровно!» — прикрикивает она.

По мере того как Пианта прокручивает одну запись за другой, закономерности начинают проступать. Вот одна учительница зачитывает предложения для теста по правописанию, в каждом из которых содержится упоминание о ее личной жизни: «На прошлой неделе я была на свадьбе», — упустив таким образом возможность использовать предложения, которые могли бы зацепить учеников. А вот еще одна учительница, которая, подойдя к компьютеру, чтобы показать презентацию в PowerPoint, обнаруживает, что забыла его включить. Пока она ждет, когда компьютер загрузится, в классе поднимается гвалт.

А вот суперзвезда средней школы — молодой учитель математики в джинсах и зеленой футболке поло. «Итак, посмотрим, — начинает он, стоя у доски. — Прямоугольные треугольники. Мы потренируемся с ними, просто проработаем некоторые идеи. — Он рисует два треугольника. — Измерьте длину этой стороны, если сможете. Если нет, мы сделаем это вместе».

Он быстро говорит и двигается, что, по словам Пианты, можно было бы расценить как неверный подход, поскольку речь идет об уроке тригонометрии и материал обсуждается далеко не самый простой. Однако своей энергией он, кажется, заряжает весь класс. И постоянно обещает помощь. Если вы не сможете, мы сделаем это вместе. В углу класса сидит ученик по имени Бен, который, очевидно, пропустил несколько занятий.

«Посмотрим, что ты помнишь, — замечает учитель. Бен застрял на одном месте. Учитель быстро подходит к нему: — Я помогу тебе во всем разобраться. — И тут же предлагает вариант решения: — Как насчет такого? — Бен возвращается к работе. Учитель подходит к ученице возле Бена и смотрит на ее работу. — Все правильно!» Затем он переходит к третьему ученику, потом к четвертому. За две с половиной минуты — именно столько неумелая учительница потратила на включение компьютера — он успевает сформулировать задачу, проверить почти каждого ученика и вернуться к доске, чтобы перейти к следующему этапу урока.

«В такой группе стандартный метод действий выглядит следующим образом: он стоит у доски, вещает на класс, понятия не имея, кто понимает, что он делает, а кто нет, — говорит Пианта. — Но его ответная реакция всегда индивидуальна. Он просто гений обратной связи». Пианта и его команда взирают на него в благоговейном трепете.

5

Образовательные реформы обычно начинаются с активных попыток повысить стандарты для учителей, т. е. как можно жестче закрепить академические и когнитивные требования к преподаванию. Но после просмотра видеозаписи Пианты и осознания, насколько сложны элементы эффективного преподавания, такой упор на книжных червей вызывает недоумение. Воспитательница детского сада с букварем чутко реагировала на потребности малышей и знала, как сделать так, чтобы девочки справа могли ерзать и вертеться, не мешая остальным ребятам. Учитель тригонометрии умел проверить всех учеников за две с половиной минуты и уделить внимание каждому персонально. Но эти умения не относятся к когнитивным.

Группа исследователей — Томас Кейн, экономист Гарвардской педагогической школы, Дуглас Стейджер, экономист Дартмутского колледжа, и Роберт Гордон, политический аналитик Центра американского прогресса, — попытались установить, имеет ли существенное значение наличие у учителя лицензии на право преподавания или степени магистра. Получение обоих свидетельств, требуемых от учителей почти в каждом округе, сопряжено с серьезными материальными и временными затратами. Но ни одно из них не играет большой роли в классной комнате. В прогнозировании успеха от результатов тестов, ученых степеней и сертификатов — какое бы отношение они ни имели к учительскому мастерству — столько же проку, сколько от бросков квотербэка по мусорным урнам.

Еще один исследователь в области образования, Джейкоб Кунин, проанализировал «ситуации прекращения», когда учителю нужно положить конец нарушению дисциплины. Вот запись: Мэри наклонилась вправо и начала что-то шептать Джейн. Обе девочки захихикали. Учительница обращается к ним: «Мэри и Джейн, перестаньте!» Это ситуация прекращения. Но то, как учительница останавливает неподобающее поведение, — тон ее голоса, отношение, выбор слов — не играет никакой роли в поддержании порядка в классе. Как такое возможно? Кунин заново просматривает видеокассету и замечает, что за 45 секунд до перешептывания Джейн и Мэри начали шептаться Люси и Джон. К ним присоединился Роберт, чем-то рассмешив Джейн, после чего та что-то сказала Джону. И после этого Мэри и Джейн стали шептаться. Одно нарушение дисциплины влечет за собой другое, и важнее всего не то, как учительница останавливает неподобающее поведение в конце этой цепочки, но то, удастся ли прервать ее в самом начале. Эту способность Кунин назвал «включенность» и определил как «умение учителя своим поведением (а не вербальным обращением: «Я знаю, что происходит») донести до учеников, что он в курсе всего происходящего или что у него, как в той поговорке, имеются глаза на затылке». Само собой разумеется, что без включенности хорошему учителю не обойтись. Но как узнать, обладает ли человек этим качеством, до того, как он окажется в классе перед 25 неугомными Джейн, Люси, Джонами и Робертами и попробует установить дисциплину?

6

Вероятно, ни в одной профессии к «проблеме квотербэков» не относятся серьезнее, чем в сфере финансового консультирования, и опыт этой отрасли может послужить полезным уроком для сферы преподавания. Чтобы работать в этой области, не нужно никаких формальных свидетельств, кроме диплома об окончании высшего учебного заведения. Фирмы, предоставляющие финансовые услуги,

не ищут самых блестящих студентов, не требуют ученых степеней и не предъявляют списки требований. Никто заранее не знает, чем хороший финансовый консультант отличается от плохого, поэтому в этой области двери широко открыты для всех желающих.

«Я сразу прошу кандидата описать свой обычный рабочий день, — говорит Эд Дойчландер, один из президентов North Star Resource Group в Миннеаполисе. — Если человек отвечает: “Я встаю в половине шестого, занимаюсь в тренажерном зале, отправляюсь в библиотеку, на занятия, на работу, делаю домашнее задание до одиннадцати”, — у него есть шанс». Говоря проще, Дойчландер начинает с общих качеств, которые ищет любой корпоративный специалист по найму персонала.

По словам Дойчландера, в прошлом году его фирма провела собеседование с тысячей человек, 49 из которых ей понравились. Соотношение претендентов и отобранных кандидатов, таким образом, составило двадцать к одному. Эти кандидаты приняли участие в четырехмесячной «проверке боем», когда им пришлось действовать как настоящим финансовым консультантам. «За эти четыре месяца им предстояло обзавестись минимум десятью официальными клиентами, — поясняет Дойчландер. — Если человек умудрился заполучить десять клиентов и в состоянии проводить минимум десять встреч в неделю, значит, ему пришлось пообщаться более чем с сотней человек за четыре месяца. Из чего мы делаем вывод, что кандидат по крайней мере действует достаточно оперативно для того, чтобы остаться в игре».

Из 49 человек, участвовавших в проверке боем, 23 выдержали испытание и были наняты младшими консультантами. После этого начался настоящий отбор. «На проверку даже самых лучших работников уходит три-четыре года. В течение этого времени ты понимаешь, добьются ли они успеха или нет, — говорит Дойчландер. — Поначалу ты просто копаешь сверху. По прошествии четырех лет я рассчитываю на 30–40% процентов от этих двадцати трех человек».

Такие люди, как Дойчландер, называются «привратниками». Это прозвище предполагает, что на входе в профессию они должны производить отсев — выбирать, кто пройдет через ворота, а кто нет. Но Дойчландер видит свою роль 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 нет 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. Другими словами, в этой профессии следует ввести аналог «проверки боем», практикуемый Эдом Дойчландером, — систему ученичества, в период которого кандидаты подвергаются суровой оценке. По подсчетам Кейна и Стейджера, учитывая колоссальную разницу между лучшими и худшими учителями, для того чтобы найти одного хорошего учителя, нужно испытать четырех кандидатов. Это означает, что от существующей системы расчета заработной платы необходимо отказаться. В настоящее время в профессии учителя действует жесткая структура окладов, и мы должны внести в нее определенные коррективы, если хотим оценивать учителей по их реальным результатам. Начинаящий должен получать зарплату начинающего. Но если мы находим учителей 85 перцентилей, которые могут за год проработать материал полутора лет, то и платить им следует немало. Во-первых, мы хотим, чтобы они остались в школе, а во-вторых, единственный способ привлечь людей в эту непростую профессию — предложить выдержавшим жесткий отбор достойное вознаграждение.

Но возможно ли такое решение «проблемы квотербэков»? Налогоплательщиков вполне могут возмутить расходы на испытание

нескольких учителей ради отбора одного. Учительские профсоюзы могут воспротивиться даже малейшим изменениям в существующей системе оплаты. Но реформаторы всего лишь хотят, чтобы система образования последовала примеру таких фирм, как North Star, которые практикуют этот подход многие годы. Дойчландер провел собеседование с тысячей людей, чтобы найти десять консультантов. Он потратил огромные деньги, чтобы отобрать кандидатов, обладающих особым набором необходимых для работы качеств. «Если взять фиксированные и плавающие расходы, — говорит он, — большинство фирм в первые три-четыре года работы нового сотрудника вкладывает в него от 100 000 до 250 000 долларов». И в большинстве случаев эти вложения, разумеется, не окупаются. Но если вы готовы инвестировать и проявить терпение, то в конечном итоге получите отличного финансового консультанта. «На полной ставке у нас работает сто двадцать пять консультантов, — говорит Дойчландер. — В прошлом году семьдесят один из них подали заявку на вступление в Million Dollar Round Table [ассоциацию, объединяющую самых успешных профессионалов из сферы финансовых услуг]. — То есть из наших ста двадцати пяти человек семьдесят один — в этой элитной группе».

Но как характеризует общество тот факт, что отбору людей, работающих с деньгами, оно уделяет больше внимания и терпения, чем отбору людей, работающих с детьми?

7

В середине четвертого тайма игры между Университетом Миссури и Университетом Оклахомы «Тиграм» пришлось несладко. Впервые за целый год они отставали, хотя игра длилась уже долго. Если они не наберут очки, то потеряют возможность участвовать в национальном чемпионате. Дэнисл принял снэп от центрального игрока и остановился, чтобы передать пас. Его ресиверы были заблокированы. Он побежал. Защитники Университета Оклахомы окружали

его со всех сторон. Такая стрессовая ситуация крайне редко приключалась с ним в растяжке. В отчаянии он бросил мяч по низу, прямо в руки защитника «Ковбоев».

Шонка вскочил. «Это на него не похоже! — закричал он. — Он так не бросает».

Рядом с Шонкой сидел приунывший вербовщик «Канзас-Сити Чифс». «Чейз никогда не бросал так бездумно!»

Было бы очень соблазнительно рассматривать ошибку Дэниэла как определяющую. Растяжка развалилась. Он оказался в стрессовой ситуации. Именно это и означает быть квотербэком в НФЛ, не так ли? Но понять, что такое быть квотербэком НФЛ, можно, только став квотербэком НФЛ. Прогнозы в сфере, где прогнозы в принципе невозможны, есть не что иное как предвзятость. Возможно, этот бросок означает, что Дэниэлу не суждено стать отличным профессиональным квотербэком, а возможно, это просто ошибка, на которой он будет учиться. «В огромном куске пирога, — заметил Шонка, — это была лишь крошка»¹.

¹ Эта статья была написана во время футбольного сезона 2008 года. Университет Миссури закончил игру со счетом 10:4, и звезда Чейза Дэниэла, который когда-то считался одним из претендентов на приз Heisman Trophy, закатилась. Он не был отобран в драфте 2009 года, но подписал контракт с «Вашингтон Редскинз» как свободный агент.

Опасные мысли

Немного о психологическом профилировании преступников

1

В 1940 году, 16 ноября, сотрудники компании Consolidated Edison, что на Западной 64-й улице Манхэттена, обнаружили на подоконнике здания самодельную бомбу. К ней была приложена записка: «Мошенники из Con Edison, это для вас». В сентябре 1941 года на 19-й улице возле Юнион-сквер, всего в нескольких кварталах от штаб-квартиры Con Edison, была найдена вторая бомба. Ее оставили на улице, завернутой в носок. Через несколько месяцев полиция Нью-Йорка получила письмо с обещанием «призвать Con Edison к ответу — они заплатят за свои подлые деяния». За первым письмом последовали еще 16 — с 1941 по 1946 год. Все были написаны печатными буквами, во многих повторялись слова «подлые деяния», везде вместо подписи стояли инициалы «Ф. П.». В марте 1950 года на Центральном вокзале была обнаружена третья бомба, больше и мощнее предыдущих. Следующую оставили в телефонной будке в нью-йоркской публичной библиотеке. Она взорвалась, как и бомба в телефонной будке на Центральном вокзале.

В 1954 году Безумный взрывник, как его прозвали, напомнил о себе четыре раза — один раз бомба взорвалась в киноконцертном зале «Радио-сити мюзик-холл», задев осколками зрителей. В 1955 году он нанес шесть ударов. В городе возникла паника. Полиция зашла в тупик. В конце 1956 года, пребывая в полном отчаянии, инспектор Говард Финни из криминальной лаборатории полицейского управления Нью-Йорка вместе с двумя детективами обратился за помощью к психиатру Джеймсу Брасселу.

Последователь Фрейда, Брассел проживал на 12-й улице в Вест-Виллидж и курил трубку. В Мексике, где он прежде работал, Брассел сотрудничал с ФБР — занимался контрразведкой. Он написал много книг, включая «Как стать экспертом-психиатром за десять простых уроков» (*Instant Shrink: How to Become an Expert Psychiatrist in Ten Easy Lessons*). Финни вывалил на стол Брассела кипу документов: фотографии невзорвавшихся бомб и разрушений, фотокопии выведенных аккуратными буквами посланий Ф. П. «От меня не ускользнуло выражение, промелькнувшее на лицах двух детективов, — писал Брассел в своих мемуарах «Записки психиатра-криминалиста» (*Casebook of a Crime Psychiatrist*). — Мне уже доводилось видеть такое выражение, чаще всего в армии, на лицах суровых офицеров старой закалки, уверенных в том, что все эти новомодные психиатрические штучки — полная чушь».

Он принялся изучать материалы дела. Вот уже 16 лет Ф. П. владела навязчивая идея о том, что компания Con Ed обошлась с ним крайне несправедливо. Можно было сделать очевидный вывод: Ф. П. — клинический параноик. Но паранойя развивается довольно долго. Ф. П. начал свою взрывную деятельность в 1940 году, из чего можно было сделать вывод, что сейчас это человек средних лет. Брассел тщательно изучил написание букв в посланиях, адресованных полиции. Этот человек отличался аккуратностью. Проявлял осторожность. Скорее всего, безусловно справлялся со своей работой. Кроме того, его язык свидетельствовал об определенной образованности. Однако выбор слов и фор-

мулировки отличались высокопарностью и напыщенностью. Название компании Con Edison часто употреблялось с определенным артиклем — «the Con Edison». И кто в наше время использует выражение «подлые деяния»? Создавалось впечатление, что Ф. П. родился не в Америке. Брассел принялся пристально рассматривать буквы и обратил внимание на то, что все они были печатными и идеально выведенными, за исключением W. Эта буква писалась необычно, в виде сдвоенной U. По мнению Брассела, такое начертание W напоминало женскую грудь. Он обратился к описаниям мест преступлений. Закладывая бомбы в кинотеатры, Ф. П. разрезал нижнюю часть сиденья ножом и засовывал взрывчатку в прорезь в обивке. Разве это не напоминает символический акт проникновения в женщину или кастрации мужчины — а может, и то и другое? Скорее всего, Ф. П. застрял на эдиповой стадии. Он был не женат, одиночка. Жил с матерью. Брассел выдвинул еще одно предположение: Ф. П. имел славянское происхождение. Так же, как использование удавки наводило бы на мысль о человеке средиземноморского происхождения, сочетание бомбы и ножа указывало на выходца из Восточной Европы. На некоторых письмах значились штампы почтовых отделений округа Вестчестер, но Ф. П. не стал бы отправлять письма из родного города. Однако в ряде городов на юго-востоке Коннектикута жило много славян. И потом, разве человек, едущий из Коннектикута в Нью-Йорк, не проезжает Вестчестер?

Брассел выждал минуту и выдал свое предсказание, ставшее в кругах психологов-криминалистов легендой:

«— И еще кое-что. — Я закрыл глаза, поскольку не хотел видеть их реакции. Перед моими глазами стоял Безумный взрывник, безупречно одетый, аккуратный. Человек, который не приемлет современного стиля в одежде, пока долгая традиция не превратит его в классика. Я видел его отчетливо — гораздо отчетливее, чем надежно подтвержденные факты. Я понимал, что у меня слишком разыгралось воображение, но ничего не мог с собой поделать.

— Еще кое-что, — сказал я, закрыв глаза. — Когда вы его поймаете — а я не сомневаюсь, что так и будет, — на нем будет двубортный костюм.

— Боже! — прошептал один из детективов.

— Застегнутый на все пуговицы, — добавил я, открыв глаза. Финни и детективы переглянулись.

— Двубортный костюм, — повторил инспектор.

— Да.

— Застегнутый на все пуговицы.

— Да».

Он кивнул. Не сказав больше ни слова, инспектор и детективы удалились.

Спустя месяц в связи со взрывами в Нью-Йорке полиция арестовала Джорджа Метески. Он изменил свою настоящую фамилию — Милаускас. Проживал в городе Уотербери, штат Коннектикут, вместе с двумя старшими сестрами. Был не женат и безупречно опрятен, регулярно посещал мессу. В Con Edison он работал с 1929 по 1931 год и, по его утверждениям, получил на работе травму. Открыв дверь полицейским, он с порога заявил: «Я знаю, зачем вы здесь. Вы думаете, я Безумный взрывник». Дело происходило глубокой ночью, и Метески был в пижаме. Полиция попросила его одеться. Когда он вернулся, его волосы были аккуратно уложены, а ботинки начищены до блеска. Ко всему прочему на нем был двубортный костюм — застегнутый на все пуговицы.

2

В книге «Что творится в голове у ВТК» (Inside the Mind of ВТК) Джон Дуглас, знаменитый профайлер — криминалист ФБР, рассказывает историю серийного убийцы, который орудовал на улицах города Уичито, штат Канзас, в 1970–1980-х годах. Дуглас, послуживший прототипом агента Джека Кроуфорда в «Молчании ягнят», был протеже профайлера-новатора из ФБР Говарда Титена, который

в 1972 году принимал активное участие в создании Отдела бихевиористики в Куантико¹. А Титен, в свою очередь, был протеже Брассела. Дуглас почитал Брассела отцом психологического профилирования и чуть ли не на каждой странице своей книги отдал дань уважения «Запискам психиатра-криминалиста».

Аббревиатура ВТК обозначает «Bind, Torture, Kill» («связываю, пытаю, убиваю») — три слова, которыми подписывался убийца в своих язвительных записках в адрес полиции Уичито. Первое свое убийство он совершил в январе 1974 года. Его жертвами стали 38-летний Джозеф Отеро, его жена Джули, сын Джоуи и 11-летняя дочь, которую нашли в подвале повешенной на водопроводной трубе с семенной жидкостью на ноге. В апреле он зарезал ножом 24-летнюю женщину. В марте 1977 года связал и задушил еще одну молодую женщину и за несколько последующих лет совершил по меньшей мере четыре убийства. В Уичито поднялась паника. Полиция терялась в догадках. В 1984 году два детектива в отчаянии обратились в Куантико.

Встреча, как пишет Дуглас, проходила в конференц-зале на первом этаже здания судебной криминалистики ФБР. На тот момент он уже около десяти лет работал в отделе бихевиористики. Ему еще только предстояло написать два своих первых бестселлера: «Охотник на сознание: элитный отдел по расследованию серийных преступлений» (Mindhunter: Inside the FBI's Elite Serial Crime Unit) и «Одержимость: легендарный аналитик ФБР исследует сознание убийц, насильников, преследователей и их жертв и объясняет, как оказывать им сопротивление» (Obsession: The FBI's Legendary Profiler Probes the Psyches of Killers, Rapists, and Stalkers and Their Victims and Tells How to Fight Back). Он был постоянно завален работой — в год ему приходилось расследовать до 150 дел. Но при этом никогда не забывал о ВТК. «Порой я лежал по ночам без сна и зада-

¹ На территории базы ВМС США в городе Куантико (штат Вирджиния) располагается главный учебный центр ФБР. — *Прим. ред.*

вался вопросом: «Кто же, черт возьми, этот ВТК? — Что заставляет такого, как он, совершать подобные поступки? Что им движет?»»

Рядом с Дугласом сидел Рой Хейзелвуд. Худощавый, куривший одну сигарету за другой, Хейзелвуд специализировался на преступлениях на сексуальной почве. В будущем он напишет такие бестселлеры, как «Мрачные фантазии» (Dark Dreams) и «Зло, которое творят мужчины» (The Evil That Men Do). Помимо Хейзелвуда на встрече присутствовал бывший пилот ВВС Рон Уокер. Уокер, по описанию Дугласа, «обладал острым умом» и «чрезвычайной сообразительностью». Три агента ФБР и два детектива сидели за массивным дубовым столом. «Цель нашей встречи была в том, чтобы продолжать расследование до тех пор, пока хватит сил», — пишет Дуглас. Они руководствовались типологией, разработанной их коллегой Робертом Ресслером, автором криминальных романов, основанных на реальных событиях: «Тот, кто сражается с монстрами» (Whoever Fights Monsters) и «Я жил внутри монстра» (I Have Lived in the Monster). Они поставили перед собой задачу: нарисовать портрет убийцы — каким человеком был ВТК, что он делал, где работал, как выглядел, — и именно с этой сцены начинается повествование в книге «Что творится в голове у ВТК».

Мы настолько привыкли к криминальным историям, рассказанным с точки зрения профайлеров, что перестали осознавать, насколько оригинален этот жанр. Классическая детективная история начинается с трупa и закручивается вокруг поисков преступника детективом. Прорабатываются версии. Забрасываются сети, в которые попадает все больше и больше подозреваемых: дворецкий, отвергнутый любовник, озлобленный племянник, таинственный европеец. Это и есть детектив. При составлении психологического профиля круг поисков только сужается. Место преступления не служит отправной точкой в розысках преступника, зато характеризует его. Профайлер тщательно анализирует материалы дела, вглядывается в прошлое и делает выводы. «Психиатр, как правило, изучает человека и выдает разумные прогнозы относительно его возможных

поступков в будущем: как он отреагирует на те или иные раздражители, как он поведет себя в той или иной ситуации, — пишет Брассел. — Я вывернул наизнанку понятие предсказания. Изучая поступки, я делал выводы о том, что за человек их совершил». Ищите славянина средних лет в двубортном костюме. Составление психологического профиля не задается вопросом «кто это сделал?», а описывает конкретного человека, того, кто совершил преступление.

Профайлер не ловит преступников. Это он оставляет на откуп местной полиции. Он устраивает встречи. И редко записывает свои предсказания. Пусть записи делают приходящие к нему полицейские — если хотят. Он не видит необходимости в том, чтобы принимать личное участие в дальнейшем расследовании или даже, как выясняется, подтверждать сделанные им прогнозы. Однажды, как вспоминает Дуглас, он прибыл в местный полицейский участок и предложил свои услуги в расследовании дела о жестоком избииении и изнасиловании пожилой женщины. Это дело вели обычные полицейские, а Дуглас работал в Бюро, так что можно представить, как он усаживается на край стола, а остальные придвигают к нему стулья.

«Итак, — начал я, — вот что я думаю. Это старшекласник лет шестнадцати-семнадцати. Неопрятно одетый, с лохматыми нечесаными волосами. — И продолжил: — Он одиночка, со странностями, без подружки, таит в себе огромную злость. Он проникает в дом пожилой леди. Знает, она одна. Может, выполнял для нее какую-то работу в прошлом».

Дуглас продолжает:

«Я сделал паузу в описании и сообщил детективам, что где-то есть человек, соответствующий данному описанию. Если они смогут его найти, он и будет преступником.

Детективы переглянулись. Один из них заметил с улыбкой:

— Дуглас, вы часом не экстрасенс?

— Нет, — ответил я, — но будь я им, моя работа была бы гораздо проще.

— Просто пару недель назад к нам приходила медиум Беверли Ньютон, и она говорила то же самое».

Возможно, вы подумали, что Дугласа оскорбило подобное сравнение. Ведь он, в конце концов, агент Федерального бюро расследований, который учился у Титена и Брассела. Он профайлер высочайшего класса, входивший в команду, которая возродила репутацию Бюро как борца с преступностью. О ее работе снято огромное количество фильмов, телевизионных шоу и триллеров-бестселлеров, она применила современные психологические приемы для проникновения в сознание преступников — а тут какой-то коп называет его экстрасенсом. Но Дуглас не стал возражать. Вместо этого он начал размышлять о не поддающихся объяснению истоках его предвидений. В связи с чем возникает вопрос: что же такое это таинственное искусство под названием «криминалистическое профилирование» и можно ли ему доверять? Дуглас пишет:

«Получая новое дело, я впитываю в себя все свидетельства, с которыми мне предстоит работать... после чего интеллектуально и эмоционально пытаюсь проникнуть в сознание преступника. Я стараюсь мыслить, как он. Как это происходит конкретно, я не могу сказать, я знаю об этом не больше, чем писатели, такие как Том Харрис, который многие годы у меня консультировался, знают, как появляются на свет их герои. Может, в этом и есть что-то парапсихологическое, я не буду с этим спорить».

3

В конце 1970-х Джон Дуглас и его коллега из ФБР Роберт Ресслер решили проинтервьюировать самых известных серийных убийц в стране. Они начали с Калифорнии, поскольку, по словам самого Дугласа, «Калифорния всегда лидировала по количеству жутких, душераздирающих преступлений». В выходные и праздничные дни на протяжении нескольких месяцев они переезжали из одной феде-

ральной тюрьмы в другую, пока не побеседовали с 36 серийными убийцами.

Дуглас и Ресслер хотели установить наличие закономерности связи между жизнью маньяка и характером его преступлений. Они пытались выявить то, что психологи называют «гомологией», — соответствие между личностью и действием. После сравнения результатов бесед с уже известными им характеристиками убийств Дуглас и Ресслер убедились в том, что подобная связь существует.

Серийные убийцы, заявили они, попадают под одну из двух категорий. Одни места преступлений свидетельствуют о логичности и предварительном планировании. Маньяк отбирает и выслеживает жертву для реализации определенной фантазии. Чтобы подобраться к жертве, преступник использует некую хитрость или уловку. Во время совершения преступления он контролирует ситуацию. Он не торопится убивать свою жертву, старательно воплощая в жизнь свои фантазии. Он умеет приспосабливаться и перестраиваться. Он почти никогда не оставляет оружие преступления. Тщательно прячет тело. В своих книгах Дуглас и Ресслер называют эту разновидность преступлений «организованными».

В случае «неорганизованных» преступлений выбор жертвы не обусловлен логическими мотивами. Убийца стремительно нападает на первого встречного, вместо того чтобы выслеживать и угрожать. Он может схватить со стола кухонный нож и оставить его на месте преступления. Подобные преступления совершаются настолько неуклюже, что у жертвы нередко есть шанс дать отпор. Порой преступник нападает в очень опасных для себя обстоятельствах. «Более того, неорганизованный убийца не имеет никакого представления о личности жертвы и не проявляет к ней интереса, — пишет Ресслер в своей книге «Тот, кто сражается с монстрами». — Он не желает знать, кто она, и во многих случаях предпринимает попытки уничтожить ее личность, привести в бессознательное состояние, прикрыть лицо или стереть индивидуальность любым иным способом».

Каждый из этих двух стилей совершения преступления, утверждают далее авторы, соответствует определенному типу личности. Организованный убийца интеллигентен и умеет грамотно изъясняться. Он считает себя выше окружающих. Неорганизованный убийца непривлекателен и страдает низкой самооценкой. Нередко у него имеется какое-либо заболевание. Из-за чрезмерной замкнутости и многочисленных странностей у него нет ни жены, ни подруги. Если он живет не один, то обычно с родителями. У себя в шкафу хранит коллекцию порнографии. Машина, если она вообще есть, — полная развалюха.

«Считается, что место преступления отражает поведение и личность преступника так же, как интерьер раскрывает характер хозяина дома», — утверждается в криминалистическом пособии, в составлении которого Дуглас и Реслер принимали участие. Чем больше они узнавали, тем очевиднее представлялись закономерности. Если жертва белая, то и убийца будет белым. Если убит пожилой человек, то убийцей окажется сексуально незрелый юноша.

«В ходе нашего исследования мы обнаружили, что... многие серийные убийцы безрезультатно пытались стать полицейскими и устраивались впоследствии на родственные работы: охранником или ночным сторожем», — пишет Дуглас. Поскольку серийные насильники зациклены на идее контроля, разумно предположить, что они испытывают восхищение перед социальными институтами, символизирующими контроль и власть. Из этого предположения вытекло новое: «В своих оценках мы стали упоминать о том, что неизвестный субъект будет развезжать на автомобиле, похожем на полицейский, скажем, на Ford Crown Victoria или Chevrolet Caprice».

4

На первый взгляд система, разработанная ФБР, представляется чрезвычайно полезной. Рассмотрим пример, широко используемый в специализированной литературе. Тело 26-летней учитель-

ницы спецшколы было найдено в Бронксе на крыше здания, где располагалась ее квартира. Нападение, вне всяких сомнений, было совершено сразу после того, как она вышла из дома в половине седьмого утра. Ее избили до неузнаваемости и связали ее же собственными чулками и ремнем. Убийца изувечил ее половые органы, отрезал соски, искусал тело, исписал непристойностями живот, а потом мастурбировал и испражнялся возле тела.

Представим, что мы профайлер ФБР. Первый вопрос: раса. Жертва белая, стало быть, нападавший тоже белый. Ему предположительно от 25 до 30 лет — именно в этом возрасте начинали убивать 36 заключенных, которых изучали агенты ФБР. Следует ли расценивать это преступление как организованное или неорганизованное? Определенно оно относится к неорганизованным. Оно было совершено на крыше здания в Бронксе в светлое время суток — весьма рискованные обстоятельства. Так что же делал убийца в этом здании в такую рань? Возможно, это был уборщик или человек, живущий по соседству. В любом случае он хорошо ориентировался в доме. Неорганизованность убийства свидетельствует об импульсивности. Если он работает, то занимается физическим трудом, не требующим особой квалификации. Он, скорее всего, уже совершал преступления, связанные с сексом или насилием. У него либо вообще не было никаких отношений, либо имелся печальный опыт крайне неудачных отношений. А специфические увечья и акт дефекации наводят на мысль о душевной болезни или наркотической зависимости. Ну, и как мы справились? Попали в десятку. Убийцей оказался Кармин Калабро, 30-летний неженатый безработный актер, который, когда не находился на лечении в психиатрической клинике, проживал вместе с овдовевшим отцом на четвертом этаже здания, где произошло убийство.

Но действительно ли этот психологический портрет сыграл решающую роль? Калабро уже значился у полиции в списках подозреваемых: если вы ищете человека, убившего и изувечившего женщину на крыше здания, не нужно прибегать к помощи про-

файлера, чтобы проверить безработного душевнобольного парня, проживающего с отцом на четвертом этаже того же дома.

Вот почему профайлеры ФБР всегда стараются дополнить общие характеристики организованности/неорганизованности характерными деталями — чем-то, что позволило бы полиции выйти на подозреваемого. В начале 1980-х Дуглас консультировал полицейских и агентов ФБР в округе Марин по делу Дорожного убийцы, который убивал женщин, совершавших пешеходные прогулки на холмах к северу от Сан-Франциско. По мнению Дугласа, убийца представлял собой классический пример неорганизованного преступника — белый, чуть за 30, склонный к внезапному нападению, синий воротничок, возможно, «в детстве он мочился в постель, устраивал поджоги и жестоко обращался с животными». После этого он перешел к социальной отчужденности убийцы. Почему он нападает в глухих лесах далеко от дороги? Дуглас предположил, что убийца стремился к уединенности, поскольку стыдился какой-то своей особенности. Может, физического увечья, скажем, отсутствующей конечности? Но как тогда он смог забраться так далеко в лес и оказаться намного сильнее жертв? Наконец его осенило. «Еще кое-что, — добавил я после многозначительной паузы, — у убийцы имеется какой-то дефект речи».

Так и оказалось. Вот такая деталь действительно полезна. Или все-таки нет? По признанию Дугласа, он ошибся с возрастом: преступнику было не 30 с небольшим, а 50. С помощью психологического профиля детективы сужают круг подозреваемых. От специфических деталей мало толку, если основные характеристики неверны.

В случае с Дерриком Тоддом Ли, серийным убийцей из Батон-Ружа, в психологическом профиле, составленном ФБР, значилось, что преступник — белый мужчина, занимающийся неквалифицированной физической работой, в возрасте от 25 до 35 лет, который «хочет казаться симпатичным и привлекательным для женщин». Далее в заключении говорилось: «Однако он не умеет общаться с женщи-

нами, особенно с теми, кто стоит выше его на социальной лестнице. Любую попытку завязать знакомство с понравившейся женщиной та описала бы как «неуклюжую». ФБР верно вычислило род занятий и возраст убийцы. Однако Ли оказался общительным и компанейским парнем, носил ковбойскую шляпу и сапоги из змеиной кожи и собирался учиться на адвоката. Будучи экстравертом, Ли имел множество подружек и репутацию дамского угодника. И, кстати, был не белым, а черным.

Психологический профиль — это не тест, который проходишь, если правильно ответишь на большинство вопросов. Это портрет, все элементы которого должны сложиться в целостное изображение, чтобы от него была какая-то польза. В середине 1990-х годов Министерство внутренних дел Великобритании проанализировало 184 преступления с целью выяснить, в каком количестве случаев психологические профили помогли обнаружить преступников. Как оказалось, в пяти. Это всего 2,7%, но и это немало, если поставить себя на место детектива, получающего от профайлера перечень гипотетических заключений. Вы поверите тому, что преступник заикался? Или тому, что ему 30 лет? Или махнете на все рукой в полном отчаянии?

5

У криминалистического профилирования имеется еще одна, более серьезная проблема. При разработке своей типологии Дуглас и Ресслер не опросили репрезентативную группу серийных убийц. Они разговаривали с заключенными, оказавшимися в тюрьмах по содействию. К тому же они не проводили интервью в соответствии со стандартизированным протоколом. Они просто сидели и болтали, что сложно считать надежной основой для построения психологической системы. Поэтому вопрос о классификации убийц по степени их организованности остается открытым.

Недавно группа психологов из Ливерпульского университета решила проверить выдвинутые ФБР предположения. Сперва они

составили перечень характеристик мест преступления, традиционно считавшихся признаками организованности: возможно, жертва была жива во время половых актов; тело расположено определенным образом; отсутствовало орудие преступления; труп был спрятан; применялись пытки и связывание. Затем они составили список характеристик, указывающих на неорганизованность: вероятно, жертва была избита; труп оставлен в уединенном месте; вещи жертвы разбросаны; преступление совершено с помощью подвернувшегося под руку предмета.

Если ФБР право, рассудили психологи, особенности мест преступления из обоих списков должны совпадать — иными словами, при наличии в преступлении одной или нескольких характеристик организованности в нем с большой долей вероятности можно обнаружить и другие характеристики организованности. Проанализировав выборку из 100 серийных преступлений, они не смогли найти подтверждений классификации ФБР. Преступления обычно не относятся к какой-то одной категории. Почти всегда они относятся к смешанному типу, объединяющему несколько ключевых характеристик организованности и случайный набор характеристик неорганизованности. Лоуренс Элисон, один из руководителей ливерпульской группы и автор книги «Записки криминального психолога» (*The Forensic Psychologist's Casebook*), признался мне: «Дело обстоит гораздо сложнее, чем видится ФБР».

Элисон и его коллеги также занялись вопросом гомологии. Если Дуглас был прав, то преступление определенного типа должно соответствовать определенному типу преступника. Ливерпульская группа отобрала 100 изнасилований, совершенных неизвестными мужчинами в Соединенном Королевстве, и распределила их по категориям согласно 28 переменным, как то: надевал ли преступник маску; адресовал ли он жертве комплименты; имело ли место связывание, использовался ли кляп или завязывались глаза; приносились ли насильником извинения; было ли украдено имущество, и т. д. После этого они проверили обстоятельства совершения преступлений

на соответствие личностным качествам преступников — возрасту, роду занятий, этнической принадлежности, уровню образования, матримониальному статусу, числу и типу предыдущих правонарушений, наличию наркозависимости. Можно ли сказать, что насильники, которые связывают жертву, затыкают ей рот и завязывают глаза, больше похожи друг на друга, чем те, кто, скажем, делают комплименты и извиняются? Ответ: нет, ни в малейшей степени.

«Все дело в том, что различные преступники демонстрируют одинаковое поведение по совершенно разным причинам, — говорит Brent Terви, специалист по криминалистике, весьма критически настроенный по отношению к подходу ФБР. — У вас есть насильник, нападающий на женщину в парке и натягивающий блузку ей на лицо. Почему? Что это означает? Можно привести с десятков различных объяснений. Может, он не хочет видеть ее лицо. Может, он не хочет, чтобы она видела его лицо. Может, он хочет видеть ее грудь, представлять на ее месте другую женщину, ограничить движения ее рук — все перечисленное вполне возможно. Нельзя руководствоваться одним только поведением».

Несколько лет назад Элисон снова обратился к случаю с учительницей, убитой на крыше своего дома в Бронксе. Он решил выяснить, почему подход ФБР, основанный на таких упрощенческих психологических посылах, продолжает считаться столь полезным. Ответ, по его мнению, кроется в манере написания психологических профилей. Разложив анализ по полочкам, предложение за предложением, Элисон, как и следовало ожидать, обнаружил в нем столько непроверяемых, противоречивых и двусмысленных утверждений, что интерпретировать его можно почти как угодно.

Астрологи и экстрасенсы многие годы пользуются подобными трюками. Экстрасенс Йен Роуланд в своей книге «Все, что вы хотели узнать о чтении в душе» (The Full Facts Book of Cold Reading), которая вполне может служить пособием для начинающего профайлера, подробно разбирает их один за другим. Первой идет «уловка-радуга» — «утверждение, в котором клиент одновре-

менно 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?») И это только начало. Есть еще «прием более зеленой травы», «отвлекающий вопрос», «русская матрешка», «кусочки сахара», не говоря уже о «разветвлении» и «догадке наобум» — ловкая комбинация всех вышеперечисленных приемов может убедить даже самых скептических наблюдателей в том, что они стали свидетелями настоящего озарения.

— Переходя к вопросу о работе: вы ведь не работаете с детьми, не так ли? — спрашивал Роуланд собеседников, применяя технику, называемую им «исчезающее отрицание».

— Нет, не работаю.

— Я так и думал, это не ваша роль.

Разумеется, если собеседник отвечает по-другому, вопрос можно обыграть иначе:

— Переходя к вопросу о работе: вы ведь не работаете с детьми, не так ли?

— Вообще-то работаю, на полставки.

— Да, я так и думал.

Проанализировав психологический профиль убийцы на крыше здания, Элисон решил сыграть в свою версию чтения в душе. Он передал группе английских полицейских и специалистов по судебной криминалистике детали места преступления, подготовленный ФБР профиль и описание преступника. Что они думают о профиле? Он очень точный. Затем те же самые материалы Элисон передал другой группе полицейских, но в этот раз придумал воображаемого преступника, совершенно непохожего на Калабро. Воображаемому преступнику было 37 лет. Он алкоголик, водопроводчик, недавно уволенный с работы. С жертвой он встретился во время одного из своих визитов. Более того, по утверждению Элисона, в его биографии имелись случаи жестокого обращения с женщинами и аресты за нападение и ограбление. Насколько точно, по мнению опытных полицейских, данный профиль ФБР соответствовал вымышленному преступнику? Исключительно точно, так же, как и в случае с настоящим преступником.

На самом деле Джеймс Брассел не увидел Безумного взрывника в ворохе фотографий и рисунков. Это была иллюзия. Как отмечал в своей книге 2000 года «Автор неизвестен» (Author Unknown) литературовед Дональд Фостер, Брассел немного подкорректировал свои прогнозы для мемуаров. В действительности он порекомендовал полиции искать взрывника в Уайт-Плейнсе, округ Вестчестер, направив подразделение по обезвреживанию бомб нью-йоркского управления полиции по ложному следу и заставив их копаться в местных архивах. Кроме того, Брассел подсказал полиции искать мужчину со шрамом на лице, которого у Метески не было. Он посоветовал искать мужчину с ночной работой, а Метески почти не работал с момента увольнения из Con Edison в 1931 году. По его совету полиция искала мужчину в возрасте от 40 до 50, а Метески было за 50. Он сказал искать человека «с большим опытом гражданской или военной службы»; ближе всего к этому прогнозу оказалась кратковременная работа, которую Метески получил на машиностроительном заводе. И Брассел, несмотря на все написанное в мемуарах, никогда не гово-

рил, что взрывник окажется славянином. В действительности он посоветовал полиции искать человека «родившегося и получившего образование в Германии», настолько промахнувшись с предсказанием, что даже сам Безумный взрывник посчитал нужным выдвинуть возражение. В разгар полицейского расследования, когда нью-йоркская газета *Journal American* предложила Безумному взрывнику публиковать в ней свои послания, Метески с обидой подчеркнул, что «единственная его связь с Германией состояла в том, что его отец приплыл в эту страну на корабле из Гамбурга — примерно 65 лет назад».

Настоящим героем этой истории оказался не Брассел, а женщина по имени Эллис Келли, которой было поручено проработать личные дела сотрудников Con Edison. В январе 1957 года она наткнулась на жалобу одного из работников, датированную началом 1930-х годов: мощный удар струи горячего пара из бойлера сбил его с ног. По словам рабочего, он получил травму. По словам компании, травмы не было. И в кипе гневных писем бывшего сотрудника Келли обнаружила угрозу — «возьму правосудие в свои руки», — которая содержалась в одном из писем Безумного взрывника. На папке значилось имя: Джордж Метески.

На самом деле Брассел не проник в сознание Безумного взрывника. Казалось, он понимал только одно: если ты сделаешь большое количество прогнозов, то неверные быстро забудутся, а правильные прославят тебя. Психологический профиль — это не триумф судебного анализа. Это хитроумный фокус.

6

«Вот что я думаю по поводу этого парня, — проговорил Дуглас, открывая совещание, с которого начинается книга «Что творится в голове у ВТК». Шел 1984 год. Убийца все еще находился на свободе. Дуглас, Хейзелвуд, Уокер и два детектива из Уичито расположились вокруг дубового стола. Дуглас снял пиджак и повесил его на спинку

стула. — В 1974 году, когда он начал, ему было от 25 до 30 лет. С тех пор прошло десять лет, так что сейчас ему где-то от 35 до 40».

Настал черед Уокера: ВТК ни разу не вступал в половые сношения с жертвами. По его мнению, это характеризует преступника как человека с «неполноценной, крайне нерегулярной половой жизнью». По складу характера он «волк-одиночка. Но он одинок не потому, что окружающие его отвергают, а по собственному желанию... Он вполне может функционировать в обществе, но только на поверхностном уровне. Возможно, у него есть женщины-друзья, с которыми он может поболтать, но с женщинами своего круга он чувствует себя неуютно».

Следующим взял слово Хейзелвуд: ВТК должен «часто заниматься мастурбацией». Он продолжал: «Женщины, вступавшие с ним в половой контакт, охарактеризовали бы его как отчужденного, холодного человека, требующего, чтобы женщина угождала ему, а не наоборот».

Дуглас подхватил его мысль: «Женщины, соглашающиеся на секс с ним, — либо совсем наивные девушки гораздо моложе его, либо значительно старше, которые получают от него деньги. Ко всему прочему профайлеры решили, что ВТК ездит на «приличном», но «неприметном» автомобиле.

После этого идеи посыпались как из рога изобилия. По словам Дугласа, ранее он полагал, что ВТК женат, но теперь ему кажется, что тот разведен. Он выдвинул предположение, что ВТК принадлежит к нижней прослойке среднего класса, возможно, снимает жилье. Уокер полагал, что ВТК был «низкооплачиваемым клерком, но не рабочим». Хейзелвуд представлял его «образованным и из среднего класса». Консенсус был достигнут по вопросу его IQ: где-то между 105 и 145. Дуглас предполагал возможную связь с армией. Хейзелвуд назвал его человеком, «не умеющим ждать и требующим сиюминутных удовольствий».

По заявлению Уокера, его знакомые могли бы сказать, что «помнят его, но знают о нем совсем немного». И тут Дугласа осенило —

«Это было ощущение, почти как знание», — и он сказал: «Я не удивлюсь, если там, где он работает сейчас, ему приходится носить униформу... Этот тип не сумасшедший. Но хитрый как лиса».

Они совещались почти шесть часов. Лучшие умы ФБР наметили для детективов Уичито план действий. Ищите американца, предположительно имеющего отношение к армии. Его IQ превышает 105. Он часто мастурбирует, а в постели ведет себя холодно и равнодушно. Он водит приличную машину. Это человек сиюминутных желаний. Он некомфортно себя чувствует в общении с женщинами, но может иметь нескольких женщин-друзей. Волк-одиночка, но при необходимости способен адекватно вести себя в обществе. Нельзя сказать, что он не запоминается. Но близко его никто не знает. Он либо никогда не был женат, либо разведен, либо женат, и если верно последнее, его жена либо моложе, либо старше. Может быть, он арендует жилье и принадлежит к низшему классу, верхней прослойке низшего класса, нижней прослойке среднего класса или среднему классу. Он не псих, но хитер и коварен. Если вы ведете счет, то здесь мы видим «утверждение Жака», два «утверждения Барнума», четыре «уловки-радуги», «догадку наобум», два прогноза, которые нельзя считать прогнозами, поскольку их, возможно, никогда не удастся подтвердить, — и ничего даже близко похожего на существенные факты вроде того, что ВТК был видным членом общества, президентом церкви или отцом двоих детей.

«Эта проблема разрешима, — сообщил Дуглас детективам, вставая и надевая пиджак. — Не стесняйтесь, обязательно звоните, если мы еще чем-то можем помочь». Так и видишь, как он ободряюще улыбается и хлопает детективов по плечу: «Вы его прищучите, ребята!»¹

¹ Вскоре после публикации этой статьи я принимал участие в дебатах с Джоном Дугласом на Национальном общественном радио. Я рассчитывал услышать от него продуманные ответы на критические заявления Элисона и его коллег. Но как быстро выяснилось, Дуглас и слыхом не слыхивал об Элисоне и прочих ученых, выступающих с критикой его психологических профилей.

Миф о талантах

Быть может, умных людей переоценивают?

1

В разгар доткомовского бума 1990-х руководители McKinsey & Company, одной из самых крупных и престижных консалтинговых фирм Америки, развернули «войну за таланты», как они сами ее окрестили. Менеджерам по всей стране были разосланы тысячи анкет. Особо пристального внимания удостоились 18 компаний. В каждой из них консультанты проводили по три дня, опрашивая всех сотрудников, от генеральных директоров до специалистов по найму персонала. McKinsey вознамерилось документально зафиксировать отличия ведущих американских компаний от других фирм в вопросах найма и продвижения сотрудников. Но чем дольше консультанты обрабатывали горы отчетов, анкет и расшифровок интервью, тем больше в них росла убежденность в том, что различия между победителями и проигравшими гораздо глубже, чем им казалось. «Мы переглянулись, и в этот момент вспыхнул свет озарения» —

так пишут в своей книге «Война за таланты» (The War for Talent)¹ три консультанта, руководившие исследовательским проектом, — Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Элизабет Экселрод. Самые успешные компании, заключили они, возглавляют руководители, одержимые вопросом талантов. Они непрерывно нанимают новых сотрудников, стремясь отыскать и привлечь как можно больше ценных людей. Они выделяют самых звездных работников, поощряют их несоразмерным жалованьем и продвигают на еще более высокие должности. «Ставьте на прирожденных бойцов, людей с ярко выраженными нужными качествами, — одобрительно цитируют авторы книги одного из руководителей General Electric. — Не бойтесь ставить звездных сотрудников без соответствующего опыта на должности выше тех, что они, как кажется, заслуживают». По словам авторов, успех в современной экономике невозможен без «нацеленности на таланты» — «твердой убежденности в том, что именно наличие высокоталантливых сотрудников на всех ступенях корпоративной лестницы помогает обойти конкурентов».

Упомянутая 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 присут-

¹ Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

ствовал директор и генеральным директором которой выступал ее бывший партнер. Мы говорим, разумеется, об Enron.

Прошел почти год со времени скандала с Enron¹. Репутация Джефффри Скиллинга и Кеннета Лея, руководителей высшего звена компании, безнадежно загублена. Arthur Andersen, аудиторская фирма, с которой работала Enron, едва не вылетела из бизнеса, и теперь следователи переключили свое внимание на сотрудничавшие с компанией инвестиционные банки. Единственным партнером Enron, которому удалось выйти из воды почти сухим, оказалось McKinsey, и это довольно странно, учитывая тот факт, что именно оно послужило моделью для корпоративной культуры Enron. Enron возглавляла список компаний, нацеленных на таланты. Когда в 1990 году Скиллинг открыл подразделение под названием Enron Capital and Trade, он «решил полностью укомплектовать его самыми лучшими выпускниками колледжей и магистрами делового администрирования, которых только сможет отыскать», — пишут Майклз, Хэндфилд-Джонс и Экселрод. На протяжении всех 1990-х в Enron приходило по 250 свежееиспеченных выпускников MBA в год. «У нас практиковались так называемые суперсубботы, — вспоминает один из бывших менеджеров компании. — Я проводил интервью с этими ребятами, только-только из Гарварда, и они легко могли положить меня на обе лопатки. Они знали то, о чем я и слыхом не слыхивал».

В Enron высокоталантливые сотрудники тут же получали громадную зарплату и моментальное продвижение без учета опыта или старшинства. В Enron практиковалась «звездная система». «Единственное, что отличает нас от конкурентов, — это наши люди, наши таланты», — говорил Лей, бывший председатель совета директоров и генеральный директор компании, консультантам из McKinsey, посетившим штаб-квартиру Enron в Хьюстоне. Или, как выразился другой руководитель Enron в разговоре с Ричардом Фостером, партнером McKinsey, прославившим Enron в своей книге

¹ Банкротство Enron в результате финансового скандала произошло в 2001 году. — Прим. ред.

2001 года «Созидательное разрушение» (Creative Destruction)¹: «Мы нанимаем очень умных людей и платим им больше, чем, по их собственному мнению, они заслуживают».

Иными словами, руководство Enron в точности следовало рекомендациям консультантов McKinsey по процветанию в условиях современной экономики.

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?

2

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 и создала собственные комиссии по оценке эффективности работы. Члены комиссий собирались дважды в год и оценивали каждого сотрудника по десяти отдельным критериям по шкале от 1 до 5. Процесс тут же окрестили «по рангу и под зад». Те, кто занимал первые места, удаивались бонусов, на две трети превышающих бонусы тех, кто входил в следующие 30%; те, кто оказывался в самом низу,

¹ Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. — М.: Альпина Бизнес Букс: Альпина Паблишерз, 2005.

лишались права на бонусы и покупку дополнительных акций — а в некоторых случаях от них просто избавлялись.

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, скажем, IQ и качеством работы определенно не впечатляет. По шкале, где 0,1 или ниже означает почти полное отсутствие корреляции, а 0,7 или выше означает сильную корреляцию (корреляция вашего роста и роста родителей, к примеру, равняется 0,7), взаимосвязь между IQ и профессиональным успехом составляет приблизительно 0,2–0,3. «IQ не отражает эффективность в практических аспектах, в особенности в работе с людьми, — говорит Ричард Вагнер, психолог Университета штата Флорида. — При оценке обучения основное внимание уделяется самостоятельной работе. Совместная работа расценивается как мошенничество. Но в реальном мире любые ваши действия подразумевают сотрудничество с другими людьми».

Вагнер и Роберт Штернберг, психолог из Йельского университета, разработали тест, позволяющий оценить 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 на 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. Оцените степень эффективности перечисленных ниже стратегий достижения успеха на новом месте:

а) всегда делегировать задания самым низко стоящим сотрудником, которым можно доверить их выполнение;

- b) часто составлять для начальства отчеты о прогрессе;
- c) объявить о полной реорганизации отдела, в ходе которой будут уволены все, кого вы сочтете «мертвым грузом»;
- d) больше внимания уделять сотрудникам, а не рабочим заданиям;
- e) 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 b) и e), плохие склонны отдавать предпочтение c). Тем не менее прямой взаимосвязи между неявными знаниями и прочими видами знаний и опыта нет. Процесс оценки профессиональных способностей намного сложнее, чем кажется.

Любой работодатель на самом деле желает оценивать не потенциал, а эффективность работы. Но и это весьма каверзный момент. В «Войне за таланты» авторы рассказывают о том, как ВВС Великобритании использовали классификацию по группам А, В и С для ранжирования пилотов во время «битвы за Англию». Но ранжировать летчиков-истребителей — критерии оценки которых ограничены и относительно объективны (количество сбитых самолетов противника, к примеру, и умение в целостности и сохранности доставить самолет на свой аэродром) — намного проще, чем оценивать, как менеджер нового отдела справляется с маркетингом или коммерческим развитием. А кого вы привлекаете для оценки деятельности менеджера? Исследования доказывают наличие весьма незначительной корреляции между оценкой коллег и оценкой начальства. Единственный точный способ оценки деятельности, по мнению специалистов по найму персонала, — руководствоваться как можно более конкретными критериями. Предполагается, что менеджеры круглый год должны делать подробные пометки касательно сотрудников, с тем чтобы исключить из процесса оценки личную субъективную реакцию. Чужую работу можно оценить лишь тогда, когда хорошо с ней знаком. А при «поточной»

культуре Enron сделать это было крайне проблематично. Люди, которых сочли талантливыми, моментально перемещались на новые должности и нагружались новыми обязанностями. Текучесть кадров, вызванная продвижениями по карьерной лестнице, приближалась к 20%. Линда Клеммонс, «погодная малышка», стоявшая у истоков нового направления — погодных деривативов, — за семь лет прошла путь от биржевого брокера до заместителя директора, потом директора, потом члена правления и, наконец, руководителя собственного подразделения. Как можно оценивать чью-то работу, если никто не задерживается на своей должности достаточно долго для того, чтобы о нем успели составить какое-либо мнение?

Ответ прост: нужно отказываться от оценок работы, не учитывая саму работу. Среди множества хвалебных книг об Enron, написанных до ее падения, особо выделяется бестселлер консультанта по менеджменту Гэри Хэмела «Во главе революции» (Leading the Revolution). 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 на 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 снова 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 Хеймл 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 того или иного сотрудника, как конкретно следует его использовать?

3

Война за таланты сводится к доводам в пользу всемерного потакания сотрудникам группы А. «Вы должны всеми силами стараться заинтересовывать, удовлетворять и даже восхищать их, — пишут Майклз, Хэндфилд-Джонс и Экселрод. — Выясните, чем бы они хотели заниматься больше всего на свете, и направляйте их карьеру в соответствии с обозначенными желаниями. Разрешайте любые проблемы, которые могут подтолкнуть их к увольнению, например разочарование в начальнике или утомительные командировки». Ни одна компания не могла похвастаться такими успехами на этом поприще, как Enron. Из уст в уста давно передается история о Луизе Китчин, 29-летнем брокере из Европы, которую посетила мысль о необходимости развития компанией онлайн-трейдинга. Она обсудила этот вопрос с начальником и в свободное время начала работать над проектом. Вскоре ей уже помогало 250 человек из разных отделов компании. По прошествии шести месяцев Скиллинга поставили в известность о проекте. «У меня не просили капитал, — говорил он впоследствии. — У меня никогда не просили людей. К тому моменту, как я об этом узнал, они уже приобрели все серверы, начали разбирать здание на кирпичики и проводили юридические экспертизы в 22 странах». Именно такое поведение, одобрительно продолжал Скиллинг, «движет вперед эту компанию».

Следует отметить, что Китчин мало что смыслила в руководстве EnronOnline. Другое дело, что она хотела этим заниматься, а в Enron

звезды всегда делали что хотели. «Гибкость крайне важна в нашей компании. И тип людей, которых мы нанимаем, это доказывает, — заявил Скиллинг команде из McKinsey. — Такая система не только стимулирует азарт каждого менеджера, но и ведет Enron в тех направлениях, которые менеджеры считают самыми увлекательными».

А вот еще одна цитата Скиллинга: «Если новый проект привлекает множество сотрудников, это верный признак того, что проект стоящий. Если проект никого особо не привлекает, это верный признак того, что Enron не стоит им заниматься». От генерального директора можно было бы ожидать несколько иных слов: если новый проект не привлекает клиентов, это верный признак того, что компании не стоит им заниматься. Деятельность компании должна развиваться в направлении, которое ее руководители считают наиболее прибыльным. Однако в Enron потребности клиентов и акционеров всегда стояли на втором месте после потребностей ее звездных сотрудников.

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 — Плывающий 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 ра-

боту по той же причине, по которой приписывают себе все лавры». Более того:

«Нарциссы обычно выносят оценки с большей уверенностью, нежели другие люди... и окружающие склонны верить их категоричным суждениям, в результате чего влияние нарциссов в группе непропорционально растет. Наконец, самоуверенные нарциссы, испытывающие сильную потребность в признании, любят сами назначать себя на руководящие должности; поэтому как только в компании появляется лидерская вакансия, нарциссы без промедления ее занимают».

Tyco Corporation и WorldCom принадлежали к категории «жадных компаний»: их интересовала только краткосрочная финансовая выгода. Enron относилась к «компаниям-нарциссам». Она ставила себе в заслугу больше достижений, чем имела на самом деле, не признавала своей ответственности за допущенные ошибки, сумела ловко убедить нас в своей гениальности и заменила грамотный менеджмент самопроизвольным назначением на руководящие должности. В книге «Во главе революции» Хэмел описывает одного из руководителей высшего звена Enron, и его восторженный отзыв может послужить эпитафией нацеленности на таланты:

«Нельзя контролировать атомы в процессе реакции ядерного синтеза», — говорил Кен Райс, занимавший должность руководителя Enron Capital and Trade Resources (ECT), крупнейшего в Америке продавца природного газа, а также крупнейшего продавца и покупателя электричества. Облаченный в черную футболку, синие джинсы и ковбойские сапоги, Райс нарисовал на белой доске квадрат, символизовавший его подразделение — ядерный реактор. Маленькие кружки внутри квадрата — это брокеры, в чьи обязанности входит заключение сделок и увеличение потока операций. От каждого кружка отходила стрелка. На диаграмме Райса все стрелки смотрели в разных направлениях. «Мы позволяем людям двигаться в любом направлении, в каком они захотят».

Различие между «жадными компаниями» и «компаниями-нарциссами» имеет немалое значение, поскольку восприятие собственных достижений помогает определить наше поведение. 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. Однажды Двек провела исследование в Гонконгском университете, где все занятия ведутся на английском языке. Вместе с коллегами она обратилась к большой группе студентов, изучающих общественные науки, зачитала их баллы по английскому и спросила, хотят ли они позаниматься на курсах совершенствования языка. Можно было бы предположить, что на дополнительные занятия согласятся студенты с низкими баллами. В Гонконгском университете предъявляются очень высокие требования, и преуспеть в учебе без хорошего знания английского весьма непросто. Но любопытно отметить, что интерес к дополнительным занятиям проявили лишь те студенты, кто верил в совершенствование умственных способностей. Те, кто был убежден в неизменности интеллекта, так боялись показаться дефективными, что предпочли остаться дома. «Студенты, не верившие в развитие способностей, так заботились о том, чтобы казаться умными, что действовали очень глупо, — пишет Двек. — Ибо что может быть глупее, чем отказаться от возможности получить новые знания, необходимые для твоего же успеха?»

В ходе похожего эксперимента Двек предложила ученикам пред- подросткового возраста тест со сложными вопросами. После его выполнения одну группу она похвалила за старание, а другую — за высокие умственные способности. Ученики из второй группы неохотно принимались за сложные задания и с последующими тестами справлялись хуже. После этого Двек попросила ребят написать письмо ученикам из другой школы и поделиться своими впечатлениями об участии в исследовании. Результаты оказались весьма занимательными: 40% учеников из второй группы завы-

сили в письме полученные баллы. Они не относились к числу прирожденных врунишек и были не менее умными или уверенными, чем другие дети. Они поступили так же, как поступают люди, в чьем окружении ценится только «врожденный» талант. Их отношение к себе формируется под влиянием этого стандарта, а в критические моменты, когда их самооценка подвергается угрозе, им трудно принять последствия этого. Они отказываются брать дополнительные занятия. Не желают открыто и честно признаться инвесторам и обществу в совершенных ошибках. Они, скорее, солгут.

4

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 нашу 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 те организации, где центральное место отведено системе.

Замечательным тому примером служат события, связанные с так называемым Восточным Перл-Харбором. В течение первых десяти месяцев 1942 года военно-морские силы США терпели одно поражение за другим. Немецкие подводные лодки, действовавшие в районе Атлантического побережья и Карибского моря, топили американские торговые суда буквально один за другим. Капитаны подводных лодок удивлялись собственной везучести. «В этом море света, на фоне ослепительного блеска беззаботного нового мира виднелись силуэты кораблей с легко распознаваемыми деталями, четко очерченные, как абрисы в торговом каталоге, — писал ко-

мандир одной подводной лодки. — Нам оставалось только нажать на кнопку».

Самое удивительное в этой истории то, что в другой части Атлантического океана Великобритания с успехом обороняла свои корабли от немецких подводных лодок. Англичане охотно делились с американцами своими познаниями об эхолокаторах, бомбометах и устройстве эсминцев. И все равно немцам удавалось парализовать американские прибрежные зоны.

Можно представить, к какому выводу пришли бы консультанты McKinsey: у военно-морского флота отсутствует нацеленность на таланты, президенту Рузвельту необходимо поставить на ключевые позиции атлантического командования самых лучших военачальников. Но по большому счету все это уже было сделано. В начале войны основательный и непримечательный адмирал Гарольд Старк был смещен с должности главнокомандующего ВМС, а его место занял легендарный Эрнест Кинг. «Он был величайшим реалистом с высокомерием гения, — пишет Ладислас Фараго в своей исторической книге «Десятый флот» (The Tenth Fleet), посвященной сражениям подводных лодок во время Второй мировой войны. — Он отличался непоколебимой верой в себя, в свои обширные познания в области военно-морских тактик и в здравость собственных идей. В отличие от Старка, закрывавшего глаза на некомпетентность окружавших его людей, Кинг не терпел дураков».

Другими словами, военно-морскими силами командовали талантливые люди. Но у них не было грамотной организации. Вот что пишет в своей блестящей книге «Военные неудачи в Атлантике» (Military Misfortunes in the Atlantic) Элиот Коэн, специалист по военной стратегии из университета Джонса Хопкинса:

«Чтобы успешно вести противолодочную борьбу, аналитикам нужно было сводить воедино фрагменты информации, координаты пеленгования, визуальные наводки, дешифровки и сведения о местах нападения вражеских подводных лодок — благодаря этим

данным командующий мог координировать действия военных кораблей, авиации и командиров конвоирующих судов. Сведения должны были приходиться в режиме реального времени — в некоторых случаях в течение нескольких часов, а то и минут».

Британцы преуспели в этом деле благодаря централизованной оперативной системе. В попытках перехитрить немецкие «волчьи стаи» диспетчеры перемещали британские корабли по Атлантическому океану, словно шахматные фигуры. Адмирал Кинг, напротив, верил в децентрализованную структуру управления: он полагал, что руководители никогда не должны разъяснять подчиненным, «как и что нужно делать». Сегодня мы назвали бы его сторонником «свободно-ограничивающего» стиля управления, прославляемого консультантами McKinsey Томасом Питерсом и Робертом Уотерманом в бестселлере 1982 года «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*)¹. Однако «свободное ограничение» не помогает отыскать подводные лодки. На протяжении большей части 1942 года военно-морские силы полагались на технические уловки и приемы и упрямо отказывались следовать успешному примеру Великобритании. У них отсутствовала организационная структура, необходимая для практического применения имеющихся технических познаний. Только с созданием в мае 1943 года Десятого флота — единого подразделения, координирующего все действия по борьбе с подводными лодками в Атлантическом океане, — ситуация изменилась в лучшую сторону. За полтора года, предшествовавших созданию Десятого флота, военно-морские силы США потопили 36 немецких подводных лодок. За следующие полгода — 75. «Создание Десятого флота не привлекло к ПЛО (противолодочным операциям) больше талантливых людей, чем предыдущие решения, — пишет Коэн. — Но при этом Десятый флот благодаря своему устройству и распределению полномочий позволил этим людям действовать

¹ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблицерз, 2010.

гораздо эффективнее, чем раньше». Миф о талантах предполагает, что умными компании делают люди. В большинстве случаев все происходит как раз наоборот.

5

Среди наиболее успешных американских компаний есть множество тому подтверждений. Авиакомпания Southwest Airlines берет на работу крайне мало магистров делового администрирования, выделяет менеджерам умеренную заработную плату и производит повышения в соответствии со старшинством, а не «по рангу и под зад». Тем не менее это самая успешная из всех американских авиакомпаний, а все потому, что ей удалось создать намного более эффективную организацию, чем ее конкурентам. В Southwest время, требуемое для подготовки к взлету только что приземлившегося самолета, — ключевой показатель результативности — составляет в среднем 20 минут и требует участия четырех человек наземной команды и двух человек на борту. (Для сравнения: в авиакомпании United Airlines время подготовки равняется примерно 35 минутам и требует участия наземной команды из 12 человек и троих работников на борту.)

В истории гиганта розничной торговли Wal-Mart один из самых трудных периодов пришелся на 1976 год, когда Сэм Уолтон вернулся к работе, потеснив своего преемника Рона Мейера. Мейеру было чуть за 40. Он был амбициозным, харизматичным «финансовым гением», как охарактеризовал его один из биографов Уолтона. Но сам Уолтон считал, что Мейер проводил, по выражению консультантов McKinsey, политику «дифференциации и публичным восхвалением сотрудников», идущую вразрез с коллективной культурой Wal-Mart. Мейер ушел, и Wal-Mart осталась на плаву. В конце концов, Wal-Mart — это компания, а не команда всех звезд. На должность генерального директора Уолтон назначил Дэвида Гласса, выпускника Университета Миссури. Сегодня компания возглавляет список Fortune 500.

Procter & Gamble также отказалась от звездной системы. Да и как иначе? Разве лучшие выпускники МВА из Гарварда и Стэнфорда поедут в Цинциннати, чтобы работать с порошками, когда они могут остаться в Хьюстоне и зарабатывать в три раза больше, заново изобретая велосипед? Procter & Gamble — это не компания мечты. Ее генеральный директор — бессрочник, бывший офицер военно-морских сил, который начинал свою деловую карьеру помощником бренд-менеджера, работающим с жидкостью для мытья посуды. Если бы лучшие сотрудники Procter & Gamble сыграли с лучшими сотрудниками Enron в «Счастливый случай», команда из Хьюстона, вне всяких сомнений, с легкостью обставила бы своих соперников. Но вот уже почти 100 лет Procter & Gamble занимает лидирующее положение на рынке потребительских товаров. А все потому, что в ней руководствуются тщательно продуманной системой управления и грамотной маркетинговой политикой, благодаря которой Crest и Tide уже несколько десятилетий выходят в войне брендов победителями. В военно-морских силах, организованных по типу Procter & Gamble, адмирал Старк остался бы на своей должности. Но межфункциональная комиссия по управлению создала бы Десятый флот еще до начала войны.

6

Говоря об Enron, наибольшее осуждение вызывает тот факт, которым ее менеджеры больше всего гордятся. В рамках компании действовал, по терминологии McKinsey, «открытый рынок найма». При системе открытого рынка — выпад McKinsey против идеи жесткой организации — любой человек может претендовать на любую работу, какая ему по душе, и руководители не имеют права ему препятствовать. «Браконьерство» только поощрялось. Когда один из руководителей Enron по имени Кевин Хэннон основал подразделение, занимающееся широкополосными передачами, то внедрил программу под названием «быстрая вербовка». На выступление Хэн-

нона в хьюстонской гостинице «Хайят» были приглашены 100 лучших сотрудников компании. За пределами зала были установлены рекрутинговые палатки. «Пятьдесят топ-сотрудников для нового подразделения набралось уже к концу недели, — пишут Майклз, Хэндфилд-Джонс и Экселрод, — и его коллегам пришлось заполнять 50 вакансий». Никого, даже консультантов, которым платили за продумывание культуры Enron, казалось, не волновал тот факт, что 50 освободившихся мест могут нарушить функционирование отделов, что стабильность привычных операций не так уж и плоха, что самореализация звездных сотрудников Enron может навредить интересам компании в целом.

Консультанты по менеджменту обязаны поднимать подобного рода вопросы. Однако Enron пользовалась консалтинговыми услугами McKinsey, а McKinsey оказалось таким же заложником мифа о талантах, как и его клиент. В 1998 году Enron взяла на работу десять магистров делового администрирования из Уортонской школы бизнеса; в том же году McKinsey наняло 40. В 1999 году Enron взяла на работу 12 выпускников Уортона; McKinsey — 61. Консультанты агентства проповедовали в Enron то же, во что верили сами. «Мы нанимали их не на неделю, — говорил один бывший руководитель Enron о блестящих молодых людях из McKinsey, ходивших по коридорам штаб-квартиры компании. — Мы брали их на два-четыре месяца. Они всегда были рядом». Они искали людей, способных мыслить нестандартно. Им никогда не приходило в голову, что, если всем приходится мыслить нестандартно, возможно, что-то неладно со стандартами.

Новые узы

О чем говорят собеседования?

1

Нолан Майерс, старший из двух братьев, вырос в Хьюстоне в семье, принадлежащей к среднему классу. Посещал хьюстонскую школу исполнительского и изобразительного искусства, потом поступил в Гарвард, где планировал специализироваться на истории и естественных науках. Но открыв для себя новое увлечение — написание программ, — Нолан переключился на него. «Программирование — это занятие, которое невозможно бросить, пока не доделаешь все до конца, — говорит Майерс. — Ты сел поработать, и вдруг смотришь — а уже четыре часа утра!

Майерс невысокий, коренастый, с бледно-голубыми глазами. Он много улыбается, а во время разговора его руки и тело находятся в непрерывном движении, что придает словам особую выразительность. Он играет в ансамбле клезмерской музыки под названием Charvard Chai Notes. Часто ведет душевные разговоры с родителями. Учится на четверки и четверки с плюсом.

Во втором семестре последнего курса Майерс побывал на множестве собеседований в технологических компаниях. Посетил и компанию Trilogy, расположенную в Техасе, но думал, что вряд ли подойдет им. «Один из филиалов Trilogy напечатал в газете объявление о том, что они ищут студентов-отличников из технических вузов. Обещали 200 000 долларов и BMW», — рассказывает Майерс, недоверчиво качая головой.

В другой компании на собеседовании специалист по найму персонала попросил Майерса решить задачу, а тот допустил глупейшую ошибку. Рекрутер протянул ему лист бумаги с ответом и сказал, что его «решение» бессмысленно. Вспоминая этот случай, Майерс заливается краской. «Я жутко нервничал и подумал тогда, что все завалил!» Однако, судя по его описанию, сложно поверить в то, что он действительно нервничал; а может, то, что Нолан Майерс называет «нервничать», большинство из нас сочтет легким неприятным посасыванием в желудке. Майерс, похоже, не из тех, кого легко вывести из равновесия. Он, скорее, из тех, кому стоит звонить в ночь накануне серьезного экзамена, когда ты в панике и не знаешь, за что хвататься.

Мне нравится Нолан Майерс. Уверен, он добьется успеха, по какой бы стезе ни пошел. К такому выводу я пришел, проведя в его обществе не больше полутора часов. Мы встречались лишь один раз солнечным днем перед его выпускным в кафе на Гарвардской площади. На нем были кеды, брюки цвета хаки и темно-зеленая футболка-поло. Большой рюкзак он шмякнул на пол возле столика. Я заказал ему апельсиновый сок. Пошарив в бумажнике, Майерс извлек доллар и попытался вернуть мне, но я отказался. Мы уселись возле окна. До этого мы примерно три минуты общались по телефону, договариваясь об интервью. Потом в электронном письме я поинтересовался, как узнаю его в кафе. Он прислал ответное сообщение, отличавшееся типичным для него, как мне показалось — опять-таки без видимых на то причин, — своеобразным милым позерством: «21 год, под метр семьдесят, прямые каштановые во-

лосы, очень симпатичный ☺». Я ни разу не общался с его отцом, матерью, младшим братом и преподавателями. Я ни разу не видел, как он радуется, злится или грустит. Мне ничего не известно о его привычках, вкусах и «тараканах» в голове. Я даже не могу объяснить, почему у меня сложилось к нему именно такое отношение. Он симпатичный, умный, образованный и забавный, но не настолько симпатичный, умный, образованный и забавный, чтобы можно было привести убедительное объяснение сделанным мною выводам. Он мне понравился, он произвел на меня впечатление, и будь я работодателем, ищущим блестящего молодого выпускника колледжа, то нанял бы его без долгих раздумий.

Я услышал о Нолане Майерсе от Хади Партови, основателя очень популярного в Кремниевой долине стартапа Tellme. Эта компания предлагает доступ в Интернет через телефон. Если бы вы были студентом-программистом, выпускником Массачусетского технологического, Гарварда, Стэнфорда, Калифорнийского технологического или Университета Ватерлоо и искали работу в сфере программного обеспечения, Tellme, скорее всего, стояла бы в вашем списке на первом месте. Я беседовал с Партови в конференц-зале, расположенном над открытым помещением, где сидели все программисты, маркетологи и руководители Tellme. Над некоторыми столами были прикреплены навесные кровати. (Tellme недавно переехала в бывшую типографию — приземистое здание с пристроенным огромным складом — и в соответствии с логикой новой экономики незамедлительно переоборудовала старые офисы под склады, а старый склад под офис.) Партови — привлекательный мужчина 27 лет, с оливковой кожей и короткими курчавыми черными волосами. На протяжении всей нашей беседы он сидел, рискованно откинувшись на стуле под углом 45 градусов. Мы долго обсуждали трудности, связанные с поиском высококлассных сотрудников, и под конец он упомянул одно имя: Нолан Майерс. И по памяти продиктовал номер его телефона. Ему очень хотелось видеть Майерса в своей команде.

Партови познакомился с Майерсом в январе, когда тот учился на последнем курсе. Партови приехал в Гарвард для поиска подходящих кандидатов. «Отвратительный был день, — вспоминает Партови. — Я начал в семь утра и закончил в девять вечера. Студенты шли нескончаемым потоком». Первые 15 минут каждого собеседования он рассказывал о компании Tellme — ее стратегии, целях и сфере деятельности. После чего давал студенту небольшое задание по программированию. Оставшуюся часть времени часового собеседования Партови задавал вопросы. Майерс хорошо справился с заданием, и, пообщавшись с ним около 30 или 40 минут, Партови пришел к выводу, что в этом молодом человеке есть, как он выразился, «все, что нужно». Партови провел с Ноланом еще меньше времени, чем я. Он также не был знаком с его семьей и никогда не видел, как тот радуется или грустит. Ему было известно, что прошлым летом Майерс стажировался в Microsoft и в скором времени он окончит университет, входящий в Лигу плюща. Но почти все сотрудники таких компаний, как Tellme, — выпускники элитных учебных заведений, а в программе по летней стажировке компании Microsoft принимало участие более 600 человек. Партови даже не мог объяснить, чем ему так приглянулся Майерс. Приглянулся, и все тут. «Это было какое-то безотчетное ощущение», — объясняет он.

Почти такая же история приключилась при знакомстве Майерса со Стивом Баллмером, генеральным директором Microsoft. В том году Майерс посетил вечеринку Gradbash, организованную для бывших стажеров Microsoft. Баллмер произнес речь, и под конец выступления Майерс поднял руку. «Он много говорил о концентрации усилий на некоторых направлениях, — рассказывал Майерс, — и я спросил, каким образом это скажется на их готовности осваивать другие направления? Откажутся ли они от мелких ставок?» После к Майерсу подошел рекрутер Microsoft и сказал: «Стив хотел узнать твой электронный адрес». Майерс продиктовал свой адрес и вскоре уже переписывался с Баллмером. Последний очень хотел заполучить

Майерса в Microsoft. «Он собрал обо мне кое-какие сведения, — заметил Майерс. — Знал, в какой группе я прохожу собеседование, знал много фактов из моей личной жизни. В его письме говорилось, что он будет рад видеть меня в Microsoft и я могу связаться с ним, если у меня появятся какие-либо вопросы. Я отправил ответное письмо с благодарностью. После визита в Tellme я написал ему о своем интересе к этой компании, обрисовал причины, пояснил, что пока ничего не решил, и сказал, что с удовольствием пообщался бы с ним, если у него возникнет желание. И оставил свой номер телефона. Он позвонил, мы обменялись стандартными приветственными фразами и перешли к разговору — о развитии карьеры, о том, как Microsoft повлияет на мою карьеру, о том, что он думает по поводу Tellme. Он произвел на меня неизгладимое впечатление и, как мне показалось, проявил искреннее ко мне участие».

Что заставило Балмера так прикипеть душой к Майерсу? Мимолетное впечатление! Он на мгновение увидел молодого человека в действии, и вот — генеральный директор компании стоимостью 400 млрд долларов уже звонит студенту-выпускнику в общежитие. Балмер почувствовал какую-то подсознательную симпатию к Майерсу, как и Партови, как и я после нашей непродолжительной беседы в кафе. Но что нам было известно о нем? Что нам могло быть известно? Как ни крути, ни один из нас ничегошеньки не знал о Нолане Майерсе.

Уже ни для кого не секрет, что успех любой компании зависит от профессионализма работающих в ней людей. Во многих технологических компаниях сотрудникам приходится дневать и ночевать в офисе в условиях такой близости, о которой и помыслить было нельзя всего поколение назад. Отличительные признаки типичного офиса Кремниевой долины — видеоигры, кофеварка, навесные кровати, баскетбольные корзины — это элементы жилой комнаты, а не рабочего места. А в жилой комнате хочется весело проводить время с друзьями. Но как узнать, кто твои друзья? Сегодня специалисты по найму персонала прочесывают страну в поисках но-

вых кандидатов, анализируют их резюме и штатные расписания конкурентов. Проверяют рекомендации, а потом делают то же, что сделал я при встрече с Ноланом Майерсом: общаются с совершенно незнакомым человеком в течение полутора часов и пытаются делать какие-то выводы об умственных способностях и личности собеседника. Собеседование превратилось в стандартную практику современной экономики. Но что можно узнать о незнакомом человеке за полуторачасовую беседу?

2

Несколько лет назад психолог из Гарвардского университета Налини Амбади в сотрудничестве с Робертом Розенталем решила изучить невербальные аспекты эффективного преподавания. В качестве материала для исследования она взяла видеокассеты с записями занятий, проводимых на курсах повышения квалификации в Гарварде. По ее замыслу, сторонние наблюдатели, просмотрев видеозаписи с выключенным звуком, должны были оценить эффективность преподавателей по их мимике и жестам. Для работы Амбади требовались записи продолжительностью не менее минуты каждая. Но когда она просмотрела кассеты, оказалось, что кадров, где преподаватель находится отдельно от студентов, набирается не больше чем на десять секунд. «Мне не нужны были студенты в кадре, поскольку их присутствие определенно оказывало влияние на оценки, — говорит Амбади. — Поэтому я заявила своему куратору: так, мол, ничего не получится».

Но все получилось. Наблюдатели, просмотревшие десятисекундные видеозаписи без звука, без труда оценили личностные качества преподавателей по вопроснику, включающему 15 пунктов. Когда Амбади урезала время показа до пяти секунд, были получены те же самые оценки. Они не изменились и тогда, когда психолог показала участникам всего две секунды фильма. В это сложно поверить, пока сам не посмотришь видеозаписи Амбади, как сделал я, и не поймешь, что восемь секунд разницы между самым длинным фильмом

и самым коротким абсолютно ни на что не влияют. Все, что следует за первым моментально полученным впечатлением, — лишнее и ненужное. Скоропалительные суждения выносятся без раздумий. Но это, вне всяких сомнений, суждения: мы можем легко сформулировать свою мысль.

Следующий шаг Амбади повлек за собой еще более впечатляющий результат. Она сравнила моментальные суждения об эффективности преподавателей с оценками, данными их студентами по прошествии целого семестра. Корреляция между двумя категориями оценок, как установила психолог, оказалась на удивление высокой. 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.

Похожий эксперимент недавно провел и Фрэнк Бернъери, психолог из университета Толедо. Бернъери вместе с помощником аспирантом Неха Гада-Хейном отобрал двух людей в качестве интервьюеров и в течение шести месяцев обучал их всем надлежащим приемам и методам проведения успешного собеседования. Затем оба участника провели собеседования с 98 добровольцами разного возраста и с разным уровнем образования. Собеседования длились от 15 до 20 минут, и по окончании каждого из них интервьюер заполнял шестистраничную оценочную форму, состоящую из пяти разделов. Изначально исследование преследовало одну цель: выяснить, смогут ли кандидаты, освоившие определенные приемы невербального поведения, которые призваны вызывать расположение к ним интервьюеров — например, копирование их жестов или позы, — получить более высокую оценку, чем кандидаты, которые ведут себя естественно. Как оказалось, не могут. Но затем еще одна студентка Бернъери, Триша Прикетт, вознамерилась проверить расхожую идею о том, что рукопожатие определяет первое впечатление, воспользовавшись видеозаписями и полученными отчетами.

«Она вырезала пятнадцать секунд видеозаписи, показывающей, как кандидат стучится в дверь, входит в комнату, пожимает руку интервьюеру, приветствует его и садится», — поясняет Берньери. Как и Амбади, Прикетт попросила сторонних наблюдателей оценить кандидатов по их рукопожатию, руководствуясь теми же критериями, какими пользовались интервьюеры. Вопреки всем ожиданиям оценки наблюдателей и интервьюеров во многом совпали. «По девяти из одиннадцати характеристик, по которым оценивали кандидатов, наблюдатели достаточно точно предсказали исход собеседования, — говорит Берньери. — Просто поразительно!»

Эти исследования позволили Амбади прийти к новым заключениям. В эксперименте в Университете Толедо интервьюеров обучали искусству проводить собеседования. Они не кропали отчеты в впопыхах, а заполняли составленные по всем правилам подробные анкеты, разработанные таким образом, чтобы представить максимально подробную и беспристрастную оценку собеседования. И тем не менее их мнение не сильно отличалось от впечатления людей с улицы, судивших только по одному приветствию.

Вот почему Хади Партови, Стив Баллмер и я сошлись во мнении относительно Майерса. По всей видимости, людям не нужно хорошо знать человека, чтобы верить в то, что они его знают. Не имеет также особого значения и тот факт, что Партови составил свое мнение после часового допроса Майерса, я свое — после полутора часов дружеской беседы в кафе, а у Баллмера мнение сложилось после одного вопроса, заданного молодым человеком.

Берньери и Амбади полагают, что влияние первого впечатления предполагает наличие у людей особой иррациональной способности формировать глубокие суждения о других. В ходе экспериментов Амбади с целью отвлечения давала наблюдателям некую умственную задачу — например, запомнить последовательность чисел в процессе просмотра видеокассет, — но их суждения об эффективности преподавателей остались неизменными. Однако когда она попросила наблюдателей хорошенько подумать, прежде чем дать

оценку, процесс стал давать сбои. Сознательное обдумывание все портит. «В этом процессе задействуются довольно примитивные мозговые структуры», — размышляет Амбади.

В первое мгновение мы получаем информацию, которая и является определяющей для понимания человеческого характера, ведь заключения, к которым мы приходим через две секунды, ничем особо не отличаются от заключений, к которым мы приходим через 20 минут или даже через целый семестр. «Вероятно, мы в состоянии моментально определять, является ли человек экстравертом, или оценивать его коммуникативные навыки, — говорит Берньери. — Видимо, эти ключи или сигналы очевидны и легко распознаваемы».

Берньери и Амбади говорят о существовании хорошей развитой формы человеческой интуиции. С одной стороны, отрадно об этом слышать, поскольку при встрече с незнакомцем мы, получается, можем сразу же узнать о нем нечто важное. Другими словами, мне не стоит беспокоиться из-за невозможности найти внятное объяснение своей симпатии к Нолану Майерсу: если подобные суждения формируются без участия сознательного мышления, значит, они не поддаются объяснению.

Но есть один момент, который не может не вызывать беспокойства. Я считаю Нолана Майерса воспитанным и приятным молодым человеком, однако за нашу короткую встречу я так и не понял, честен ли он, эгоцентричен ли, работает ли лучше в группе или сам по себе. Я не узнал ни об одной принципиально важной особенности его личности. Тот факт, что люди, видевшие одно только рукопожатие, приходят к тем же заключениям, что и люди, проводившие подробное собеседование, свидетельствует также о том, что первоначальное впечатление имеет слишком большое значение — оно окрашивает все дальнейшее восприятие.

Приведу пример. Я спросил у Майерса, нервничает ли он перед новым этапом в жизни — началом самостоятельной работы? Вполне разумный вопрос — помню, как сам волновался в такой ситуации.

Не пугает ли его график работы? О нет, ответил он, в школе он работал по 80–100 часов в неделю. «Волнуешься ли ты по поводу каких-то аспектов, в которых ты не очень силен?» — задал я следующий вопрос.

Его ответ прозвучал довольно резко: «Аспекты, в которых я не силен, или аспекты, в которых я не смогу разобраться? Думаю, вы это хотели спросить. Есть масса тем, о которых я не имею ни малейшего представления, но в которых при соответствующих условиях и соответствующем стимулировании я могу разобраться». В своих записях рядом с этой репликой я сделал пометку «Классный ответ!». Помню, как почувствовал легкое возбуждение, которое ты как интервьюер испытываешь, когда поведение собеседника совпадает с твоими ожиданиями. Поскольку с самого начала я решил, что Нолан мне нравится, в его ответе я услышал твердость и уверенность. Если бы с самого начала я решил, что он мне не нравится, то его ответ я бы воспринял как надменный и хвастливый. Первое впечатление представляется самореализующимся ожиданием: мы слышим то, что рассчитываем услышать. Интервьюер априори настроен на лучшее.

3

При знакомстве с Ноланом Баллмер, Партови и я делали прогноз. Мы смотрели на его поведение в нашем присутствии — как он говорил, как держался и как, казалось, мыслил — и делали выводы относительно того, как он может вести себя в иных ситуациях. Помните, я решил, что Майерс из числа тех, кому захочешь позвонить накануне важного экзамена. Прав ли я был, делая такой вывод?

Этот вопрос давно интересует психологов. В конце 1920-х в ходе одного известного исследования психолог Теодор Ньюкомб изучал экстравертность среди подростков в летнем лагере. Он установил, что мальчик, много говорящий в одной ситуации — например, за обедом, — с высокой степенью вероятности продемонстрирует

такую же говорливость в такой же ситуации и в будущем. Мальчик, проявляющий любопытство за обедом в понедельник, вероятнее всего, будет проявлять любопытство за обедом в четверг. Но его поведение в одной ситуации почти ничего не говорит о том, как он поведет себя в иной ситуации: по тому, как ребенок ведет себя за обедом, нельзя предсказать, как он будет вести себя, скажем, во время дневных игр.

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. Полученные в ходе эксперимента Ньюкомба в летнем лагере результаты, доказавшие отсутствие последовательности в проявлении таких качеств, как разговорчивость, любознательность и коммуникабельность в разных ситуациях, были зафиксированы воспитателями лагеря в процессе каждодневных наблюдений. Но когда в конце лета воспитателей попросили выразить свое общее впечатление о детях, они описали их поведение как в достаточной степени последовательное.

«Мы заблуждаемся, пребывая в уверенности, что способны каким-то образом распознать, “прочитать” характер незнакомого человека, — говорит Ричард Нисбетт, психолог из Мичиганского университета. — Когда вы проводите с кем-то часовое собеседование, то не воспринимаете ваше общение как образец поведения этого человека в целом, не говоря уже о том, что это общение вряд ли

будет репрезентативно. Вы думаете, что видите голограмму, нечеткое, размытое изображение, но при этом целостную личность».

Нисбетт упомянул своего постоянного коллегу Ли Росса, преподавателя психологии в Стэнфорде. «Один семестр он преподавал статистику, а другой читал большой курс по гуманистической психологии. Потом получил студенческие отзывы. В одних он описывается как холодный, отстраненный, суровый, мелочно требовательный и нервный. А в других как чудесный, отзывчивый человек, искренне увлеченный проблемами общества и развитием студентов. Слово Джекил и Хайд. В обоих случаях студенты считали, что знают настоящего Ли Росса».

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. Я не только позволил первому впечатлению повлиять на свои дальнейшие суждения о Майерсе, но и предположил, что во время интервью со мной он вел себя так же, как и всегда. Не стоит, конечно, считать собеседования бессмысленными: то, что я узнал о Майерсе — что мы с ним отлично ладим, — я никогда бы не узнал из резюме или рекомендательных писем. Все дело в том, что наша беседа оказалась менее полезной и потенциально более дезориентирующей, чем я предполагал. Получается, что наиболее значимый человеческий ритуал — беседа с незнакомым человеком — это настоящее минное поле.

4

Вскоре после знакомства с Ноланом Майерсом мне довелось пообщаться с консультантом по работе с персоналом из Пасадины Джастином Менкесом. Работа Менкеса заключается в выуживании смысла из личных бесед лицом к лицу, и он согласился провести со мной часовое собеседование так, как его, по мнению самого Джа-

стина, следует проводить. Общение с ним напоминало общение с психиатром, за исключением того, что вместо многих месяцев или даже лет, требуемых для получения результатов, Менкес умудрился раскрыть мои секреты за один сеанс.

Возьмем, сказал он, часто задаваемый вопрос, к примеру: «Опишите несколько случаев, когда ваша работа подвергалась критике. Как вы справлялись с этим?» Вся проблема, по словам Менкеса в том, что ответ кандидата предугадать очень просто. «Я работал над одним проектом, но не все получалось так хорошо, как хотелось бы, — начал он бубнить иронично-серьезным тоном. — Мой начальник сделал мне несколько конструктивно-критических замечаний. И я переделал проект. Было неприятно. Но мы все разрешили к обоюдному согласию».

То же самое относится и к вопросу «Что бы сказали о вас ваши друзья?». Правильный ответ на него звучит так (перед ним предпочтительно сделать паузу, словно вы и не догадывались о том, что кто-то может задать подобный вопрос): «Думаю, они назвали бы меня коммуникабельным человеком или же трудо-голиком».

Мы с Майерсом тоже обсуждали банальные вопросы. «В чем состоит твоя главная слабость?» — спросил я. Он ответил: «На первом курсе я пытался работать над одним проектом, детским фестивалем. Он задумывался как благотворительный проект в Бостоне. Со мной работало еще несколько человек. Но потом я испугался масштабов работы и ответственности, которая на нас ляжет. Я притормозил проект, хотя, оглядываясь назад, понимаю, что мы могли бы отлично с ним справиться».

После чего он ухмыльнулся и задал встречный вопрос: «Действительно ли я считаю это недостатком? Если честно, то нет». И он, конечно, был прав. На самом деле я хотел узнать, сможет ли он описать одну из своих сильных сторон как слабость, а своим ответом он всего лишь продемонстрировал знание неписаных правил собеседования.

Но что, говорит Менкес, если эти вопросы переформулировать таким образом, чтобы ответы не были столь очевидны? Например: «На еженедельном собрании ваш начальник неожиданно принимается грубо критиковать вашу работу над текущим проектом. Ваши действия?»

Меня охватила тревога. Что я буду делать? Я вспомнил начальника-деспота, с которым мне пришлось работать несколько лет назад. «Наверное, я расстроюсь, — ответил я. — Но вряд ли что-то скажу. Наверное, просто уйду». Менкес ничем не показал, разочарован он или доволен моим ответом. Но заметил, что другой на моем месте мог бы сказать что-нибудь вроде «Я попробую выяснить у начальника позднее, с глазу на глаз, почему он поставил меня в неловкое положение перед всей командой». Из моего ответа следовало, что я переношу критику руководства — даже неуместную — со стоицизмом, но во втором примере кандидат продемонстрировал бы более решительный подход. В любом случае ответы сообщали интервьюеру, что работа сопряжена либо со стоицизмом, либо с конфронтацией, — а Менкесу эта важная информация говорит об очень многом.

Менкес переключился на другой аспект — поведение в стрессовых ситуациях. Стандартный вопрос звучит так: «Расскажите мне о ситуации, когда вам приходилось выполнять несколько дел одновременно. Как вы выходили из нее? Как выделяли самое важное?» По мнению Менкеса, это слишком легкий вопрос. «Просто нужно быть очень организованным, — снова забубнил он иронично-серьезным тоном. — Приходится развивать в себе многозадачность, учиться расставлять приоритеты и должным образом распределять работу. При этом я часто консультировался с начальником». Вот как перефразировал этот вопрос Менкес: «Вы оказались в ситуации, когда необходимо выполнить два одинаково важных задания к одному и тому же сроку, в который невозможно уложиться. Успеть разобраться с двумя заданиями абсолютно нереально. Как вы поступите в данной ситуации?»

«Ну, я бы оценил оба задания, определил то, с чем могу справиться лучше, пошел бы к начальнику и сказал “Лучше я сделаю одно, но хорошо, чем два, но плохо”, а потом мы бы вместе подумали, кому можно поручить второе задание».

Менкес тут же ухватился за показательную деталь моего пояснения. Я сделал акцент на задании, наиболее интересном для меня. Но разве ключевым фактором не является то, какое задание имеет наивысший приоритет для компании? Благодаря этому комментарию я сделал одно ценное открытие: в период профессионального кризиса я руководствовался эгоцентричными соображениями. «Может быть, вы игрок-одиночка, — дипломатично заметил Менкес. — Это важная информация».

Менкес намеренно не делал никаких общих выводов. Если мы не робкие, разговорчивые или откровенные люди, а люди, робкие в одной ситуации, разговорчивые в другой и откровенные еще в каких-то третьих обстоятельствах, значит, знать кого-то — это фиксировать и принимать во внимание все вариации. Менкес пытался начать процесс фиксирования. Этот прием известен как структурированное интервью, и 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. В ходе интервью с Ноланом Майерсом я старался составить общее представление о нем как о личности. Менкеса, казалось, совершенно не интересовало общее представление обо мне — он понимал, как глупо рассчитывать получить его за один час собеседования. 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.

Нет ничего удивительного в том, что специалистам чрезвычайно трудно убеждать работодателей взять на вооружение структурированное интервью. Оно кажется каким-то неправильным. Для большинства из нас найм сотрудников — романтический процесс, в котором собеседование выполняет функцию своеобразной версии свидания без эротического подтекста. Мы ищем человека, с которым у нас возникнет взаимная симпатия, даже если последующий союз закончится слезами и выяснится, что обе стороны не имеют ничего общего. Нам нужно безусловное обещание любовной интриги. А структурированное интервью может предложить лишь сухую логику и организованную практичность стабильного брака.

5

Нолан Майерс стоял перед мучительным выбором. Он полчаса проговорил со Стивом Баллмером, и последний прибегнул к очень убедительным аргументам. «Он дал мне исключительно полезный совет, — сообщил Майерс после беседы с гендиректором Microsoft. — Он сказал, что я должен сделать выбор в пользу той работы, которая меня увлекает и которая принесет наибольшую пользу моей карьере. И предложил стать моим наставником». Майерс признался, что каждый день советуется с родителями по поводу дальнейших действий. В феврале он полетел в Калифорнию и целую субботу общался с руководителями Tellme, задавая вопросы и отвечая на них. «Меня интересовали три вопроса. Во-первых, долгосрочные цели компании. Где они видят себя через пять лет? Во-вторых, какую роль я буду играть в компании? — Он умолк, а потом разрился хохотом. — Забыл, что в-третьих». В марте Майерс принял предложение компании Tellme.

Ждет ли его там успех? Думаю да, хотя, если честно, не имею ни малейшего понятия. Сегодня на этот вопрос ответить труднее,

чем лет 30 или 40 назад. Если бы дело происходило в 1965 году, Нолан Майерс устроился бы на работу в IBM, носил синий костюм, сидел в маленьком офисе, особо не высовываясь, и особенности его личности не имели бы значения. То, что IBM, нанимая вас, понимала, что вы собой представляете, не играло особой роли. Главное, чтобы вы прекрасно понимали, что представляет собой IBM. Достаточно было пройтись по главному офису в Армонке или филиалу в Иллинойсе, и сразу же становилось понятно, каким нужно быть и как следует себя вести. Но пройдя по открытому просторному офису Tellme с навесными кроватями над столами, с удивлением обнаруживаешь, насколько требовательна культура Кремниевой долины. Нолану Майерсу не вручат сценарий поведения, синий костюм и устав компании. Tellme, как и любая другая современная технологическая компания-стартап, предпочитает, чтобы ее сотрудники были элементом постоянно меняющейся команды, отличались гибким творческим мышлением, работали в разнородных группах при полном отсутствии иерархии и бюрократии. А в таких условиях, да еще когда рабочее место становится заодно местом отдыха, особенности личности выходят на первый план.

Отчасти этим и объясняется привлекательность новой экономики, поскольку в просторном складе Tellme работается приятнее и продуктивнее, нежели в маленьких офисах-коробочках старой IBM. Но вот в чем кроется опасность: оценивая недавно приобретенные такую значимость особенности характера, мы можем несколько сбиться с пути. Если мы позволяем иррациональной интуиции, поддающейся определению и усугубленной фундаментальной ошибкой атрибуции, оказывать влияние на процесс найма, то получается, что мы лишь заменили прежнюю систему старых уз, когда на работу брали родственников и друзей, системой новых моментальных уз, когда мы нанимаем любого человека, который произведет на нас сильное впечатление одним рукопожатием. Социальный прогресс, если не проявлять осторожность, может оказаться средством замены очевидно произвольного не очень очевидным произвольным.

Большую часть прошлого года Майерс помогал преподавать «Введение в информатику». По его признанию, он понимал, что студенты выбирали этот курс в том числе и потому, что хотели получить работу в сфере разработок программного обеспечения. «Я решил, что, пройдя столько собеседований, я получил богатый опыт и хотел бы поделиться им с другими. Умение преподнести себя потенциальным работодателям — настоящее искусство. И на этих занятиях мы обсуждали различные качества, которые работодатели хотят видеть в своих сотрудниках, и на какие свойства личности они обращают внимание. Одно из самых важных — умение подать себя как человека, уверенного в том, что он делает и кем является. Как это сделать? Четко выражать свои мысли и улыбаться. — Сказав это, Нолан Майерс улыбнулся. — Многим трудно этому научиться. А я, кажется, понимаю это интуитивно».

Нарушители спокойствия

Что питбули могут рассказать нам о преступлениях

1

Солнечным зимним днем Ги Клеро, забрав сынишку из детского сада, возвращался с ним пешком домой, в западную часть Оттавы, провинция Онтарио. Ги шел впереди, а двухлетний Джейден топал где-то сзади. Они уже почти подошли к дому, как вдруг из-за забора выпрыгнул питбуль и напал на малыша. «Собака схватила его голову в пасть и принялась мотать ею из стороны в сторону, — вспоминала впоследствии Джоэнн Хартли, жена Клеро. Пока она в ужасе наблюдала за этой сценой, из-за забора выскочили еще два питбуля и тоже напали на ребенка. Вместе с мужем Джоэнн подбежала к собакам, и он принялся бить первую из них по голове, пока та не отпустила Джейдена. Он перебросил ребенка матери, и та упала на сына, защищая его своим телом. «Джоэнн! — закричал Клеро, когда все три собаки бросились к ней. — Прикрой шею, прикрой шею!» Сидевшая у окна соседка начала громко звать на помощь. Ее друг Марио Готье выбежал на улицу. Соседский мальчик кинул ему свою хоккейную клюшку. Тот принялся бить одну из собак

по голове, пока клюшка не сломалась. «Они не успокаивались, — рассказывал Готье. — Стоило остановиться, и они нападали снова. Никогда не видел, чтобы собаки так безумствовали. Словно тасманские дьяволы». Приехала полиция. Собак оттащили в сторону, семью Клеро и одного из спасателей доставили в больницу. Через пять дней законодательная власть провинции Онтарио запретила частным владельцам держать питбулей. «Нельзя допускать появления этих животных на улицах цивилизованного города, — заявил генеральный прокурор провинции Майкл Брайант. — Мы ведь не разрешаем держать в бассейнах больших белых акул!»

В XIX веке питбули использовались для травли быков и собачьих боев. В процессе разведения этих потомков бульдогов культивировались бойцовские качества и, следовательно, они слабо сдерживали свою агрессивность. Большинство собак вступают в драку в безвыходной ситуации, если рычание и грозные взгляды не помогают. Питбули готовы вступить в схватку даже при незначительной провокации или вообще при полном ее отсутствии. У них отмечается высокий болевой порог, благодаря чему они могут драться до полного изнеможения. В то время как сторожевые собаки вроде немецких овчарок стараются ограничить передвижение тех, кого воспринимают как угрозу, кусаясь и удерживая зубами, питбули пытаются нанести противнику максимальные повреждения: кусаются, стараются намертво вцепиться зубами, рвут и мотают из стороны в сторону. Они не рычат и не принимают угрожающий вид в качестве предупреждения, а сразу нападают. «Зачастую они не реагируют на поведение, которое обычно снимает агрессию, — говорится в одном научном обзоре этой породы. — К примеру, собаки, выводимые не для бойцовых целей, демонстрируют свое поражение, ложась на спину животом вверх. Зафиксировано несколько случаев, когда питбули разрывали живот собакам, выказывающим таким образом смирение». В статистике нападений собак на людей питбули встречаются чаще всего как серьезно покусавшие или загрызшие насмерть. По этой причине разведение питбулей за-

прещено или ограничено в нескольких странах Западной Европы, в Китае и многих городах и районах Северной Америки. Питбули представляют опасность.

Но, разумеется, не все. Большинство из них вообще никогда не кусается. Следует отметить, что случаи нападения доберманов, датских догов, немецких овчарок и ротвейлеров также не редкость, а собакой, которая недавно укусила француженку до такой степени, что той была сделана первая в мире полная пересадка лица, оказался лабрадор. Говоря об опасности питбулей, мы делаем слишком общее утверждение, такое же, как и страховые компании, когда при страховании автомобилей взимают с молодых людей более высокие платежи, чем с остальных, несмотря на то что многие молодые люди — аккуратные и осторожные водители. Врачи прибегают к обобщениям, когда советуют людям средних лет с избыточным весом проверить уровень холестерина (хотя у многих людей средних лет с избыточным весом не наблюдается никаких проблем с сердцем). 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. Как заметил правовед Фредерик Шауэр, «рисование широкой кистью» — это «зачастую неизбежное и, как правило, желанное измерение нашей жизни, в которой не обойтись без принятия решений».

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. После нападения на Джейдена Клеро власти провинции Онтарио сделали выбор в пользу общего вывода о питбулях. Но они могли бы прийти к таким же общим выводам относительно крупных собак или категории людей, владеющих крупными собаками, или маленьких детей, или заборов вокруг задних дворов — или любых других вопросов, имеющих непосредственное отношение к собакам, людям или местам нападений. Как узнать, насколько верны наши обобщения?

2

В июле 2005 года после серии взрывов в лондонском метро и автобусах нью-йоркское полицейское управление объявило о том, что с этого дня полицейские на метрополитене будут производить выборочные обыски пассажирских сумок. На первый взгляд, выборочный досмотр в поисках террористов представляется глупой затеей. Как писал в то время журналист из *New York*, «не просто “большинство”, а практически каждый террорист, действующий в Западной Европе или США, является молодым арабом или пакистанцем. Другими словами, с немалой степенью уверенности можно предположить, как выглядит террорист “Аль-Каиды”. Мы точно так же всегда рисовали себе образ мафиози, — хотя прекрасно понимали, что лишь незначительная часть итальянских американцев принадлежит к мафии».

Но постойте-ка: действительно ли мы знаем, как выглядят мафиози? В фильме «Крестный отец» — нашем главном источнике познаний о мафии — роли мужской половины семьи Корлеоне сыграли Марлон Брандо французско-ирландского происхождения, еврей Джеймс Каан и два итальянских американца: Аль Пачино и Джон Казале. Если судить по «Крестному отцу», то мафиози — это белые мужчины европейского типа, которые, согласно обобщениям, не отличаются особой любезностью. Определить внешность исламского террориста ничуть не легче. Мусульмане не похожи на аммонитов:

они не одеваются в одинаковую легкоузнаваемую одежду. И не похожи на баскетболистов: они не обладают предсказуемым ростом и габаритами. Ислам — это религия, распространенная по всему миру.

«У нас действует политика против расового профилирования, — сообщил мне Реймонд Келли, комиссар полиции города Нью-Йорка. — Я ввел ее в действие в марте того года, когда заступил на эту должность. Подобная практика неправильна и неэффективна. Как показывает анализ взрывов в Лондоне, в их организации принимали участие три британских гражданина пакистанского происхождения. Потом был еще Жермен Линдсей, выходец с Ямайки. Взрыв 21 июля совершили три выходца из Восточной Африки. В начале 2004 года чеченка взорвала себя в московском метро. На кого составлять профили? А взгляните на Нью-Йорк. Сорок процентов населения этого города родилось в других странах. Подумайте, какое здесь разнообразие национальностей. На кого мне составлять профили?»

Келли описал проблему профилирования, которую можно обозначить как «классификационную». Обобщения предполагают сопоставление некой категории людей с тем или иным качеством или поведением: людей средних лет с избыточным весом — с риском сердечных заболеваний, молодых людей — с неосторожным вождением. Но чтобы это сопоставление имело смысл, вы должны иметь возможность определить и установить категорию, относительно которой делается общий вывод. «Думаете, террористы не догадываются, как легко охарактеризовать их по расовой принадлежности? — продолжил Келли. — Посмотрите на террористов 11 сентября. Они приехали сюда. Стали бриться. Посещать стриптиз-клубы. Они хотели смешаться с толпой и казаться частью американской мечты. Они отнюдь не глупы. Может ли террорист одеться, как еврей-хасид, спуститься в метро и не учитываться в профиле? Да. Думаю, профилирование — полная ерунда».

3

Запрет на разведение питбулей также представляет собой классификационную проблему, потому что питбули, как выясняется, не принадлежат к одной породе. Это название объединяет собак, принадлежащих к целому ряду схожих пород, как, например, американский стаффордширский терьер, стаффордширский буль-терьер и американский питбультерьер. Для всех перечисленных пород характерно квадратное и мускулистое туловище, короткая морда и блестящая короткая шерсть. Таким образом, провинция Онтарио запретила не только упомянутые три породы, но и любую «собаку, внешний вид и физические характеристики которой похожи на них в достаточной степени». Существует даже специальный термин — собаки «типа питбуля». Но что он означает? Помесью американского питбультерьера и золотистого ретривера будет собака типа питбуля или собака типа золотистого ретривера? Если в нашем обобщенном представлении все мускулистые терьеры — питбули, тогда представление об опасных собаках как о существах, близко похожих на питбулей, есть обобщение об обобщении. «В этих законах питбули описаны совершенно не такими, какими являются в действительности, — утверждает Лора Брэширс, владелица собачьего питомника из Пенсильвании. — Для большинства людей это огромная злобная страшная собака, которая кусается».

Совершенно очевидно, что запрет на питбулей не предусматривает запрет на собак, похожих на питбулей. Внешность питбулей есть показатель их темперамента — вследствие некоторых общих для этих собак качеств. Однако однозначно описать эту «питбульность» тоже не так-то легко. Признанные проблемными качества собак типа питбулей — агрессивность, решительность, нечувствительность к боли — направлены преимущественно на других собак. Питбули разводились не для того, чтобы нападать на людей. Наоборот, собаки, проявлявшие агрессию по отношению к зрителям, владельцу, дрессировщику или любому другому человеку,

усыплялись. (В мире питбулей действовало правило: «Смерть тем, кто кусает людей».)

Группа из Джорджии под названием «Американское общество тестирования характера» (АТТС) в свое время протестировала 25 000 собак. Она использовала десять упражнений, специально разработанных для оценки робости, стабильности психики, агрессивности и дружелюбности собаки в присутствии людей. Владелец держит собаку на двухметровом поводке, а судьи оценивают ее реакцию на различные раздражители: выстрелы, раскрытие зонтика, странно одетого незнакомца, ведущего себя угрожающе. Испытание выдержали 80% питбулей, что выводит их вперед биглей, эрдельтерьеров, колли и всех, за исключением одного, видов такс. «Мы протестировали в общей сложности около тысячи собак типа питбулей, — говорит Карл Херкштретер, президент АТТС. — Я лично протестировал половину из них, дисквалифицировал только одного питбуля по причине агрессивных наклонностей. Они отлично справились с заданиями. Они обладают чудесным темпераментом, прекрасно ладят с детьми».

Можно даже утверждать, что качества, делающие питбулей агрессивными по отношению к другим собакам, делают их дружелюбными по отношению к людям. «Есть много питбулей, получивших свидетельство терапевтических собак, — отмечает писательница Вики Херн. — Их стабильность и решительность делает их идеальным компаньоном для людей, которым могут прийти не по душе суетливые и энергичные породы. Даря душевное тепло, питбули действуют так же решительно, как и во время драки, только в данном случае они решительно настроены на ласковость. А поскольку они бесстрашны, то могут быть ласковыми с кем угодно».

Тогда какие питбули доставляют проблемы? «Те собаки, что попадают в поле зрения законодательства, имеют агрессивные склонности, которые вычлняются заводчиком, отрабатываются дрессировщиком или закрепляются владельцем», — говорит Херкштретер. Злобный питбуль — это собака, которую сделали злобной либо в ре-

зультате селекционного разведения, либо в результате скрещивания с более крупной и агрессивной по отношению к людям породой, например немецкой овчаркой или ротвейлером, либо ее приучили проявлять враждебность к людям. Таким образом, питбуль опасен для людей не в том смысле, что он проявляет свою питбульскую сущность, а в том смысле, что он отклоняется от нее. Запрет на питбулей — это обобщение об обобщении о качестве, которое, по сути, не является общим. Это классификационная проблема.

4

Удивительно, но после значительного и широко освещенного в прессе падения уровня преступности в Нью-Йорке в середине 1990-х годов количество преступлений продолжало сокращаться. С 2004 по 2006 год, к примеру, количество убийств в Нью-Йорке снизилось почти на 10%, изнасилований — на 12%, а краж — более чем на 18%. Выборочно возьмем еще один год. В 2005 году кражи автомобилей сократились на 11,8%. В списке из 240 городов Соединенных Штатов с населением 100 000 человек или более Нью-Йорк занимает 222-е место по уровню преступности, стоя рядом с Фонтаной (Калифорния) и Порт-Сент-Люси (Флорида). В 1990-х годах падение уровня преступности связывалось с колоссальными и очевидными переменами в жизни города и городском управлении — сокращением объема торговли наркотиками, возрождением и облагораживанием Бруклина, успешным внедрением политики «контроля разбитых окон». Однако все эти масштабные перемены имели место около десяти лет назад. Почему же уровень преступности до сих пор снижается?

Причиной тому может быть изменение тактических приемов полиции. В нью-йоркском полицейском управлении (NYPD) имеется большая компьютерная карта, на которой в режиме реального времени отмечаются места совершения всех серьезных преступлений. В любой конкретный момент времени карта отображает несколько

десятков постоянно меняющихся «горячих точек». Размер некоторых не превышает двух-трех кварталов. Под руководством комиссара Келли нью-йоркское полицейское управление стало использовать карту для установления «зон поражения», куда отправлялись полицейские-новички, которые ранее равномерно распределялись по городу. В некоторых случаях количество полицейских в определенных районах удваивалось. «Две трети молодых выпускников мы привязали к опытным полицейским и сосредоточили в этих зонах, — поясняет Келли. — В результате спустя некоторое время в “зонах поражения” наблюдалось падение уровня преступности в среднем на 35%».

Многие годы специалисты утверждали, что частотность насильственных преступлений никоим образом не связана с близким соседством полиции — что люди совершают серьезные преступления из-за бедности, психопатологических причин и культурных дисфункций, а также спонтанно, без предварительного умысла. Поэтому многие сочли, что присутствие нескольких дополнительных полицейских большой роли не сыграет. Однако опыт NYPD показывает обратное. Благодаря большому количеству полицейских одни преступления удастся предотвратить, другие — быстрее и проще расследовать, а какие-то из них передислоцируются, т. е. вытесняются из проблемного района, что, по словам Келли, тоже хорошо, поскольку нарушает традиции, разрывает цепочки и кладет конец асоциальному поведению, лежащему в основе нарушений закона. Другими словами, взаимосвязь между городом Нью-Йорком (категория) и преступностью (характеристика) непостоянна, и именно в силу этого непостоянства наши обобщения никуда не годятся.

Почему, к примеру, традиционно считается, что кенийцы хорошо бегают на длинные дистанции? Дело не в том, что этот факт находит сегодня статистическое подтверждение. Об этом было хорошо известно последние лет 50, а традиция бега на длинные дистанции настолько прочно укоренилась в Кении, что положить ей конец может лишь какой-нибудь катаклизм. В отличие от этого

обобщения, когда-то бывшее верным обобщение о высокой криминальности Нью-Йорка уже утратило свою истинность. Внезапно оказалось, что люди, перебравшиеся в солнечные мирные города вроде Порт-Сент-Люси, считавшиеся более безопасными, промахнулись с выбором.

Непостоянство представляет собой проблему и при профилировании, проводимом органами правопорядка. Профессор юриспруденции Дэвид Коул однажды подсчитал, сколько характеристик за годы работы использовали сотрудники Управления по борьбе с наркотиками (DEA), формулируя обобщения касательно предполагаемых контрабандистов. Приведу пример: прибывает поздно ночью; прибывает рано утром; прибывает днем; высаживается одним из первых; высаживается одним из последних; высаживается в середине; покупает билет в аэропорту; бронирует за короткий срок; покупает билет второго класса; покупает билет первого класса; покупает билет в одну сторону; покупает билет в обе стороны; платит за билет наличными; оплачивает билет купюрами мелкого достоинства; оплачивает билет купюрами крупного достоинства; после приземления делает местные звонки; после приземления делает междугородние звонки; притворяется, что звонит; путешествует из Нью-Йорка в Лос-Анджелес; направляется в Хьюстон; не везет багаж; везет абсолютно новый багаж; везет небольшую сумку; везет сумку среднего размера; везет два вместительных саквояжа; везет два тяжелых чемодана; везет четыре предмета багажа; чрезмерно беспокоится о своем багаже; не возится со своим багажом; путешествует в одиночку; путешествует со спутником; ведет себя слишком взволнованно; ведет себя слишком спокойно; поддерживает визуальный контакт с сотрудником таможни; отводит глаза при разговоре с сотрудником таможни; носит дорогую одежду и украшения; одет небрежно; по прибытии направляется в туалет; по прибытии сразу же торопится покинуть аэропорт; по прибытии медленно идет по аэропорту; бесцельно прогуливается по аэропорту; уезжает из аэропорта на такси; уезжает из аэропорта на лимузине; уезжает

из аэропорта на частной машине; уезжает из аэропорта на транспорте, предоставляемом гостиницей.

Некоторые поводы для подозрений по меньшей мере абсурдны, и это наводит на мысль об отсутствии разумного обоснования обобщений, используемых сотрудниками DEA при задержании подозреваемых в контрабанде наркотиков. Придать смысл этому списку можно лишь в одном случае: если представить его как перечень меняющихся характеристик. Возможно, иногда контрабандисты оплачивают билет в одну сторону наличными и везут с собой два громоздких чемодана. Но необязательно так происходит всегда. Они легко могут переключиться на билеты туда и обратно, оплаченные кредитной карточкой, или одну-единственную небольшую сумку, не переставая при этом быть контрабандистами. Следует отметить и еще один момент непостоянства. То, что некоторые торговцы перестали покупать билет в одну сторону и возить с собой два громоздких чемодана, можно объяснить тем, что правоохранительные органы распознали эти характерные для контрабандистов привычки. Вследствие этого наркоторговцы последовали примеру лондонских террористов «Аль-Каиды», начавших вербовать выходцев из Восточной Африки, поскольку молодые арабы и пакистанцы стали привлекать к себе повышенное внимание. Неэффективно делать общие выводы относительно взаимосвязи категории и характеристики в том случае, если эта взаимосвязь не отличается постоянством — или если сам процесс обобщения может изменить основание для общего вывода.

Прежде чем заступить на пост комиссара нью-йоркской полиции, Келли возглавлял Таможенную службу США. Занимая эту должность, он пересмотрел критерии, с помощью которых сотрудники пограничного контроля выявляли подозреваемых в контрабанде наркотиков. Перечень подозрительных характеристик содержал 43 пункта. Келли заменил их шестью более общими критериями. Что во внешности человека вызывает подозрения? Нервничает ли он? Имеются ли конкретные данные на этого человека?

Поднимает ли тревогу собака, специально обученная поиску наркотиков? Имеются ли ошибки в его документах или объяснениях? Был ли он когда-либо замешан в контрабанде?

В указанном списке вы не найдете упоминаний о расе, половой принадлежности или национальности, ни слова о дорогой одежде, украшениях, порядке высадки из самолета или скорости передвижения по аэропорту. Келли убрал все непостоянные обобщения, вынуждая сотрудников пограничной службы делать выводы на основе характеристик, не меняющихся изо дня в день или из месяца в месяц. Определенный процент контрабандистов всегда нервничает, всегда путается в объяснениях и всегда вычисляется собаками. Вот почему эти предположения более надежны, чем предположения, основанные на цвете кожи или количестве сумок подозреваемых. После проведения реформы Келли количество проводимых таможенной службой обысков сократилось примерно на 75%, а количество успешных арестов увеличилось на 25%. Вместо массы ошибочных решений сотрудники пограничной службы стали принимать довольно удачные. «Они стали действовать продуктивнее и эффективнее», — отмечает Келли.

5

На каком обобщении основывается представление об опасности питбулей: на изменяющемся или неизменном? Самые показательные данные относительно опасности пород, которыми мы располагаем, — это смертельные укусы. Они наглядно свидетельствуют о том, какую угрозу представляет та или иная разновидность собак. С конца 1970-х и до конца 1990-х годов в Соединенных Штатах были зафиксированы нападения со смертельным исходом с участием 25 пород собак. Возглавляли список питбули, однако степень изменчивости из года в год довольно значительна. К примеру, в период с 1981 по 1982 год были зафиксированы смертельные нападения со стороны пяти питбулей, трех смешанных пород, двух

сенбернаров, двух метисов немецких овчарок, одной чистокров-ной немецкой овчарки, одной собака типа лайки, добермана, чау-чау, датского дога, помеси волка и собаки, метиса лайки и метиса питбуля — но ни одного ротвейлера. В 1995-м и 1996 годах в этот список вошли десять ротвейлеров, четыре питбуля, две немецких овчарки, две лайки, две чау-чау, две помеси волка и собаки, два метиса овчарки, метис ротвейлера, смешанная порода, метис чау-чау и датский дог. Виды собак, убивающих людей, постоянно меняются, потому что из года в год меняется популярность той или иной породы. Единственное, что остается неизменным, — общее количество людей, насмерть загрызенных собаками. Рост числа трагедий, связанных с питбулями, вовсе не указывает на то, что эта порода опаснее других. Он может просто свидетельствовать о том, что питбулей в стране стало больше.

«Я видел несчастные случаи с участием почти всех существующих пород, включая шпицев и за исключением разве что биглей и бассет-хаундов, — рассказал мне Рэндэлл Локвуд, старший вице-президент Американского общества по предотвращению жестокости в отношении животных (ASPCA) и один из ведущих экспертов страны по случаям нападений со стороны собак. — И обязательно имеется один или два смертельных случая с участием маламутов или лаек, хотя никто и никогда не поднимал шум с требованием запретить эти породы. Когда я впервые стал заниматься смертельными собачьими нападениями, во многих случаях фигурировали немецкие овчарки, метисы овчарок и сенбернары. Наверное, поэтому Стивен Кинг в качестве Куджо выбрал именно сенбернара, а не питбуля. Мне несколько лет не доводилось сталкиваться со смертельными нападениями доберманов, хотя в 1970-х годах они были не редкостью. Если в те времена вы хотели иметь злую собаку, то покупали добермана. Думаю, первый случай с нападением питбуля мне попался только в середине или конце 1980-х, а ротвейлеры начали фигурировать, когда через меня прошло уже несколько сотен смертельных случаев. Сегодня эти породы составляют подавляю-

щее большинство. К чему я веду: ситуация меняется со временем. Она является отражением предпочтений людей, желающих иметь агрессивную собаку».

Следует, правда, отметить достаточное количество более стабильных обобщений в отношении опасных собак. В ходе исследования 1991 года, проведенного в Денвере, 178 собак, когда-либо кусавших людей, сравнили с 178 случайно выбранными собаками, которые никогда никого не кусали. Породы были представлены самые разнообразные. Чаще всего встречались немецкие овчарки, акита-ину, чау-чау. (Поскольку запрет на питбулей действует в Денвере с 1989 года, питбули в исследовании участия не принимали.) Но при этом был выявлен ряд устойчивых очевидных закономерностей. Среди кусающихся собак кобелей отмечалось в 6,2 раза больше, чем сук, а кастрированных в 2,6 раза меньше, чем некастрированных. По результатам денверского исследования, сидящих на цепи среди кусающихся собак было в 2,8 раза больше, чем непривязанных. «Около 20% совершивших смертельные нападения находились на тот момент на цепи в течение длительного периода времени, — отметил Локвуд. — Возникает вопрос: они на цепи, потому что агрессивные, или агрессивные, потому что их держат на цепи? И то и другое. Эти животные были лишены возможности общаться с людьми и адаптироваться к ним. Они даже не знают, что дети — это маленькие человеческие существа, и рассматривают их как добычу».

Во многих случаях злобные собаки голодают или нуждаются в медицинском уходе. Зачастую эти собаки ранее уже нападали на людей, и в подавляющем большинстве инцидентов их жертвами становились дети (особенно маленькие мальчики) как физически более слабые. Нередко дети непреднамеренно провоцировали собаку, дразня ее или приставая к ней, когда она ела. Но наиболее четкая закономерность прослеживается между злобностью собаки и особенностями характера владельца. Примерно в четверти смертельных нападений собак их хозяева принимали участие в драках.

Во многих случаях собаки, которые кусают людей, изолированы от общества, поскольку от общества изолированы их хозяева, и демонстрируют агрессивность, потому что их хозяева хотят иметь агрессивную собаку. Немецкая овчарка, охраняющая автомобильную свалку, — которая, кажется, одним укусом может перегрызть горло, — и немецкая овчарка-поводырь принадлежат к одной породе. Но это совершенно разные собаки, поскольку владельцы воспитывают их, руководствуясь разными соображениями.

«Смертельное нападение собаки — это не просто нападение крупного или агрессивного животного, которое кусает человека, — продолжает Локвуд. — Это совокупный результат взаимодействия человека и собаки — неподходящая собака, неподходящие предки, неподходящее воспитание неподходящим человеком в неподходящих условиях. Я участвовал во многих судебных делах, касающихся смертельных нападений собак, и пришел к выводу, что почти во всех этих случаях были виноваты все участники. Трехлетнего ребенка, разгуливавшего по району в одиночку, загрызла изголодавшаяся собака, с которой плохо обращался приятель матери, не имевшей понятия, где находится ее ребенок. Мы ведь говорим не о старой овчарке, мирно спавшей у камина и обезумевшей ни с того ни с сего. Обычно присутствует множество предупредительных тревожных сигналов».

6

На Джейдена Клеро напала питбультерьер по имени Джада и двое ее щенков, метисы питбуля и бульмастифа, Агуа и Акаша. Собаки принадлежали 21-летнему Шридеву Кафе, строителю, перебивающемуся случайными заработками. За пять недель до нападения на Клеро три собаки Кафе напали на 16-летнего подростка и его четырехлетнего брата, когда те катались на коньках. Мальчики отбились от животных лопатой для снега и спрятались в соседском доме. Кафе оштрафовали, и он перевез собак в дом своей 17-летней подружки.

Он не единожды имел неприятности с законом; несколько месяцев спустя его обвинили в домашнем насилии, а в следующий раз — после уличной драки — в физическом насилии при отягчающих обстоятельствах. «У Шридева масса личностных проблем, — говорит Шерил Смит, специалист по поведению собак, выступавшая консультантом по этому делу. — У него совершенно незрелая личность». Агуа и Акаше на тот момент было семь месяцев. Сразу после первого нападения суд постановил, чтобы собаки всегда выходили из дома в намордниках и содержались в огороженном дворе. Но Кафе не надевал на них намордники, поскольку, по его собственному утверждению, не мог позволить себе купить их, и никто из городского совета ни разу не навестил его с проверкой и не заставил подчиниться решению суда. Молодой человек несколько раз заговаривал о дрессировке собак, но так и не посетил ни одни курсы. Вставал вопрос и о кастрировании собак, в частности кобеля Агуа, однако операция обходится в сотню долларов — слишком дорого, по мнению Кафе. Когда после первого нападения городские службы временно забрали животных, их также не кастрировали, потому что в Оттаве не существовало закона об упреждающей кастрации собак, напавших на людей.

В день второго нападения, по словам некоторых очевидцев, к подруге Кафе пришли гости, и собак, пребывавших в невменяемом состоянии, выпустили во двор. Снега намело достаточно, чтобы по сугробам они могли забраться повыше и перепрыгнуть через забор. Джейден Клеро остановился возле забора и, рассматривая собаку, приговаривал: «Щеночки, щеночки». Его мать окликнула мужа, а тот побежал к сыну, что всегда заводит агрессивную собаку. Псы перескочили через забор, и Агуа схватил голову ребенка в пасть и принялся мотать ею из стороны в сторону. Классический пример нападения собаки: некастрированное и недрессированное животное, ранее проявлявшее агрессивное поведение, имеющее безответственного владельца, вырвалось на свободу и напало на маленького ребенка. Собаки уже привлекали внимание городских властей,

и те могли бы предотвратить второе нападение. Если бы сделали правильное обобщение, т. е. обобщение, основанное не на породе, а на известной и показательной связи между опасными собаками и нерадивыми владельцами. Но для этого нужно было проверять, подчиняется ли Шридев Кафе предписанию суда и купил ли он намордники; нужно было кастрировать собак после первого же нападения и издать закон, согласно которому люди, чьи собаки нападают на маленьких детей, лишаются права заводить животных. Одним словом, нужно было жестко применять более четкие обобщения. Но ведь гораздо легче просто запретить породу.

Гладуэлл Малкольм

ЧТО ВИДЕЛА СОБАКА

**Про первопроходцев,
гениев второго плана, поздние таланты,
а также другие истории**

Руководитель проекта *А. Деркач*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 16.09.2010.
Формат 70 × 90 ¹/₁₆. Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная. Объем 25 печ. л.
Тираж 5000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина»
123007, г. Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpinabook.ru
www.alpinabook.ru