

Глава вторая

Переоцененный талант

Неожиданные факты о врожденных способностях

В 1992 году небольшая группа английских исследователей принялась за поиски таланта. И не нашла его.

Талант они искали в музыке, что логично, так как именно существование музыкального таланта люди уверенно признают. Они знают, что не случайно одни не умеют петь, а другие умеют; знают, почему Моцарт умел писать симфонии, будучи подростком, и почему некоторые дети виртуозно музицируют, тогда как их ровесники гамму изобразить не могут. Большинство людей убеждены, что отдельные счастливицы рождаются с музыкальным талантом, и это определяющий фактор их профессионального успеха.

В ходе отдельного исследования была опрошена группа, состоящая в основном из профессиональных педагогов. Более 75 процентов респондентов ответили, что для пения, сочинительства и игры на классических инструментах нужен специальный дар или талант. Меньшее число опрошенных сочло, что особый талант нужен в любых областях деятельности. Тогда исследователи выбрали 257 молодых людей, каждый из которых какое-то время занимался музыкой. Их разделили на пять групп по способностям, от учащих-ся музыкальных школ, принятых туда по результатам

экзаменов (высший уровень), до учеников, не меньше полугода занимавшихся на каком-либо инструменте, но в итоге бросивших. Далее исследователи опросили учащихся и их родителей. Как много времени дети занимались? В каком возрасте они впервые смогли напеть знакомую мелодию? И так далее.

В свою очередь британская система образования предложила исследователям возможность оценить учеников и другим способом.

Национальная система классификации молодых исполнителей строга и единообразна; большинство детей, обучающихся игре на инструментах, сдают экзамены, спланированные и принимаемые национальным советом экзаменаторов; по итогам экзаменов ученика определяют на один из девяти уровней.

Эта схема позволила исследователям получить результаты двумя способами, когда они пытались определить, что влияет на значительные различия в музыкальных способностях и достижениях выбранных 257 человек.

Результаты были очевидны. В наиболее успешных группах предполагаемых признаков ранних музыкальных способностей — которые подтверждали бы наличие таланта, который, как мы все знаем, существует, — обнаружено не было. Напротив, с точки зрения ранних признаков особого таланта все группы были во многом схожи. Высшая группа, ученики музыкальных школ, превосходили других лишь в одном — способности повторять мелодию; они могли это делать в возрасте полутора лет, а все остальные — в двухлетнем возрасте. Но даже это вряд ли можно считать свидетельством особого таланта, так как беседы показали, что родители этих детей гораздо усерднее пели своим детям, чем другие. По нескольким другим параметрам разные группы учащихся особых различий не обнаружили; например, все они начали обучаться игре на своем инструменте в возрасте около восьми лет.

Тем не менее учащиеся явно различались в части своих музыкальных достижений, и даже если обширное интервьюирование не выявляло подтверждений особого таланта, разве не свидетельствовали о нем разные уровни достижений сами по себе? Что же это, если не талант? Но, как оказалось, лишь один фактор влиял на музыкальные успехи учеников — интенсивность занятий.

В частности, исследователи изучили результаты государственных многоуровневых экзаменов. Конечно, логично предполагать, что учащиеся, которые занимали призовые места в музыкальной школе (а выпускники этой школы регулярно побеждают на национальных конкурсах и занимаются музыкой профессионально), достигнут любого уровня быстрее и легче своих менее успешных сверстников. В этом и заключается суть музыкального таланта.

Как бы не так. Исследователи подсчитали среднее количество часов занятий, необходимых самой продвинутой группе для достижения каждого уровня, и среднее количество часов, требуемое всем остальным группам. Статистически значимой разницы не обнаружилось. И ученикам элитной музыкальной школы, и тем, кто лишь иногда поигрывал для развлечения, потребовалось в среднем двенадцать тысяч часов занятий, чтобы, например, дойти до уровня 5. Ученики музыкальной школы достигали определенных уровней в более юном возрасте, чем другие, просто потому, что ежедневно посвящали занятиям большее количество времени.

Изучая двенадцатилетних, исследователи обнаружили, что ученики из элитной группы занимались в среднем два часа в день, а из самой слабой — около пятнадцати минут. Разница в 800 процентов. Так что ученики могли заниматься каждый день понемногу или подолгу, но, как оказалось, без этих занятий ни одна группа не смогла бы достичь определенного уровня. Как сказал один из исследователей, профессор Джон Слобода из Университета Кила: «Нет

абсолютно никаких признаков существования “быстрого пути” для успешных учеников».

Иными словами, вот результаты исследования. Взглянув на пять групп учеников, участники одной из которых занимали призовые места в элитной музыкальной школе, а члены другой бросили занятия музыкой, мы все сказали бы, что первая группа определенно гораздо талантливее второй. Но исследование показало, что (если под «талантом» мы понимаем способность быстрее достигать результата) это не так.

Что такое талант?

Наши заблуждения насчет таланта — а у меня есть еще немало доказательств того, что это действительно заблуждения, — создают серьезную проблему. Утверждая, что люди без особого природного дара к какой-либо деятельности никогда не добьются в ней убедительных успехов или по крайней мере никогда не сравнятся с теми, у кого талант есть, мы отвращаем их от этой деятельности. Мы отговариваем детей от различных занятий — рисования, тенниса, экономики или китайского языка, — так как считаем, что у них к этому нет таланта. В бизнесе мы то и дело видим, как менеджеры меняют направление карьеры работника на основании своих мимолетных впечатлений о том, что ему «дано» и что нет. А главное, что мы сами, попробовав что-то новое и обнаружив, что это дается нам нелегко, решаем, что у нас нет к этому таланта, так что не стоит продолжать.

Наше мнение о таланте, засевшее очень глубоко, крайне важно для нашего будущего, будущего наших детей, наших фирм и их сотрудников. Понимание истинной природы таланта очень ценно.

Прежде всего необходимо четко определить, что мы понимаем под этим термином. Люди часто используют его, имея в виду отличную работу или блестящих исполнителей.

«Ред Сокс — настоящие таланты на дальнем поле» означает только, что бейсболисты этой команды особенно хороши на дальней части поля. «Война за таланты», популярная тема в бизнесе и название книги*, означает борьбу за привлечение хороших работников. В телевизионном бизнесе «талантом» называют любого, появившегося на экране. «Таланты, вперед» — означает лишь призыв актерам встать по местам; любой телезритель понимает, что таланты здесь совершенно ни при чем. Ни одно из перечисленных значений слова «талант» не является истинным.

Талантом принято считать прирожденную способность человека делать что-то лучше большинства людей. Этим «что-то» может быть что угодно: гольф, продажи, сочинение музыки, руководство организацией. Такая способность проявляет себя довольно рано, задолго до того, как полностью раскроется. Это врожденное свойство; если с ним не рождаются, то его и не имеют, ибо приобрести его невозможно.

На основании этого определения большинство из нас полагает, что талант существует практически во всех сферах. Проанализируйте свою беседу о музыке, спорте или играх; сложно произнести более двух предложений о каких-либо персонажах, не употребив слово «талант». В разговоре о других областях этот термин тоже всегда на языке у собеседников. Рассел Бейкер, знаменитый бывший колумнист *New York Times*, полагал, что появился на свет с «геном словесности», буквально прирожденным писателем. В бизнесе мы часто говорим: Боб — прирожденный продавец, Джин — лидер от природы, у Пэт — талант к числам. Уоррен Баффет часто говорил: «Я с рождения был обречен ассигновывать капитал», тем самым имея в виду, что он

* Майклз Э., Хэнфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006..

пришел в этот мир со способностью изыскивать выигрышные инвестиции.

Все мы уверены, что талант существует, но это не значит, что мы действительно об этом думали. Вряд ли это делал хоть кто-то из нас. Это убеждение — лишь часть нашего мировоззрения, и уместно будет спросить, почему.

Ответ приходит из неожиданного источника — сочинений английского аристократа и исследователя девятнадцатого века, не закончившего даже колледжа. В молодости Фрэнсис Гэлтон полагал, что люди рождаются во многом с одинаковыми способностями, которые в течение жизни развиваются в разной степени. Во времена Гэлтона идея равных возможностей возобладала над старинными догматами, основанными на мифологии и религии, гласящими, что любой талант дается свыше. Эта идея основывалась на воззрениях восемнадцатого века о равенстве, форсировавших американскую и французскую революции. В те времена Торо, Эмерсон и другие говорили миру, что в нас заложен гораздо больший потенциал, чем мы способны вообразить. Подтверждением тому стал экономический расцвет девятнадцатого века; в эпоху расцвета торговли и промышленности от Европы до Америки и Азии, когда люди находили богатства и новые возможности в разных концах света, казалось, что каждый может стать тем, кем пожелает.

Гэлтон соглашался с этими взглядами — пока не прочел труды своего двоюродного брата Чарльза Дарвина. Внезапно он изменил свое мнение и с пылом неопита стал пропагандировать новую теорию. В действительности теория Гэлтона, оказавшая огромное влияние на воззрения той эпохи, не утратила его и по сей день. «Я нетерпим к иногда высказываемой и часто подразумеваемой гипотезе — особенно в сказках, учащих детей быть хорошими, — о том, что младенцы рождаются во многом похожими, и единственное, что создает разницу между мальчиками и мужчинами, — это

постоянный труд и моральные усилия, — писал он в своей основополагающей работе “Наследственный гений” (мысль о том, что девочки и женщины тоже достойны внимания, ему в голову не приходила). — Самым решительным образом я протестую против заявлений о врожденном равенстве».

Идея Гэлтона была проста: точно так же, как рост и другие физические свойства, «превосходство» наследуется. По его словам, верность его теории доказывается тем, «сколь часто более или менее выдающиеся люди имеют одаренное потомство». Простудировав некрологи, публикуемые в Times, он собрал сотни страниц подтверждений этой тенденции среди судей, поэтов, военачальников, музыкантов, художников, духовных лиц, «борцов северных стран» и прочих. Выдающиеся результаты различных видов деятельности наблюдались в определенных семьях. Способность достичь таких результатов, следовательно, «передается по наследству и является врожденной».

Попытки Гэлтона применить идеи Дарвина к нефизическим человеческим характеристикам способствовали прогрессу науки и развитию технологий статистической корреляции и регрессии, которые в наши дни являются основополагающими в науке в целом. Он понимал, что поднимает важные вопросы о происхождении величия. Именно он ввел в обращение фразу «nature versus nurture» — «наследственность или воспитание» — и сделал то, что он называл «природными дарами», предметом научного исследования, каковым они и остаются по сей день, как явствует из современных научных публикаций («Журнал об обучении одаренных» и «Концепции одаренности»).

Идея одаренности, или таланта в нашем определении, таким образом, имеет многолетнюю историю. Но что если само понятие оказывается под вопросом?

Пересмотр понятия таланта

Ряд исследователей в настоящее время высказывают иную точку зрения: одаренность или талант — совершенно не то, что мы привыкли о них думать, если они вообще существуют. Некоторые заявляют, что само существование таланта не подтверждается фактически.

Их аргумент сильнее, чем может показаться на первый взгляд. Изучая жизненный путь успешных людей, исследователи делали попытки определить ключевые факторы их успешности, отчасти посредством бесед с такими людьми и их родителями — как, например, в исследовании детей-музыкантов, упоминавшемся выше. Объектом таких исследований всегда становились люди, о которых мы сказали бы: они действительно талантливы. Однако вновь и вновь исследователи находили немного признаков успеха, достигнутого до того, как эти люди начали интенсивно работать. В отдельных случаях такие признаки присутствовали, но в абсолютном большинстве случаев их не было. Всем нам известны примеры людей, с детства подававших большие надежды. Но анализ многочисленных примеров одаренных личностей, по крайней мере в некоторых областях, показал, что большинство преуспевших в своей области не демонстрировали ранних признаков одаренности. Аналогичные результаты дало изучение биографий музыкантов, теннисистов, художников, пловцов и математиков. Разумеется, это не доказывает, что таланта не существует. Но порождает привлекательную гипотезу: если талант существует, он не имеет никаких особых предпосылок.

Можно предположить, что с началом практики талант наверняка проявится; после всего лишь трех уроков игры на фортепиано малыш Эшли играет пьесы, которые другие дети разучивают по полгода. Но, опять же, это не обязательно произойдет с человеком, которому предстоит многого

добиться. Изучая, например, биографию выдающихся американских пианистов, вы вряд ли смогли бы предсказать их будущий триумф даже по итогам шести лет усердных занятий; на этом этапе большинство из них все еще ничем не выделялось. Теперь-то мы можем с уверенностью сказать, что все они «талантливы», но странный это талант, если он не проявился за шесть лет упорного труда.

Даже те немногочисленные случаи, когда родители обнаруживают ранние спонтанные признаки таланта, небесспорны. Так, в случаях с детьми, которые начинают говорить или читать очень рано, оказывается, что их раннему развитию активно способствуют родители. Учитывая очень тесные взаимоотношения между родителями и детьми, сложно сказать, что из чего происходит. Если маленький Кевин размазывает по листу бумаги краску так, что маме с папой это кажется изображением зайчика, они могут решить, что их ребенок гениальный художник, и начать всеми силами пестовать эту идею. Мы все сталкивались с подобными примерами; исследования же показали, что такие занятия действительно развивают детские способности. Мы рассмотрим это подробнее в последней главе.

Возможно, вы предположите, что в век генных технологий вопрос о том, что является врожденным, а что нет, уже не должен возникать. Раз талант по определению явление врожденное, должен быть соответствующий ген (или гены). Сложность здесь в том, что ученые до сих пор не определили, за что отвечает каждый из двух с лишним тысяч генов. Все, что мы можем сказать на данный момент, — конкретные гены, отвечающие за конкретные таланты, до сих пор не обнаружены. Возможно, это еще случится; возможно, ученые еще найдут ген игры на пианино, ген инвестиций, ген бухгалтерии. Но до сих пор этого не случилось, и проведенные исследования дают основания полагать, что такие гены если и будут обнаружены, то нескоро.

Существенное повышение элитарного уровня исполнения во многих областях за последние сто лет произошло слишком быстро, чтобы иметь генетические корни, — для этого нужны были бы тысячи лет. Поэтому не приходится спорить с тем, что именно гены обеспечивают людям успехи в той или иной области. Однако при том, что гены оказывают свое влияние, доля их в общем успехе совсем невелика.

Скептики в отношении таланта с осторожностью говорят о том, что установленные факты в совокупности не доказывают, что талант — миф. Они допускают, что, возможно, дальнейшие исследования покажут, что феномен успешных людей объясняют отдельные генетические различия. Но сотни исследований за десятки лет этого не продемонстрировали. Напротив, в большинстве своем они убедительно доказывают, что генетических различий, определяющих выдающиеся профессиональные навыки, не существует.

А как же Моцарт?

И все же... как такое возможно? Аргумент против таланта может звучать разумно на каждом этапе, но в конце концов нам все равно приходится объяснять величие самых искусных профессионалов в истории. Чем же можно объяснить фантастические достижения, как не таинственным даром небес? Вообще говоря, сталкиваясь с логикой «антиталантливой» позиции, многие немедленно приводят два простых контраргумента: Моцарт и Тайгер Вудс.

Моцарт — универсальное подтверждение «небесной» теории происхождения величия. Он сочинял музыку в пять лет, давал клавесинные и скрипичные концерты в восемь, создал впоследствии сотни произведений, многие из которых повсеместно считаются классикой и сокровищами западной культуры, и все это за недолгую тридцатипятилетнюю

жизнь — если это не дар, причем колоссальный, тогда таланта не существует вообще.

Исследуем факты более тщательно. Отцом Моцарта был, как известно, Леопольд Моцарт, сам по себе знаменитый композитор и исполнитель. Он также был авторитарным родителем и в три года начал активно учить сына сочинительству и исполнению. Леопольд преуспел как учитель маленького Вольфганга не только благодаря собственной одаренности: его очень интересовало преподавание музыки детям. Хотя музыкантом Леопольд был средним, он был весьма талантлив как педагог. Его книга об обучении игре на скрипке, опубликованная в год рождения Вольфганга*, десятилетия спустя оставалась авторитетным руководством.

Итак, с ранних лет Вольфганг получал основательное образование от опытного педагога, жившего рядом с ним. Его ранние произведения, безусловно, выглядят впечатляюще, но не стоит игнорировать щекотливые факты. Интересно отметить, что рукописи Вольфганга всегда «подправлял» Леопольд, прежде чем кому-либо показать. Также любопытно, что сам Леопольд, начав обучать Вольфганга, писать музыку перестал.

Некоторые сочинения мальчика вовсе не оригинальны. Первые четыре клавесинных концерта Вольфганга, сочиненные в возрасте одиннадцати лет, не содержат его собственной музыки. Он скомпилировал их из работ других композиторов. Следующие три таких произведения, сегодня не относимые к фортепианным концертам, он написал в шестнадцать лет; в них также нет оригинальной музыки, а лишь компиляции из Иоганна Кристиана Баха, с которым Вольфганг учился в Лондоне. Ранние симфонии Моцарта, короткие произведения, написанные в восемь лет, близки по стилю к композициям того же соученика Моцарта, Баха. Ни одно из этих произведений сегодня не считается великим.

* Mozart L. Versuch einer gründlichen Violinschule. Augsburg, 1756.

Их редко исполняют или записывают, разве что из интереса, вызванного последующей славой Моцарта. Кажется, что они созданы весьма заурядным кандидатом в композиторы — копирующим, подбирающим, имитирующим чужие произведения, — причем результаты труда являются миру (может быть, чуть отполированные) с подачи отца, значительную часть жизни посвятившего обучению сына. Первое произведение Моцарта, признанное шедевром, что подтверждается многочисленными его записями, — клавишинный концерт № 9, сочиненный в двадцать один год. Это, конечно, тоже рано, но следует помнить, что к этому времени за плечами у Моцарта было восемнадцать лет упорного труда.

Это важно, ибо божья искра в нем сама собой не извергала мировые шедевры — а именно этого мы часто ожидаем от божьей искры. Моцартовский способ сочинения музыки — не то чудо, каким мы привыкли его считать. В течение двухсот лет люди думали, что у него была волшебная способность создавать в голове целые произведения, а записывать их на бумагу было уже делом техники. Это мнение основывалось на знаменитом письме, где он говорит, ни много ни мало: «произведение, даже длинное, я держу в уме почти законченным... на бумагу я его переношу довольно быстро... и на бумаге оно редко отличается от того, что породило мое воображение».

Это, несомненно, звучит как признание гения. Проблема лишь в том, что письмо это подложное, как впоследствии установили ученые. Моцарт не создавал в мыслях произведения целиком, идеальные и совершенные. Сохранившиеся рукописи свидетельствуют, что он постоянно пересматривал, перерабатывал, вычеркивал и переписывал целые части произведений, набрасывал на бумаге фрагменты и откладывал их на месяцы или годы. Хотя результат от этого не становится менее великолепным — музыку он писал таким же образом, как и обычные музыканты.

Недавнее исследование показало его способности чудесного исполнителя в новом свете. Исследователи составили «указатель гениальности» для пианистов; они определили количество лет учебы, которое потребовалось пианисту, в соответствии с современными учебными программами, чтобы начать публично исполнять музыку, и сравнили его с количеством лет, которое в действительности потребовалось для этого нескольким гениальным исполнителям на всем протяжении истории. Если среднему студенту-музыканту, чтобы публично исполнить пьесу, нужно шесть лет подготовки, а отдельный гениальный студент добился этого за три года, — его индекс составляет 200 процентов. Индекс Моцарта составил около 130 процентов — явно выше показателя средних студентов. Но дарования двадцатого столетия набирали 300–500 процентов. Это еще один пример роста стандартов. Результаты сегодняшних усовершенствованных методов занятий явно превосходят гений Моцарта-исполнителя.

Повторяю: эти факты никак не влияют на наше отношение к музыке Моцарта. Но они срывают магический покров, которым окутан процесс ее создания, и некоторым людям это не нравится. В своей работе под названием «Моцарт-ремесленник» исследователь творчества композитора Нил Заслоу описывает, что произошло, когда на конференции в Вене, посвященной Моцарту, он предположил, что во взрослом возрасте композитор был сосредоточен на «производстве продукта», так как нуждался в деньгах, и очень редко писал бесплатно. «Меня так и окатило волной бешенства, с которым слушатели реагировали на мои слова, — вспоминает он. — Сам председатель собрания велел мне сойти с кафедры». Такое негодование, видимо, было вызвано предположением, что Моцарт был всего лишь человеком с человеческой мотивацией, а не полубогом, движимым исключительно небесными притязаниями.

Этот случай поднимает важный вопрос, касающийся оценки величия творческих людей. Мы можем достаточно точно измерить достижения спортсменов, шахматистов и всех остальных, чью работу можно оценить объективно. В области финансов фондовых менеджеров и других инвесторов оценивают по критериям, которые допускают точность определения до десятых долей. Даже деятельность ученых можно оценить достаточно объективно, если не слишком точно, на основании влияния их работ в последующие за их написанием годы. Но о композиторах, художниках, поэтах и других служителях искусства судят, основываясь на неизбежно изменяющихся стандартах, поэтому выводы об их величии следует делать по меньшей мере осторожно. Некоторые творцы стали знаменитыми при жизни, а впоследствии были забыты; других при жизни не замечали и «открыли» лишь позднее. Произведение И. С. Баха «Страсти по Матфею», в настоящее время признанное одним из величайших музыкальных шедевров всех времен, при жизни композитора исполнялось лишь дважды. Хотя сегодня это покажется невероятным, музыка Баха в целом не особенно ценилась сразу после его смерти, пока десятилетия спустя ее не прославил Феликс Мендельсон. (Музыку самого Мендельсона также оценили лишь после смерти автора.)

Следует иметь в виду, что, изучая мы природу величия в 1810 году, вероятно, немного внимания уделили бы Баху, а в 1910 году — Мендельсону. Что касается Моцарта, недовольный председатель заседания, на котором выступал Заслоу, настаивал на том, что эту музыку нельзя даже сравнивать с произведениями его современников, так как она «принадлежала к высшим сферам творчества». Заслоу ответил на это, что «музыка Моцарта поднялась в небесные пределы только в девятнадцатом веке. При его жизни она была вполне земной, как и музыка других композиторов».

Что до самого творческого процесса, вот как музыкальный критик журнала «Нью-Йоркер» Алекс Росс резюмирует результаты недавнего исследования, посвященного «зальцбургскому чуду»: «Амбициозные родители, показывающие своим чадам видео “Маленький Моцарт”, будут разочарованы: Моцарт стал Моцартом благодаря усерднейшему труду».

А что же Тайгер?

Те, кто изучает феномен успеха, часто называют Тайгера Вудса Моцартом гольфа, и параллель эта выглядит истинно впечатляющей. Эрл, отец Вудса, был учителем, работал с молодыми людьми и всю жизнь увлекался спортом. Первую половину своей карьеры он провел в армии, где, по его словам, преподавал военную историю, тактику и проводил военные учения у слушателей колледжа Университета Нью-Йорка. Во время учебы в старшей школе и колледже в штате Канзас он был одним из лучших игроков в бейсбол, а в период между колледжем и армией тренировал команду Малой лиги. «Они у меня добивались до первенства штата», — писал он в малоизвестной книге «Training a Tiger» («Воспитание Тигра»), опубликованной вскоре после того, как Тайгер стал профессионалом. «Я люблю обучать», — признавался Эрл. У Вудса-старшего было много времени на обучение сына, и он усердно этим занимался. Тайгер появился на свет, когда старшие дети Эрла от первого брака уже выросли, он был уволен из армии и в сорок четыре года работал на авиастроительную корпорацию «Мак-Доннел Даглас» в Южной Калифорнии. Кроме того, Эрл был страстным поклонником гольфа. С этой игрой он познакомился лишь двумя годами раньше, но занимался гольфом с большим усердием и успел попасть в число 10 процентов лучших игроков. Когда родился Тайгер, Эрл

написал: «Я достаточно тренировался и был в великолепной форме. Я вступил в новый этап, начав тренировать Тайгера невероятно рано».

Итак, резюмируем ситуацию: Тайгер родился в семье блестящего гольфиста, к тому же «фанатика гольфа», любящего преподавать и жаждущего приступить к обучению сына как можно раньше. Жена Эрла не работала, других детей у них не было, и они решили, что «главным в нашей семье станет Тайгер». В семь месяцев мальчик получил от Эрла свою первую короткую металлическую клюшку. Отец поставил высокий детский стульчик Тайгера в гараже, где сам забрасывал мячи в сетку, а сын часами за этим наблюдал. «Для него это было что-то вроде фильма, который показывают снова и снова», — писал Эрл. Он разработал способ обучения правильному захвату клюшки и удару ученика, еще не умеющего говорить. Тайгеру не было и двух лет, когда они с отцом уже выходили на поле для гольфа, регулярно тренируясь и упражняясь.

Удивительные успехи Тайгера получили широкую известность; в школу он пошел уже местной знаменитостью, а будучи студентом колледжа, прославился по всей стране. Среди всего, что было написано о нем, особенно примечательны два факта. Во-первых, возраст, в котором он впервые добился грандиозного успеха на уровне регулярных международных соревнований. В девятнадцать лет он стал членом американской команды на Кубке Уокера (хотя матч не выиграл). К этому моменту он чрезвычайно интенсивно занимался гольфом, сначала под руководством отца, а с четырех лет — с профессиональными тренерами, в общей сложности в течение семнадцати лет.

Во-вторых, ни Тайгер, ни его отец не предполагали, что Тайгер явился в мир с талантом к гольфу. Эрл не считал, что его сын — обычный ребенок (но родители вообще с трудом в такое верят). Ему казалось, что Тайгер обладал особой

способностью понимать, что ему говорят, и запоминать числа, еще не умея толком считать.

Тайгер неоднократно благодарил отца за свой успех. Пытаясь объяснить причины столь раннего интереса к игре, он никогда не упоминал о некоем врожденном даре. Напротив, он писал: «Гольф для меня определенно был попыткой походить на человека, которым я восхищался более всех других: моего отца». Когда отца или сына просили объяснить причины феноменального успеха Тайгера, оба неизменно отвечали: упорный труд.

Один из тренеров, занимавшихся с мальчишкой Тайгером, позднее вспоминал, что, впервые увидев своего воспитанника, «решил, что он как Моцарт». Так оно и было.

В поисках дара к бизнесу

Если сложно говорить о талантах в музыке и спорте, это тем более нелегко в бизнесе. Мы все склонны полагать, что корифеи бизнеса должны обладать каким-то особым даром к тому, чем они занимаются, но факты уклончивы. Собственно говоря, при изучении раннего детства и юности выдающихся бизнесменов создается прямо противоположное впечатление: кажется, что никакого заметного таланта у них не было, и ранних признаков того, кем станут впоследствии, они не демонстрировали.

Рассмотрим несколько самых ярких примеров. Джек Уэлч, названный журналом *Fortune* менеджером века, не выказывал никакой особой склонности к бизнесу, даже на третьем десятке. Он рос в Сейлеме, штат Массачусетс, и был способным ребенком, хорошо учился, хотя, по его собственному признанию, никто бы не счел его вундеркиндом. В старших классах он стал капитаном школьных команд по хоккею и гольфу — вполне достойный повод отдать юношу в колледж Лиги плюща. Но семья не могла себе этого позволить, и Джек

поступил в Университет Массачусетса. По специальности он не бизнесмен и не экономист, а инженер-химик. Потом он получил степень магистра и доктора по той же специальности в Университете Иллинойса. Выходя в реальный мир в двадцать пять лет, он все еще не был уверен в том, какой путь избрать, и проходил собеседования на преподавательские должности в университетах Сиракуз и Западной Вирджинии. В конце концов он решил пойти работать в отдел химических разработок GE.

Даже весьма проницательный взгляд не смог бы обнаружить в этой части биографии Уэлча и намек на то, что ему предстояло стать самым влиятельным управленцем своего времени.

Билл Гейтс, самый богатый человек в мире и символ фундаментального переворота в экономике, — более многообещающий пример для желающих объяснить успех талантом. С детства он увлекался компьютерами; по его словам, первую программу он написал в тринадцать лет: это был алгоритм для игры в крестики-нолики. Гейтс и его друг Пол Аллен, будущие основатели компании Microsoft, постоянно искали способы совершенствовать возможности громоздких компьютеров того времени. Они открыли фирму под названием Traf-O-Data для создания компьютеров, анализирующих данные с мониторов дорожного движения. По словам Гейтса, аппарат этот работал, но никто его не покупал. Поступив в Гарвард, молодой человек не покинул захватывающий и быстро меняющийся мир компьютеров.

Ясно, что увлечения Гейтса с самого начала вели его напрямик к созданию Microsoft. Проблема в том, что ничто в его истории не свидетельствует о невероятных способностях. По его собственным словам, множество детей в те дни интересовались возможностями компьютеров. Гарвард был тогда полон компьютерных гениев, хорошо понимавших, что происходит технологическая революция. Что могло

предвещать абсолютное превосходство Гейтса? Да ничто. Вероятно, ключом к его успеху стала вовсе не блестящая работа в области программного обеспечения. Скорее дело было в умении «раскрутить» бизнес, а потом — в совсем ином умении; управлять крупной корпорацией. Но на этапе Traf-O-Data вы тщетно искали бы в молодом Гейтсе признаки таких умений в глобальном масштабе, да и вообще в какой-либо мере.

Изучая деятельность титанов мирового бизнеса, истории «Уэлчей» мы встречаем чаще, чем истории «Гейтсов», и в них нет даже намека на талант в той сфере, в которой их герои впоследствии достигнут высот славы и богатства. Один из предшественников Гейтса в статусе богатейшего человека мира, Джон Рокфеллер, тому пример. Рос он бедным набожным мальчиком, работающим, примечательным разве что своей серьезностью и разумностью. Но, как отмечает один из его биографов, Рон Черноу, «во многих отношениях Джон был зауряден и неотличим от многих других мальчишек. Когда впоследствии он потряс мир, многие его бывшие соседи и однокашники тщетно пытались хотя бы смутно его припомнить». Однако те из них, кто помнил Джона, хорошо помнили и его твердое намерение разбогатеть. При этом, отмечает Черноу, «в мальчишеских мечтах Рокфеллера не было ничего особенного, так как сама эпоха вкладывала в головы миллионам впечатлительных школьников алчные фантазии». А няня семьи Рокфеллер впоследствии вспоминала: «Я не замечала, чтобы Джон в чем-либо преуспевал. Помню, что над всем он усердно трудился, мало говорил и очень прилежно учился».

Снова и снова мы встречаем такие истории детства, ничего не говорящие нам о будущем триумфе их героев, но есть и более поразительные случаи. Дэвида Огилви, которого многие считают величайшим специалистом двадцатого века по рекламе, в свое время выгнали из Оксфорда. Он

прислуживал на кухне в парижской гостинице, торговал печами в Шотландии, был фермером в Пенсильвании и много чем еще занимался первые семнадцать лет своей карьеры. Предугадать, что он станет легендой рекламного бизнеса, было бы сложно, притом что сложно было бы вообще предположить, что он в чем-либо станет легендой.

А как насчет Уоррена Баффета, одного из богатейших людей в мире, чьи слова о том, что он был рожден размещать капитал, цитировались выше? Он не только продемонстрировал ранние признаки интереса к своей области, как Гейтс, но и рано начал добиваться успеха. В детстве Баффет очень интересовался бизнесом и инвестициями и мечтал делать деньги. Он управлял доставкой газет в несколько районов, а в одиннадцать лет приобрел свою первую ценную бумагу — привилегированную акцию компании Cities Service. В пятнадцать лет вместе с другом он купил подержанный автомат для игры в бильярд и установил его в парикмахерской; через несколько месяцев у них появилось еще два. С полученной прибыли Баффет приобрел сорок акров земли, которую сдал в аренду фермерам. О его способности складывать в уме большие числа знала вся округа; школу он закончил в шестнадцать лет. Позже в аспирантуре Колумбийского университета он занимался под руководством знаменитого эксперта-инвестора Бенджамина Грэхэма. Ему, единственному из всех студентов, Грэхэм поставил высший балл.

Достижения Баффета как инвестора знамениты на весь мир. Его история позволяет понять, почему он и многие другие успешные люди говорят, что они были рождены делать то, что делают. Но это объяснение — врожденное умение размещать капитал — не единственный и даже не самый простой способ обосновать его успех. Ранний всепоглощающий интерес Баффета к деньгам неудивителен для человека, выросшего на Среднем Западе в эпоху Великой

депрессии. Неудивительно и его увлечение акциями и инвестициями: его отец был биржевым брокером и инвестором, а юный Уоррен его обожал. В одиннадцать лет Уоррен стал работать в отцовском офисе, таким образом начав постигать основы инвестирования в весьма раннем возрасте. Однако нет никаких подтверждений тому, что, даже разменяв третий десяток, он делал в этом успехи. Некоторое время в отрочестве он был увлеченным «биржевым аналитиком», пытался предсказывать изменение цен на акции, изучая данные прошлых торгов. Исследования показали, что этот метод бесполезен для овладения рынком (хотя, как и у многих бесполезных методов, у него все же есть последователи). Потом Баффет пробовал себя в качестве рыночного тактика, выбирая удачные моменты для покупки и продажи акций. В конце концов он оставил это занятие как бесполезное.

По окончании Колумбийского университета Баффет вызвался бесплатно работать в инвестиционной компании Грэхэма. Но, по его словам, «Бен, как всегда, прикинул выгоду и отказал». Через пару лет Уоррен пробился-таки в компанию Грэхэма и, проработав там два года, вернулся в Омаху, чтобы в двадцать пять лет открыть первую инвестиционную фирму.

Итак, перед нами молодой человек, с ранних лет проявлявший немалый интерес к деньгам и инвестициям и, подобно Рокфеллеру, движимый мощным желанием разбогатеть. Он жадно изучал все, что касалось его мечты. Однако к олимпу своей славы Баффет начал приближаться лишь на четвертом десятке, когда уже более двадцати лет усердно трудился в избранной сфере.

И все же: биржевых брокеров в эпоху Великой депрессии было множество, но Уорреном Баффетом стал лишь один из них. Почему? Это серьезный вопрос, который мы рассмотрим далее. А пока замечу, что врожденный талант

к бизнесу вряд ли вполне объясняет феномен Баффета, как и любого другого гениального бизнесмена.

В широком смысле нам, видимо, следует пересмотреть свои взгляды на роль конкретных врожденных талантов. Категоричность здесь ни к чему. Горячие споры о том, существуют ли такие таланты вообще, оставим исследователям. Для нас важен тот факт, что таланты сами по себе гораздо менее значимы, чем мы привыкли думать. Они, по всей видимости, не имеют того превалирующего значения, которым мы их обычно наделяем, а какое значение они имеют — совершенно неясно. В главах 4, 5, 6, 9 и 10 мы поговорим об этом подробнее.

Но даже если придется признать, что позиция центральной роли особого таланта слаба, мы тем не менее можем полагать, что эффективная работа требует выдающихся — и врожденных — общих способностей. Ни в каком деле не достичь высот без зашкаливающего IQ или фантастической памяти. Или мы предпочитаем так думать. Но и это убеждение, как бы глубоко оно ни коренилось, заслуживает более тщательной проверки.