

АВТОР БЕСТСЕЛЕРІВ THE NEW YORK TIMES

МАЛКОЛМ ГЛАДУЕЛЛ

ДАВИД



ГОЛІАФ

АУТСАЙДЕРИ, НЕВДАХИ
І МИСТЕЦТВО ПЕРЕМАГАТИ ГІГАНТІВ

 **КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ**

Малколм Гладуелл

**Давид і Голіаф: Аутсайдери,
невдахи і мистецтво
перемагати гігантів**

Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга»

2013

УДК 159.923

Гладуелл М.

Давид і Голіаф: Аутсайдери, невдахи і мистецтво перемагати гігантів / М. Гладуелл — Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2013

Ця книжка про те, як подолати труднощі, якщо ти не велет Голіаф, а звичайна людина. Чому сила не завжди є запорукою перемоги? Як перетворити свої недоліки на переваги? Що робити в абсолютно безвихідних, на перший погляд, ситуаціях? Щоб відповісти на ці та інші питання, Малколм Гладуелл переосмислив біблійну легенду про аутсайдера Давида та фаворита Голіафа. Автор доводить, що успіх не залежить від надійності обладунків та сили м'язів. Адже переваги можуть легко перетворитися на вади і навпаки. У книжці наведено історії з життя реальних людей, талановитих та звичайних, відомих і не дуже. На їхньому прикладі автор доводить, що наші уявлення про переваги й недоліки хибні. Саме аутсайдери здатні подолати могутніх фаворитів.

УДК 159.923

© Гладуелл М., 2013
© Книжный Клуб «Клуб Семейного
Досуга», 2013

Содержание

Вступ. Голіаф «Хіба я собака, що ти йдеш на мене з палицями?»	6
Частина перша. Переваги вад (і вади переваг)	12
Розділ 1. Вівек Ранадіве «Це було зовсім випадково. Мій батько ніколи доти не грав у баскетбол»	12
Розділ 2. Тереза ДеБріто «У моєму найбільшому класі навчалося двадцять дев'ять дітей. Було весело»	21
Розділ 3. Керолайн Сакс «Якби я обрала Мерілендський університет, то й досі працювала б у науці»	35
Кінець ознакомительного фрагмента.	44

Малколм Гладуелл Давид і Голіаф: Аутсайтери, невдахи і мистецтво перемагати гігантів



© Malcolm Gladwell, 2013

© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2018

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад та художнє оформлення, 2018

* * *

Присвячується А. Л., а також С. Ф., справжньому аутсайдерові

Та Господь сказав Самуїлові: Не дивись на обличчя його та на високість зросту його, бо Я відкинув його Собі! Бо Бог бачить не те, що бачить людина: чоловік бо дивиться на лице, а Господь дивиться на серце¹.

(1 Самуїлова 16:7)

¹ Цитати з Біблії наведено в перекладі І. Огієнка. (Тут і далі прим. перекл., якщо не зазначено інакше.)

Вступ. Голіаф «Хіба я собака, що ти йдеш на мене з палицями?»

1

У серці Стародавньої Палестини є регіон, відомий під назвою Шефела, – низка гірських хребтів і долин, які поєднують Юдейські гори на сході з широкою, пласкою Середземноморською рівниною. Це територія невимовної краси, на якій ростуть виноградники, пшеничні поля та ліси зі смоківниці та фісташкових дерев. Окрім цього, вона має велике стратегічне значення. Упродовж десятиліть точилися численні бої за контроль над цим регіоном, тому що долини, які піднімаються з Середземноморської рівнини, відкривають тим, хто на узбережжі, шлях до Хеврона, Віфлеєма та Єрусалима на Юдейському нагір'ї. Найважливіша долина – Аялон, що на півночі. Але найбільше легенд існує про долину Ела. У цій долині у XII столітті сили Саладина зійшлись у бою з хрестоносцями. Більше ніж за тисячу років до того вона відігравала центральну роль у маккавейських війнах із Сирією, але найвідоміша битва відбулася в часи Старого Заповіту, коли молоде Ізраїльське королівство виступило проти філістимців.

Філістимці – вихідці з Криту. Це були мореплавці, які припливли у Палестину й поселилися вздовж узбережжя. Ізраїльтяни жили в горах під орудою царя Саула. В другій половині XI століття до нашої ери філістимці почали переміщатися на схід, перетинаючи долину Ела вгору по течії. Вони мали на меті захопити гірський хребет поблизу Віфлеєма й розділити землі царя Саула на дві частини. Філістимці були небезпечними й досвідченими воїнами, а також зятими ворогами ізраїльтян. Стривожений Саул зібрав своє військо і спустився з ним із гір до непроханих зайд.

Філістимці отаборилися вздовж південного схилу долини Ела. Ізраїльтяни поставили намети з іншого боку, вздовж північного схилу, внаслідок чого обидві армії могли бачити одна одну через яр. Жодна з них не наважувалася вирушити вперед. Для того щоб провести атаку, слід було спуститися з пагорба і зійти на ворожий схил з іншого боку, що фактично стало б самогубством. Нарешті філістимцям це набридло. Вони відрядили свого найкращого воїна в долину, щоб вирішити конфлікт сам на сам.

Він був велетнем заввишки 6 футів 9 дюймів², одягненим у повні обладунки та з бронзовим шоломом на голові. В руках у нього був дротик, спис і меч. Попереду йшов помічник із великим щитом. Велет став обличчям до ізраїльтян і вигукнув: «Оберіть одного зі своїх воїнів, і нехай він спуститься до мене! Якщо він переможе мене в бою і повалить на землю, ми станемо вашими рабами. Але якщо я переможу й повалю його на землю, ви будете нашими рабами і служитимете нам».

В ізраїльському таборі ніхто не поворухнувся. Хто може перемогти такого грізного супротивника? Тоді пастух, який приніс своїм братам їжу з Віфлеєма, вийшов наперед і зголосився боротися з ним. Саул заперечив йому: «Ти не можеш стати на бій із цим філістимцем, тому що ти ще хлоп'я, а він воює з молодих літ». Але пастух був непохитним. Йому випадало мати справу з лютішими супротивниками. «Коли лев або ведмідь забирав зі зграї вівцю, – сказав він Саулу, – я йшов за ним, збивав його з ніг і витягував вівцю з його лап». Саул не мав вибору. Він дав свою згоду, і пастух побіг униз до велетня, який чекав у долині. «Підійди до мене, щоб я міг віддати твоє тіло небесним птахам і польовим звірам», – вигукнув велет, поба-

² ≈ 206 см.

чивши свого супротивника. Так почалась одна з найвідоміших битв в історії. Велетня звали Голіаф. Пастуха звали Давид.

2

«Давид і Голіаф» – це книжка про те, що стається, коли звичайні люди мають справу з велетнями. «Велетнями» я називаю будь-яких сильних суперників – від армій та могутніх воїнів і аж до вад, нещастя і гніту. Кожен розділ присвячено певній людині – відомій чи невідомій, звичайній або видатній – яка зіткнулась із колосальним викликом і була змушена на нього реагувати. Мені слід грати за правилами чи прислухатися до власних інстинктів? Я мушу йти далі чи відступитися? Що краще: завдати удар у відповідь чи пробачити?

За допомогою цих розповідей я хочу дослідити дві ідеї. Перша з них полягає в тому, що часто ми визначаємо цінність речей у нашому світі на підставі таких нерівних конфліктів. Так відбувається через те, що протистояння дужчому суперникові створює велич і красу. Друга ідея полягає в тому, що ми постійно помиляємося в нашій оцінці цих конфліктів. Ми неправильно їх сприймаємо. Ми хибно їх тлумачимо. Гіганти – не ті, за кого ми їх вважаємо. Якості, котрі начебто наділяють їх силою, часто є джерелом великої слабкості. А статус невдахи може спричиняти зміни, які ми часто недооцінюємо: він відчиняє двері та створює можливості, навчає і просвічує, уможливує те, що за інших обставин здавалося б немислимим. Нам потрібні ефективніші поради для протистояння велетням – і найкраще почати цю подорож із епічного герцю Давида й Голіафа, який відбувся три тисячі років тому в долині Ела.

Голіаф своїми вигуками закликав ізраїльтян до двобою. У стародавньому світі така практика була поширеною. Дві сторони конфлікту намагались уникнути великого кровопролиття у відкритому бою, обравши одного воїна, який представляв їх у битві. Наприклад, римський історик I століття до нашої ери Квінт Клавдій Квадригарій розповідає про епічну битву, в якій галльський воїн почав висміювати своїх римських супротивників. «Це відразу ж викликало велике обурення в Тіта Манлія, юнака з дуже шляхетного роду», – пише Квадригарій. Тіт викликав галла на дуель.

«Він вийшов уперед і заявив, що не дозволить галлові безсоромно паплюжити доблесть римлян. Узявши в руки легіонерський щит та іспанський меч, він став до бою з галлом. Їхній поєдинок відбувся на мосту [через річку Аніо], і обидві армії спостерігали за ним із великим хвилюванням. Отже, вони зійшлися у герці. Галл дотримувався власного методу боротьби, тримаючи щит перед собою і чекаючи на атаку. Манлій, який більше покладався на хоробрість, аніж на вміння, вдарив щитом об щит галла і збив його з ніг. Поки галл намагався повернути втрачену позицію, Манлій ще раз ударив своїм щитом об його щит і знову змусив цього чоловіка відійти далі. Таким чином він ухилився від меча галла й ударив його в груди своїм іспанським мечем... Після того як Манлій убив його, він відтяв галлові голову, зняв із нього закривавлене намисто й почепив собі на шию»³.

На це розраховував і Голіаф – що проти нього вийде такий самий воїн, як і він, і змагатиметься з ним у ближньому бою. Він навіть не міг подумати, що битва відбуватиметься на інших умовах, і готувався відповідним чином. Щоб захиститися від ударів по тілу, він одягнув вигадливу туніку, сплетену з сотень бронзових лусок. Вона закривала його руки й сягала колін.

³ У Гладуелла вжито вислів *tore off his tongue* («вирвав його язик»). Проте в англійських перекладах з латини мова йде не про язик, а про намисто – *torque*. Можливо, плутатину спричинила подібність слів *torque* і *tongue*.

Мабуть, вона важила понад 100 фунтів⁴. Його ноги затуляли бронзові щитки, до яких кріпилися бронзові пластини для стоп. На голові в нього був важкий металевий шолом. Він мав три види зброї, пристосовані для ближнього бою. В руці велет тримав металевий дротик, зроблений зі широї бронзи, який міг пробити щит і навіть обладунки. На поясі в Голіафа висів меч. Першочерговою зброєю для нього був особливий спис малої далекості з металевим руків'ям, «товстим, як ткацький навій». До нього прив'язано мотузку й вигадливі бруски, завдяки яким його можна було метати напрочуд сильно і влучно. Як пише історик Моше Гарсіель: «Ізраїльтянам здавалося, що цей надзвичайний спис із масивним руків'ям, довгим і важким металевим лезом, кинутий дужою рукою Голіафа, може пробити разом будь-який бронзовий щит і бронзові обладунки». Чи треба пояснювати, чому жоден ізраїльтянин не хотів виходити на бій із Голіафом?

Аж тут з'являється Давид. Саул намагається дати йому власний меч і обладунки, щоб у нього були хоча б якісь шанси. Давид відмовляється. «Я не можу йти в цих обладунках, – каже він, – тому що я до них не звик». Натомість він бере п'ять гладких камінців і кладе їх у наплічну сумку. Потім він спускається в долину з пастушим ціпком у руці. Дивлячись на цього хлопця, Голіаф почувається ображеним. Він очікував на бій із досвідченим воїном. Натомість велет бачить пастуха – представника однієї з найскромніших професій – який, схоже, збирається використати свій пастуший ціпок проти меча Голіафа. «Хіба я собака, – каже Голіаф, показуючи на посох, – що ти йдеш на мене з палицями?»

Те, що відбувається далі, описано в легенді. Давид кладе камінь у шкіряне ложе праці і влучає ним у відкритий лоб Голіафа. Той падає непритомний. Пастух підбігає до нього, бере в руки меч велетня й відтинає йому голову. «Філістимці побачили, що їхній воїн загинув, – розповідається в Біблії, – і втекли».

Дивним робом у битві перемагає аутсайдер, усупереч усім сподіванням філістимців. Так ми переповідали одне одному цю історію протягом багатьох століть. Таким чином вислів «Давид і Голіаф» увійшов у нашу мову – як метафора несподіваної перемоги. Проблема цієї версії в тому, що вона майже повністю хибна.

3

Стародавні армії мали три види військ. Перший – кіннота – озброєні воїни, які їздили на конях або в колісницях. Другий – піхота – солдати, що пересувалися пішки в обладунках, із мечами та щитами. Третій – металевники або, як їх зараз назвали б, артилерія: лучники і, найважливіше, – пращники. У пращників були шкіряні сумки, зв'язані з двох боків довгою мотузкою. Вони клали камінь або свинцеву кулю в цю сумку, крутили її, описуючи дедалі швидші й ширші кола, а потім відпускали один край мотузки та жбурляли камінь.

Для того щоб метати снаряди, потрібні надзвичайно добрі навички й досвід. Але в умілих руках праща являла собою потужну зброю. На середньовічних картинах зображено пращників, які збивають птахів на льоту. Кажуть, що ірландські пращники могли влучити в монету з такої відстані, з якої її було видно, а в старозавітній Книзі Суддів вони метали камінь, не хиблячи ані на волосину. Досвідчений пращник міг убити або серйозно поранити ціль на відстані до 200 ярдів⁵. Римляни навіть мали спеціальні щипці для того, щоб витягувати з тіл нещасних солдатів камені після влучань із пращі. Уявіть собі, що навпроти вас стоїть пітчер із Головної бейсбольної ліги й намагається влучити вам у голову бейсбольним м'ячем. Такий вигляд мав

⁴ ≈ 45 кг.

⁵ 182,88 м.

⁶ Сучасний світовий рекорд у метанні з пращі встановив 1981 року Ларрі Брей – 437 метрів. Звичайно, на такій відстані точність зменшується. (Прим. авт.)

бій із пращником – відмінність полягала лиш у тому, що він кидав не корковий або шкіряний м'яч, а твердий камінь.

Як зазначає історик Барух Гелперн, у стародавній військовій справі праща була настільки важливою, що ці три види військ урівноважували одне одного, як жести в грі «Камінь, ножиці, папір». Піхота зі своїми довгими піками й обладунками могла протистояти кінноті. Остання, своєю чергою, перемагала металників, тому що коні рухалися надто прудко, не даючи змоги артилерії прицілитись. А металники становили смертельну загрозу для піхоти, адже великий і неповороткий солдат, обтяжений обладунками, був легкою мішенню для пращника, що жбурляв у нього снаряд на відстані ста ярдів. «Ось чому афінська експедиція в Сицилію під час Пелопоннеської війни зазнала невдачі, – пише Гелперн. – Тицідід докладно описує, як важку піхоту афінян у горах розбила місцева легка піхота, насамперед за допомогою пращі».

Голіаф – важка піхота. Він думає, що візьме участь у дуелі з іншим важким піхотинцем, так само, як Тіт Манлій боровся з галлом. Коли він каже: «Підійди до мене, щоб я міг віддати твоє тіло небесним птахам і польовим звірям», ключова фраза – «Підійди до мене». Він має на увазі: підійди якомога ближче, щоб ми змагалися на близькій дистанції. Коли Саул намагається вдягнути Давида в обладунки й дати йому меч, він мислить так само. Цар припускає, що Давид боротиметься з Голіафом у ближньому бою.

Проте Давид не збирається дотримуватися ритуалів герцю. Розповідаючи Саулові, що він убивав ведмедів і левів під час випасу отари, Давид намагається не лише продемонструвати свою хоробрість, а й донести до нього ще одну думку: він боротиметься з Голіафом так само, як навчився боротися з тваринами – методами металника.

Давид *підбігає* до Голіафа, тому що без обладунків він є прудким і маневреним. Він кладе камінь у пращу й крутить її, швидше і швидше, виконує шість або сім обертів за секунду, цілячись у лоб Голіафа – єдине вразливе місце велетня. Ейтан Гірш, експерт із балістики Збройних сил Ізраїлю, нещодавно підрахував, що камінь середньої величини, кинутий умілим пращником із відстані тридцяти п'яти метрів, ударив би Голіафа в голову зі швидкістю тридцять чотири метри за секунду. Цього більше ніж досить, щоб пробити йому череп і оглушити або вбити його. З погляду гальмівної здатності, це становить еквівалент сучасного пістолета середнього калібру. «Ми робимо висновок, – пише Гірш, – що Давид міг поцілити в Голіафа з пращі трохи більше, ніж за секунду, – за такий короткий проміжок часу Голіаф не зміг би захиститись і, по суті, стояв би нерухомо».

Що залишалося робити Голіафу? На ньому були обладунки вагою понад сто футів. Він готувався до бою на близькій дистанції, під час якого він стояв на місці, стримуючи напади суперника своїми обладунками й завдаючи сильних ударів списом. Він дивився на Давида, який ішов до нього, спочатку глузливо, потім здивовано, а відтак із беззаперечним жахом – коли зрозумів, що битва, на яку він очікував, раптом набула іншого вигляду.

«Ти йдеш на мене з мечем, списом і дротиком, – сказав Давид Голіафу, – а я йду на тебе з іменем Усемогутнього Бога, Бога ізраїльського війська, якому ти кинув виклик. Сьогодні Господь віддасть тебе в мої руки і я поцілю в тебе та відрубам тобі голову... Всі, хто тут зібрався, знатимуть, що Господь рятує не мечем або списом, тому що битва – це Господь, і він віддасть вас усіх у наші руки».

Давид двічі згадує меч і спис Голіафа, наче для того, щоб наголосити на фундаментальній відмінності їхніх намірів. Потім від дістає з пастушої сумки камінь, і цієї миті ніхто зі спостерігачів обабіч долини не вважає перемогу Давида за малоймовірну. Давид був пращником, а пращники за просто перемагають піхоту.

«Голіаф мав такі самі шанси перемогти Давида, – пише історик Роберт Доренвенд, – як будь-який мечник бронзової епохи в бою з супротивником, озброєним автоматом 45 калібру»⁷.

⁷ Міністр оборони Ізраїлю Моше Даян – архітектор приголомшливої перемоги Ізраїлю в шестиденній війні 1967 року –

4

Чому так багато непорозумінь щодо цього дня в долині Ела? На одному рівні двобій показує безглуздість наших припущень про силу. Цар Саул скептично ставиться до шансів Давида на перемогу, бо Давид малий, а Голіаф великий. Саул оцінює силу з позиції фізичної могутності. Він не бере до уваги той факт, що сила може проявлятися інакше – в порушенні правил, в заміні могутності на швидкість і несподіванку. Такої помилки припускається не лише Саул. На наступних сторінках я доведу, що в наш час ми й далі робимо цю помилку, і вона позначається геть на всьому – від виховання дітей і аж до боротьби зі злочинністю та порушенням порядку.

Проте є ще один, глибший аспект. Саул та ізраїльтяни думають, що їм відомо, хто такий Голіаф. Вони зміряють його поглядом і доходять передчасних висновків про те, на що він здатен. Однак насправді вони його не бачать. Істина полягає в тому, що Голіаф поводить дивно. Його вважають за могутнього воїна. Але з його поведінки цього не видно. Він спускається в долину в супроводі помічника – слуги, який крокує попереду зі щитом. У стародавні часи щитоносці часто супроводжували лучників у бою, тому що солдат, у якого руки були зайняті луком і стрілами, не міг себе захистити. Та навіть Голіафу, який викликає суперника на бій сам на сам, потрібна третя сторона зі щитом лучника в руці?

Ба більше, чому він каже Давидові: «Підійди до мене»? Чому Голіаф не може підійти до Давида? У Біблії описано, наскільки повільно рухається Голіаф – доволі дивне зауваження як на героїчного воїна, наділеного безмежною силою. Хай там як, чому Голіаф не реагує швидше, побачивши, що Давид спускається з пагорба без меча, щита й обладунків? Уперше побачивши Давида, він обурюється замість того щоб жажнутися. Здається, велет не тямить, що відбувається. Помітивши Давида з його пастушим ціпком, він навіть вимовляє цю дивну фразу: «Хіба я собака, що ти йдеш на мене з палицями?» Палицями? У Давида в руці лиш одна палиця.

Власне, зараз багато медичних експертів вважають, що Голіаф мав серйозну хворобу. Судячи з його вигляду і висловів, він хворів на акромегалію – хворобу, спричинену доброякісною пухлиною гіпофіза. Через цю недугу організм виробляє забагато гормону росту, чим можна пояснити велетенський зріст Голіафа. (Роберт Водлоу – найвища людина в історії – хворів на акромегалію. На момент смерті його зріст становив 8 футів 11 дюймів⁸ і, вочевидь, він і далі ріс.)

Більше того, один із поширених побічних наслідків акромегалії – проблеми з зором. Пухлина гіпофіза може вирости такою мірою, що починає стискати нерви, сполучені з очима. Внаслідок цього люди, недужі на акромегалію, часто мають дуже слабкий зір і диплопію, тобто їм двоїться в очах. Чому Голіафа завів у долину помічник? Тому що він був його поводитирем. Чому він рухався так повільно? Тому що він бачив світ розмито. Чому велетень так довго не міг зрозуміти, що Давид змінив правила? Тому що він не бачив Давида, поки той не підійшов ближче. «Підійди до мене, щоб я міг віддати твоє тіло небесним птахам і польовим звірам», – вигукує Голіаф, і в цьому проханні простежується його вразливість. Мені треба, щоб ти підійшов ближче, інакше я не зможу тебе пильнувати. А ще є фраза, яку більше ніяк не можна пояснити: «Хіба я собака, що ти йдеш на мене з палицями?» У Давида була одна палиця. Голіаф побачив дві.

також написав есе на основі історії про Давида й Голіафа. На думку Даяна, «Давид змагався з Голіафом не гіршою зброєю, а навпаки – кращою; його велич полягала не в готовності боротися зі значно дужчим суперником, а в умінні послуговатися зброєю, яка дає перевагу й силу слабкій людині». (Прим. авт.)

⁸ ≈ 272 см.

З висоти свого схилу ізраїльтяни спостерігали грізного велетня. Насправді те, що давало гіганту його зріст, являло собою джерело найбільшої слабкості. В цьому закладено важливий урок для битви з будь-яким велетом. Сильні й могутні не завжди такі, якими здаються.

Давид підбіг до Голіафа, покладаючись на власну хоробрість і віру. Голіаф не бачив, як той ішов – а потім він опинився на землі, і його зріст, повільність та короткозорість завадили йому збагнути, що співвідношення сил змінилось. Увесь цей час ми неправильно розповідали такі історії. Книжка «Давид і Голіаф» учить належно їх розуміти.

Частина перша. Переваги вад (і вади переваг)

*Дехто вдає багача, хоч нічого не має, а дехто вдає бідака, хоч маєток великий у нього.
(Приповісті 13:7)*

Розділ 1. Вівек Ранадіве «Це було зовсім випадково. Мій батько ніколи доти не грав у баскетбол»

1

Коли Вівек Ранадіве вирішив тренувати баскетбольну команду своєї доньки Анджалі, він визначив для себе два принципи. Перший полягав у тому, що він ніколи не підноситиме голос. Це був Національний юніорський баскетбол – молодша ліга баскетболу. Основу команди становили дванадцятирічні діти, і Ранадіве знав із власного досвіду, що в такому віці вони погано реагують на крик. Він вирішив вести справи на баскетбольному майданчику так само, як у своїй компанії з виробництва програмного забезпечення: говорити спокійно й тихо, переконувати дівчат у правильності свого підходу, звертаючись до логіки та здорового глузду.

Другий принцип був важливішим. Ранадіве дивувало, як американці грають у баскетбол. Він родом із Мумбаї. Сам виріс на крикеті й футболі. Він ніколи не забуде перший баскетбольний матч, який побачив. Гра здалася Ранадіве безтямною. Команда А здобувала очки, а потім негайно поверталася на свою половину майданчика. Команда Б вводила м'яч у гру й вела його на сторону команди А, де на них терпляче чекали. А потім відбувався зворотний процес.

Згідно з вимогами, довжина баскетбольного майданчика має дорівнювати 94 фути⁹. Здебільшого команда захищала приблизно 24 фути¹⁰ й віддавала супернику інші 70 футів¹¹. Іноді команди пресингували по всьому майданчику – тобто перешкоджали спробам суперника провести м'яч далі. Але цей пресинг зазвичай тривав усього кілька хвилин. У баскетбольному світі неначе змовилися грати певним чином, подумав Ранадіве, і внаслідок цієї змови збільшувалося відставання слабких команд від сильних. Зрештою, в хороших командах були високі гравці, які вміли добре виконувати дриблінг і кидки; вони могли впевнено використовувати свої заготовки на половині майданчика суперника. Чому ж тоді слабкі команди давали змогу сильним суперникам робити те, що в них добре виходить?

Ранадіве подивився на своїх дівчат. Морган і Джулія були серйозними баскетболістками. Але Нікі, Анжела, Дані, Холлі, Анніка та його донька Анджалі ніколи не грали в цю гру. Вони були не дуже високими. Не вміли виконувати кидки. У них не дуже добре виходило вести м'яч. Вони не з тих гравців, які щовечора грають у баскетбол у дворі. Ранадіве мешкає в Менло-Парку, в самому серці каліфорнійської Кремнієвої долини. За його словами, його команда складалася з «маленьких білявих дівчаток». Це були доньки комп'ютерників та програмістів. Вони працювали над науковими проектами, читали довгі та складні книжки і мріяли стати морськими біологами, коли виростуть. Ранадіве знав: якщо вони гратимуть так, як грають усі – дозволятимуть своїм суперникам без зусиль проводити м'яч на їхню половину майдан-

⁹ ≈ 2865 см.

¹⁰ ≈ 731 см.

¹¹ ≈ 2134 см.

чика, – вони гарантовано програють природженим баскетболістам. Ранадіве прибув до Америки в сімнадцять років із п'ятдесятьма доларами в кишені. Він був не з тих, хто легко здається. Отже, другий принцип полягав у тому, що його команда пресингуватиме по всьому майданчику – постійно і в кожному матчі. Команда пройшла в національний чемпіонат. «Це було зовсім випадково, – сказала Анджалі Ранадіве. – Мій батько ніколи доти не грав у баскетбол».

2

Уявіть собі, що вам слід підсумувати всі війни, які відбулися за останні двісті років між дуже великими й дуже малими країнами. Скажімо, населення однієї зі сторін мусить бути принаймні вдесятеро більшим, а армія – удесятеро потужнішою. Як часто, на вашу думку, перемагає вагоміша країна? Гадаю, більшість назвала б цифру, близьку до 100 %. Різниця в десять разів – це багато. Але правильна відповідь може вас здивувати. Коли політолог Іван Аррегін-Тофт кілька років тому здійснив відповідні підрахунки, то дістав цифру 71,5 %. Трохи менше, ніж у третині випадків, перемагає слабша країна.

Після цього Аррегін-Тофт сформулював питання по-інакшому. Що відбувається у війні між сильною і слабкою стороною, коли друга робить те, що зробив Давид: відмовляється воювати на умовах сильнішої сторони і вдається до нетрадиційних або партизанських методів боротьби? Відповідь: у таких випадках відсоток перемог слабшої сторони збільшується з 28,5 до 63,6. Щоб було зрозуміліше, населення США є вдесятеро більшим, аніж населення Канади. Як показує історія, якби між цими країнами почалася війна і Канада вирішила воювати в нетрадиційний спосіб, треба було б ставити гроші на її перемогу.

Ми вважаємо перемогу аутсайдерів за малоймовірну; саме тому історія про Давида й Голіафа увесь цей час знаходила такий відгук. Утім, Аррегін-Тофт доводить, що це зовсім не так. Аутсайтери раз у раз перемагають. Чому ж тоді нас шокує перемога Давида над Голіафом? Чому ми автоматично припускаємо, що нижчий, бідніший або менш досвідчений суперник *неодмінно* перебуває у програшному становищі?

Наприклад, у списку Аррегін-Тофта одним із аутсайдерів, який здобув перемогу, був Т. Е. Лоуренс (більш відомий як Лоуренс Аравійський). Наприкінці Першої світової війни він очолив арабське повстання проти турецької армії, що окупувала Аравію. Британці допомагали арабським повстанцям і мали на меті знищити довгу залізницю з Дамаска в пустелю Хіджаз, збудовану турками.

Завдання було надскладним. У турків була потужна сучасна армія. Натомість Лоуренс командував недисциплінованими бедуїнами. Вони – не досвідчені воїни. Вони були кочівниками. Сер Реджиналд Вінгейт, один із британських командирів у цьому регіоні, називав їх «ненавченою ватагою, більшість із якої ніколи не стріляла з рушниці». Але вони були витривалими й мобільними. Типовий бедуїнський солдат носив при собі лише рушницю, 100 комплектів боеприпасів і 45 фунтів¹² муки. Це дозволяло їм подорожувати пустелею зі швидкістю 110 миль¹³ за день, навіть улітку. З собою вони мали не більше як 1 пінту¹⁴ питної води, оскільки чудово вміли знаходити воду в пустелі. «Ми покладалися на швидкість і час, а не на ударну міць, – писав Лоуренс. – Найбільшим доступним нам ресурсом були вихідці з племен, які не звикли до формальних бойових дій, але мали такі переваги, як рухливість, витривалість, особистий інтелект, знання місцевості, хоробрість». Генерал XVIII століття Моріс де Сакс влучно сказав, що мистецтво війни полягає в ногах, а не в руках, і у війську Лоуренса ставку робили саме на ноги. Під час одного типового походу навесні 1917 року його солдати

¹² ≈ 20,41 кг.

¹³ ≈ 177 км.

¹⁴ ≈ 0,473 л.

підірвали шістдесят залізничних шляхів і перерізали телеграфну лінію в Буайрі 24 березня, пошкодили поїзд і двадцять п'ять залізничних шляхів в Абу-аль-Наамі 25 березня, підірвали п'ятнадцять залізничних шляхів і перерізали телеграфну лінію в Істабль-Антарі 27 березня, напали на турецький гарнізон і пустили під укіс потяг 29 березня, повернулися в Буайр і знову пошкодили залізничну лінію 31 березня, підірвали одинадцять залізничних шляхів у Хедії 3 квітня, напали на залізничну магістраль у районі Ваді Дайджі 4 і 5 квітня, а також провели дві атаки 6 квітня.

Одним із найудаліших задумів Лоуренса був напад на порт Акабу. Турки чекали на вторгнення британських кораблів і патрулювали Акабську затоку на заході. Натомість Лоуренс вирішив напасти зі сходу й зайти в місто з незахищеної пустелі. Для цього він разом з військом подолав небезпечну дистанцію завдовжки в шістсот миль¹⁵ від Хіджазу на північ сирійською пустелею, а потім назад до Акаби. Це відбулося влітку в одному з найменш гостинних країв Близького Сходу; до того ж Лоуренс відхилився від маршруту й вирушив у передмістя Дамаска, щоб приховати від турків свій справжній намір. У «Семи стовпах мудрості» Лоуренс так описує один із семи етапів цієї мандрівки:

«Того року долина кишіла рогатими й шумливими гадюками, кобрами і чорними полозами. Нам було важко набирати воду в темряві, тому що змії плавали в ставках і лежали на березі, згорнувшись у клубок. Двічі шумливі гадюки підповзали до нас на небезпечну відстань, поки ми вели розмови за чашкою кави. Три наші солдати померли від зміїних укусів; четверо одужали, переживши сильний страх і біль, а також набряки вкшених кінцівок. Лікування племені ховеїтат полягало в тому, щоб накласти пластир зі зміїної шкіри й читати розділи з Корану хворому, поки він не помре».

Коли вони нарешті прибули в Акабу, загін Лоуренса з кількох сотень воїнів убив і взяв у полон тисячу двісті турків, утративши лише двох своїх солдатів. Турки просто не розраховували, що їхній суперник виявиться настільки божевільним, щоб напасти на них із пустелі.

Сер Реджиналд Вінгейт називав солдатів Лоуренса «ненавченою ватагою». Він уважав турків за беззаперечних фаворитів. Але чи бачите ви, наскільки це дивно? Наявність великого війська, зброї і ресурсів – як у турків – є перевагою. Однак вона заважає рухатись і змушує захищатися. Водночас рух, витривалість, особистий інтелект, знання місцевості та хоробрість – яких було досить у солдатів Лоуренса – давало їм змогу здійснити неможливе, наприклад, напасти на Акабу зі сходу. Ця стратегія виявилась аж такою сміливою, що турки не змогли її спрогнозувати. Є ряд прерогатив, пов'язаних із матеріальними ресурсами, так само, як і низка переваг, пов'язаних із їхньою відсутністю – й аутсайтери так часто перемагають саме тому, що другий привілей виявляється не менш важливим, аніж перший.

Чомусь нам дуже важко засвоїти цей урок. На мою думку, наше визначення переваги дуже жорстке й обмежене. Ми вважаємо корисними речі, які такими не є, і некорисними – ті, що насправді додають нам сили й мудрості. Перша частина книжки «Давид і Голіаф» являє собою спробу дослідити наслідки цієї помилки. Побачивши велетня, чому ми автоматично припускаємо, що він переможе в цій битві? І чого треба для того, щоб не приймати звичний стан речей як належне й бути таким, як Давид, Лоуренс Аравійський або, зрештою, Вівек Ранадіве та його розумниці з Кремнієвої долини?

¹⁵ ≈ 965 км.

3

Баскетбольна команда Вівека Ранадіве представляла Редвуд-Сіті в Національному юніорському баскетбольному дивізіоні для учнів сьомих-восьмих класів. Дівчата тренувались у спортзалі Пейз-Плейс у сусідньому Сан-Карлосі. Оскільки Ранадіве ніколи не грав у баскетбол, він звернувся по допомогу до експертів. Першим із них був Роджер Крейг, колишній професійний спортсмен, який працював у компанії Ранадіве¹⁶. Після того як Крейг пристав на його пропозицію, він найняв свою доньку Рометру, яка грала в баскетбол у коледжі. Рометра була однією з тих, кому довіряють опіку над найкращим гравцем опонента, щоб нівелювати його зусилля. Гравці команди обожнювали Рометру. «Вона завжди була для мене як старша сестра, – каже Анджалі Ранадіве. – Було так чудово, що вона в нас є».

Стратегія Редвуд-Сіті базувалася на двох термінах, яких мусить дотримуватись кожна баскетбольна команда, щоб провести м'яч далі. Перший – це час на вкидання м'яча з-за бокової лінії. Після того як одна команда влучає в кошик, гравець іншої вводить м'яч у гру, і в нього є п'ять секунд на те, щоб віддати пас комусь із одноклубників. Якщо цей термін перевищено, м'яч переходить до іншої команди. Зазвичай це не проблема, тому що команди не чекають на чужій половині майданчика, щоб відбити пас. Вони повертаються на свою. Команда Редвуд-Сіті цього не робила. Кожна з дівчат ходила за своєю опоненткою, мов тінь. У деяких командах під час пресингу захисник стає за нападником, якого він опікає, щоб не пропустити його далі з м'ячем. Натомість дівчата з Редвуд-Сіті дотримувались агресивнішої, ризикованішої стратегії. Вони ставали перед своїми суперницями, прагнучи завадити їм прийняти пас із-за бокової лінії. І в них ніхто не стежив за гравцем, який укидав м'яч. Навіщо? У Ранадіве з'являлася позиція зонального захисника, який підстраховував тих, хто опікав найкращого гравця в команді суперника.

– Згадайте американський футбол, – каже Ранадіве, – нападник може бігти з м'ячем. Він може кинути м'яч будь-куди, але йому все одно важко зробити пас.

У баскетболі пасувати тяжче. Менший майданчик. П'ятисекундне обмеження. Важчий, більший м'яч. У половині випадків команди, з якими грав Редвуд-Сіті, просто не могли ввести м'яч в гру за п'ять секунд. Або ж баскетболістка, котра вводила м'яч у гру, панікувала, щойно згадувала про ліміт часу, і викидала м'яч. Або ж її пас перехоплювала одна з баскетболісток Редвуд-Сіті. Дівчата Ранадіве грали з маніакальною одержимістю.

Другий термін у баскетболі обмежує максимальну тривалість переведення м'яча через центральну лінію десятима секундами, і якщо суперниці Редвуд-Сіті вкладались у перший термін і вчасно вкидали м'яч із-за бокової лінії, дівчата зосереджувалися на цьому обмеженні. Вони оточували баскетболістку, яка прийняла пас, і заганяли її в «пастку». Анджалі відвели роль нападниці. Вона підбігала до дриблера і зупиняла його, здіймаючи вгору і широко розводячи свої довгі руки. Іноді їй щастило забрати м'яч. Інколи суперниця панікувала й викидала його – або вагалась і стояла на місці, після чого лунав свисток арбітра.

– Коли ми почали тренуватися, ніхто не знав, як грати в захисті абощо, – каже Анджалі, – тому мій батько наголошував протягом усього матчу: «Твоє завдання – опікати суперницю й чинити так, щоб вона не отримала м'яч після вкидання з-за бокової лінії». Украсти м'яч у когось – найкраще відчуття у світі. Ми пресингували й крали, а потім ще раз і ще. Всі дуже нервували через це. Деякі команди були набагато сильнішими, ніж ми, і грали давно, але ми їх перемагали.

¹⁶ Слід зазначити, що Роджер Крейг – не просто колишній професійний спортсмен. До виходу на пенсію він був одним із найкращих фулбеків за весь час існування Національної футбольної ліги. (Прим. авт.)

Гравці Редвуд-Сіті виходили вперед з рахунком 4:0, 6:0, 8:0, 12:0. Одного разу відбив був 25:0. Оскільки вони зазвичай відбирали м'яч під кошиком своїх суперниць, їм рідко доводилося виконувати малорезультативні довгі кидки, для яких потрібні вміння і досвід. Вони забивали 3-під кільця. В одній з небагатьох ігор, у якій команда Редвуд-Сіті того року програла, лише чотири гравці вийшли на майданчик. Утім, вони пресингували. А чому б і ні? Вони програли з різницею лише в 3 очки.

– Цей захист давав нам нагоду приховати наші дошкульні місця, – каже Рометра Крейг. – Наприклад, те, що ми не мали гравців, які добре кидали здалеку. Як і те, що в нас не найвищий склад учасників. Доки ми жорстко грали в захисті, доти відбирали м'яч і могли легко вкидати його 3-під кільця. Я була щирою з дівчатами. Я казала їм: «Ми не найкраща баскетбольна команда». Але вони розуміли свої функції.

Дванадцятирічні дівчата зголосилися воювати за Рометру.

– Вони були неймовірними, – каже вона.

Лоуренс напав на турків там, де вони почувалися слабкими, – на найбільш віддалених, покинутих залізничних постах – а не там, де вони були сильними. Команда Редвуд-Сіті захоплювала кидки з-за бокової лінії, тобто на тому етапі гри, на якому чудова команда є не менш вразливою за слабку. Давид відмовився боротися з Голіафом на близькій дистанції, на якій він безсумнівно програв би. Він став далеко від нього, використовуючи всю долину як бойовище. Дівчата з Редвуд-Сіті дотримувалися такої самої тактики. Вони захищали дев'яносто чотири фути баскетбольного майданчика. Пресинг по всьому майданчику залежить від ніг, а не від рук. Він замінює вміння зусиллями. Це баскетбол для тих, хто, як і бедуїни Лоуренса, не звик до формальних бойових дій, але має такі переваги, як рухливість, витривалість, особистий інтелект і хоробрість.

– Ця стратегія виснажує, – сказав Роджер Крейг.

Він з Ранадіве пригадували баскетбольний сезон своєї мрії у конференц-залі компанії з виробництва програмного забезпечення, яка належить Ранадіве. Вівек стояв біля дошки, схематично зображуючи пресинг Редвуд-Сіті. Крейг сидів за столом.

– Мої дівчата мусили бути в кращій формі, ніж інші, – сказав Ранадіве.

– Він змушував їх бігати! – додав Крейг, киваючи.

– Фактично ми дотримувалися футбольної стратегії, – пояснив Ранадіве. – Я змушував їх бігати, бігати, бігати. Я не міг навчити їх добре грати за такий короткий проміжок часу, тому ми працювали над тим, щоб вони були в гарній формі й розуміли гру на базовому рівні. Ось чому налаштування відіграє таку значну роль, адже ти втомлюватимешся.

Ранадіве сказав «втомлюватимешся» зі схвальними нотками в голосі. Його батько був пілотом, якого індійський уряд арештував за те, що він постійно ставив під сумнів безпеку індійський літаків. Ранадіве вступив до Массачусетського технологічного інституту після того, як побачив документальний фільм про цей заклад і вирішив, що він йому ідеально підходить. Це було в 1970-х роках, коли для навчання за кордоном індійський уряд повинен був дозволити видачу іноземної валюти, і Ранадіве жив у наметі біля офісу керівника Резервного Банку Індії, аж поки не отримав гроші. Ранадіве худорлявий і тонкокостий, у нього тяжка хода й незворушний вигляд. Але не слід приймати це за байдужість. Ранадіве непохитні.

Він повернувся до Крейга:

– Який у нас був девіз?

Обидва чоловіки на мить задумались, а відтак радісно в один голос вигукнули: «Один, два, три, налаштувались!»

Уся філософія Редвуд-Сіті ґрунтувалася на готовності бути наполегливішими за всіх інших.

– Якось до команди долучилися нові дівчата, – сказав Ранадіве, – і на своєму першому тренуванні я розповів їм: «Дивіться, ось що ми робитимемо». Я промовив: «Уся справа в нала-

штуванні». І в команді була нова дівчина, щодо якої я не був певен, чи зрозуміє вона важливість налаштування. А потім ми вигукнули наш девіз і вона сказала: «Ні, не “один, два, три, налаштувались”, а “один, два, три, налаштувались, ха!”», – після цих слів Ранадіве і Крейг засміялися.

4

У січні 1971 року «Ремз» Фордгемського університету провели баскетбольний матч із «Редмен» Массачусетського університету. Гра відбулась у Амгерсті, на легендарній арені під назвою «Кейдж», на якій «Редмен» не програвали з грудня 1969 року. Співвідношення перемог до поразок дорівнювало 11:1. Їхньою зіркою був не хто інший, як Джуліус Ервінг – Доктор Джей – один із найкращих баскетболістів усіх часів. Команда Массачусетського університету була дуже, дуже сильною. А от Фордгемський університет мав неоднорідну команду хлопців із Бронкса й Брукліна. Їхній центральний нападник порвав зв'язку в коліні на першому тижні тренувань і вийшов із гри. Найвищий гравець із-поміж тих, що залишилися у команді, мав зріст 6 футів 5 дюймів¹⁷. Їхнім основним нападником – а зазвичай нападники майже так само високі, як і центральні гравці – був Чарлі Єлвертон, зріст якого становив лише 6 футів 2 дюйми¹⁸. Але після стартового свистка «Ремз» почали пресинг по всьому майданчику й не послаблювали його до кінця гри.

– Ми вийшли вперед із рахунком 13:6, а після цього між нами розгорілася справжня війна, – пригадує Діггер Фелпс, тогочасний тренер команди Фордгемського університету. – Це були затяті міські хлопці. Ми грали на всіх дев'яносто чотирьох футах. Ми знали, що рано чи пізно вони дадуть слабину.

Фелпс відправляв одного невтомного ірландця або італійця з Бронкса за іншим опікати Ервінга, і всі вони як один вибували з гри через порушення правил. Жоден із них не міг зрівнятися з Ервінгом. Це не мало значення. Фордгем переміг із рахунком 87:79.

У світі баскетболу є безліч таких історій про легендарні ігри, в яких Давид пресингував по всьому майданчику й перемагав Голіафа. Однак незрозумілим залишається те, чому пресинг не став популярним. Що зробив Діггер Фелпс наступного сезону після цієї разючої перемоги над Массачусетським університетом? Він більше ніколи не використовував пресинг у такий спосіб. А тренер команди Массачусетського університету, Джек Ліман, якого перемогли в домашньому матчі хлопці з вулиці – чи зробив він висновки з цієї поразки й почав застосовувати пресинг, коли його команда була аутсайдером? Ні, не почав. Чимало людей у баскетбольному світі не дуже вірять у ефективність пресингу, тому що він неідеальний: його може подолати добре підготовлена команда, гравці якої правильно вводять м'яч у гру і дають точні паси. Навіть Ранадіве це охоче визнає. Все, що треба було для перемоги над Редвуд-Сіті, – пресингувати у відповідь. Дівчата не вміли грати настільки добре, щоб протистояти власній тактиці. Але всі ці заперечення не беруть до уваги головного. Якби команда Ранадіве або різношерсті трудяги з Фордгемського університету грали так, як усі, вони програли б із різницею в тридцять очок. Прес був найкращою можливістю для аутайдера перемогти Голіафа. Хіба не логічно припустити, що будь-якій команді, котра є аутсайдером, слід так грати? Чому ж вони цього не роблять?

Аррегін-Тофт виявив таку саму дивну закономірність. Коли аутсайдер змагається як Давид, зазвичай він перемагає. Але аутсайтери здебільшого змагаються не як Давид. Із 202 нерівних протистоянь у базі даних Аррегіна-Тофта аутсайдер вирішив зійтись у традиційному бою з Голіафом 152 рази – і програв у 119 випадках. 1809 року перуанці відкрито

¹⁷ ≈ 195 см.

¹⁸ ≈ 188 см.

боролися з іспанцями та програли; в 1816 році грузини відкрито боролися з росіянами і програли; 1817 року піндарі відкрито боролися з британцями та програли; під час кандійського повстання 1817 року шріланкійці відкрито боролись із британцями і програли; в 1823 році бірманці вирішили відкрито боротися з британцями та програли. Список поразок безкінечний. У 1940-х роках комуністичне повстання у В'єтнамі виснажувало французів, аж поки 1951 року в'єтмінський стратег Во Нгуєн Зіап не перейняв традиційні методи ведення війни – і невдовзі зазнав кількох поразок. Джордж Вашингтон теж так учинив під час американської революції: він відмовився від партизанських тактик, які дуже добре слугували колоністам на перших етапах конфлікту. «Він за першої нагоди присвятив свою енергію створенню армії британського типу, Континентальної лінії, – пише Вільям Полк у книжці “Жорстока політика”, історії нетрадиційних методів ведення війни». – Як наслідок, він почав зазнавати однієї поразки за іншою і мало не програв війну».

Щоб це зрозуміти, варто пригадати тривалий похід Лоуренса на Акабу через пустелю. Легше вдягнути солдатів у яскраву форму й провести маршем під звуки військового оркестру, ніж змусити їх проїхати на верблюдах шістсот миль пустелею, що кишить зміями. Легше і значно приємніше відходити назад і заспокоюватися після кожного здобутого очка – й виконувати доведені до автоматизму кидки, – аніж крутитися, махаючи руками, і боротися за кожен дюйм баскетбольного майданчика. Стратегії аутсайдерів складні.

Схоже, єдиним, хто зробив висновки зі знаменитої гри між Фордгемом і Массачусетським університетом, був юний худорлявий захисник команди першоккурсників Массачусетського університету Рік Пітіно. Того дня він не грав, а просто спостерігав за грою, широко розплющивши очі від подиву. Навіть зараз, більше ніж сорок років по тому, він може з пам'яті назвати майже всіх гравців команди Фордгему: Єлвертон, Салліван, Майнор, Чарлз, Забетті.

– Їхня команда виконувала найдивовижніший пресинг, який я коли-небудь бачив, – каже Пітіно. – П'ять хлопців заввишки від шести футів до шести футів і п'яти дюймів. Те, як вони грали у захисті, було неймовірно. Я досліджував цю тему. Вони в жодний спосіб не могли нас перемогти. Ніхто не перемагав нас у «Кейдж».

Пітіно 1978 року став головним тренером Бостонського університету (у двадцятип'ятилітньому віці) і за допомогою пресингу вперше за двадцять чотири роки вивів свою команду на чемпіонат Національної асоціації студентського спорту. На наступній посаді в Коледжі Провіденс Пітіно очолив команду, в якій співвідношення перемог до поразок у попередньому році дорівнювало 11:20. Гравці були невисокими й не мали особливих задатків – така собі копія «Ремз» із Фордгему. Вони пресингували, і їм забракло однієї перемоги, щоб потрапити на національний чемпіонат. Раз по раз у своїй кар'єрі Пітіно досягав надзвичайних результатів, маючи значно менше талантів, аніж його суперники.

– До мене щороку приходять багато тренерів, щоб повчитися пресингу, – каже Пітіно.

Зараз він – головний тренер баскетбольної команди Луїсвільського університету, і Луїсвіль став Меккою для всіх Давидів, які хочуть навчитися перемагати Голіафів.

– Потім вони пишуть мені електронні листи. Повідомляють, що в них не вийде. Вони не знають, чи вистачить їхнім гравцям снаги.

Пітіно похитав головою.

– Ми щодня тренуємося по дві години, – веде він далі. – На тренуваннях гравці рухаються майже 98 % часу. Ми витрачаємо на розмови обмаль часу. Коли ми вносимо корективи – тобто тоді, коли Пітіно і його помічники зупиняють гру для інструкцій, – це забирає сім секунд, тому наш пульс ніколи не сповільнюється. Ми постійно працюємо.

Сім секунд! Тренери, які приїжджають до Луїсвіля, сидять на трибунах і розпачливо спостерігають за їхньою постійною діяльністю. Для того щоб грати за правилами Давида, треба бути у відчаї. Слід бути аж таким слабким, що в тебе не лишається вибору. Їхні команди доволі сильні, аби зрозуміти, що з цього нічого не вийде. Їхніх гравців не вдасться переконати грати

так жорстко. Їхнє становище не настільки відчайдушне. Але Ранадіве? О так, становище було просто нікчемним. Дивлячись на його дівчат, можна подумати, що цілковите невміння давати пас, вести м'яч і виконувати кидки – їхня найбільша вада. Але хіба так було насправді? Це створило умови для їхньої переможної стратегії.

5

Щойно команда з Редвуд-Сіті взялася перемагати в баскетбольних матчах, тренери суперників почали сердитись. У них виникло відчуття, що Редвуд-Сіті грає нечесно: мовляв, неправильно пресингувати по всьому майданчику дванадцятирічних дівчат, які лише починають засвоювати ази цієї гри. Хор критиків наполягав, що мета дитячого баскетболу – навчити учасників баскетбольних навичок. Вони вважали, що дівчата Ранадіве насправді не грають у баскетбол. Звичайно, так само можна було б сказати, що пресинг навчає дванадцятирічних дівчат значно цінніших речей – того, що зусилля можуть брати гору над уміннями й що звичний стан справ не слід сприймати як належне. Проте тренери, чії команди програвали Редвуд-Сіті з великим відривом, не хотіли дивитися на це так по-філософськи.

– Один чоловік волів зчинити бійку зі мною на паркінгу, – каже Ранадіве. – Він був великим. Очевидно, й сам грав у футбол і баскетбол, а тут побачив цього худого іноземця, який переміг його в його ж таки гри. Він хотів мене відлупцювати.

Роджер Крейг каже, що іноді його дивувало побачене.

– Інші тренери кричали на своїх дівчат, принижували їх, сварили. Вони казали арбітрам: «Це фол! Фол!» Але ми не фолили. Ми просто агресивно грали в захисті.

– Якось ми змагалися з командою з Іст-Сан-Хосе, – розповідає Ранадіве, – Вони грали вже не перший рік. Це були дівчата, які народилися з баскетбольним м'ячем у руках. Ми їх буквально виносили. Рахунок був двадцять-нуль чи десь так. Ми не давали їм навіть увести м'яч у гру, і тренер так розлютився, що взяв до рук крісло й кинув його. Він почав горлати на своїх баскетболісток і, звичайно ж, чим більше ти кричиш на дівчаток у такому віці, тим дужче вони хвилюються, – Ранадіве похитав головою. Ніколи, ніколи не слід підносити голос. – Нарешті арбітр виштовхав його з будівлі. Я злякався. Гадаю, він не міг дивитись на те, як ці біляві дівчата, котрі, вочевидь, грали гірше, перемагали їх усуху.

В основі всіх якостей, притаманних ідеальному баскетболісту, лежить уміння й бездоганне виконання. Коли в гри зусилля перемагають над уміннями, вона змінюється до невпізнаності: приголомшливе поєднання відбитих кидків, махів руками й ногами, паніки з боку вправних гравців і викидання м'яча за бокову лінію. Треба бути сторонньою людиною – іноземцем, який недавно почав грати в цю гру, або худорлявим хлопцем із Нью-Йорка, останнім на лаві запасних, – щоб наважитися так грати.

Т. Е. Лоуренс досяг тріумфу, тому що він був зовсім не схожим на типового офіцера британської армії. Він не закінчив із відзнакою провідну військову академію Англії. Він був археологом за освітою, писав мрійливу прозу. Він ішов на зустріч зі своїм військовим керівництвом у сандалях і в бедуїнському одязі. Для нього арабська мова була як рідна, і він їздив на верблюді так, наче йому випадало це робити все життя. Йому було байдуже, що військові думають про його «ненавчену ватагу», бо від їхньої думки мало залежало. А ще є Давид. Напевно, він знав, що поєдинки з філістимцями мають відбуватись за певними правилами, зі схрещеними мечами. Але він був пастухом – у стародавні часи ця професія вважалась однією з найскромніших. Його не цікавили тонкощі військового ритуалу.

Ми багато думаємо про те, як престиж, ресурси й належність до елітних інституцій покращують наше становище. Проте рідко замислюємося, як ці матеріальні переваги обмежують наші можливості. Поки батьки суперників і їхні тренери сипали образами, Вівек Ранадіве тримався осторонь. Більшість людей знітилися б, почувши таку критику. Але не Ранадіве. «Це

було зовсім випадково. Мій батько ніколи до цього не грав у баскетбол». Чому його має хвилювати те, що про нього думають у баскетбольному світі? Ранадіве навчав дівчат, у котрих не було таланту, грі, про яку він нічого не знав. Він був аутсайдером, білою вороною, і саме тому він мав змогу пробувати те, про що інші навіть не мріяли.

6

На національному чемпіонаті дівчата з Редвуд-Сіті перемогли в перших двох матчах. Їхніми суперниками в третьому раунді була команда з округу Орандж. Редвуд-Сіті довелося грати з ними на їхньому майданчику, до того ж вони самі обрали арбітра. Гра почалась о восьмій ранку. Гравці Редвуд-Сіті виїхали з готелю о шостій, щоб не потрапити в затор. Далі все пішло не так. Арбітр не вірив у «один, два, три, налаштувались, ха!». Він уважав, що перехоплення пасів з-за бокової лінії – це не баскетбол. Він уряди-годи зупиняв гру через порушення правил.

– Це були торкання, – сказав Крейг. – Дрібниці.

Згадувати про це боляче.

– Мої дівчата того не розуміли, – додав Ранадіве. – Арбітр зафіксував десь учетверо більше порушень із нашого боку, ніж із боку суперника.

– Глядачі свистіли, – сказав Крейг. – Справи були кепські.

– Співвідношення два до одного можна зрозуміти, але чотири до одного? – Ранадіве похитав головою.

– Одна дівчина вийшла з гри.

– Ми не впадали в розпач. Шанси на перемогу залишались. Але...

Ранадіве відмінив пресинг. Він був змушений це зробити. Гравці Редвуд-Сіті відійшли на свою половину майданчика й пасивно спостерігали за тим, як їхні суперники йдуть уперед. Дівчата з Редвуд-Сіті не бігли. Вони зупинялись і думали перед тим, як заволодіти м'ячем. Вони грали в баскетбол так, як у нього слід грати, і зрештою програли. Та перед цим вони довели, що Голіаф не настільки великий, як йому здається.

Розділ 2. Тереза ДеБріто «У моєму найбільшому класі навчалось двадцять дев'ять дітей. Було весело»

1

Коли побудували середню школу Шепог-Веллі, розраховану на дітей бебі-буму, зі шкільних автобусів щоранку виходило три сотні учнів. У будівлі на вході було кілька подвійних дверей, щоб уникнути тисняви, а рух у коридорах був не менш жвавим, ніж на магістралі.

Але це було давно. Бебі-бум завершився. Буколічний ріг Коннектикуту, на якому розташований Шепог – із його чарівними селами колоніальної епохи та звивистими сільськими дорогами, – пригледіли для себе багаті пари з Нью-Йорка. Ціни на нерухомість підвищилися. Молодші сім'ї не могли дозволити собі проживання в цьому регіоні. Кількість учнів зменшилася до 245, а потім до 200 з гаком. Зараз у цій школі в шостому класі навчається вісімдесят дітей. Ураховуючи кількість учнів у початкових школах регіону, скоро шестикласників стане вдвічі менше, тобто середньостатистичний клас у цій школі буде набагато меншим, ніж у цілому по країні. Школа, яка колись була людною, перетворилася на камерну. Чи віддали б ви свою дитину в середню школу Шепог-Веллі?

2

Історія про Вівека Ранадіве й дівочу баскетбольну команду з Редвуд-Сіті показує, що наші уявлення про переваги і вади не завжди правильні й що ми змішуємо ці категорії. В цьому та в наступному розділах я хочу застосувати цю ідею до двох простих, на перший погляд, освітніх питань. Я кажу «на перший погляд», тому що вони здаються простими, але, як побачимо далі, такими зовсім не є.

Запитання про середню школу Шепог-Веллі є першим із них. Я припускаю, що ви радо відвели б свою дитину в одну з цих затишних класних кімнат. Майже всюди у світі для батьків і виконавчих органів є аксіомою те, що менші класи кращі. Протягом останніх кількох років уряди США, Британії, Нідерландів, Канади, Гонконгу, Сінгапуру, Кореї та Китаю – і це лише кілька прикладів – вживали кардинальних заходів для зменшення класів. Коли губернатор Каліфорнії заявив про масштабний план зменшення класів у штаті, за три тижні його популярність зросла *вдвічі*. Впродовж місяця ще двадцять губернаторів оголосили про такі плани, а через півтора місяця Білий дім заявив про свій намір зменшити розмір класів. До цього часу 77 % американців вважають, що гроші платників податків доцільніше використовувати на менші класи, ніж на підвищення заробітної платні вчителів. Ви знаєте, як рідко 77 % американців із чимось погоджуються?

Раніше в класній кімнаті в Шепог-Веллі сиділо до двадцяти п'яти учнів. Зараз у деяких класах їх лише п'ятнадцять. Це означає, що учні в Шепогу мають від учителя значно більше індивідуальної уваги, ніж раніше, а логіка підказує, що чим більше уваги учні мають від учителя, тим краще проходить навчальний процес. Учні в новій, камерній Шепог-Веллі мали б навчатися краще, ніж у старій і переповненій, чи не так?

Виявляється, є дуже елегантний спосіб перевірити це. В Коннектикуті чимало таких шкіл, як Шепог. У цьому штаті є багато містечок із маленькими початковими школами, а маленькі школи в містечках залежать від природних коливань у прирості населення й цінах на нерухомість. Як наслідок, одного року клас ледве вдається набрати, а наступного він може

бути переповненим. Наприклад, ось дані про набір учнів до п'ятого класу в іншій середній школі Коннектикуту:

1993	18	2000	21
1994	11	2001	23
1995	17	2002	10
1996	14	2003	18
1997	13	2004	21
1998	16	2005	18
1999	15		

У 2001 році п'ятикласників було двадцять три. Наступного року їх стало десять! Із 2001 по 2002 рік у школі більше не відбулося жодних змін. У ній були ті самі вчителі, той самий директор, ті самі підручники. Це була та сама будівля в тому-таки місті. Місцева економіка й місцеве населення були практично ідентичними. Єдине, що змінилося, – кількість учнів у п'ятому класі. Якщо учні показували кращі результати того року, коли набір був більшим, ніж у той рік, коли набір був меншим, можна впевнено твердити, що причиною цього став розмір класу, а не ж?

Це називається «природним експериментом». Іноді вчені влаштовують формальні експерименти, щоб перевірити якусь гіпотезу. Але в рідкісних випадках реальний світ створює природні умови для перевірки теорії – і в природних експериментів є купа переваг над формальними. Отже, що буде, якщо використати природний експеримент Коннектикуту й порівняти рік до року результати кожної дитини, яка потрапила в малий клас, із результатами за той час, коли учнів було багато? Економіст Керолайн Гоксбі саме так і вчинила. Вона проаналізувала кожну початкову школу в Коннектикуті й ось що з'ясувала: нічого! «Багато досліджень показують, що не можна виявити статистично значущий вплив певної зміни підходів, – каже Гоксбі. – Це не означає, що впливу не було. Це лиш указує, що вони не змогли вивести його з даних. У моєму дослідженні підрахунки дуже точно демонструють, що результат близький до нуля. Я дістала рівно нуль. Тобто, *жодного впливу немає*».

Звичайно, це тільки одне дослідження. Проте аналіз усіх експериментів щодо розміру класів – а їх за останні роки провели кілька сотень – не прояснює цю картину. 15 % із них наводять статистично значущі докази того, що учні навчаються краще в менших класах. Приблизно така сама кількість досліджень показує, що учні навчаються гірше в менших класах. 20 % узгоджуються з експериментом Гоксбі й доводять, що розмір класів ніяк не впливає на успішність. Решта праць наводять певні докази на підтвердження обох припущень, але їх не досить для обґрунтованих висновків. Типове дослідження розміру класу завершується таким абзацом:

«У чотирьох країнах – Австралії, Гонконгу, Шотландії та США – наша ідентифікаційна стратегія дає дуже неточні результати, які не дозволяють упевнено говорити про вплив розміру класу на успішність. У двох країнах –

Греції та Ісландії – відзначається вагомий позитивний вплив менших класів. Франція – єдина країна, в якій простежуються суттєві відмінності між викладанням математики і природничих наук: тимчасом як зменшення математичних класів дає відчутний і вагомий ефект, у природничих класах такого ефекту немає. У дев'яти шкільних системах кількість учнів істотно не вплинула на викладання математики й природничих наук: у двох бельгійських школах, а також у Канаді, Чехії, Кореї, Португалії, Румунії, Словенії та Іспанії. Нарешті, ми можемо говорити про брак будь-якого суттєвого причинового впливу розміру класу на успішність учнів у двох країнах – Японії та Сінгапурі».

Ви помітили? Дослідивши тисячі сторінок даних про успішність учнів із вісімнадцяти різних країн, економісти дійшли висновку, що лише у двох із них – Греції та Ісландії – «відзначається вагомий позитивний вплив менших класів». Греція та Ісландія? Намагання зменшити розмір класів у США призвело до того, що з 1996 по 2004 рік кількість учителів збільшилася приблизно на четверть мільйона. За цей період витрати на одного учня в США зросли на 21 % – і майже всі ці десятки мільярдів доларів пішли на оплату праці цих додаткових учителів. Можна впевнено заявляти, що за останні двадцять років у жодній професії світу число працівників не збільшилося так помітно за такий короткий проміжок часу й таким коштом. Одна за одною країни марнують ці гроші, тому що ми дивимося на такі школи, як Шепог-Веллі – у якій кожен учитель може ближче познайомитися з кожним учнем – і думаємо: «Ось куди слід віддати мою дитину». Але, як свідчать дані, те, що ми вважаємо за велику перевагу, насправді дає не так уже й багато користі¹⁹.

3

Нещодавно я спілкувався з одним із найупливовіших людей у Голлівуді. Він почав із розповідей про своє дитинство, яке пройшло в Міннеаполісі. Щороку на початку зими він блукав вулицями свого району, збираючи замовлення від людей, яким треба було почистити від снігу проїзд і тротуар. Потім він розподіляв ці всі завдання між іншими дітьми зі свого району. Він платив своїм працівникам, щойно вони виконували завдання. Для цього хлопець тримав напихваті готівку, а сам одержував гроші від сімей пізніше – він помітив, що це найнадійніший спосіб мотивувати свою команду. Він платив зарплату вісьмом, іноді дев'ятьом дітям. Восени він переходив до згрібання листя.

– Я перевіряв їхню роботу, тому й міг запевнити замовника, що його проїзд почистять так, як він хоче, – пригадує співрозмовник. – Завжди одна-дві дитини погано виконували завдання, і мені доводилось їх звільняти.

Він мав десять років. В одинадцять років на його банківському рахунку лежало шістсот доларів, зароблених власноручно. Це відбувалося в 1950-х роках. У перерахунку на сучасні гроші в нього було п'ять тисяч доларів.

– Я не мав грошей, щоб вступити туди, куди хотів, – сказав чоловік, стенувши плечима так, наче для одинадцятирічної дитини було звичною справою знати, куди вона хоче вступити. – Будь-який дурень може витрачати гроші. Але коли ти заробляєш їх, заощаджуєш і відкладаєш винагороду, то починаєш розуміти їхню цінність.

¹⁹ Дефінітивний аналіз сотень досліджень щодо розміру класів провів економіст у сфері освіти Ерік Ганушек у праці «Дані про розмір класів» [The Evidence on Class Size]. Ганушек вказує на таке: «Мабуть, жоден аспект шкіл не вивчали настільки детально, як розмір класів. Ця робота триває протягом років, і немає підстав уважати, що існує якийсь зв'язок із успішністю». (Прим. авт.)

Його сім'я мешкала в районі, який евфемістично називають «змішаним». Він навчався в державній школі й доношував одяг за іншими. Його батько народився в роки Депресії й чітко висловлювався про гроші. Чоловік із Голлівуду розповів, що коли він хотів щось купити – наприклад, нові кросівки або велосипед, – батько велів йому заплатити половину. Якщо він залишав світло увімкненим, батько показував йому рахунок за електроенергію.

– Він говорив: «Дивись, ось скільки ми платимо за електрику. Ти лінуєшся, не вимикаєш світло. Ми платимо за твої лінощі. Але якщо тобі потрібне світло для роботи – двадцять чотири години на добу – не проблема».

Того року, коли юнакові виповнилося шістнадцять, він улаштувався на літо працювати на металообробному підприємстві свого батька. Це була тяжка фізична праця. До нього ставилися так само, як і до всіх інших робітників.

– Після цього я не хотів жити в Міннеаполісі – каже він. – Я більше не хотів залежати від роботи на батька. Праця була жакливою. Брудною. Тяжкою. Нудною. Я складав металобрухт у бочки. Я гарував там із п'ятнадцятого травня по День праці²⁰. Я не міг відчиститися від бруду. Зараз думаю, що мій батько взяв мене на роботу, тому що знав: після цього я захочу втекти. У мене з'явиться мотивація робити більше.

У коледжі він мав пральний бізнес – відвозив до хімчистки і привозив звідти одяг своїх багатих одногрупників. Він організовував студентські чартерні рейси в Європу. Він ходив на баскетбольні матчі з другом і сидів на дуже поганих місцях за колоною. Йому було цікаво, як це – сидіти на найкращих місцях у першому ряду. Він навчався в школі бізнесу і в юридичній школі в Нью-Йорку, мешкав у незатишному районі Брукліна, щоб заощадити гроші. Здобувши диплом, він улаштувався на роботу в Голлівуді, а відтак перейшов із неї на іншу, більш високооплачувану, потім іще іншу, уклав кілька додаткових угод, отримав нагороди і здійснив низку надзвичайно успішних проектів. Тепер у нього є будинок у Беверлі-Гілз завбільшки з авіаційний ангар, власний літак, «Феррарі» в гаражі й ворота перед безкінечним проїздом, який мав такий вигляд, наче його доставили з середньовічного європейського замку. Він розумів гроші. Він розумів їх тому, що на вулицях рідного Міннеаполіса дізнався про їхню цінність і їхнє призначення.

– Я волів мати більше свободи. Я хотів прагнути різних речей. Гроші були інструментом, який можна використати для власних устремлінь, бажань і наснаги, – каже співбесідник. – Мене ніхто такого не вчив. Я сам до цього прийшов. Це було схоже на метод спроб і помилок. Мені подобався такий стимул. Він додавав самоповаги. Я відчував, що більшою мірою контролюю своє життя.

Чоловік говорив це, сидячи у своєму домашньому офісі – кімнаті завбільшки з типовий будинок, – а потім нарешті сказав головне. У нього були діти, яких він дуже любив. Як і кожен батько, він хотів їх забезпечити, дати їм більше, аніж мав сам. Але він створив велику суперечність, і він це знав. Став успішним, тому що здолав довгий і тяжкий шлях, дізнався про цінність грошей, значення праці, радість і задоволення від можливості втілювати задумане. Однак через цей успіх його дітям було важко вивчити такі уроки. Діти голлівудських мільйонерів не згрібають листя на сусідських подвір'ях у Беверлі-Гілз. Їхні батьки не махають у них перед носом рахунками за електрику, коли вони залишають світло увімкненим. Вони не сидять на баскетбольній арені за колоною, міркуючи про те, як це – сидіти в першому ряду. Вони *живуть* у першому ряду.

– Інтуїція мені підказує, що виховувати дітей у заможному середовищі набагато важче, ніж прийнято думати, – каже він. – Економічна скрута спустошує людей. Утім, багатство їх теж спустошує, тому що вони втрачають амбіції, гордість і відчуття власної цінності. На обох кінцях спектра нелегко. Мабуть, найкраще перебувати десь посередині.

²⁰ У США День праці відзначають у перший понеділок вересня.

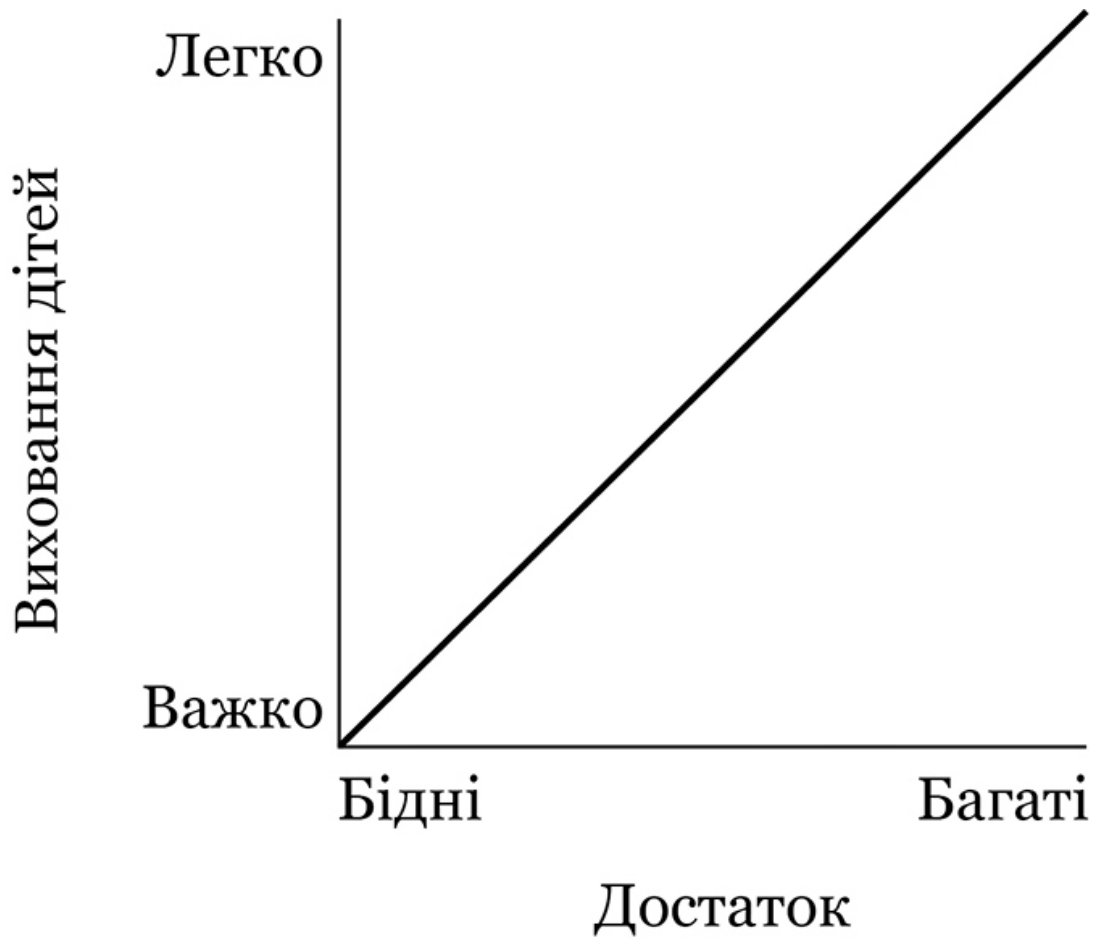
Звичайно, бідкання мультимільйонера про своїх дітей – далеко не найкращий спосіб викликати співчуття. Діти цього чоловіка з Голлівуду завжди житимуть у найкращих будинках і сидітимуть у першому класі. Але він говорив не про матеріальний добробут. Це була людина, яка зробила собі велике ім'я. Один із його братів очолив сімейний металообробний бізнес і непогано на ньому заробив. Інший брат став лікарем і створив успішну медичну практику. Його батько виростив трьох самодостатніх і мотивованих синів, які досягли чогось у житті. Він вів мову про те, що йому з його сотнями мільйонів доларів буде важче виховати своїх дітей так само успішно, як його виховав батько у змішаному районі Міннеаполіса.

4

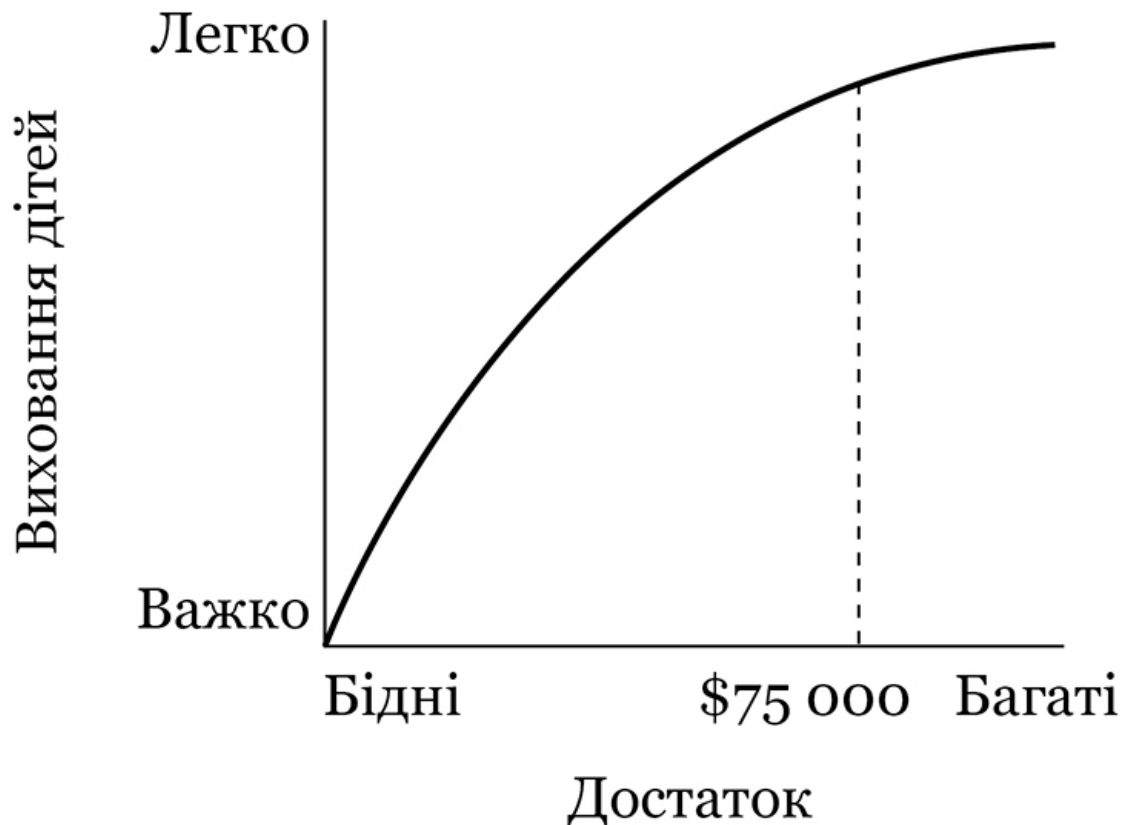
Чоловік із Голлівуду не першим зробив таке відкриття. Думаю, більшість із нас це інтуїтивно розуміє. Наші уявлення про зв'язок між вихованням дітей та грішми базуються на одному важливому принципі, який звучить так: не завжди що більше, то краще.

Важко бути хорошим батьком, коли в тебе обмаль коштів. Це очевидно. Бідність виснажує і спричиняє стрес. Якщо вам випадало працювати на двох роботах, щоб звести кінці з кінцями, то ввечері важко знайти енергію на те, аби почитати дітям книжку перед сном. Якщо ви працюєте й виховуєте дітей самі, намагаєтеся заплатити за оренду квартири, прогудувати і вдягнути родину, долаєте довгу і складну відстань до роботи й витрачаєте там багато фізичної сили, тяжко забезпечити постійну любов, увагу та дисципліну, такі потрібні для здорової атмосфери в домі.

Проте ніхто ніколи не скаже, що якість виховання *завжди* залежить від вашого достатку. Якби вас попросили намалювати графік співвідношення грошей і виховання дітей, ви намалювали б не це...



Гроші полегшують виховання дітей до певного етапу, але потім їхній вплив зникає. Що це за етап? Дослідники щастя висловлюють думку, що гроші перестають робити людей щасливішими, коли дохід сім'ї перевищує сімдесят п'ять тисяч доларів на рік. Згодом виникає те, що економісти називають «зменшенням граничної віддачі». Якщо ваша родина заробляє сімдесят п'ять тисяч, а ваш сусід – сто, ці додаткові двадцять п'ять тисяч на рік дають йому змогу їздити на кращому автомобілі й вечеряти в ресторанах трохи частіше. Та вони не роблять вашого сусіда щасливішим, аніж ви, або більшою мірою готовим виконувати тисячі дрібних і великих справ, необхідних для того, щоб бути хорошим батьком. Такий графік ліпше відображає співвідношення між доходом і вихованням дітей.



Утім, ця лінія показує нам лише частину історії, еге ж? Коли дохід батьків сягає певного рівня, їм знову стає *тяжче* виховувати дітей. Для більшості з нас цінності світу, в котрому ми вирости, не дуже відрізняються від тих, які створюємо для наших дітей. Але для людей, що стають дуже багатими, це не так. Психолог Джеймс Грубман вживає чудовий вислів «іммігранти в достаток» на опис мільйонерів у першому поколінні. Цей термін показує, що вони стикаються з такими самими викликами щодо дітей, як і іммігранти в новій країні. Такі люди, як оцей голлівудський магнат, вирости в Старій Країні середнього класу, де брак ресурсів був чудовим учителем і мотиватором. Батько навчив його значення грошей і таких цінностей, як незалежність і тяжка праця. А його діти живуть у заможному Новому Світі з відмінними й незрозумілими правилами. Як навчити дітей «наполегливо працювати, бути незалежними, усвідомити значення грошей», якщо вони дивляться навколо і розуміють, що їм ніколи не доведеться наполегливо працювати, бути незалежними або збагнути вагомість грошей? Ось чому в багатьох культурах світу є прислів'я про те, як важко виховувати дітей у атмосфері достатку. В англійській мові воно звучить так: «Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations» («Від одного робочого одягу до іншого три покоління»). Італійці кажуть «Dalle steele alle stalle» («Від зірок до стайні»). В Іспанії є прислів'я «Quien no lo tiene, lo hance; y quien lo tiene, lo deshance» («Хто не має, будує, а хто має, руйнує»). У багатстві закладено зерна, які його знищують.

– Батьки мусять установлювати обмеження. Але це одне з найскладніших завдань для іммігрантів у достаток, тому що вони не знають, чим замінити виправдання «Ми не можемо собі це дозволити», – каже Грубман. – Вони не хочуть брехати: «У нас немає грошей», адже, якщо у вас підліток, він відповість: «Вибач, але в тебе є "Порш", а в мами – "Мазераті". Батькам слід навчитися переходити від «Ні, ми не можемо» до «Ні, ми не будемо».

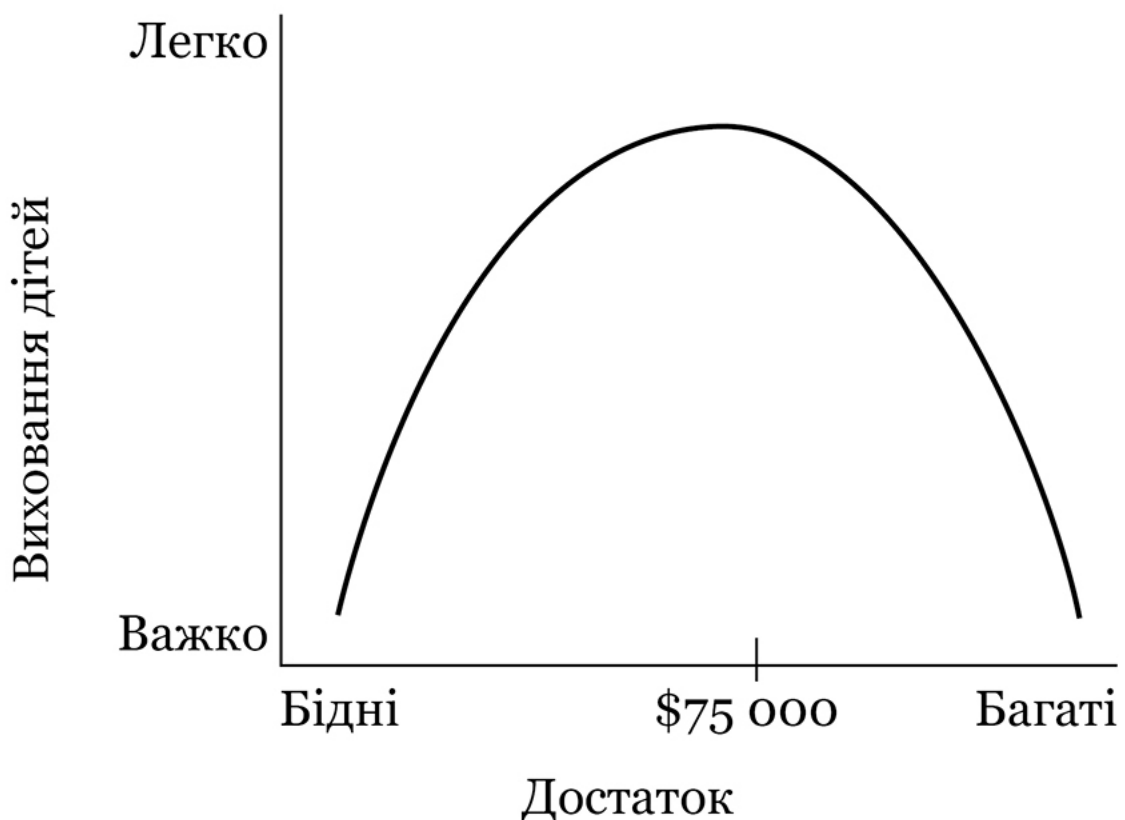
Проте, за словами Грубмана, відповідати «Ні, ми не будемо» набагато тяжче. Відповісти «Ні, ми не можемо» легко. Іноді батькам треба сказати це раз або двічі. В родині середнього класу дитина швидко тямить, що просити поні немає сенсу, тому що батьки позбавлені

такої можливості. Щоб відповісти «Ні, ми не будемо» купувати поні, слід *спілкуватися*, бути щирими і вміти пояснити дитині, що можливе і правильне – це не те саме.

– Я описую заможним батькам цей сценарій, і вони не мають жодного уявлення, що казати, – розповідає Грубман. – Мені доводиться їх навчати: «Так, я можу тобі це купити. Але не куплю. Це не відповідає нашим цінностям».

А для цього, звичайно ж, слід мати низку цінностей, уміти їх формулювати й переконувати в них вашу дитину – все це важко для будь-якої людини за будь-яких обставин, особливо тоді, коли в неї є «Феррарі» на подвір'ї, приватний літак і будинок у Беверлі-Гілз завбільшки з авіаційний ангар.

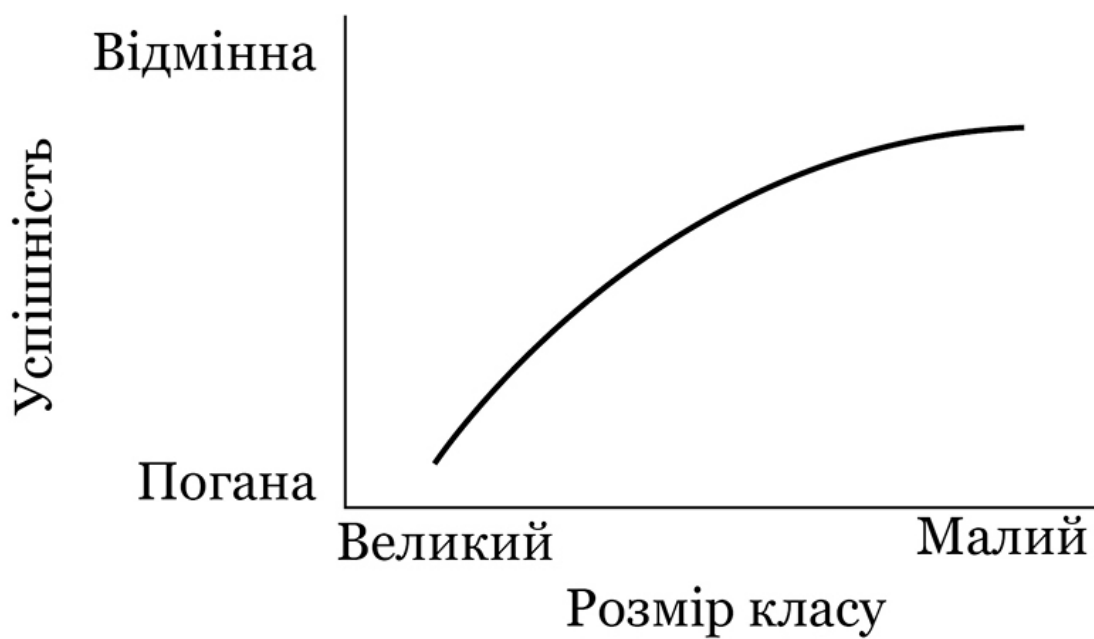
Чоловік із Голлівуду мав *забагато* грошей. У цьому полягала його проблема як батька. Він давно перетнув ту межу, до якої гроші роблять життя кращим, а також ту, після якої вони мало на що впливають. Гроші почали ускладнювати процес виховання нормальних і пристосованих до життя людей. Насправді графік легкості виховання дітей має такий-от вигляд:



Це називається оберненою U-подібною кривою. Обернені U-подібні криві важко піддаються розумінню. Вони майже завжди нас дивують, і ми часто плутаємо переваги й вади саме тому, що забуваємо про U-подібний світ наших підрахунків²¹.

Цей факт повертає нас до загадки про розмір класів: а що, як співвідношення між кількістю дітей у класній кімнаті та успішністю має вигляд не такий:

²¹ Психологи Баррі Шварц і Адам Грант у своїй чудовій статті пишуть, що насправді майже всі важливі явища можна зобразити у вигляді оберненої U-подібної кривої: «У багатьох галузях психології ми помічаємо, що співвідношення між X і Y збільшується до певної точки, а потім зменшується... Не існує беззаперечного блага. В усіх позитивних рис, станів і досвідів є своя ціна, яка у верхній точці починає перевищувати переваги. (Прим. авт.)





Директор Шепог-Веллі – жінка на ім'я Тереза ДеБріто. За п'ять років її перебування на цій посаді кожен наступний клас ставав меншим. Для батьків такі новини можуть здатися добрими. Але коли ДеБріто думала про них, вона пригадувала останню криву.

– Через кілька років до нас приходитиме менше ніж п'ятдесят дітей із початкової школи, – сказала вона.

Директорка боялась цього.

– Нам буде тяжко.

5

Обернена U-подібна крива складається з трьох частин, і кожна з них підпорядковується своїй логіці²². Є ліва сторона, на якій додаткові зусилля або речі покращують ситуацію. Є плоска середина, на якій вони ні на що не впливають. І є права сторона, на якій додаткові зусилля й речі *погіршують*²³ ситуацію.

Якщо таким чином поглянути на загадку про розмір класів, можна знайти певний сенс у тому, що раніше було незрозумілим. Розмір класу нагадує кількість грошей у батьків. Усе залежить від того, де ви перебуваєте на цьому графіку. Наприклад, в Ізраїлі традиційно великі

²² Мій батько, математик і великий любитель таких питань, зі мною не погоджується. Він каже, що моє пояснення надто спрощене. Насправді в обернених U-подібних кривих є чотири частини. Перший етап, на якому крива лінійна. Другий етап, на котрому «початкове лінійне співвідношення зменшується». На цій ділянці зменшується гранична віддача. Третій етап, на якому додаткові ресурси не впливають на результат. І четвертий етап, на котрому додаткові ресурси мають зворотний ефект. Він пише: «Ми вживаємо термін із будівництва – фундамент – для першого етапу, а потім використовуємо мнемоніку *footing, flagging, flat and falling* (фундамент, сповільнення, вирівнювання і падіння). (Прим. авт.)

²³ Прикладом класичної оберненої U-подібної кривої є співвідношення між уживанням алкоголю та здоров'ям. Якщо ви взагалі не вживаєте алкоголь, після того як почнете випивати склянку вина на тиждень, ви проживете довше. Якщо ви випиватимете дві склянки вина на тиждень, то проживете ще трохи довше, три склянки – ще довше – і так до семи склянок на тиждень (ці цифри стосуються чоловіків, а не жінок). Відбувається висхідний рух – чим більше, тим краще. Далі йде проміжок від, скажімо, семи до чотирнадцяти склянок вина на тиждень. У цьому діапазоні збільшення кількості вина не дає користі. Проте й великої шкоди від неї теж немає. Це середина кривої. Нарешті, є права сторона кривої – спуск. Він настає тоді, коли ви випиваєте більше ніж чотирнадцять склянок вина на тиждень і додаткові обсяги алкоголю скорочують вашу тривалість життя. Алкоголь сам по собі не шкідливий, не корисний і не нейтральний. Спочатку він дає вам користь, потім стає нейтральним і зрештою починає шкодити. (Прим. авт.)

молодші класи. В освітній системі цієї країни дотримуються «правила Маймоніда», названого так на честь равина з XII століття, який визначив максимальну кількість учнів у класі на рівні сорока. Це означає, що в молодших класах часто навчається тридцять вісім або тридцять дев'ять учнів. Однак коли школа набирає сорок дітей, у ній раптом з'являється два класи по двадцять учнів. Якщо провести аналіз у стилі Гоксбі й порівняти успішність великого класу з таким, де навчаються двадцять учнів, то малий клас матиме кращий вигляд. У цьому немає нічого дивного. Тридцять шість або тридцять сім учнів – це багато для будь-якого вчителя. Ізраїль перебуває на лівій стороні оберненої U-подібної кривої.

А тепер пригадайте Коннектикут. У школах, які досліджувала Гоксбі, у класах здебільшого навчалось близько 20–25 учнів. Коли Гоксбі твердить, що її дослідження не віднайшло жодних відмінностей, це означає, що вона не виявила користі від зменшення класів у цьому середньому діапазоні. Інакше кажучи, десь між Ізраїлем та Коннектикутом вплив розміру класу наближається до пласкої середини – надання класові додаткових ресурсів перестає покращувати навчання.

Чому немає великої розбіжності між класом, у якому є двадцять п'ять учнів, і класом, де їх вісімнадцять? Без сумніву, вчителів легше викладати в меншому класі: треба оцінювати менше контрольних, знайомитись із меншою кількістю дітей та пильнувати їхні успіхи. Проте менші класи дають кращі результати лише тоді, коли вчителі змінюють свій стиль викладання після зменшення навантаження. Як показують дані, у середньому діапазоні вчителі не завжди так чинять. Вони просто менше працюють. Такою є людська природа. Уявіть собі, що ви лікар, і раптом дізнаєтеся, що в п'ятницю після обіду ви приймете не двадцять п'ять, а двадцять пацієнтів, при цьому ваша платня не зміниться. Чи почнете ви присвячувати більше часу кожному пацієнтові? Чи просто підете додому о пів на сьому, а не о сьомій тридцять, і поведеряєте з дітьми?

Повернімося до важливого питання: чи може клас бути *надто* малим, так само, як у батьків може бути *надто* багато грошей? Я запитав про це багатьох учителів у США й Канаді, і щоразу мені відповідали «Так».

Ось типова відповідь:

Для мене ідеальне число – вісімнадцять. У класній кімнаті досить людей, щоб ніхто не почувався вразливим, але всі почувалися важливими. Вісімнадцять дітей можна легко поділити на групи по два, по три або по шість – дістаючи різні рівні близькості. Коли в класі вісімнадцять учнів, я завжди можу підійти до кожного з них, коли треба. Моє друге улюблене число – двадцять чотири. Збільшується ймовірність того, що серед цих додаткових шести дітей буде один-два інакодумці, бунтівники, які змінюватимуть статус-кво. Але ганджем такого класу є те, що його енергетична маса нагадує радше аудиторію, аніж команду. Додайте до них ще шість дітей, щоб вийшло тридцять, – і ви настільки послабите енергетичні зв'язки, що навіть найхаризматичніший учитель не зможе постійно підтримувати магію.

А як щодо іншого напрямку? Відніміть шість від ідеального числа «вісімнадцять» – і ви дістанете Таємну Вечерю. І це проблема. Дванадцять осіб помістилися б за сімейним столом – багато старшокласників не можуть у такій тісній групі захистити свою автономність, коли це потрібно. До того ж серед них надто легко починає домінувати задавака або хуліган – і тим, і тим може бути сам учитель. Коли кількість учнів зменшується до шести, взагалі не залишається місця, щоб сховатись, а також не вистачає різноманіття думок і досвідів, притаманного більшим групам.

Інакше кажучи, вчителів може бути так само важко викладати в меншому класі, як і в дуже великому. В одному випадку проблемою є потенційна кількість розмов, які йому

доводиться вести. В іншому – інтенсивність таких розмов. Ще один учитель сказав незабутню фразу: «Коли клас стає надто малим, учні починають поводитись, як брати і сестри на задньому сидінні автомобіля. Сварливим дітям просто немає куди подітись одне від одного».

Ось ще один коментар від учителя старших класів. Нещодавно в нього був клас, де навчалися тридцять два учні, і йому це не сподобалося. «Коли я дивлюсь на такий великий клас, перше, що мені спадає на думку: "Дідько, щоразу, як збиратиму письмові завдання, я сидітиму в школі по кілька годин замість того, щоб проводити час із власними дітьми"». Але він теж не хотів би викладати у класі, в якому менше від двадцяти учнів.

Джерелом життя будь-якого класу є дискусії, а для них потрібна певна критична маса. Зараз я викладаю в класах, у яких учні нічого не обговорюють, й іноді це буває брутально. Якщо учасників обмаль, це позначається на дискусії. Здавалося б, має бути навпаки, тому що тихі діти, які не наважуються говорити в класі з тридцяти двох учнів, почуватимуться впевненішими в класі з шістнадцяти осіб. Але мій досвід показує, що це не так. Тихі учні все одно лишаються тихими. А якщо клас надто малий, серед тих, хто говорить, не вистачає широти поглядів для справжнього обговорення. Також є щось особливе в рівнях енергії. Дуже малій групі, як правило, бракує енергії, що виникає в розбіжностях.

А як щодо дуже, *дуже* малого класу? Начувайтесь.

У мене був дванадцятий клас академічної французької з дев'яти учнів. Схоже на мрію, чи не так? Це був жах! Неможливо почати жодну розмову або обговорення на цільовій мові. Важко грати в ігри на закріплення словникового запасу, граматичних навичок тощо. Немає імпульсу.

Економіст Джесс Левін провів фантастичну роботу в цьому-таки ключі, зосередившись на голландських школярах. Він полічив кількість учнів зі схожим рівнем академічних навичок у кожному класі й помітив, що вона дивовижним чином впливає на успішність, особливо серед тих, кому тяжко дається навчання²⁴. Інакше кажучи, якщо ви учень – а тим паче кепський учень – вам треба, щоб вас оточували люди, які ставлять такі самі запитання, розв'язують такі самі завдання і хвилюються через ті самі речі, що й ви. У такому разі ви почуватиметесь менш ізольованим і дещо нормальнішим.

На думку Левіна, саме в цьому полягає проблема дуже малих класів. Коли у класній кімнаті замало учнів, шанси на формування критичної маси дітей зі схожими здібностями дуже низькі. Левін каже, що в крайніх випадках зменшення класів «позбавляє менш успішних учнів прикладів до наслідування».

Ви розумієте, чому Тереза ДеБріто так хвилювалася через Шепог-Веллі? Вона – директор середньої школи, у якій навчаються діти в непростий період, коли вони стають підлітками. Вони незграбні, невпевнені й бояться здаватися надто розумними. За її словами, іноді спроби залучити їх до процесу, вести складніші обговорення нагадують «виривання зубів». Вона хотіла б, щоб у її класній кімнаті звучали цікаві й різні голоси, щоб у ній був той запал, який виникає під час роботи критичної маси учнів над завданням. Як це зробити в напівпорожньому класі?

– Чим більше у вас учнів, – розповідає ДеБріто, – тим різноманітнішими стають ці дискусії. Якщо клас надто малий для певної вікової категорії, із них тяжко витягнути хоча б слово.

Вона цього не сказала, але якби хтось побудував великий район на луці, що простягається біля школи, навряд чи це її засмутило б.

²⁴ Очевидним винятком є діти з серйозними порушеннями в поведінці й навчанні. Для дітей з особливими потребами обернена U-подібна крива суттєво зміщується праворуч. (Прим. авт.)

– Я почала працювати вчителем математики в середній школі в Мерідені, – вела далі ДеБріто. (Меріден є містом із середнім і низьким прибутком в іншій частині штату). – В моєму найбільшому класі було двадцять дев'ять дітей.

Вона розповідала про те, як важко їй велось, як багато слід було докласти зусиль, щоб пильнувати всіх, вивчити й відповісти на їхні запитання.

– Варто мати очі на потилиці. Треба чути, що відбувається, коли ти працюєш із окремою групою. Коли в тебе в класі так багато дітей, доводиться бути на висоті, щоб там у кутку працювали над завданням, а не пасталакали увесь час.

А потім ДеБріто зізналась. Їй *подобалося* викладати в тому класі. Це був один із найкращих років у її кар'єрі. Вчителям математики дуже важко зацікавити дванадцяти-тринадцятирічних учнів, а двадцять дев'ять дітей – це цікаво.

– Вони могли спілкуватися зі значно більшою кількістю ровесників, – каже вона. – Вони не були постійно в одній групі. Тож мали більше можливостей урізноманітнити свій досвід. Це і є головний виклик – як можна підбадьорити й збагатити дитину, залучити її до процесу, щоб вона не була пасивною.

Чи хотіла жінка, щоб у кожному класі в Шепогу було по двадцять дев'ять дітей? Звичайно ж, ні. ДеБріто знала, що її випадок трохи незвичний і що для більшості вчителів ідеальна кількість є меншою. Вона лише намагалася пояснити, що в питанні розміру класів ми забагато уваги приділяємо перевагам малих і забуваємо про переваги великих класів. Хіба не дивною є освітня філософія, згідно з якою інші учні в класі змагаються з вашою дитиною за увагу вчителя, а не здобувають разом із нею знання? Коли ДеБріто пригадувала той рік у Мерідені, її погляд був ностальгійним.

– Мені подобається шум. Мені подобається чути, як вони спілкуються. Було весело.

6

За півгодини їзди від Шепог-Веллі, в містечку Лейквіль, Коннектикут, є школа під назвою «Готчкісс». Її вважають за одну з найкращих приватних шкіл-інтернатів у США. Вартість навчання – майже \$50 000 на рік. У школі є два озера, два хокейні майданчики, чотири телескопи, поле для гольфу і дванадцять піаніно. І не прості піаніно, як любить наголошувати дирекція, а *Steinway* – найпрестижніше з усіх, які є в продажу²⁵. В «Готчкіссі» не шкодують грошей на учнів. Який середній розмір класів у школі? Дванадцять осіб. Саме те, чого боїться ДеБріто, у сусідньому «Готчкіссі» подають як найбільшу перевагу. «Наше навчальне середовище, – гордо заявляє дирекція, – камерне, інтерактивне та інклюзивне».

Чому така школа, як «Готчкісс», відверто погіршує становище своїх учнів? Однією з відповідей є те, що дирекція думає не про учнів. Вона дбає про їхніх батьків, для яких поле для гольфу, піаніно *Steinway* та маленькі класи являють собою підтвердження того, що \$50 000 витрачено не даремно. Утім, точніше буде відповісти, що дирекція «Готчкісса» просто вскочила у пастку, в яку часто потрапляють багаті люди, заклади та країни – усі Голіафи – вона припускає: те, що можна купити за гроші, завжди перетворюється на реальні переваги. Звичайно ж, це не так. Цього нас учить обернена U-подібна крива. Добре бути більшим і сильнішим за свого опонента. Зле бути настільки більшим і сильнішим, що ти перетворюєшся на легку мішень для каменя, кинутого зі швидкістю 150 миль за годину²⁶. Голіаф не отримав того, чого прагнув, тому що був завеликим. Чоловік із Голлівуду не був таким батьком, яким хотів бути, тому

²⁵ Хоча на сайті «Готчкісса» написано, що в них дванадцять піаніно *Steinway*, музичний директор школи в інших джерелах зазначав, що насправді їх двадцять – а також один *Fazioli*, який є «Ролс-Ройсом» у світі концертних роялів. Їхня загальна вартість перевищує мільйон доларів. Вправа «Чопстікс» у музичному класі «Готчкісса» звучить дуже гарно. (Прим. авт.)

²⁶ 241 км/год.

що він став надто багатим. Школа «Готчкісс» не така, якою вона хоче бути, тому що її класи надто малі. Ми всі припускаємо, що в наших інтересах завжди бути більшими, дужчими та заможнішими. Вівек Ранадіве, пастух на ім'я Давид і директор середньої школи Шепог-Веллі з цим не погоджуються.

Розділ 3. Керолайн Сакс «Якби я обрала Мерілендський університет, то й досі працювала б у науці»

1

Сто п'ятдесят років тому, коли Париж являв собою центр мистецького світу, група художників щовечора збиралася в «Кафе Гербуа» в Батіньоллі. Очолював групу Едуар Мане. Він був одним із найстарших і найповажніших членів групи, вродливим і товариським чоловіком. Йому було трохи за тридцять, він одягався за останніми віяннями моди і зачаровував усіх навколо своєю енергією та почуттям гумору. Великий друг Мане, Едгар Дега, був одним із небагатьох, хто міг змагатися в дотехах із Мане; обидва мали запальну вдачу і гострий язик, отож іноді між ними виникали запеклі суперечки. Високий і похмурий Поль Сезанн приходив, підперезаний мотузкою, й насуплено сідав у кутку.

– Я не подаю тобі руки, – сказав якимось Сезанн Мане перед тим, як упасти в крісло. – Я не мився вісім днів.

Самозаглиблений і цілеспрямований Клод Моне був сином бакалійника, і йому бракувало освіти, що її здобули декотрі інші члени клубу. Його найкращим другом був «добродушний шибеник» П'єр-Огюст Ренуар, який за час їхньої дружби намалював одинадцять портретів Моне. Моральним компасом групи став Каміль Піссарро: надзвичайно політизований, відданий і принциповий. Навіть Сезанн – найбільш норовливий і відлюдкуватий серед них усіх – обожнював Піссарро. Через багато років він називав себе «Сезанн, учень Піссарро».

Разом ця група видатних художників сформувала сучасне мистецтво за допомогою руху, що дістав назву «імпресіонізм». Вони малювали один одного та поряд один із одним, підтримували один одного емоційно й фінансово, і зараз їхні картини висять у кожному великому художньому музеї світу. Але в 1860-х роках їхнє становище було скрутним. Моне збанкрутував. Ренуарові якимось довелось приносити йому хліб, щоб той не помер із голоду. Хоча й сам Ренуар жив не набагато краще. Йому бракувало грошей на марки для листів. Їхні картини не викликали жодного інтересу в продавців. Коли художні критики згадували про імпресіоністів – а в Парижі 1860-х років існувала невелика армія художніх критиків, – їхні відгуки зазвичай були несхвальними. Мане і його друзі сиділи в обличкованому темними панелями «Кафе Гербуа» з мармуровими столами й вишуканими металевими кріслами, пили, їли і сперечалися про політику, літературу, мистецтво й насамперед про свої кар'єри – тому що всі імпресіоністи намагалися вирішити одне важливе питання: що їм робити з Салоном?

Мистецтво відігравало надзвичайно велику роль у культурному житті Франції XIX століття. Живопис регулювався урядовим відділом під назвою Міністерство Імператорського двору та образотворчого мистецтва, і малярство вважали за таку саму професію, як медицину або право в наш час. Перспективний художник вступав до Національної вищої школи образотворчого мистецтва в Парижі. Там він здобував детальну й формальну освіту, переходячи від копіювання малюнків до зображення моделей. На кожному етапі навчання проводились конкурси. Тих, що мали поганий результат, відсіювали. Кращі учні одержували нагороди й престижні стипендії, а вершиною професії був Салон – найважливіша художня виставка в усій Європі.

Щороку кожен французький художник подавав свої два-три найкращі полотна на розгляд експертного журі. Кінцевим терміном було перше квітня. Художники з усього світу везли по паризькій бруківці возики з картинами в Індустріальний палац – виставкову залу, побудовану для Паризького міжнародного ярмарку між Єлисейськими полями та Сеною. Впродовж кіль-

кох наступних тижнів журі оцінювало кожну картину по черзі. Ті, які вважали за неприйнятні, позначалися червоною літерою «R» – *rejeté* – відмовлено. Ті, що їх журі приймало, вивішували на стінах Палацу, і протягом шести тижнів починаючи з травня мільйони людей приходили на виставку, пробираючись крізь тисняву до творів найбільших і найвідоміших майстрів і висміюючи картини, які їм не подобалися. Найкращі полотна отримували медалі. Переможців відзначали, і вартість їхніх творів збільшувалась. Невдахи брели додому і знову бралися до роботи.

– У Парижі ледве назбирається п'ятнадцять шанувальників мистецтва, яким може сподобатися картина без схвалення Салону, – якось сказав Ренуар. – І є 80 000 тих, хто не купить нічого в художника, котрого не прийняли до Салону.

Ренуар так хвилювався через Салон, що одного року він прийшов до Палацу під час обговорення журі й чекав на подвір'ї, щоб якомога раніше дізнатись їхнє рішення. Але потім він засоромився і представився другом Ренуара. Ще один із завсідників «Гербуа», Фредерік Базіль, якось зізнався: «Я страшенно боюся відмови». Коли художник Жуль Гольцапфель не зміг потрапити до Салону 1866 року, він вистрелив собі в голову. «Члени журі відмовили мені. Отже, в мене немає таланту, – написано в його передсмертній записці. – Я мушу померти». Для художника у Франції XIX століття Салон був усім, і група імпресіоністів надавала йому такого великого значення, тому що його журі раз по раз відмовляло їм у прийомі.

Підхід Салону був традиційним: «Від картин сподівалися мікроскопічної точності, належної «завершеності» й оформлення, правильної перспективи, дотримання всіх відомих художніх правил, – пише історик мистецтва С'ю Роу. – Світло передавало високу драму, темрява вказувала на поважність. У наративному живописі сцена повинна бути не лише «точною», а й задавати морально прийнятний тон. Обід у Салоні нагадував вечір у Паризькій опері: глядачі очікували на піднесеність і видовище. Здебільшого вони знали, що їм подобається, і розраховували побачити те, що їм знайоме». За словами Роу, медалі здобували велетенські, ретельно промальовані полотна, які зображували сцени з французької історії або міфології, з кіньми, арміями або вродливими жінками і з такими назвами, як «Від'їзд солдата», «Молода жінка плаче, читаючи лист» або «Забута невинність».

Імпресіоністи мали зовсім інші уявлення про мистецтво. Вони зображали повсякденне життя. Їхні мазки були помітними, а їхні постаті – невиразними. Журі Салону й відвідувачі Палацу вважали їхні твори за аматорські й навіть такі, що здатні шокувати. 1865 року Салон несподівано прийняв картину Мане під назвою «Олімпія», на якій було зображено повію, і вона сколихнула Париж. Біля полотна довелося виставити охорону, щоб глядачі не підходили надто близько. «Переважала атмосфера істерії, ба навіть страху, – пише історик Росс Кінг. – Деякі глядачі були вражені «епідемією божевільного сміху», а інші, переважно жінки, із жахом відверталися від картини». У 1868 році Ренуарові, Базілю та Моне вдалося представити свої картини в Салоні. Але щойно минула половина шеститижневої виставки, їхні твори перенесли з головної зали на «звалище» – так називалася маленька, темна кімната в задній частині будівлі, де зберігали забраковані картини. Це було не набагато краще, ніж дістати відмову.

Салон був найважливішою художньою виставкою у світі. З цим погоджувалися всі відвідувачі «Кафе Гербуа». Однак для того, щоб потрапити до Салону, слід було заплатити певну ціну – створювати мистецтво, яке імпресіоністи вважали беззмисовним. При цьому вони ризикували загубитися серед творів інших художників. Чи було воно того варте? Щовечора імпресіоністи сперечалися про те, що їм робити: і далі стукати у двері Салону чи заявити про себе самостійно й улаштувати виставку для самих себе. Ким вони хотіли бути – маленькою рибкою у великому ставку Салону чи великою рибкою в маленькому ставочку, який вони самі собі виберуть?

Зрештою імпресіоністи зробили правильний вибір, і це одна з причин, через яку їхні картини висять у всіх великих художніх музеях світу. Але така сама дилема раз у раз виникає в нашому житті, і ми часто ухвалюємо менш зважені рішення. Обернена U-подібна крива

нагадує нам, що в певній точці гроші й ресурси перестають покращувати наше життя і починають його погіршувати. Історія про імпресіоністів указує на ще одну, паралельну, проблему. Ми прагнемо найкращого, і для нас дуже важливо потрапити в провідні інституції. Але ми рідко замислюємось – як це зробили імпресіоністи – про те, наскільки ці найпрестижніші інституції відповідають нашим інтересам. Подібних прикладів багато, але одним із найбільш промовистих є вибір університету.

2

Керолайн Сакс²⁷ виросла на самісінькій околиці Вашингтона, округ Колумбія, у столичній агломерації. У старших класах вона навчалась у державних школах. Її мати – бухгалтер, а батько працює в технологічній компанії. В дитинстві дівчинка співала в церковному хорі, любила писати й малювати. Але найдужче вона захоплювалась наукою.

– Я часто повзала по траві зі збільшуваним склом і альбомом у руках, спостерігаючи за жуками й малюючи їх, – каже Сакс.

Ця вдумлива та освічена молода жінка вирізняється щирістю і прямолінійністю.

– Я дуже, дуже цікавилася жуками. Й акулами. Певний час я думала, що стану ветеринаром або іхтіологом. Юджині Кларк стала моєю героїнею. Це була перша жінка-дайвер. Вона виросла в Нью-Йорку в родині іммігрантів і стала найкращою у своїй галузі, хоча їй часто казали: «Ти жінка, тобі не можна пірнати в океан». Мені вона здавалася просто чудовою. Мій батько зустрівся з нею і дав мені фото з її підписом – для мене то була справжня знахідка. Наука відігравала надзвичайно важливу роль у всьому, що я робила.

Сакс закінчила старшу школу з найкращим результатом у класі. Вона пройшла курс політології в районному коледжі ще школяркою, а також курс багатомірних обчислень у місцевому муніципальному коледжі. З обох курсів, а також із усіх шкільних предметів дівчина мала найвищий бал. Вона відмінно склала випускні іспити за поглибленою програмою.

Влітку після дев'ятого класу батько повіз її в невеликий тур по американських університетах.

– Здається, ми оглянули п'ять вишів за три дні, – каже Керолайн. – Це був Весліан, Браун, Коледж Провіденс, Бостонський коледж і Єль. У Весліані було цікаво, але він здавався дуже малим. Єль був класним, але я в нього однозначно не вписувалась.

А от Університет Браун у Провіденс, Род-Айленд, припав дівчині до душі. Він невеликий і ексклюзивний, розташований посеред району, побудованого в ХІХ столітті, із григоріанськими й колоніальними будинками з червоної цегли на верхівці пологого пагорба. Можливо, це найкрасивіший кампус у США. Керолайн подала документи в Браун, а Мерілендський університет був для неї запасним варіантом. Через кілька місяців вона отримала лист. Її прийняли.

– Я очікувала, що в Брауні всі будуть дуже багатими, досвідченими та обізнаними, – каже Сакс. – А потрапивши туди, помітила, що там усі такі самі, як і я – спрагли знань, трохи схвильовані, радісні й невпевнені в тому, що їм вдасться завести друзів. Мене це дуже заспокоювало.

Найважче було обрати курси, тому що їй подобалося все. Зрештою дівчина обрала «вступ до хімії», «іспанську мову», курс під назвою «еволюція мови» і «ботаніку в сучасній медицині», яку вона описує так: «наполовину ботаніка, наполовину використання місцевих рослин у медицині та хімічні теорії, на яких воно ґрунтується». Це скидалося на рай.

²⁷ Я змінив ім'я та особисті дані. (Прим. авт.)

3

Чи зробила Керолайн Сакс правильний вибір? Більшість із нас відповіла б «Так». Коли вона їздила зі своїм батьком у той короткий тур, то оцінювала коледжі, що їх вони відвідували, від найкращого до найгіршого. На першому місці стояв Університет Браун. Мерілендський університет став для неї запасним варіантом, тому що він був набагато гіршим, аніж Браун. Останній входить до Ліги плюща²⁸. Він має більше ресурсів, більше здібних студентів, більше престижу й досвідченіший викладацький склад, аніж у Мерілендському університеті. В рейтингу американських вищих навчальних закладів, який щороку публікують у часописі *U. S. News & World Report*, університет Браун незмінно потрапляє в першу десятку або двадцятку. Мерілендський університет посідає значно нижчі позиції.

Але погляньмо на рішення Керолайн під таким самим кутом, під яким імпресіоністи дивилися на Салон. У своїх безкінечних диспутах в «Кафе Гербуа» імпресіоністи дійшли висновку, що вибір між Салоном і власною виставкою – це не просто найкращий варіант проти другого в списку. Це був вибір між двома дуже різними варіантами, кожен із яких мав сильні та слабкі сторони. Салон багато в чому нагадував університет Ліги плюща. У ньому створювалася репутація. Таким особливим його робила вибірковість. У Франції в 1860-х роках було приблизно три тисячі художників із «національною репутацією», і кожен із них відправляв свої два-три найкращі твори в Салон. Це означало, що журі обирало з цілої гори полотен. Відмови були нормою. Важче було пройти відбір. «Салон – це справжнє поле битви, – казав Мане. – Саме там дають належну оцінку».

З усіх імпресіоністів він був найдужче переконаним у цінності Салону. Художній критик Теодор Дюре, ще один із кола «Гербуа», погодився: «Тобі потрібно зробити ще один крок, – писав Дюре до Піссарро 1874 року. – Треба, щоб публіка про тебе дізналась і щоб тебе прийняли всі продавці й поціновувачі мистецтва... Я закликаю тебе виставляти свої картини; ти мусиш створювати шум, заперечувати й наражатися на критику, зустрічатися з великою публікою віч-на-віч».

Однак те, що робило Салон настільки привабливим – його вибірковість і престиж, – також спричиняло проблеми. Палац був величезним приміщенням завдовжки в триста ярдів²⁹, із центральною галереєю заввишки в два поверхи. Типовий Салон міг прийняти три або чотири тисячі картин, і вони висіли в чотири ряди, від підлоги й аж до самісінької стелі. «У головному ряду», на рівні очей, вивішували лише ті картини, які дістали одностайне схвалення журі. Якщо вам відводили верхній ряд під стелею, побачити ваші картини було практично неможливо (одного разу картину Ренуара повісили у верхньому ряду на звалищі). Жодному художникові не дозволяли представляти більше як три твори. Відвідувачів приходило стільки, що годі було протовпитися. Салон являв собою великий ставок. Але в ньому було дуже важко не стати малою рибою.

Піссарро й Моне не погоджувалися з Мане. Вони вважали, що доцільніше бути великою рибиною в малому ставку. Якщо вони самостійно заявлять про себе, організувавши власну виставку, то їм не треба буде дотримуватися суворих правил Салону, згідно з якими «Олімпію» вважали за неподобство, а медалі присуджували за зображення солдатів і заплаканих жінок. Вони зможуть малювати що завгодно. І не загубляться в натовпі, тому що натовпу не буде. 1873 року Піссарро і Моне запропонували імпресіоністам заснувати організацію під назвою *Société Anonyme Coopérative des Artistes Peintres, Sculpteurs, Graveurs*³⁰. У них не було конкурен-

²⁸ Ліга плюща (*Ivy League*) – асоціація восьми найпрестижніших і найстаріших університетів США.

²⁹ ≈ 274 м.

³⁰ Анонімний кооператив художників, скульпторів і граверів.

тів, журі й медалей. До всіх митців ставились однаково. Всі, крім Мане, вступили в цю організацію.

Їхня спільнота знайшла приміщення на Бульварі капуцинів на горішньому поверсі будівлі, з якої щойно виїхав фотограф. Там було кілька маленьких кімнат із бордовими стінами. Виставка імпресіоністів відкрилася 15 квітня 1874 року й тривала місяць. Квиток коштував один франк. На виставці були представлені 165 творів мистецтва, серед яких три картини Сезанна, десять – Дега, дев'ять – Моне, п'ять – Піссарро, шість – Ренуара і п'ять – Альфреда Сіслея. Це дуже мало порівняно з експозицією Салону, який відбувався в іншій частині міста. На своїй виставці імпресіоністи могли представляти скільки завгодно полотен і вивішувати їх так, щоб глядачі все бачили. «Імпресіоністи губилися серед картин Салону, навіть коли їм щастило туди потрапити, – пишуть історики мистецтва Гаррісон Вайт і Синтія Вайт. – Власна незалежна виставка дозволила їм привернути до себе увагу публіки».

Виставку відвідало три тисячі п'ятсот людей – лише в перший день їх було 175, і цього виявилось достатньо для того, щоб їх помітили критики. Оцінки не завжди були позитивними: дехто жартував, що імпресіоністи заряджають пістолет фарбою і стріляють у полотно. Але це було частиною домовленості про велику рибу в маленькому ставку. Вона може викликати кпини у сторонніх спостерігачів, але маленькі ставки привітні до тих, хто в них плавав. У них є підтримка спільноти і друзів. Окрім того, тут не засуджують новацій та індивідуальність. «Ми починаємо створювати для себе нішу, – писав обнадіюваний Піссарро своєму другові. – Ми пройшли непоміченими й підняли свій плакат посеред натовпу». Їхнім завданням було «рухатися вперед, не зважаючи на думки інших». Він мав рацію. Працюючи самостійно, імпресіоністи знайшли для себе нову ідентичність. Вони відчули нову творчу свободу, і невдовзі зовнішній світ почав прислухатися до них. В історії сучасного мистецтва не було важливіших і відоміших виставок, аніж оця. Якби в наш час ви захотіли придбати картини, вивішені в цих тісних кімнатах на горішньому поверсі, вам довелося б заплатити понад мільярд доларів.

Імпресіоністи доводять, що іноді краще бути великою рибою в маленькому ставку, ніж маленькою рибкою у ставку великому, тому що в маргінальному світі статус аутсайдера перестає бути вадою. Піссарро, Моне, Ренуар і Сезанн обирали між престижем і помітністю, вибірковістю та свободою й вирішили, що ціна великого ставка занадто висока.

Керолайн Сакс стояла перед таким самим вибором. Вона могла бути великою рибиною в Мерілендському університеті або маленькою рибкою в одному з найпрестижніших університетів світу. Вона обрала Салон замість трьох кімнат на бульварі Капуцинів – і дорого заплатила за своє рішення.

4

Проблеми для Керолайн Сакс почалися навесні першого року, коли вона взялася студіювати хімію. Зараз вона розуміє, що записалась на забагато предметів і гуртків. Вона дістала оцінку за третій проміжний етап, і їй похололо в грудях. Вона пішла до професора.

– Він дав мені кілька завдань, а потім сказав: «Вам не вистачає базового знання певних концепцій, тому я порадив би вам покинути цей курс, не складати останній іспит, а наступної осені почати спочатку».

Керолайн вчинила так, як їй порадив викладач. Вона знову пройшла цей курс наступної осені. Але результати виявилися не набагато кращими. Вона дістала В³¹. Дівчина була шокована.

³¹ За п'ятибальною шкалою, в якій найвища оцінка А, а найнижча – F, В– відповідає оцінці «4–».

– Раніше я ніколи не отримувала В, – каже вона. – Я завжди була відмінницею. До того ж вивчала цей предмет удруге, на другому курсі, а більшість студентів були на першому семестрі. Це мене дуже розчарувало.

Коли її прийняли в Браун, Керолайн знала, що він відрізнятиметься від вищої школи. Інакше не могло й бути. Вона більше не буде найрозумнішою дівчиною в класі – і вона з цим змирилась.

– Я усвідомлювала, що хай скільки готуватимуся, деякі студенти знатимуть те, про що я ніколи не чула. Тому я намагалася не бути наївною.

Однаке з хімією все склалося ще гірше, ніж дівчина очікувала. Конкуренція в її класі виявилася занадто потужною.

– Мені було важко навіть спілкуватися зі студентами з цих класів, – веде далі Сакс. – Вони не хотіли мені розповідати, як вони вчаться. Вони не бажали говорити про те, як краще зрозуміти матеріал, тому що тоді я могла б їх наздогнати.

Навесні на другому курсі вона почала вивчати органічну хімію – і ситуація ще погіршилася. В Керолайн нічого не виходило.

– Ти запам'ятовуєш, як працює певна концепція, а потім тобі дають молекулу, яку ти ніколи не бачила, і просять тебе зробити ще одну молекулу, котрої ти ніколи не бачила, перейти від одного до іншого. Деякі люди вміють виконувати такі завдання за п'ять хвилин. Вони випереджають усіх. А інші привчили себе так думати, доклавши до цього купу зусиль. Я так тяжко працювала, але не могла нічого втямити.

Викладач ставив запитання, студенти навколо неї підносили руки, а Сакс сиділа мовчки і слухала їхні чудові відповіді.

– Мене охоплювало відчуття невідповідності.

Одного разу вона до пізньої ночі готувалася до консультацій із органічної хімії. Дівчина почувалася нещасною та сердитою. Вона не хотіла вчити органічну хімію о третій ночі, тому що це не давало жодного результату.

– Мабуть, саме тоді я почала замислюватися над тим, чи варто мені вчитися далі, – каже Керолайн. Їй це набридло.

Трагічним у цій історії є те, що Сакс обожнювала науку. Пригадуючи прощання зі своєю першою любов'ю, вона з сумом перераховувала курси, які хотіла б пройти, але не могла – фізіологія, інфекційні хвороби, біологія, математика. Влітку після другого курсу вона обдумувала важке рішення.

– У дитинстві я дуже пишалася тим, що можу сказати: «Мені сім років, і я люблю жуків! Я хочу їх вивчати, я постійно про них читаю й малюю їх у своєму альбомі, позначаю різні частини їхнього тіла, описую, де вони живуть і що роблять». Пізніше це перетворилося на: «Мене дуже цікавлять люди й те, як функціонує людський організм. Хіба це не дивовижно?» Без сумніву, для дівчини любов до науки є приводом для гордості. Мені було трохи ніяково відмовлятися від цього й казати: «Я вивчатиму щось легше, позаяк не витримую такого навантаження». Певний час я сприймала це лише таким чином – як цілковиту поразку. Це було моєю метою, і я не можу її досягти.

Успіхи Сакс в органічній хімії ні на що не впливали, еге ж? Вона не хотіла бути хіміком-органіком. Це був лише курс. Багатьом людям не вдається опанувати органічну хімію. Чимало студентів-медиків проходять органічну хімію влітку в іншому коледжі, щоб мати цілий семестр на підготовку. Ба більше, Сакс вивчала органічну хімію в університеті з великою конкуренцією і суворими вимогами. Якщо скласти рейтинг усіх студентів світу, які вивчають органічну хімію, мабуть, Сакс потрапила б у 99-й процентиль³².

³² Відсоток тестованих, які дістали такий самий або нижчий бал.

Але проблема полягала в тому, що Керолайн порівнювала себе не з усіма студентами світу, які вивчали органічну хімію. Вона порівнювала себе з рештою студентів Брауна. Вона була маленькою рибою в одному з найглибших і найконкурентніших ставків країни – і порівняння з усіма іншими розумними рибами підірвало її впевненість у собі. Вона почувалася дурепою, хоча це зовсім не відповідало дійсності. «Ого, інші студенти опановують це, навіть ті, хто спочатку знав не більше від мене, а я просто не можу навчитися так думати».

5

Керолайн Сакс переживала те, що називають «відносною депривацією» – цей термін придумав соціолог Семюел Стуффер під час Другої світової війни. Стуффера відрядили до армії США для дослідження настроїв та морального духу американських солдатів, і в результаті він опитав півмільйона чоловіків і жінок. Його цікавило все: як солдати ставляться до свого командування, як чорношкірі почувалися в армії, наскільки важко солдатам служити на віддалених постах.

Проте одне з питань Стуффера було особливо цікавим. Він запитав солдатів, які служили у Військовій поліції та в Авіаційному корпусі (попереднику Військово-повітряних сил), наскільки добре в їхньому роді військ виявляють і заохочують здібні кадри. Відповідь була однозначною: військові поліціанти значно позитивніше оцінювали свою організацію, ніж ті, хто служив у Авіаційному корпусі.

На позір це здавалося нелогічним. У Військовій поліції був один із найгірших відсотків підвищень у всіх збройних силах. У Авіаційному корпусі цей відсоток являв собою один із найвищих. Солдат Авіаційного корпусу мав удвічі більше шансів стати офіцером, аніж солдат Військової поліції. Чому ж тоді військові поліціанти почувалися більш задоволеними? Стуффер влучно застеріг, що військові поліціанти порівнювали себе тільки з іншими військовими поліціантами. А підвищення у Військовій поліції було настільки рідкісним явищем, що коли ти його здобував, то дуже тішився. А якщо тебе не підвищували, ти був у одному човні з більшістю товаришів по службі – тож тебе це не надто засмучувало.

«Порівняйте це із солдатом Авіаційного корпусу з такою самою освітою і вислугою років, – писав Стуффер. – Його шанси на офіцерське звання були вищими від 50 %. Якщо він здобував підвищення, більшість його товаришів теж його здобували, і це досягнення здавалося менш вагомим, аніж у Військовій поліції. Якщо ж більшості присвоювали офіцерське звання, а йому ні, він мав усі підстави для незадоволення, яке виражалось у критиці системи підвищень».

Стуффер висловлював думку про те, що ми формуємо враження не глобально, поміщаючи себе в якомога ширший контекст, а локально – порівнюючи себе з людьми, які плывуть із нами «в одному човні». Наше відчуття упослідженості є *відносним*. Це спостереження водночас очевидне і (після певних розважань) надзвичайно глибоке; воно пояснює чимало інших загадкових спостережень. Наприклад, у яких країнах, на вашу думку, вищий рівень самогубств: у тих, де громадяни вважають себе за дуже щасливих, як-от: Швейцарія, Данія, Ісландія, Нідерланди й Канада – чи в таких країнах, як Греція, Італія, Португалія та Іспанія, громадяни яких вважають себе не дуже щасливими? Відповідь: у так званих «щасливих країнах». Це той самий феномен, що й у Військовій поліції та Авіаційному корпусі. Якщо ви переживаєте депресію в країні з низьким рівнем щастя, то порівнюєте себе з оточенням і відчуваєтеся не так уже й зле. Але уявіть собі, наскільки тяжко переживати депресію в країні, де в усіх на обличчях сяють широкі усмішки?³³

³³ Приклад узято з праці економіста Мері Дейлі, яка докладно описала це явище. Ось іще один приклад, цього разу з книжки Керол Грегем «Щастя у світі: парадокс щасливих селян і нещасних мільйонерів» [Happiness Around the World: The

Отже, рішення Керолайн Сакс оцінювати себе, озираючись на клас органічної хімії, не було дивним та ірраціональним. Це властиво людям. Ми порівнюємо себе з тими, хто в такій самій ситуації, як і ми. Це означає, що студенти елітних університетів – мабуть, за винятком найуспішніших – стикаються з таким тягарем, якого в них не було б у менш конкурентній атмосфері. Серед громадян щасливих країн вищий рівень самогубств, аніж серед громадян нещасливих країн, тому що вони дивляться на усміхнені обличчя навколо й помічають надто великий контраст. Студенти «чудових» університетів дивляться на своїх розумних однокурсників і що, на вашу думку, вони відчувають?

Феномен відносної депривації в освіті доволі влучно називають «ефектом великої риби в маленькому ставку». Чим елітнішим є освітній заклад, тим гірше студенти оцінюють свої академічні здібності. Студенти, які в хорошому університеті були б найкращими в групі, в чудовому університеті можуть запросто опинитись у хвості. Студенти, які в хорошому виші вважали б, що вони опанували предмет, у чудовому виші можуть почуватися менш успішними. А це відчуття – хай яке воно суб'єктивне, смішне й ірраціональне – має значення. Те, як ви оцінюєте свої здібності, – «академічне самосприйняття» – в контексті класу впливає на вашу готовність приймати виклики й завершувати складні завдання. Це важливий складник мотивації та впевненості.

Теорію «великої риби в маленькому ставку» вперше запропонував психолог Герберт Марш. На його думку, більшість батьків і студентів хибно підходять до вибору університету.

– Багато людей думають, що навчатися в університеті з жорстким відбором добре, – каже він. – Однак це не так. Насправді в цьому є і плюси, й мінуси.

– Коли я жив у Сідней, – веде далі Марш, – там працювало кілька державних шкіл із жорстким відбором, які були навіть престижнішими, аніж елітні приватні школи. Вступні тести в них були надзвичайно складними. Тому мені завжди телефонували з *Sydney Morning Herald* – популярної місцевої газети – коли там проводили вступні іспити. Це відбувалося щороку, і від мене завжди чекали почути щось нове. Тому я нарешті сказав – можливо, не слід було цього робити: «Якщо ви хочете побачити позитивний вплив елітних шкіл на самосприйняття, ви експериментуєте не з тією особою. Слід досліджувати батьків».

6

Випадок Керолайн Сакс дуже типовий. Більше ніж половина американських студентів наукових, технологічних і математичних (разом їх називають *STEM*) програм покидають навчання після першого або другого курсу. Хоча науковий ступінь – один із найцінніших активів молодого людини в сучасній економіці, багато студентів *STEM* переходять на гуманітарні науки, в яких академічні стандарти менш суворі, а навчальний процес менш конкурентний. Це головна причина, через яку в США так мало кваліфікованих учених та інженерів з американським дипломом.

Щоб зрозуміти, хто і чому покидає навчання, погляньмо на набір студентів на наукові програми коледжу Гартвік, що на півночі Нью-Йорка. Це маленький коледж вільних мистецтв, яких є чимало на американському північному заході.

Paradox of Happy Peasants and Miserable Millionaires]. Хто, на вашу думку, щасливіший: бідняк у Чилі чи бідняк у Гондурасі? Було б логічно припустити, що бідняк у Чилі. Ця країна має сучасну й розвинену економіку. Бідняки в Чилі заробляють приблизно вдвічі більше, ніж бідняки в Гондурасі. Це означає, що вони можуть жити у кращих будинках, їсти кращу їжу й дозволити собі більше матеріальних благ. Але якщо порівняти індекс щастя бідняків у обох країнах, гондурасці суттєво випереджають чилійців. Чому? Тому що гондурасців цікавить лише те, як живуть інші гондурасці. Грегом зазначає: «Оскільки на щастя впливає не середній рівень доходу в країні, а відносна відстань до середнього рівня, бідний гондурасець, для якого ця відстань менша, є щасливішим». У Гондурасі достаток убогих людей значно ближчий до середнього класу, ніж у Чилі, тому вони почувуються краще. (Прим. авт.)

Ось усі студенти *STEM* Гартвіку, поділені на три групи – верхню, середню й нижню – відповідно до їхніх результатів із математики. Це бали за іспит *SAT*, який у багатьох американських коледжах використовують як вступний тест. У розділі «математика» максимально можлива кількість балів – 800³⁴.

Студенти <i>STEM</i>	Верхня третина	Середня третина	Нижня третина
<i>SAT</i> Математика	569	472	407

Якщо взяти за орієнтир *SAT*, існує великий розрив між математичними здібностями найкращих і найгірших студентів Гартвіку.

А тепер погляньмо, скільки наукових ступенів здобуває кожна з цих груп у Гартвіку.

Студенти <i>STEM</i>	Верхня третина	Середня третина	Нижня третина
Відсоток	55,0	27,1	17,8

Студенти у верхній третині Гартвіку здобувають понад половину наукових ступенів. У нижній третині – лише 17,8 % наукових ступенів. Студенти, які приходять у Гартвік із найнижчим рівнем математичних знань, масово покидають навчання. В цьому немає нічого дивного. Дуже важко вивчати вищу математику й фізику, як необхідні дисципліни для того, щоб стати інженером або науковцем. Лише невелика група студентів із найкращим рівнем підготовки може засвоїти цей матеріал.

³⁴ Цю статистику взято зі статті «Вплив національності на вибір і відмову від наукових спеціальностей у закладах із жорстким відбором» [The Role of Ethnicity in Choosing and Leaving Science in Highly Selective Institutions] соціологів Роджерса Елліотта, А. Крістофера Стрента та ін. Бали *SAT* наведено станом на початок 1990-х років, і нині вони можуть дещо відрізнитися. (Прим. авт.)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.