



[Купить бумажную или электронную книгу](#)

Гении и аутсайдеры

Почему одним все, а другим ничего?

(Outliers)

Малкольм Гладуэлл • Манн, Иванов и Фербер © 2013 • 264 с.

Управление персоналом / Подбор персонала
Общество

Основные идеи

- Привычные модели достижения успеха верны лишь наполовину.
- Люди, достигшие настоящего мастерства в каком-либо деле, потратили на его освоение около 10 тысяч учебных часов.
- Одной природной одаренности недостаточно. Она должна сочетаться с практическим интеллектом.
- Ум – это необходимое условие: для того чтобы чего-то добиться, нужно хорошо соображать. При этом ум не является решающим фактором достижения целей.
- Относя чей-либо успех на счет неординарной личности, мы недооцениваем важнейшие социальные и культурные факторы.
- Семья и происхождение в целом формируют навык практического применения способностей и оказывают сильное воздействие на продвижение к успеху.
- Ваше культурное и этническое происхождение влияют на то, как вы налаживаете отношения с людьми, как реагируете в конфликтной или кризисной ситуации.
- Влияние культуры сохраняется и после того, как вы уедете из родных мест.
- Традиции ведения сельского хозяйства формируют способность к концентрации внимания, отношение к обучению и работе даже через поколения после того, как ее представители покинули свои поля и пастбища.
- Выявив культурные факторы, определяющие вероятность успеха в той или иной сфере, научите других людей пользоваться ими и учитывать их воздействие.

Рецензия getAbstract

Книга Малькольма Гладуэлла читается словно сама собой и кажется даже более убедительной, чем приводимые в ней факты и свидетельства. Автором проделана огромная работа по подбору информации, которая опровергает устоявшиеся представления о факторах, способствующих успеху. Он предлагает новые модели, учитывающие воздействие социально-культурного контекста и иных условий. Гладуэлл обращает внимание читателя на многие детали, обычно остающиеся за рамками изучения стратегий достижения успеха, и обсуждает возможные способы профессионального совершенствования и осуществления социальных перемен. Впрочем, хотелось бы узнать, что скажет автор о тех успешных людях, которые не вписываются в созданные им модели, или о тех областях, где эти модели просто неприменимы. Тем не менее книга несомненно оригинальна и полезна. *getAbstract* рекомендует ее читателям, которые стремятся понять современные социальные тенденции или интересуются историями успеха одаренных людей.

Краткое содержание

В чем секрет успеха?

Для того чтобы добиться успеха, нужно много работать. Это очевидно. Но успеха добивается далеко не каждый из тех, кто много и упорно работает. Нет ли у преуспевающих людей какого-то особого дара или таланта? Чем-то же они должны отличаться от остальных! Именно так мы обычно пытаемся объяснить, почему у кого-то все складывается хорошо, а кто-то постоянно терпит неудачи. Такое объяснение в корне неверно – оно упускает из виду многие аспекты проблемы. Эта традиционная модель индивидуализирует процесс достижения успеха, который, несмотря на огромное значение личности, представляет собой еще и социокультурное явление.

“Это книга о людях, совершающих неординарные поступки””.

Возьмем для примера Канадскую хоккейную лигу. Выступающие в ней юноши отлично натренированы, обладают способностями, и многие со временем становятся профессионалами. Но их упорство и стремление к успеху – это только половина дела. Вторую вслед за биологами мы можем назвать экологической средой особи. Высокий крепкий дуб вырастает из хорошего желудя, но при этом важно, чтобы желудь попал в хорошую почву и чтобы другие деревья не затеняли молодой росток. Таких факторов огромное количество. Точно так же и молодые спортсмены становятся звездами, с одной стороны, благодаря своим талантам и постоянной упорной работе, а с другой – в силу случайного стечения обстоятельств и произвольного социального отбора.

“Умение воспользоваться благоприятной возможностью, столь необходимое для достижения успеха, приобретается не только нашими собственными усилиями или благодаря нашим родителям; оно обусловлено самим временем: теми конкретными возможностями, которые предоставляет нам конкретный исторический момент””.

В младших хоккейных лигах Канады переход игроков на следующий уровень происходит первого января. Оказывается, подавляющее большинство тех, кто добился в хоккее успеха, родились в начале

года. В детстве несколько месяцев разницы в возрасте играют заметную роль. Когда начинаются тренировки в детских командах, те, кто родился в начале года, кажутся более крупными, обладающими лучшей координацией движений и в целом более перспективными, чем их одноклассники, родившиеся на несколько месяцев позже. Тренеры уделяют им больше внимания, и они проводят больше времени на льду. В результате им удастся добиться лучшего уровня игры, чем их чуть более юным сверстникам. Взрослые отдают им больше энергии, но вовсе не в силу их особого упорства или необыкновенной одаренности. В их пользу играет случайность – дата рождения. Если же мы хотим уравновесить шансы всех мальчишек, желающих играть в хоккей, если мы твердо намерены не упустить ни одного одаренного от природы игрока, нам потребуется проводить отбор дважды. То же самое относится и к школам. Вместо того чтобы группировать детей по возрасту в очень широких пределах, создавая для них заведомо неравные условия, лучше сформировать два-три потока учащихся.

“Тесно связывая успех и личностные качества, мы напрасно растрачиваем человеческий потенциал. Мы упускаем возможность поднять других на высшие ступеньки успеха””.

Ранний отбор очень важен и потому, что тесно связан с другим фактором – количеством времени, затраченного на овладение навыком. Если проследить, например, сколько часов занимались музыкой в детстве и подростковом возрасте разные группы людей, выясняется такая картина. Хорошо подготовленные любители посвящают своему хобби около 2000 часов занятий. Будущие учителя музыки занимаются 4000 часов, а будущие профессиональные музыканты – примерно 8000. Те же, кто впоследствии становятся выдающимися исполнителями, вкладывают в дело своей жизни около 10 000 часов практических занятий. Этот рубеж – 10 000 часов занятий – применим и к другим профессиональным областям, таким как спорт, искусство и даже программирование. Примерно столько времени потратили на освоение своего ремесла люди, перевернувшие компьютерный мир. Среди них, например, Билл Джой, преобразивший операционную систему UNIX и программный язык Java.

“Эта мысль – о том, что достижение высокого уровня мастерства в сложных видах деятельности невозможно без определенного объема практики, – не раз высказывалась в исследованиях по профессиональной компетенции””.

Однако личного упорства Билла для успеха было бы недостаточно. Требовалось, чтобы удачно сложились многие обстоятельства. В 1970-е годы Билл Джой учился в Мичиганском университете – в то время одном из немногих учебных заведений, в достаточной степени оснащенных компьютерным оборудованием. Вначале Билл изучал другие дисциплины, а в компьютерный центр он попал случайно. Но оказавшись там, он получил возможность совершенствоваться в программировании едва ли не круглосуточно: благодаря небольшой ошибке в системе, студенты могли просиживать за компьютерами намного дольше, чем предполагало их расписание. Примерно такое же везение выпало и на долю Билла Гейтса: он смог реализовать свои таланты благодаря тому, что ходил в частную школу, в которой уже в 1960-е годы был свой компьютерный клуб. Ну, а кроме того, ему также удавалось “подворовывать” компьютерные часы у близлежащего университета.

“Однако идея о том, что IQ имеет некую пороговую величину, противоречит нашим убеждениям””.

Помимо способностей, обстоятельств, затраченного времени и усилий вероятность достижения успеха следует рассматривать и в более широком историческом контексте. Если взять 75 богатейших людей за всю историю человечества, то выяснится, что каждый пятый из них относится к “одному и тому же поколению одной и той же страны”. С 1830 по 1840 год в США родились Джон Рокфеллер, Эндрю Карнеги, Джей Гулд и еще десяток людей, которые стали невероятно богатыми, воспользовавшись плодами американского экономического взлета. Сходную закономерность можно отметить и для поколения законодателей рынка высоких технологий: Пол Аллен родился в 1953 году, Билл Джой – в 1954-м, Билл Гейтс и Стив Джобс – в 1955-м, а Стив Баллмер – в 1956-м. Они сформировали облик этой отрасли, начав работать в ней в самый подходящий момент: достаточно рано, чтобы внести решающий вклад в ее создание, и в то же время достаточно поздно для того, чтобы миновать начальный период господства перфокарт.

“Именно эти три элемента – независимость, сложность и взаимосвязь усилий и награды – отличают работу, которая приносит удовлетворение””.

Подобные исторические условия далеко не всегда выглядят благоприятными с самого начала. Условия успеха могут формироваться случайным образом, порой – вопреки противодействию социальных факторов. Взяв, например, Джозефа Флома. Закончив Гарвардскую школу права, он оказался одним из немногих выпускников, которым не удалось устроиться на работу. Он был “несуразным, неуклюжим толстым юнцом”, и к тому же еврейского происхождения, а в то время юридическую элиту Нью-Йорка составляли белые англосаксонские протестанты благородных кровей, в массе своей лично знакомые друг с другом. Отвергнутый компаниями, работавшими “в белых перчатках”, Флом вместе с двумя партнерами организовал свою фирму, которая бралась за любые дела. Постепенно у нее сформировался свой профиль. В те времена многие именитые юристы избегали корпоративных судебных дел, в особенности – недружественных поглощений. Именно эти случаи почтенные адвокаты уступали еврею Флому – человеку со стороны, чуждому их аристократическому цеху. К тому времени, как поглощения стали обычным явлением в бизнесе, Флом уже наработал огромную практику и стал настоящим специалистом в этой области. Опыта у него было намного больше, чем у кого-либо из конкурентов. Кроме того, отвергнутый цеховым сообществом, он не стремился любой ценой сохранить хорошие отношения с коллегами. Спрос на его услуги резко вырос, что принесло Джо Флому успех и богатство.

Природной одаренности недостаточно

Кристофер Ланган прославился, когда выиграл 250 000 долларов в телешоу “Один против ста”. Его показатели IQ, по свидетельству психолога, были “слишком высоки для того, чтобы их можно было измерить безошибочно”. Интеллектуальное развитие Лангана с самого детства было необычным: он начал говорить в шесть месяцев, в три года сам научился читать, проштудировал “Основания математики” в шестнадцать, а “при сдаче SAT (экзамена на выявление академических способностей) набрал высший балл, несмотря на то, что заснул прямо во время тестирования”. При всех этих талантах он не слишком многого добился в жизни, если не считать победы в телешоу. Как мы опять

убеждаемся, врожденные таланты должны быть подкреплены “практическим интеллектом”, которого Лангану категорически не хватало. Рос Ланган с матерью-одиначкой, у которой было четверо детей – все от разных мужчин. Отец Лангана был беспробудным пьяницей. Свою первую стипендию Кристофер потерял из-за того, что мать вовремя не заполнила нужные бумаги. Учебу в университете Монтаны пришлось бросить из-за того, что он не мог туда вовремя добираться: машина была не на ходу. Работал он сборщиком мидий, разнорабочим и вышибалой в барах. Профессионально зарабатывать на жизнь своим недюжинным интеллектом Ланган так и не смог.

“Как ни прискорбно, исследование Термана показало: практически ни один вундеркинд из низших социальных слоев не добился известности””.

Судьба Роберта Оппенгеймера, наоборот, представляет собой наглядный пример удачного сочетания природной одаренности и умения использовать ее в жизни. Его таланты проявились, как и у Лангана, в самом раннем возрасте. В третьем классе он уже проводил лабораторные опыты, а в девять лет мог изъясняться на латыни и древнегреческом. Во время обучения у него тоже возникли проблемы, не связанные с успеваемостью: в момент обострения депрессии он вознамерился убить своего научного руководителя! Ланган не смог доучиться, по сути, из-за пустяков: асоциального поведения матери и неисправного автомобиля. Оппенгеймеру же за покушение на убийство просто назначили испытательный срок. Выходец из благополучной семьи, Оппенгеймер прекрасно знал нормы, действующие в социуме, и умел обращать все происходившее с ним в новые возможности. В семье его всячески поддерживали и неизменно внушали, что рано или поздно он добьется очень многого. Его отдали в специализированную школу, где мальчику уделяли особое внимание. В результате Роберт стал выдающимся физиком. Судьбы этих двух человек свидетельствуют о справедливости выводов исследований: поддержка семьи оказывает значительное влияние на возможность добиться успеха в жизни – даже когда речь идет об очень одаренных людях.

Культурные корни конфликтности и математических способностей

Долгие годы клановые войны уносили жизни обитателей округа Харлан в штате Кентукки. Умение храбро смотреть опасности в глаза и кровная месть стали неотъемлемой частью культуры жителей Аппалачских гор. Почему же эти качества проявились так ярко именно здесь? Ответ следует искать в происхождении тех британских иммигрантов, которые прибыли сюда в 1819 году. Они привезли с собой “культуру чести”, требовавшую сурово отвечать на все угрозы и оскорбления. Такая культура часто складывается в горных регионах, где основой жизни является скотоводство. Пастуху необходимо уметь действовать быстро и, главное, в одиночку. Иначе ни свою собственность, ни саму жизнь он защитить не сможет. Этим он отличается от земледельца, который привык к помощи общины. В культуре скотоводов реакция на одно-единственное оскорбление определяет характер человека. Традиции, свойственные тем или иным региональным культурам, передаются из поколения в поколение, несмотря на то что их истоки могут быть давно забыты.

“Что, если на математических способностях сказывается принадлежность к культуре, сформированной под влиянием тонкостей выращивания риса?”

Другой пример: превосходство уроженцев Азии в математике, которое имеет отчетливо выраженное культурное происхождение. Одно из преимуществ азиатов – язык. Китайские слова, называющие числа, короче числительных в европейских языках, поэтому ими легче оперировать. Превосходство жителей Азии в математике можно также объяснить различиями между азиатским и европейским сельским хозяйством. В Европе XVIII века крестьяне много работали весной во время посева, несколько менее напряженно – летом на прополке и опять тяжело – на осенней уборке урожая. Зимой у них было много свободного времени. А возделывание риса предполагает очень тяжелую работу, равномерно распределенную в течение года. Под рис нужно тщательно готовить поля и обеспечивать их постоянным орошением. Рис дает два урожая в год, и сорта этого злака можно регулярно менять. Все это дало глубоко укоренившуюся в культуре предрасположенность к упорной работе на протяжении долгого периода в сочетании со способностью учитывать влияние многих, совершенно разных факторов. А ведь это именно то, что требуется для овладения математикой.

Обучение, ведущее к успеху

Социально-культурный фон сказывается на индивидуальном поведении даже в такой ситуации, как крушение пассажирского самолета. Аварии на этом виде транспорта не случаются “просто так”, самолет ни с того ни с сего не загорается и не взрывается. Катастрофы происходят из-за того, что пилоты сталкиваются с осложняющими обстоятельствами (например, плохими погодными условиями), в которых совершают ошибку. Первая ошибка влечет за собой вторую, вторая – третью и так далее. В среднем подобные аварии являются результатом семи последовательно совершенных ошибок. Причем допускаются они вовсе не из-за недостаточной летной подготовки, а в силу стресса, плохой коммуникации и, как это ни странно, культурно обусловленных моделей поведения.

“Наша способность успешно справляться с возложенными на нас обязанностями напрямую зависит от того, откуда мы родом. Вот почему так трудно быть хорошим пилотом тому, кто принадлежит к культуре с большой дистанцией власти””.

Национальные культуры различаются по многим важным параметрам, одним из которых является так называемый индекс дистанции власти. Чем больше “та или иная культура ценит и уважает иерархию”, тем реже ее представители оспаривают решения своего руководства и тем менее охотно сообщают начальству неприятную информацию (даже, например, о приближающейся аварии). Культуры также различаются по степени независимости каждого из своих представителей. В одних сообществах принято объединяться в коллективы, другие более ориентированы на индивидуализм. В некоторых обстоятельствах, как, например, в напряженной обстановке, царящей в пилотской кабине, где уже были приняты одно за другим несколько ошибочных решений, представители индивидуалистических культур действуют эффективнее: они лучше сосредоточивают внимание на поиске отсутствующей информации. Представители иерархических коллективистских сообществ (например, корейцы) в такой ситуации скорее доведут аварийную ситуацию до катастрофы, чем экипаж, собранный из представителей других культур, – разумеется, в том случае, если не будут проведены специальные тренинги, нивелирующие это культурное воздействие.

“Каждая история успеха, описанная в этой книге, рассказывает о восхождении человека или группы людей, работавших усерднее своих сверстников””.

Программа KIPP (The Knowledge Is Power), которая осуществляется в Нью-Йорке, также представляет собой попытку изменения культурных стереотипов. Для того чтобы малоимущим подросткам был доступен более высокий уровень образования, их обучают тем нормам поведения, которые помогают успешно учиться детям из среднего класса. Одно из правил, разработанных с этой целью, предписывает “улыбаться, сидеть, слушать, задавать вопросы, кивать, когда к тебе обращаются, следить взглядом за говорящим”. В школе, работающей по программе KIPP, введен продленный учебный день, увеличена учебная неделя и сокращены каникулы. Эти меры призваны воздействовать на социально-экономические реалии. Вне стен школы дети из среднего и высшего классов интеллектуально более активны, чем их сверстники из малообеспеченных семей: им есть чем занять свой ум по вечерам, на выходных и во время каникул. Программа KIPP входит в противоречие с установленными образовательными стандартами, но дает потрясающие результаты: она резко увеличивает для вчерашних двоечников вероятность добиться академических успехов.

Об авторе

Малкольм Гладуэлл – известный журналист, сотрудник журнала The New Yorker, автор книг “Переломный момент” и “Сила мгновенных решений”.



Вам понравилось это краткое изложение?

Купить бумажную или электронную книгу
<http://getab.li/19216>