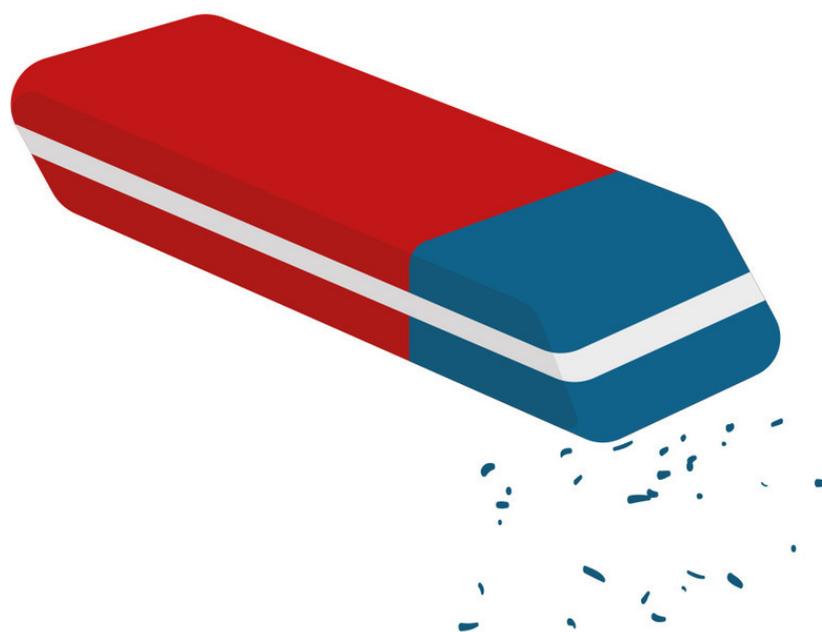


БЕСТСЕЛЛЕР «NEW YORK TIMES»

# ОТМЕНЕННЫЙ ПРОЕКТ

ДАНИЭЛЬ КАНЕМАН И АМОС ТВЕРСКИ

ДРУЖБА, ИЗМЕНИВШАЯ НАШЕ МЫШЛЕНИЕ



МАЙКЛ  
ЛЬЮИС

Майкл Льюис

**Отмененный проект**

«Издательство АСТ»

2017

УДК [159.9+33]:929

ББК 88.4+65

## **Льюис М.**

Отмененный проект / М. Льюис — «Издательство АСТ», 2017

ISBN 978-5-17-104834-1

Даниэль Канеман – лауреат Нобелевской премии по экономике, автор книги «Думай медленно... решай быстро». Амос Тверски – лауреат премии Американской психологической ассоциации, стипендиат Фонда Макартуров. Их сотрудничество началось в 1960-х годах в Израиле, когда оба преподавали в Еврейском университете. Однако мало кто верил в их союз – такими они были разными. Канеман – довольно замкнутый и самокритичный. Тверски же любил оказываться в центре внимания и был способен общаться на равных с учеными из разных областей науки. И тем не менее их тандем оказался необычайно плодотворным: они стали основоположниками поведенческой экономики, а результаты их исследований оказали влияние на многие сферы нашей жизни – от медицины и государственного управления до финансов и спорта. Канеман и Тверски помогли не только сформировать мир, в котором мы сейчас живем, но и навсегда изменить представление человечества о собственном разуме.

УДК [159.9+33]:929

ББК 88.4+65

ISBN 978-5-17-104834-1

© Льюис М., 2017

© Издательство АСТ, 2017

# Содержание

Предисловие. Проблема, которая никуда не делась	6
Глава 1. Мужские Сиськи	9
Глава 2. Аутсайдер	25
Глава 3. Инсайдер	41
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# Майкл Льюис

## Отмененный проект

**Michael Lewis**  
**THE UNDOING PROJECT**

© Michael Lewis, 2017

Школа перевода В. Баканова, 2017

© Издание на русском языке AST Publishers, 2019

\* \* \*

*Дачеру Келтнеру, моему главному проводнику в джунглях*

*Сомнение неприятно, но состояние уверенности абсурдно.*  
**Вольтер**

## Предисловие. Проблема, которая никуда не делась

В 2003 году я опубликовал книгу под названием «Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»<sup>1</sup> о бейсбольной команде «Окленд атлетикс». О том, как искали новые способы отбора игроков и переоценили стратегию самой игры.

По сравнению с другими командами у «Атлетикс» было меньше денег на игроков, поэтому руководство клуба попыталось переосмыслить игру. Используя статистические данные, проанализированные людьми, далекими от спорта, они открыли некое новое знание о бейсболе. Это знание позволило им заткнуть за пояс менеджмент прочих бейсбольных команд. Руководители «Атлетикс» нашли достоинства в игроках, которых другие отбраковали или просмотрели, и обнаружили много глупости в том, что раньше считалось бейсбольной мудростью.

Книга вызвала раздражение у некоторых бейсбольных экспертов – маститых тренеров, известных скаутов и журналистов, однако читателям эта история показалась столь же интересной, как и мне. Многие извлекли из приемов построения бейсбольной команды более масштабный урок. Если высокооплачиваемые знаменитости бизнеса, существующего с 1860-х годов, могут так ошибаться, то кто не ошибается? Если рынок игроков в бейсбол оказался таким неэффективным, то, возможно, и с другими не все в порядке? Если свежий аналитический подход привел к новым знаниям в бейсболе, то почему он не может этого сделать в других областях человеческой деятельности?

За прошедшее десятилетие методы сбора данных и их анализа с целью выявления рыночной неэффективности, примененные «Окленд атлетикс», для многих стали образцом для подражания. Я читал статьи о том, как эти подходы использовали в образовании, киноиндустрии, страховой медицине, гольфе, сельском хозяйстве, книгоиздании (!), президентской кампании, государственном управлении, банковском деле и так далее.

«Мы стали «оклендить» своих форвардов», – жаловался один из тренеров «Нью-Йорк джетс» в 2012 году. А когда законодательный орган Северной Каролины принял чертовски сложные для понимания афроамериканцев законы, основанные на анализе численных данных, комик Джон Оливер<sup>2</sup> назвал это «оклендским расизмом».

Но энтузиазм при замене старого – экспертного – подхода на новый – цифровой – часто был довольно поверхностным. И когда новые методы не приводили к немедленному успеху (а порой и когда приводили), их критиковали и от них отказывались. В 2004 году «Бостон ред сокс» воспользовался методикой «Окленд атлетикс» и выиграл мировую серию впервые за почти сто лет. Используя те же приемы, они повторили свой успех в 2007 и 2013 годах. Однако в 2016-м, после трех неудачных сезонов, они объявили, что отходят от цифровых методов и возвращаются к оценкам бейсбольных экспертов. «Пожалуй, мы чересчур сильно полагались на цифры», – сказал владелец команды Джон Генри.

Писатель Нейт Сильвер несколько лет с потрясающим успехом прогнозировал результаты выборов президента США для *New York Times*, используя статистические методы, которым он научился, когда писал о бейсболе. Увы, Сильвер не смог предсказать взлет Дональда Трампа, и цифровой подход для предсказания электоральных результатов оказался под вопросом, причем в той же самой *New York Times*.

---

<sup>1</sup> «Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game». На русском языке «Манн, Иванов и Фербер», 2014. В 2011-м по мотивам книги в США снят фильм «Человек, который изменил все» с Брэдом Питтом в главной роли. – *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Британский комик, сатирик и актер, наиболее известный как корреспондент передачи «The Daily Show». В конце 2013 года покинул шоу, чтобы вести передачу «Last Week Tonight with John Oliver» на телеканале Эйч-би-оу. – *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. автора.*

«Ничто не заменит старомодную журналистику, ведь политика – это, по сути, человеческая деятельность и потому не обязана следовать прогнозам и обоснованиям», – писал колумнист *Times* поздней весной 2016 года. И неважно, что несколько вполне старомодных журналистов предсказывали успех Трампа, а Сильвер позже признал, что Трамп оказался чересчур уникальным и он сам допустил слишком много субъективизма в расчетах.

Да, в критике людей, которые попытались применить цифровой подход в своей отрасли и не преуспели, есть доля правды. И все же особенности человеческой психики, использованные «Окленд атлетикс» для получения преимуществ – голод на специалиста, который знает нечто с определенностью в ситуации, когда определенность невозможна, – никуда не делись. Знаете, как в фильме ужасов: чудовище уже давно должно быть убито, но каким-то чудом остается в живых в ожидании финальной схватки.

Когда страсти вокруг книги, наконец, улеглись, один из отзывов на нее показался мне более важным и показательным, чем другие. Рецензия двух ученых из Чикагского университета – экономиста Ричарда Талера и профессора права Касса Санстейна – опубликованная 31 августа 2003 года в журнале *New Republic*, была щедрой одновременно и на похвалу, и на критику.

Ученые согласились: было интересно увидеть, как бедная команда вроде «Окленд атлетикс» смогла побить самых богатых конкурентов, используя несовершенство рынка игроков. Но, по их мнению, автор книги не раскрыл глубинных причин этого несовершенства, а они напрямую связаны с особенностями мыслительного процесса людей.

Причины, по которым эксперт может недооценить бейсболиста – каким образом экспертное мнение может быть искажено сознанием самого эксперта, – были описаны несколько лет назад израильскими психологами Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски. Моя книга не явилась откровением. Зато стала иллюстрацией идей, которые витали в воздухе десятилетиями и еще не были в должной мере оценены людьми. В частности, мною.

До сего момента я и не подозревал о существовании Канемана и Тверски, хотя один из них умудрился получить Нобелевскую премию по экономике. И я действительно не задумывался о психологических аспектах, когда писал свою книгу.

Рынок профессиональных бейсболистов полон недостатков. Но почему? Менеджеры «Окленд атлетикс» говорили об «искажениях» в оценке спортсменов. Например, значение скорости переоценено, потому что ее легко увидеть. А достоинства запасного подающего, как правило, недооценивают, потому что кажется, что главное его занятие – вообще ничего не делать. Полного игрока, скорее всего, оценят невысоко; стоимость красивого и стройного наверняка будет завышена. Список подобных искажений я вынес из общения с менеджментом «Окленд атлетикс», но не пошел дальше и не спросил себя, откуда они берутся.

Я хотел рассказать историю о том, как работает или не работает рынок, особенно когда он связан с оценкой людей. Однако где-то внутри этого оказалась похоронена еще одна история, которую я пропустил, не исследовал и не рассказал. История о том, как работает или не работает человеческий разум, формируя суждения и принимая решения.

Когда мы сталкиваемся с неопределенностью – в сфере инвестиций, людей или чего-нибудь еще, – как мы приходим к решениям? Как влияют на этот процесс объективные данные: счет матча, отчет о доходах, результаты испытаний, показатели медицинских осмотров, тесты на скорость? Как работает ум человека (даже если этот человек – отличный специалист), когда приводит его к явным просчетам? Просчетам, которые используют к своей выгоде другие люди, те, кто проигнорировал экспертов и сделал упор на данные?

И как два израильских психолога смогли так много рассказать об этих вопросах, словно предполагая, что десятилетия спустя будет написана книга об американском бейсболе? Что заставило их сесть и попытаться выяснить, как работает сознание человека, когда он хочет

оценить игрока в бейсбол, успешность инвестиций или кандидата в президенты? И как так получилось, что психолог получил Нобелевскую премию по экономике?

Отвечая на эти вопросы, я нашел для вас совсем другую историю. Вот она.

## Глава 1. Мужские Сиськи

Никогда не знаешь, что может сказануть во время собеседования молодой парень. Но вот дело сделано, вы ошеломлены и выведены из состояния привычной полудремы. А так как вы слушаете внимательно, этот разговор вы запомните гораздо лучше, чем любой другой. Некоторые самые неожиданные моменты на собеседованиях Национальной баскетбольной ассоциации просто не укладываются в голове. Порой создается впечатление, что игрок нарочно пытается опорочить себя в ваших глазах.

Например, когда скаут «Хьюстон рокетс» спросил одного игрока, готов ли он пройти тест на наркотики, парень широко раскрыл глаза, схватился руками за стол и уточнил: «Сегодня?!»

Как-то на собеседование пришел игрок из университетской команды, который был арестован по обвинению (впоследствии снятому) в домашнем насилии и чей агент утверждал, что это было простое недоразумение. Когда у парня спросили об этом «недоразумении», он хладнокровно объяснил, что «устал от нытья подруги, поэтому просто обхватил руками ее шею и сжал. Ведь нужно было ее как-то заткнуть».

Запомнился разговор с Кеннетом Фаридом, форвардом из Университета Морхед Стейт. Когда на интервью его спросили, какое обращение к себе он предпочитает – Кеннет или Кенни, – Фарид ответил: «Называйте меня Манимал»<sup>3</sup>. Он хотел, чтобы его называли Манимал. И думайте что хотите.

Примерно три четверти черных американских игроков, которые приходили на интервью в НБА, не знали отца. «На вопрос, кто из мужчин оказал на них самое большое влияние, нередко следовал ответ: «мама», – рассказывает директор по персоналу «Хьюстон рокетс» Джимми Паулис. И добавляет: – А один сказал, что Обама».

А Шон Уильямс? Двухметровый игрок в 2007 году был отстранен от игр в команде Бостонского университета после ареста за хранение марихуаны. Он сыграл только пятнадцать игр на втором курсе и за это время заблокировал 75 бросков. Болельщики называли игры с его участием «Вечеринки блоков Шона Уильямса».

Шон Уильямс должен был стать звездой НБА, и предполагалось, что его возьмут в первом же раунде драфта. Ведь результаты, которые он показывал, явно говорили, что с пристрастием к наркотикам давно покончено. Перед драфтом 2007 года он прилетел в Хьюстон, чтобы по просьбе своего агента потренировать навыки для будущего интервью. Агент предложил: Уильямс будет говорить с «Рокетс» и только с ними, а те в ответ дадут ему рекомендации, как выглядеть более убедительным на собеседовании.

Все шло довольно хорошо, пока не коснулись темы марихуаны. «Вот вы попадались на курении травки на первом и втором курсах, – сказал представитель клуба. – А что случилось потом?» Уильямс покачал головой и ответил: «Проверки прекратились. И если вы не намерены сейчас тестировать меня на наркотики, я бы курнул!»

После этого агент Уильямса решил вообще не пускать Шона на собеседования. Что не помешало спортсмену быть задрафтованным в первом же раунде «Нью-Джерси нетс» и после 137 игр в НБА уехать играть в Турцию.

При этом речь идет о миллионах долларов, ведь на сегодняшний день игроки НБА – самые высокооплачиваемые спортсмены в командных видах спорта. Будущий успех «Хьюстон рокетс» зависел от этих собеседований. Молодые люди, рассказывая о себе, давали информа-

---

<sup>3</sup> Manimal – прозвище, основанное на игре слов man и animal (человек-животное), по названию американского телесериала 1983 года, главный герой которого, полицейский, мог превращаться в различных животных. Стало также прозвищем известного баскетболиста Кеннета Фариды. – *Примеч. пер.*

цию, которая, в теории, должна была помочь принять решение об их спортивной судьбе. Но частенько было трудно понять, что с этой информацией делать.

*Интервьюер «Рокетс»:* Что вы знаете о «Хьюстон рокетс»?

*Игрок:* Я знаю, что вы в Хьюстоне.

*Интервьюер:* Какую ногу вы повредили?

*Игрок:* Я всегда говорю, что правую.

*Игрок:* Мы с тренером не сходились во взглядах.

*Интервьюер:* На что?

*Игрок:* На игровое время.

*Интервьюер:* А еще на что?

*Игрок:* Он был меня ниже.

Дэрил Мори, генеральный менеджер «Хьюстон рокетс», за десять лет провел множество собеседований с очень высокими людьми. И убедился в необходимости противостоять давлению, которое создает межличностное взаимодействие, ведь оно способно повлиять на его решение. Работа интервьюера сродни магическому шоу: нужно постоянно бороться со своими чувствами к этим парням, особенно если ты сам, да и все остальные вокруг, от них в полном восторге.

Очень высокие люди обладают невероятным обаянием. «Это как пухлый ребенок на игровой площадке», – говорит Мори. Беда в том, что под маской очарования могут скрываться расстройства личности, наркомания, травмы и заурядная лень.

Они запросто доведут вас до слез рассказами о своей любви к игре и о тех трудностях, что им пришлось преодолеть. «У всех них есть история, – говорил Мори. – У каждого из парней». И когда вы слышите о невероятной стойкости кандидата перед превратностями судьбы, трудно не испытывать к нему симпатию, трудно не создать в своем воображении ясную картину его будущего успеха в НБА.

Дэрил Мори верит – если он вообще во что-то верит – в статистически обоснованный подход к принятию решений. И самое важное решение для него – кого взять в команду. «Ваш мозг должен находиться в состоянии постоянной обороны от всей той хрени, которой вас пытаются ввести в заблуждение. Поэтому мы всегда стараемся выяснить, что правда, а что уловка. Когда мы смотрим на голограмму, мы понимаем, что это только иллюзия; так и эти интервью для меня проходят по разряду хрени, которой нас пытаются обмануть».

«Вот почему я хочу присутствовать на каждом собеседовании, – говорит Мори. – Допустим, мы возьмем игрока, а потом выяснится, что у него ужасные проблемы, и владелец команды спросит у меня: «А что он сказал в интервью по этому поводу?» А я такой: «Мне не удалось поговорить с ним, прежде чем мы отвалили ему полтора миллиона долларов». И все, я уволен!»

Итак, зима 2015 года. Мори и пять его сотрудников сидят в конференц-зале в Хьюстоне, штат Техас, и ждут очередного гиганта. В комнате для интервью ничего достойного внимания. Большой стол, несколько стульев, окна закрыты жалюзи. На столе стоит одинокая кружка кофе с логотипом «Национальное общество сарказма: можно подумать, нам нужна ваша поддержка».

Гигант был... ну, никто толком ничего о нем не знал, за исключением того, что ему всего девятнадцать и что он огромен даже по меркам профессионального баскетбола. Кто-то из агентов нашел его пять лет назад в пенджабской деревне: четырнадцатилетнего, ростом два метра

тринадцать сантиметров и босого. Или же его обувь оказалась настолько изодранной, что виднелись стопы.

Возможно, родители парня были такими бедными, что не могли себе позволить купить ему обувь. А может, они решили, что ее бессмысленно покупать, раз его ноги так быстро растут. Или вся эта история вообще выдумана агентом. В любом случае в сознании присутствующих мгновенно сформировался образ: четырнадцатилетний двухметровый мальчик стоит босой на индийской улице.

Они не знали, как мальчик выбрался из Индии. Кто-то – вероятно, агент – устроил ему поездку в Соединенные Штаты, чтобы он научился говорить по-английски и играть в баскетбол. Для НБА он был темной лошадкой. Никакого видео, как парень играет в баскетбол, – да он и не играл, насколько «Рокетсы» смогли выяснить. И не принимал участия в драфт-комбайне НБА – формальном кастинге для непрофессиональных игроков.

И только в утро собеседования его удалось обмерить. У него был 58-й размер ноги, а длина ладони, от кончиков пальцев до запястья – около тридцати сантиметров, самый большой размер, который когда-либо попадался тренерам. Босой он был ростом два метра двадцать сантиметров и весил сто сорок кило. И его агент утверждал, что парень продолжает расти.

Последние пять лет он провел на юго-западе Флориды, обучаясь баскетболу, с недавних пор в спортивной школе, где любителей превращали в профессионалов. Хотя никто не видел его игру, несколько человек уже о нем говорили. Например, Роберт Апшоу, крепкий центровой, который покинул команду Вашингтонского университета и собирался на собеседование в НБА. Несколькими днями ранее он тренировался с индийским гигантом в одном зале. Услышав от скаута «Рокетсов», что, возможно, ему предстоит с ним играть, Апшоу широко раскрыл глаза, просветлел лицом и сказал: «Этот чувак – самый большой человек, которого я когда-либо видел. И легко закидывает трехочковые. Просто безумие какое-то».

Еще в 2006 году, когда Дэрил Мори возглавил «Хьюстон рокетс», он задумался: как определить, какие игроки нужны команде, а какие нет? В итоге он – зануда и умник – стал первым в своем роде королем баскетбола.

Он заменил привычную форму принятия решений, зависящую от интуиции баскетбольных экспертов, на другую – построенную, главным образом, на анализе данных. Дэрил не обладал серьезным опытом игры в баскетбол и не хотел выставлять себя баскетбольным знатоком. Его образ мышления опирался на уверенность, что цифры правильнее и точнее по сравнению с эмоциями.

Применением статистических данных для прогнозирования Дэрил увлекся еще в юности. «Это всегда было для меня самой крутой штукой на свете: использовать цифры и делать на их основе прогнозы. Мне удавалось это лучше, чем другим». Он создавал прогнозные модели, как другие дети – модели самолетов. «Конечно же, я пытался предсказывать спортивные результаты. А что еще мне было прогнозировать? Разве что свои оценки».

В шестнадцать лет интерес к спорту и статистике привел его к книге Билла Джеймса «Краткий очерк истории бейсбола». Билл Джеймс популяризировал применение статистических подходов для принятия решений в бейсболе. После успеха «Окленд атлетикс» такие методы произвели настоящую революцию. В итоге едва ли не каждая команда в Главной лиге бейсбола обзавелась собственными занудами-аналитиками.

В 1988 году, когда он наткнулся на книгу Джеймса в книжном магазине, Мори и понятия не имел, что люди с математическим талантом могут прогнозировать спортивные достижения лучше профессиональных менеджеров. Причем не только в спорте, но и в других сферах, где цена решения чрезвычайно высока. И может быть, баскетбол ждет именно его, чтобы развиваться дальше, а признанные эксперты знают свое дело не так хорошо, как кажется?

Серьезные подозрения по этому поводу появились у Мори годом раньше, в 1987-м, когда *Sports Illustrated* поместил его любимую бейсбольную команду «Кливленд индианс» на обложку как будущего победителя в мировой серии. «Причем без тени сомнения, – вспоминает Мори. – «Индианс» проигрывали много лет, а теперь, мол, непременно победят. В результате они показали худший результат в Высшей лиге. Если все должно было быть так хорошо, то почему все оказалось так плохо?» Именно в тот момент Мори подумал: «Возможно, специалисты не знают, о чем говорят».

Затем он открыл для себя Билла Джеймса и тоже решил использовать данные для более точных прогнозов. Если уметь предсказывать результативность профессиональных спортсменов, то можно создать успешную спортивную команду.

Всю жизнь Мори мечтал приводить к успеху спортивные команды. Вопрос в том, кто позволит ему это сделать? В колледже он отправлял десятки писем в профессиональные спортивные клубы, надеясь получить хоть какую-то работу, и не дождался ни одного ответа. «Я не видел способа попасть в мир профессионального спорта. Поэтому решил, что должен стать богатым. Если я буду богатым, то просто куплю команду – и сделаю ее успешной».

Его родители были представителями среднего класса. Он не был знаком ни с одним богатым человеком. Не самый успешный студент Северо-Западного университета, он, тем не менее, решил заработать достаточно денег, чтобы купить профессиональную спортивную команду и самостоятельно решать вопросы ее состава. «Каждую неделю Дэрил брал лист бумаги и писал вверху: «Мои цели», – вспоминала его тогдашняя подруга, а ныне жена Элен. – Главной целью было «когда-нибудь иметь собственную профессиональную спортивную команду».

«Я поступил в бизнес-школу, – рассказывает Мори, – полагая, что именно туда надо сначала попасть, чтобы затем разбогатеть». После выпуска в 2000 году он обошел несколько консалтинговых фирм, пока не нашел ту, которая в оплату своих услуг получала акции компаний. Фирма консультировала айти-компании в период интернет-пузыря – вроде бы быстрый способ разбогатеть. Потом пузырь лопнул, и акции обесценились. «Мое решение оказалось не самым лучшим», – вспоминает Мори.

Впрочем, из опыта работы финансовым консультантом он вынес кое-что ценное. Выяснилось, что большая часть его деятельности заключалась в том, чтобы симулировать абсолютную уверенность в вопросах, где уверенности не может быть в принципе. Во время собеседования в «Маккинзи»<sup>4</sup> ему отказали потому, что он был недостаточно тверд в своем мнении. «И я сказал – так это потому, что ситуация неопределенная», – рассказывает Мори. И услышал в ответ: «Мы выставляем своим клиентам счета на пятьсот кусков в год; нельзя сомневаться в том, что говорите».

В консалтинговой фирме, куда Мори в конце концов взяли на работу, его тоже постоянно просили демонстрировать уверенность. Причем в тех случаях, когда такая уверенность граничила с мошенничеством. Например, ему советовали говорить клиентам, что он может прогнозировать цены на нефть. «Это бред! – возмутился Мори. – Никто не может предсказать цену на нефть в долгосрочной перспективе».

Как теперь понимает Мори, большая часть экономических и финансовых прогнозов является липой. Эксперты просто делают вид, что знают нечто о том, о чем знать невозможно. В мире существует много вопросов, единственно честным ответом на которые будет: «Нельзя сказать наверняка». И прогноз цены на нефть – один из таких вопросов. Это не значит, что ты заранее сдаешься, просто ответ должен быть сформулирован в вероятностных понятиях.

---

<sup>4</sup> McKinsey & Company – международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением. В качестве консультанта сотрудничает с крупнейшими мировыми компаниями, государственными учреждениями и некоммерческими организациями. – *Примеч. пер.*

Позже, когда в поисках работы к нему стали приходить баскетбольные скауты, в каждом из них он искал черту, которую считал необходимой: понимание того, что они ищут ответы на вопросы без точных ответов и что любое их решение может оказаться ошибочным. «Я всегда спрашиваю скаутов: «Как вы ошибались? Какую будущую суперзвезду вы забраковали? В какой будущей провал уверовали? И если не получаю ответа, то отправляю их к черту».

К счастью, консалтинговая фирма, где работал Мори, разрабатывала аналитику для группы, которая пыталась купить «Бостон ред сокс». Им это не удалось, но интерес к профессиональному спорту остался, и в итоге они приобрели баскетбольную команду «Бостон селтикс». В 2001 году Мори предложили бросить консалтинг и поработать на «Селтикс», где, как он говорит, «мне дали возможность разбираться с самыми сложными проблемами».

Он помог собственникам нанять новый менеджмент и определить цену билетов. Наконец, ему было предложено поработать над проблемой отбора спортсменов на драфте. Вопрос «Как этот девятнадцатилетний парень будет выступать в НБА?» был похож на вопрос «Какой будет цена на нефть через десять лет?» Идеального ответа не существует, но статистика, во всяком случае, могла дать хоть какие-то ориентиры, что уже лучше, чем просто гадание.

У Мори уже имелась статистическая модель для оценки игроков-любителей. Он выстроил ее сам, для собственного удовольствия. В 2003 году «Селтикс» вдохновили Мори использовать ее, чтобы выбрать игрока в самом конце драфта, когда редко попадалось что-то стоящее. Брэндон Хантер – малоизвестный форвард из Университета Огайо стал первым игроком, выбранным при помощи математического уравнения<sup>5</sup>.

Два года спустя Мори позвонили из кадрового агентства и заявили, что «Хьюстон рокетс» ищет нового генерального менеджера. «Сказали, что ищут кого-то в стиле «Окленд атлетикс», – вспоминает он. Владелец «Рокетсов» Лесли Александер разочаровался в способностях своих баскетбольных экспертов.

«Они принимали не самые лучшие и не самые точные решения, – говорит Александер. – Но у нас были компьютеры, и мы могли анализировать статистику и использовать современные подходы. Я нанял Дэрила, потому что хотел, чтобы кто-то делал нечто большее, чем просто смотрел на игроков в обычном режиме. Я даже не был уверен, что мы правильно подходим к игре».

Чем большее вознаграждение получали игроки, тем дороже обходились Лесли неправильные решения. Он считал, что аналитический подход Мори обеспечит ему преимущество на рынке дорогостоящих талантов, и был достаточно равнодушен к общественному мнению, чтобы дать ему шанс. «Кого волнует, что думают другие? – заявлял Александер. – Это же не их команда».

Во время собеседования Мори был впечатлен социальным бесстрашием и образом мышления Александера. «Он спросил меня: «К какой религии ты принадлежишь?» Я еще подумал, что не предполагал услышать такой вопрос. И ответил уклончиво: мол, в моей семье были и англикане, и лютеране... А он остановил меня и говорит: «Просто скажи, что ты не веришь во всю эту хрень».

Равнодушие Александера к общественному мнению вскоре пригодилось. Узнав, что тридцатитрехлетний «ботаник» будет руководить «Хьюстон рокетс», болельщики и баскетбольные знатоки испытывали в лучшем случае недоумение, а в худшем – враждебность. Ребята с местного хьюстонского радио сразу же дали ему прозвище Дип Блю, по имени шахматного суперкомпьютера. «Баскетбольное сообщество отреагировало так бурно, потому что я к нему не принадлежу... – рассказывает Мори. – Они молчат в периоды успеха, зато шумят, когда чувствуют слабость».

---

<sup>5</sup> Хантер действительно отыграл сезон за «Бостон селтикс», а потом продолжил успешную карьеру в Европе.

В последовавшее десятилетие «Рокетс» показали третий результат из тридцати команд НБА, следом за «Сан-Антонио сперс» и «Даллас маверикс», и выходили в плей-офф чаще других. Они никогда не проигрывали сезон.

Весной 2015 года, когда «Хьюстон рокетс» со второй позицией в НБА отправились на финал Западной конференции против «Голден стэйт уорриорз», бывшая звезда баскетбола, а ныне телевизионный обозреватель Чарльз Баркли, комментируя игру, разразился четырехминутной тирадой: «...Я не беспокоюсь о Дэриле Мори. Он один из тех идиотов, которые верят в аналитику... Я всегда считал, что аналитика – это чушь собачья... Послушайте, я не узнаю этого Мори, если прямо сейчас он сюда придет... НБА – это про талант, а об аналитике талдычит заурядная кучка парней, которые никогда не играли в баскетбол и не добивались девочек в школе. Они просто хотят быть в деле».

Люди, не знавшие Дэрила Мори, могли предположить, что поскольку ему предназначено сделать баскетбол более умным, то он и сам должен быть всезнайкой. На самом деле его образ мышления предполагал обратное – понимание того, как трудно что-то знать наверняка. Он был уверен лишь в своем подходе к принятию решений. Он никогда не следовал первому порыву и придумал новое определение зануды: человек, который знает собственный ум достаточно хорошо, чтобы ему не доверять.

Приехав в Хьюстон, Мори сразу сделал то, что считал самым важным – внедрил свою статистическую модель для прогнозирования будущих результатов баскетболистов. Модель также стала инструментом для получения новых знаний о баскетболе. «Знание – это в буквальном смысле предсказание, – говорил Мори. – Оно усиливает вашу способность предвидеть результат. Все норовят сделать правильное предсказание, однако большинство делает это подсознательно».

Модель позволяла исследовать качества баскетболиста-любителя, которые приводили к профессиональному успеху, и определять, какое значение имеет каждое из них. Если у вас есть база данных тысяч бывших игроков, вы вполне можете найти корреляцию между их показателями в колледже и последующей профессиональной деятельностью. Очевидно, что такие данные могут многое рассказать о будущем спортсмене. Но какие именно данные?

Вы, вероятно, полагаете – как и многие, – что главное в игре баскетболиста – это набирать очки. Таким образом, способность забивать много мячей в колледже должна предсказывать будущий успех в НБА. Это мнение было протестировано и получило короткий ответ – неверно.

Уже из ранних версий своей модели Мори понял, что традиционные данные игровой статистики – очки, подборы и передачи за игру – могут вводить в заблуждение. Были игроки, набиравшие много очков, но мешавшие другим игрокам; были и такие, что забивали мало, но являлись ценным активом команды. «На компьютерную модель не влияет человеческий субъективизм, она заставляет вас задавать правильные вопросы, – рассказывает Мори. – Почему некий игрок очень высоко оценивается скаутами, а в модели у него низкий рейтинг?»

Он не считал, что модель будет давать «правильные ответы» и тем более «лучшие ответы». И отнюдь не предполагал, что компьютерная программа подберет игроков в команду сама по себе. Модель, очевидно, нуждалась в настройке и наблюдении, хотя бы потому, что могут появиться сведения, в которые она не посвящена. Если игрок, например, сломал себе шею в ночь перед драфтом, было бы неплохо это знать. Но если бы вы спросили Дэрила Мори в 2006 году, что он выберет – свою модель или кучу баскетбольных скаутов, – он выбрал бы модель.

Считается, что все началось в 2006 году. Мори увидел, что до него никто еще не использовал модель для оценки баскетболистов и никто не удосужился собрать необходимую статистическую информацию. И тогда он отправил людей в офисы Национальной ассоциации студенческого спорта в Индианаполисе копировать кипы документов каждой игры каждого колледжа за последние двадцать лет. Все эти данные затем вручную ввели в систему.

Теперь у них было двадцать лет баскетбольной истории. Новая база данных позволяла сравнивать игроков с похожими на них игроками в прошлом и приходило к важным выводам.

Все, что делали тогда «Хьюстон рокетс», сейчас звучит просто и очевидно. Это тот же подход, что и у трейдеров с Уолл-стрит, руководителей американской президентской кампании и любого современного предприятия, которое пытается использовать данные о вашем поведении в Интернете, чтобы предсказать, что вы могли бы купить или посмотреть. Но для 2006 года в этом не было ничего простого. А многое из того, в чем нуждался Мори, еще и не было доступно.

«Рокетс» начали собирать свои собственные оригинальные данные, пытаясь измерить то, что раньше не измерялось. Вместо количества подборов у игрока, например, стали считать количество реальных возможностей для подбора и сравнивать его с фактическим. Они также отслеживали счет в игре, когда данный игрок был на площадке, в сравнении с тем, когда он оставался на скамейке запасных. Количество очков, подборов и перехватов за игру было не очень информативно, а вот за минуту – имело большое значение. Потому что 15 очков, если вы отыграли только половину игры, – это больше 15 очков за всю игру.

А из студенческих массивов информации можно было выудить и темп, в котором играли различные команды колледжей. Сопоставление игровой статистики игрока с темпом игры его команды давало ценную информацию. Очки и подборы за игру, в которой было сделано 150 бросков, – это одно, а когда 75 – совсем другое. Поправка на темп давала более ясную картину достижений игрока.

Мори собирал такие данные на баскетболистов, которые раньше вообще никого не интересовали; даже не обязательно связанные с баскетболом. Задавался вопросами о жизни игроков и ее параметрах. Хорошо ли для игрока иметь двух родителей? Преимущество ли быть левшой? Имеют ли склонность к баскетболу выпускники колледжей с сильным тренером? Помогает ли наличие в родословной игрока НБА? Имеет ли значение, если он сначала учился в двухгодичном колледже? А если его тренер играл в зонной защите? Хорошо ли для молодого спортсмена то, что в колледже он играл на разных позициях? Важно ли, какой вес он берет в жиме лежа?

«Почти все, что мы узнали, стало неожиданностью», – говорит Мори. Но не все. Число подборов за минуту оказалось полезным в прогнозировании будущих успехов больших парней, перехваты за минуту – для невысоких. Рост был не так важен, как та высота, до которой игрок мог дотянуться руками, – их длина играла более важную роль.

Первое испытание на драфте НБА модель Мори прошла в 2007 году (в 2006 году «Рокетс» свои права на отбор молодых спортсменов обменяли). Появился шанс сравнить трезвый, несентиментальный и доказательный подход с интуитивным опытом. В том году «Хьюстон рокетс» получила 26-й и 31-й номера очередей. По расчетам Мори, шансы добыть хорошего игрока НБА с таких позиций были, соответственно, 8 % и 5 %. Шанс найти будущую звезду – примерно один на сотню. И они взяли Аарона Брукса и Карла Лэндри. Это был невероятно богатый улов<sup>6</sup>.

«Нас это убаюкало». Мори знал, что его модель в лучшем случае чуть менее ущербна, чем люди, выносившие суждения о кандидатах. Ощущался серьезный недостаток достоверных данных. «У нас есть кое-какая информация – жаловался он, – но часто всего за один год в колледже. И даже с той проблемы: разные игры, с разными тренерами. А игроку всего двадцать. Он сам понятия не имеет, что из себя представляет. Мы же должны угадать». Однако Мори надеялся что-нибудь придумать. А потом пришел 2008-й.

---

<sup>6</sup> Не существует идеального способа измерить качество выбора игрока на драфте, но есть один относительный. Сравнение позиции игрока в его первые четыре года в команде НБА с позициями других игроков. По этой шкале Карл Лэндри и Аарон Брукс были 35-м и 55-м из шести сотен спортсменов, выбранных командами НБА за последнее десятилетие.

В этом году «Рокетс» получили 25-е место на драфте и забрали Джоуи Дорси из Университета Мемфиса. На собеседовании забавный и симпатичный Дорси заявил, что, когда закончит играть в баскетбол, обязательно станет порнозвездой. После драфта Дорси отправился в Санта-Круз на товарищеский матч против других новичков. Мори поехал посмотреть на него. «В первой игре он выглядел ужасно, – вспоминал Мори. – И я такой: ну что за хрень!!!»

Джоуи Дорси был из рук вон плох; Дэрил Мори не мог поверить, что смотрит на парня, которого сам же и выбрал. Возможно, подумал Мори, он не принимает всерьез товарищеский матч. И долго говорил Дорси о важности играть с полной самоотдачей, произвести хорошее впечатление и так далее. «Я думал, что в следующей игре он будет рвать и метать, – вспоминает Мори. – А он снова все провалил».

Довольно быстро Мори понял: проблема серьезнее, чем Джоуи Дорси. Проблема – его модель. Ведь у нее Дорси получил самые высокие показатели.

В том же году модель отклонила как не заслуживающего серьезного внимания центрального из Техасского университета А&М Деандре Джордана. И не важно, что остальные команды НБА, используя более традиционные методы оценки, тоже проглядели его. Пока он, наконец, не был взят в «Лос-Анджелес клипперс». Столь же быстро, как Джоуи Дорси показал себя полной неудачей, Деандре Джордан утвердился в качестве доминирующего центрального НБА и стал лучшим игроком всего драфта после Расселла Уэстбрука<sup>7</sup>.

Подобное случалось всегда и со всеми. Каждый год скауты упустили будущих звезд и переоценивали слабых игроков. Мори не считал свою модель идеальной, однако не мог поверить, что она так вопиюще плоха. Знание – это предсказание, но если вы не смогли предсказать столь очевидные вещи, как провал Джоуи Дорси или успех Деандре Джордана, то что это за знания? Вся жизнь Мори была сфокусирована на одной идее: как использовать цифры для более точных прогнозов. Реалистичность этой идеи теперь оказалась под вопросом.

Первой ошибкой было недостаточное внимание к возрасту. «Джоуи Дорси был безумно старый. Ему исполнилось двадцать четыре года, когда мы задрафтовали его». А успехи Дорси в команде колледжа казались такими впечатляющими, потому что он был намного старше ребят, против которых играл. Это было, по сути, избиение младенцев.

Корректировка значения возраста в компьютерной модели тут же понизила перспективы Дорси и, что более показательно, улучшила рейтинги других игроков в базе данных.

К тому же Мори понял: существует целый класс баскетболистов, которые намного лучше играют со слабыми противниками, чем с сильными. Что-то вроде хулиганов от баскетбола. Модель должна учитывать такой фактор, придавая большее значение результатам игрока в борьбе против сильного соперника и меньшее – против слабого.

Мори мог или думал, что мог, понять, как его модель была «обманута» Джоуи Дорси. Но более тревожным сигналом явилась ее слепота к Деандре Джордану. Парень отыграл год в команде колледжа и особых успехов не продемонстрировал. Оказалось, что в школе он показывал сенсационные результаты, но в колледже возненавидел своего тренера и даже хотел бросить учебу. Как может модель предсказывать будущее игрока, который сам себя «сливает»? Это было невозможно сделать по итогам игр в колледже, а школьной статистики в то время еще не было.

И до тех пор, пока учитываются только результаты выступлений спортсменов, модель будет упускать таких, как Деандре Джордан. Его могли заметить лишь глаза старомодных баскетбольных экспертов. Так случилось, что Джордан вырос в Хьюстоне под наблюдением скау-

---

<sup>7</sup> Перед сезоном 2015 года Деандре Джордан подписал четырехлетний контракт с «Клипперсами», что гарантировало ему максимально возможные в НБА 87 616 050 долларов. А Джоуи Дорси подписал однолетнее соглашение за 650 000 долларов с «Галатасарай лив хоспитал» Турецкой баскетбольной лиги.

тов «Рокетс» и один из них решил привлечь парня в команду в силу его несомненных физических данных. То есть один из скаутов Мори увидел то, что упустила модель.

Мори, как истинный зануда, хотел проверить, есть ли какие-либо закономерности в прогнозах, сделанных его сотрудниками. Он лично нанял многих из них и думал, что они – настоящие знатоки, хотя пока еще не увидел доказательств, что кто-то лучше, чем другие, способен определять, какой из игроков покажет себя в НБА. Если и существует на свете эксперт по баскетболу, который может предсказать будущий талант, Мори его не нашел. Да он и не думал, что такие есть. «Опора на собственную интуицию не ставит крест на моем интеллекте. Я не доверяю своему чутью. Существует множество доказательств, что инстинкты работают не очень хорошо».

В итоге Мори решил, что необходимо сводить воедино и анализировать данные, на которые раньше не обращали серьезного внимания. Нужно знать не только, как высоко игрок прыгает, но и как быстро он отрывается от земли. Измерять не только скорость, но и быстроту первых двух шагов.

То есть модель должна стать еще более насыщенной данными. «Когда дела идут плохо, – размышлял Мори, – люди возвращаются к тому, что помогло достичь успеха в прошлом. Нужно вернуться к началу. Если физические данные спортсмена столь важны, давайте проверим их тщательнее, чем когда-либо ранее. Весомость таких данных в модели повысим, а значение показателей выступлений в колледже понизим».

Но как только вы начинаете интересоваться физическими данными, тем, что парень может и чего не может делать на игровой площадке, вы сразу сталкиваетесь с ограничениями в понимании полезности даже объективных, поддающихся измерению данных. Нужны эксперты, чтобы определить, какие физические данные востребованы в тех или иных игровых ситуациях. Нужны скауты, чтобы оценить способности игрока выполнять различные действия на баскетбольной площадке: броски, завершения, перехваты, подборы и так далее. Нужны специалисты. Так или иначе, ограничения компьютерной модели вынуждали прибегать к мнению экспертов.

Так начался процесс, который оказался для Мори наиболее сложным из всего, что он делал. Процесс совмещения субъективных человеческих суждений и компьютерной модели. Проблема была не только в том, чтобы создать лучшую модель; проблема заключалась в необходимости слышать голос экспертов и «голос» данных одновременно. «Надо выяснить, чем хороша и чем плоха модель и что люди делают лучше, а что хуже», – размышлял Мори. Люди иногда имели доступ к информации, которая являлась недоступной для модели. Например, модель была плохой, когда не знала, что Деандре Джордан провалил первый год в колледже, потому что не старался. Люди были плохи в... Вот этот вопрос Дэрил Мори хотел изучить более конкретно.

Открыв для себя информацию, которая может стать полезной при оценке игроков в баскетбол, он вместе с тем обнаружил, что и сам бывал обманут теми самыми иллюзиями, что изначально сделали модель столь ценным инструментом.

Например, в 2007-м Марк Газоль принимал участие в драфте и очень нравился компьютерной модели. Скауты где-то раздобыли его фотографию без рубашки. Двадцатидвухлетний центровый из Европы был пухловат, с детским лицом и женоподобной грудью. Сотрудники «Рокетс» дали Марку прозвище: Мужские Сиськи. Мужские Сиськи то, Мужские Сиськи се...

«Это был мой первый драфт, и я еще побаивался», – вспоминает Мори. Он позволил всеобщим насмешкам по поводу телосложения Марка Газоля заглушить оптимизм его модели о будущем баскетболиста. И вместо того чтобы спорить со своими сотрудниками, он смотрел, как «Мемфис гриззлис» взяли Газоля под 48-м номером. Шанс получить будущего игрока «Всех звезд» с 48-го номера в драфте был ниже, чем один на сотню. 48-й номер обычно не попадал

в НБА даже на скамейку запасных, но Марк Газоль оказался редким исключением<sup>8</sup>. Ярлык, которые скауты повесили на спортсмена, явно повлиял на то, как они его оценили – имя имеет значение. «После этого я внедрил новое правило, – говорил Мори. – Я запретил прозвища».

Внезапно возникла та самая чехарда, которую Мори и его модель должны были устранить. Но хотя ему не удалось полностью исключить человеческий разум из процесса принятия решений, Дэрил, по крайней мере, осознавал его уязвимые места.

Пример: перед драфтом можно выпустить игрока на площадку вместе с другими и проверить его в деле. Вы ведь хотели бы посмотреть, как он играет? Однако, по мнению Мори, если вы заинтересованы в его реальной оценке, это рискованно. У отличного шутера может быть неудачный день, хорошего подборщика могли оттолкнуть. А если вы все же смотрите, то должны быть готовы не придавать слишком большого значения увиденному. Для парня, что забрасывал 90 процентов штрафных бросков, играя в колледже, даже шесть промахов на тренировке не имели особого значения.

Мори говорил своим подчиненным: увиденное на тренировках не должно подменять то, что им известно. Не многие найдут в себе силы отделить одно от другого, словно привязывая себя к матчу, чтобы послушать песни сирен.

Однажды скаут пришел к Мори и сказал:

– Дэрил, я думаю, что мы должны прекратить испытания на площадке.

– Просто постарайся удержать перспективу, – предложил Мори. – Не переоценивай то, что видишь.

– Дэрил, я не могу. Это как наркотик.

Вскоре Мори заметил кое-что еще: скаут, наблюдая за игроком, как правило, формировал почти мгновенное впечатление, а потом «встраивал» туда все остальные данные. «Предвзятость» – так это называется. Человеческий разум не видел того, чего не ожидал, зато стремился увидеть то, что совпадало с его точкой зрения. «Предвзятость – самая коварная штука, потому что вы даже не понимаете, что с вами это происходит!» – сетовал Мори.

Если у скаута сложилось мнение об игроке, он будет потом подгонять доказательства. «Классика жанра. Если вам кажется, что игрок неперспективный, вы говорите, что у него нет позиции на площадке. Если вы считаете, что у него есть будущее, вы говорите, что он может играть на разных позициях. Нравится игрок – вы сравниваете его с кем-то хорошим, не нравится – с плохим».

Проблемы обострялись, когда скауты оценивали игроков, которые напоминали им себя в молодости. «Мои спортивные увлечения, разумеется, не имеют отношения к моей профессиональной деятельности. И все-таки я люблю парней, которые дерутся, нарушают правила и ведут себя дерзко. Типа Билла Лэймбира. Потому что так играл я». Вы видите кого-то, кто напоминает вам самого себя, – и ищите причины, по которым он вам приглянулся.

В заблуждение мог ввести даже тот факт, что игрок физически напоминает кого-то из звезд баскетбола. Десять лет назад светлокожий парень смешанных кровей, ростом немногим больше метра восьмидесяти, с талантом к дальним броскам, не замеченный командами крупных колледжей и игравший непонятно за кого, не вызвал бы особого интереса. Такого типа не существовало в НБА; по крайней мере, он не имел большого успеха. А потом появился Стефен Карри и всколыхнул НБА, выведя «Голден стэйт уорриорз» вперед. Откуда ни возьмись, целая армия метких защитников-полукровок потянулась на собеседования в НБА, заявляя, что играют в стиле Стефена Карри. И были задрафтованы просто потому, что напоминали успешного игрока<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Газоль дважды играл за команду «Все звезды» – в 2012-м и 2015-м – и, по расчетам «Рокетс», стал третьим лучшим выбором НБА за прошедшее десятилетие после Кевина Дюранта и Блэйка Гриффина.

<sup>9</sup> В 2015 году Тайлер Харви, атакующий защитник из Университета Восточного Вашингтона, обивал пороги скаутов. Когда его спросили, на кого из игроков он похож, тот ответил: «честно говоря, мне больше всего нравится Стеф Карри»

Тогда «Рокетс» взяли в команду Аарона Брукса, в последующие пять лет они увидели много парней, которые сравнивали себя с Аароном. Просто потому, что невысоких защитников довольно много. И тогда Мори запретил скаутам проводить сравнения внутри расы: «Сравнивать одного игрока с другим можно, только если они представляют разные расы». Если обсуждался, например, афроамериканец, скаут мог утверждать, что он похож на другого игрока, лишь в том случае, если этот другой – белый, или азиат, или латиноамериканец, или эскимос, только не черный.

Удивительно: когда люди возводят в своем сознании расовый барьер, они перестают видеть аналогии. Их разум сопротивляется скачку.

Возможно, самый хитрый трюк человеческого мозга – это внушить своему владельцу чувство уверенности в отношении вещей, по сути своей неопределенных. Снова и снова во время драфтов в умах баскетбольных экспертов возникали кристально ясные картины, впоследствии оказывавшиеся миражами. Например, картина, которая рисовалась в умах практически всех баскетбольных экспертов по поводу Джереми Лина.

Ныне всемирно известный американский атакующий защитник китайского происхождения окончил Гарвард в 2010 году и вышел на драфт. «Наша модель, – вспоминает Мори, – рекомендовала брать его с 15-го номера. Такая рекомендация не совпадала с мнением экспертов, считавших его не очень перспективным».

Мори, пока еще не вполне доверяя своей модели, поосторожничал и не стал брать Лина. Через год после этого «Рокетс» начали измерять скорость первых двух шагов у баскетболистов. И Джереми оказался самым быстрым из всех спортсменов, данные по которым удалось получить. Мало того, он и изменить направление движения мог гораздо быстрее, чем большинство игроков НБА. «Джереми невероятно подготовлен, – признал Мори. – Однако реальность такова, что каждый придурок, включая меня, считал его недостаточно перспективным. И лишь по одной причине: он азиат».

Каким-то странным образом люди, по крайней мере когда они оценивают других людей, с легкостью воспринимают то, что ожидали увидеть, и с большим трудом то, чего не видели раньше.

Когда Джереми Лин «взорвал» Мэдисон-сквер-гарден, тренер «Нью-Йорк никс» выпустил его на площадку лишь потому, что остальные игроки были травмированы. А до этого он вообще планировал его выгнать. Да и сам Джереми Лин решил для себя, что расстанется с баскетболом, если его уволят из команды.

Итак, проблема оказалась очень серьезной: великолепному игроку даже не предоставили шанса показать себя – просто потому, что мозги баскетбольных экспертов не дали ему объективной оценки. Сколько других джереми линов они пропустили?

После того как «Хьюстон рокетс» и другие команды не оценили Джереми Лина на драфте (он подписал договор позднее, как свободный агент), деятельность НБА была приостановлена. Спор между игроками и владельцами клубов привел к локауту. А Мори поступил в Гарвардскую школу бизнеса и взял курс по поведенческой экономике. Он слышал о такой дисциплине («я же не идиот!»), но никогда ее не изучал.

В начале первого занятия профессор попросила всех записать последние две цифры своего телефона на листе бумаги. Затем велела на этом же листе написать свои предположения по поводу количества африканских стран в ООН. А потом собрала все бумаги и показала им, что люди, чьи телефонные цифры были больше, как правило, указали и более высокое число стран. После этого профессор продемонстрировала еще один пример, вначале предупредив: «Сейчас

---

и рассказал, что, как и в случае Карри, крупные колледжи не обращают на него внимания. Полное отсутствие интереса со стороны баскетбольных тренеров колледжей теперь было хорошей характеристикой! Харви выбрали в конце второго раунда драфта под 51-м номером. «Если бы не было Карри, его бы ни в жизнь не задрафтовали», – говорил Мори.

будет то же самое. Смотрите не облажайтесь!» Несмотря на предупреждение, все повторилось. И так, просто знать о предвзятости недостаточно, чтобы преодолеть ее.

Мори сделал еще одно тревожное открытие. Прямо перед драфтом «Торонто рэпторс» предложили ему обменять свой высокий номер в первом раунде драфта на распасовщика «Рокетс» Кайла Лоури. Мори обсудил это предложение со своими подчиненными, и они уже собирались отказываться, когда кто-то сказал: «А знаете, если бы у нас был хороший номер на драфте и мы хотели его поменять на игрока, а нам предложили взамен Лоури, мы ведь не стали бы даже рассматривать это предложение».

Тогда они проанализировали ситуацию более подробно. Получалось, что возможный потенциал нового драфта в их глазах заметно перевешивался ценностью игрока, которого нужно было отдать взамен. Тот факт, что они владели Лоури, явно искажал их суждения о нем<sup>10</sup>. Вспоминая предыдущие пять лет, Мори с сотрудниками теперь поняли, что систематически переоценивали своих игроков, когда другая команда пыталась их купить. Особенно когда взамен предлагали более высокие номера на драфте. Стало ясно, что они отказывались от предложений, которые стоило бы принять. Почему? Несознательно.

Так Мори познакомился с тем, что поведенческие экономисты называют «эффектом владения». Для борьбы с этим эффектом он заставил своих скаутов и свою модель перед походом на драфт определять драфтовую ценность каждого из игроков.

В следующем сезоне, перед началом периода обмена игроками, Мори выступил перед сотрудниками и составил на доске список всех предубеждений, которые, по его мнению, могли извратить их оценки: эффект владения, предвзятость подтверждения и другие.

Фигурировали в списке и «предвзятость настоящего» – тенденция при принятии решений недооценивать будущее по отношению к настоящему, – и «эффект знания задним числом» – склонность полагать, что случившееся было предсказано и ожидалось. Модель была для Мори антидотом для этих причуд человеческого мышления, но в 2012 году она, казалось, приблизилась к пределу своих возможностей. «Каждый год мы говорили, что нужно из нее убрать, а что добавить, – сокрушался Мори. – И каждый год то, что получалось, по-прежнему удручало».

Работа над совершенствованием профессиональной баскетбольной команды превратилась в нечто совсем иное, чем предполагалось поначалу. Как будто Мори поручили разобрать дьявольски сложный будильник и выяснить, почему он не работает, а выяснилось, что важная часть часового механизма находится внутри его собственного ума.

Для Мори и его сотрудников не в диковинку были высокие и крупные мужчины. Но зимой 2015 года даже они были шокированы видом индийского юноши, который вошел в комнату для интервью. Он был одет в спортивные штаны и светло-зеленую футболку, на шее висело несколько железных жетонов. Сама шея, руки, ноги, голова и уши были так карикатурно огромны, что вы бессознательно блуждали взглядом по его телу, вполне заслуживающему попадания в Книгу рекордов Гиннеса.

За «Рокетс» однажды играл китайский центровой Яо Мин ростом почти два метра тридцать сантиметров. Его размеры порой вызывали странные реакции у людей; увидев его, они могли повернуться и убежать, или рассмеяться, или заплакать. Индеец был на несколько сантиметров ниже Яо, но во всех других отношениях – крупнее. С трудом верилось, что можно так вырасти всего в девятнадцать лет. Мори попросил сотрудников найти его свидетельство о рождении. Агент индийца заявил, что в деревне, где он был рожден, не вели записей о рождении.

---

<sup>10</sup> Они согласились на сделку, а затем использовали номер драфта как большую часть взноса в обмен на контракт с суперзвездой Джеймсом Харденом.

Услышав это, Мори вспомнил слова Дикембе Мутомбо, защитника высотой почти два метра двадцать сантиметров, который попал из Конго в «Рокетс» с остановками в пяти других командах НБА. Всякий раз, когда из-за рубежа появлялся какой-нибудь огромный парень и объявлял себя много моложе, чем выглядел, тот говорил: «Нужно отпилить ему ногу и посчитать кольца».

Индийца звали Сатнам Сингх. Во всем, кроме своих размеров, он выглядел юным, да и вел себя с неуверенностью подростка, оказавшегося вдали от дома. Он нервно улыбнулся и сел на стул во главе стола.

– У тебя все в порядке? – спросил интервьюер «Рокетс».

– Да, я есть хорошо! – прозвучал не голос, а сирена. Причем такая гортанная, что потребовалось несколько секунд, чтобы понять сказанное.

– Мы хотим познакомиться с вами поближе. Расскажите нам о своем агенте и почему вы выбрали его.

Сатнам Сингх нервно грохотал пару минут. Что он говорит, понять было трудно. Очевидно, с четырнадцати лет о парне заботились люди, которые видели его будущее в НБА.

– Расскажите, откуда вы и ваша семья, – попросил интервьюер.

Его отец работал на ферме. Его мать была поваром.

– Я приехал сюда, я не мог говорить по-английски. Я не мог говорить ни с кем. Это было очень тяжело для меня. Ничего. Ноль.

Пока он отчаянно пытался изложить невероятную историю своего путешествия из небольшой индийской деревни к кабинету для собеседований «Хьюстон рокетс», его глаза искали среди собравшихся ободрения. Но руководство баскетбольного клуба не подавало ему никаких знаков.

– Назовите ваши сильные стороны в игре. В чем вы лучший?

Интервьюер следовал опроснику. Ответы Сингха будут введены в базу данных баскетбольного клуба, чтобы их можно было сравнить с ответами тысяч других игроков и изучить его особенности. «Рокетс» все еще цеплялись за надежду, что однажды смогут измерить характер спортсмена или, по крайней мере, понять, как бедный ребенок будет вести себя, когда получит миллионы долларов и по обыкновению окажется на скамейке запасных. Будет ли он прилагать усилия? Будет ли прислушиваться к тренерам?

Мори не нашел человека – ни из баскетбольной среды, ни вне ее, – кто смог бы ответить на эти вопросы, хотя встречал множество психологов, заявлявших, что способны решить эти проблемы. «Рокетс» нанимали их десятками. «Это был кошмар. Ужасный опыт. Каждый год мы находили нового специалиста с каким-то другим подходом. И каждый раз зря. А на следующий год все снова. Я начинаю думать, что все психологи – шарлатаны».

Последний из череды психологов утверждал, что способен предсказывать поведение игроков при помощи личностного теста Майерса – Бриггса. А затем пытался постфактум убедить Мори, что защитил его от множества невидимых проблем. Это напомнило Дэрилу шутку: «Один парень все время ходил с бананом в ухе. И люди спрашивали – зачем ты это делаешь? А он в ответ – чтобы отпугивать крокодилов. – Так у нас нет никаких крокодилов! А он: вот видите! Помогает!»

Индийский гигант между тем заявил, что его сильные места – игра под кольцом и броски со средней дистанции.

– Вы нарушали какие-либо правила команд, когда тренировались в школе баскетбола? – спросил интервьюер.

Сингх смутился. Он не понял вопроса.

– Никаких проблем с полицией? – пришел на помощь Мори.

– Дрались? – спросил интервьюер.

Лицо Сингха прояснилось:

– Никогда! – воскликнул он. – Никогда в моей жизни. Даже никогда не пробовал. Если я попробую, то кто-то умрет.

Руководители «Рокетс» интересовались и телосложением Сингха.

– Вы всегда были таким высоким? – не по опроснику спросили его. – В каком возрасте вы начали расти быстрее?

Сингх объяснил, что в девять лет он был ростом метр восемьдесят и два метра шестнадцать сантиметров – в пятнадцать. Это характерно для его семьи. Бабушка была ростом два метра.

Мори заерзал в кресле. Он хотел вернуться к вопросам, способствующим прогнозу.

– Что вы можете делать лучше, чем, скажем, два года назад?

– Я чувствую себя хуже, на мой взгляд. Мой разум...

– Извините, я имею в виду баскетбольные навыки. То, что на площадке.

– Под кольцом. – Он рассказывал что-то еще, но никто не понял что.

– А кто вам больше всего нравится в НБА, на кого вы похожи в плане игры? – спросил

Мори.

– Жоумен и Шкилони, – сказал Сингх, не моргнув глазом.

Воцарилась тишина. Наконец, Мори понял:

– О, Яо Мин!

Опять пауза. Кто второй? Что за «Шкилони»? Кто-то предположил:

– Шак?

– Шак, да, – согласился Сингх, и все вздохнули с облегчением.

– Шакил О'Нил, – вздохнул Мори, наконец поняв, о ком идет речь.

– Да, такое же телосложение и игра под кольцом, – подтвердил Сингх.

Большинство игроков сравнивают себя с теми, на кого они и на самом деле похожи. С другой стороны, не было ни одного игрока НБА, который был бы похож на Сатнама Сингха. Если бы такой существовал, то он стал бы первым индийцем в лиге.

– Что у вас на шее? – спросил Мори.

Сингх уставился на свою грудь.

– Это моя фамилия. – Он взял в руки один жетон. Затем поднял второй и прочитал, что там было написано. – Я люблю мяч. Мяч – это моя жизнь.

То, что он нуждался в таком напоминающем жетоне, было не самым лучшим знаком. Многие большие парни играли просто потому, что к этому обязывал рост. Когда-то давно тренер или родители вытолкнули их на баскетбольную площадку, а социальное давление там их удерживало. По сравнению с невысокими игроками они реже упорно трудились, чтобы добиться высоких результатов, чаще получали деньги и исчезали. Они не обманщики, нет – скорее большие дети, которые играют в баскетбол, чтобы угодить другим, и достаточно практичны, чтобы говорить людям то, что от них хотят слышать.

Наконец Сингх покинул комнату для собеседований.

– Есть ли у нас подтверждения, что он вообще играл в баскетбол? – спросил Мори, когда индеец ушел. Вы не можете контролировать то, что вы чувствуете по отношению к игроку после интервью, но вы можете использовать данные, чтобы оценить влияние этих чувств.

– Говорят, он играл в баскетбольной школе во Флориде.

Мори тридцать минут наблюдал за тренировкой Сингха, но решение уже было принято. Они не имели о нем никаких сведений. Без данных нечего было анализировать. Индеец, так же, как Деандре Джордан, был пазлом, в котором не хватало кусочков. «Хьюстон рокетс» пропустит Сингха на драфте НБА и с удивлением узнает, что во втором раунде его взяли в «Даллас маверикс»<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> На момент написания этой книги слишком рано было говорить о верности или ошибочности такого решения.

За десять лет использования статистической модели Мори игроки, которых отобрали в «Хьюстон рокетс», показали лучшие результаты, чем три четверти игроков, набранных в другие команды НБА. Подход Мори оказался таким эффективным, что и конкуренты начали его применять. Он даже мог определить момент, когда в первый раз почувствовал имитацию. Это случилось во время драфта 2012 года, когда игроков отбирали почти в той же последовательности. «Они идут прямо по нашему списку, – удивился Мори. – Лига действует по нашему образцу».

И все-таки даже Лесли Александер, единственный владелец команды, у которого хватило стойкости и воображения, чтобы нанять кого-то вроде Мори еще в 2006 году, разочаровался в его вероятностном взгляде на окружающий мир. «Он хочет от меня определенности, а я ему твержу, что ее никогда не будет», – сказал Мори.

Лесли хотел стать крупье за столом игры в блэкджек, но такая аналогия может сработать только до определенного момента. Как и крупье, он играл в азартную игру. Как и крупье, он немного менял шансы в свою пользу. Однако, в отличие от крупье, он играл с небольшим количеством игроков. Ведь задрафтовать можно было всего несколько человек в год. А при таких раскладах может случиться все что угодно – даже если твои шансы лучше.

Порой Мори задумывался, какие обстоятельства позволили ему – совершенно постороннему для спорта человеку, предложившему своему работодателю лишь немногим лучшие шансы на успех, – руководить профессиональной баскетбольной командой. Ему не понадобилось становиться богатым, чтобы ее купить; не понадобилось и что-то менять в самом себе. Отношение к принятию решений в спорте изменилось так сильно с тех пор, когда он был юношей, что его *пригласили* в профессиональный баскетбол, чтобы ускорить эти изменения.

Доступность постоянно дешевеющих вычислительных мощностей и рост аналитики данных во многом сделали мир более восприимчивым к подходу Дэрила Мори. Изменился и типаж людей, достаточно богатых, чтобы купить профессиональные спортивные франшизы.

«Владельцы часто делают деньги в тех сферах, где большая часть того, что называется житейской мудростью, оказывается полной чушью», – говорил Мори. Эти люди обычно осознают ценность даже небольших информационных преимуществ и открыты для идеи использования данных. Но возникает вопрос: почему большая часть этой житейской мудрости оказалась чушью? И не только в спорте, но и во всем обществе. Почему существует так много того, что должно быть отменено?

Особенно странно было то, что даже такой внешне конкурентный рынок, как рынок высокооплачиваемых спортсменов, мог оказаться столь неэффективным. Странно, что, когда человек потрудился объективно и в полной мере измерил происходящее на игровой площадке, выяснилось, что прежде подобные измерения делались неправильно и никого это не беспокоило. А самое удивительное, что вообще стало возможным совершенно постороннему человеку прийти в профессиональный спорт, привнести новые подходы к оценке баскетболистов и вынудить принять свои методы.

В основе трансформации процессов принятия решений в профессиональном спорте, да и не только в нем, лежали идеи о человеческом мышлении, о том, как оно работает, когда сталкивается с неопределенными ситуациями. Этим идеям потребовалось некоторое время, чтобы просочиться в культуру, но сейчас они в воздухе, которым мы дышим. Они требуют нового осознания различных систематических ошибок, которые допускают и люди, и целые отрасли, если привычные суждения остаются непроверенными.

По этим причинам баскетбольные эксперты могли не понять, что Джереми Лин рожден для НБА, могли не оценить значения Марка Газоля из-за одной фотографии и никогда не увидеть следующего Шакила О'Нила, если бы ему случилось родиться индийцем.

«Так рыба не знает, что дышит водой, пока кто-то ей об этом не расскажет», – говорил Мори об осознании людьми своих собственных мыслительных процессов. Кто-то должен объяснить им, как это происходит.

## Глава 2. Аутсайдер

Дэнни Канеман сомневался во многом, но, пожалуй, самое любопытное, что он сомневался в собственной памяти. Он читал целые семестры лекций из головы, без единой заметки. Его студентам казалось, что он знает наизусть все учебники, и он не стеснялся требовать от них того же. Но когда его спрашивали о каком-то событии в прошлом, он отвечал, что не доверяет своей памяти. И вам не советует.

«В нем вообще сильны сомнения, – вспоминал один из бывших студентов Канемана. – И это очень полезно. Потому что это заставляло его идти все дальше и дальше». А может быть, он просто хотел выстроить еще одну линию обороны против тех, кто хотел бы его разгадать. В любом случае он держался на большой дистанции от сил и событий, которые его же сформировали.

Канеман мог не доверять своим воспоминаниям, однако о некоторых рассказывал. Например, он вспоминал, как однажды, в конце 1941-го или начале 1942 года, во время немецкой оккупации Парижа, он был пойман на улице после комендантского часа. Новый закон обязывал евреев носить желтую звезду Давида на верхней одежде. Такой знак вызывал у него столь глубокий стыд, что он старался приходить в школу на полчаса раньше, чтобы другие дети его не видели. А после школы, выходя на улицу, надевал свой свитер наизнанку.

Как-то идя домой слишком поздно вечером, он заметил приближающегося немецкого солдата. «Он был одет в черный мундир, которого, как мне сказали, нужно бояться больше всего – такие носили солдаты СС, – вспоминает Канеман в своей автобиографии для Нобелевского комитета. – Я попытался проскочить мимо, но, оказавшись рядом, заметил, что солдат пристально на меня смотрит. Затем он поманил меня, поднял и обнял. Я был в ужасе, что он заметит звезду на внутренней стороне моего свитера. Солдат что-то говорил мне по-немецки с большим жаром. Потом опустил меня, открыл свой бумажник, показал фотографию мальчика и дал немного денег. Я пошел домой, более чем когда-либо уверенный в правоте матери, утверждавшей, что люди бесконечно сложны и интересны».

Канеман также помнил, когда отец попал в большую облаву в ноябре 1941 года. Тысячи евреев были схвачены и отправлены в лагеря. У Дэнни были непростые отношения со своей матерью, но отца он буквально обожал. Отец попал в пересыльную тюрьму в Дранси, пригороде Парижа. Там в помещениях, рассчитанных на семьсот человек, разместили семь тысяч евреев.

«Я помню, как мы с матерью шли смотреть на эту тюрьму, – рассказывал Дэнни. – Она была какая-то розово-оранжевая. Множество людей, но лиц не разобрать. Слышались голоса женщин и детей. Помню охранника. Он сказал: «Здесь тяжело. Их кормят очистками».

Для большинства евреев Дранси был лишь остановкой на пути в концлагерь: после прибытия сюда многих детей разлучили с родителями и отправили поездами для уничтожения в газовых камерах Освенцима.

Отца Дэнни освободили через шесть недель благодаря помощи Эжена Шюлле – основателя и директора гигантской французской косметической компании «Лореаль», где отец Дэнни работал химиком. Через много лет после войны Шюлле будет разоблачен как один из организаторов помощи нацистам в выявлении и уничтожении французских евреев. Каким-то образом тот сделал особое исключение для своего замечательного химика: он убедил немцев, что отец Дэнни важен для его военных проектов, и того отправили обратно в Париж.

Дэнни помнил этот день в подробностях: «Мы знали, что он вернется, поэтому пошли по магазинам купить еды. Когда мы вернулись, отец уже был дома и открыл нам дверь. В своем лучшем костюме. Он весил сорок пять килограммов – кожа да кости. И он ничего не съел. Это произвело на меня сильное впечатление. Он ждал нас, чтобы поесть вместе».

Понимая, что даже Шюлле не в состоянии обеспечить их безопасность в Париже, отец Дэнни собрал семью и бежал. К 1942 году все границы перекрыли, и непонятно было, где можно скрыться. Дэнни, его старшая сестра Рут и его родители – Эфраим и Рахиль – отправились на юг, где формально еще держался режим Виши. Они ночевали в сараях, и каким-то чудом им удалось пробраться без осложнений. Дэнни вспоминал, что в фальшивых документах, которые отец как-то смог раздобыть в Париже, содержалась опечатка.

Дэнни, его сестра и мать получили фамилию Коде, а его отец – Годе. Чтобы избежать провала, Дэнни должен был называть отца «дядей». Ему также приходилось прикрывать маму, потому что ее основным языком был идиш и она все еще говорила по-французски с акцентом. Ей трудно давалось молчание. Она всегда много говорила. И обвиняла мужа во всем, что с ними случилось.

Они остались в Париже только потому, что отец поддался воспоминаниям о Первой мировой войне. Тогда немцы не дошли до Парижа, вот он и решил, что и в этот раз не доберутся. Мать не соглашалась. «Я помню, что моя мама предвидела ужас задолго до того, как он случился, она была беспокойной пессимисткой, а отец солнечным и оптимистичным». Дэнни чувствовал, что он очень похож на мать и совсем не похож на отца. Его чувства к себе были сложными.

В начале зимы 1942 года они оказались в прибрежном городке Жуан-ле-Пен. Теперь у них был собственный дом с химической лабораторией, так что отец Дэнни мог продолжать работать. Чтобы смешаться с местным обществом, Дэнни отправили в школу с предупреждением не говорить лишнего и не выглядеть слишком умным: «Они боялись, что так во мне определяют еврея».

Сколько он себя помнил, Дэнни всегда воспринимал себя развитым не по годам книго-чеем. Он был настолько плох в спорте, что одноклассники обзывали его «живым трупом». Учитель физкультуры как-то воспротивился высшим оценкам Дэнни со словами «всему есть предел!» Думая, кем может стать, когда вырастет, Дэнни не сомневался, что будет интеллектуалом. Это был его образ самого себя: мозг без тела.

Теперь у него появился новый образ: кролик на кроличьей охоте. Целью стало просто выжить.

Десятого ноября 1942 года немцы двинулись на юг Франции. Солдаты в черной форме вытаскивали мужчин из автобусов и сдирали с них одежду, проверяя, не обрезаны ли они. «Любой, кого поймали, был обречен», – вспоминал Дэнни.

Его отец не был сильно верующим. Именно утрата веры вынудила его, юного отпрыска прославленного раввинского рода, покинуть Литву и уехать в Париж. Дэнни еще не был готов отказаться от идеи, что во вселенной есть какая-то невидимая и заботливая сила. «Я спал под одной москитной сеткой с родителями. Они были в большой кровати, я маленькой. Мне было девять лет. И я молился Богу. И молитва была такой: я знаю, что ты очень занят и что времена нынче тяжелые и все такое. Я не буду просить многого, я прошу еще один день».

Спасаясь, они вновь бежали, в этот раз в город Кань-сюр-Мер на Лазурном Берегу, в имение, принадлежавшее полковнику старой французской армии. В течение следующих нескольких месяцев Дэнни не мог выходить на улицу и коротал время с книгами. Он читал и перечитывал «Вокруг света за восемьдесят дней» и полюбил все английское, особенно Филеаса Фогга. Французский полковник оставил после себя длинные полки, наполненные отчетами об окопной войне под Верденом. Дэнни прочел их все и стал кем-то вроде эксперта по этой теме.

Его отец все еще работал в химической лаборатории на побережье и приезжал на автобусе к семье в выходные дни. По пятницам Дэнни сидел с матерью в саду, наблюдал, как она штопает носки, и ждал приезда отца. «Мы жили на холме и могли видеть автовокзал. Мы никогда не знали, придет ли отец. С тех пор я возненавидел ожидание».

При поддержке правительства Виши и частных охотников за головами немцы стали более успешно выслеживать евреев. Отец Дэнни страдал от сахарного диабета, но сейчас для него было опаснее искать лечение, чем жить с заболеванием. Они снова бежали. Сначала прятались в гостинице, потом в курятнике. Курятник находился за сельским баром в маленькой деревне под Лиможем.

Здесь не было немецких войск, только милиция – полувоенная организация, помогавшая немцам охотиться на евреев и бороться с французским сопротивлением. Как его отец нашел это место, Дэнни не знал, но, должно быть, основатель компании «Лореаль» мог иметь к этому отношение. Так же как и к регулярно приносимым пакетам с едой. Они возвели перегородку посередине помещения, чтобы сестра Дэнни могла побыть наедине. Зимой в курятнике было так холодно, что дверь примерзала наглухо. Его сестра пыталась спать на печи и как-то раз проснулась в обгоревшем халате.

Чтобы сойти за христиан, мать и сестра Дэнни стали ходить по воскресеньям в церковь. Десятилетний Дэнни вернулся в школу; предполагалось, что так он будет вызывать меньше подозрений. Ученики в сельской школе оказались еще менее способными, чем в Жуан-ле-Пен.

Единственный урок, который Дэнни запомнил, был об одном событии в жизни учителя. Детали рассказа показались ему настолько нелепыми, что он счел его выдумкой: «Я сказал, что это совершенно невозможно! И спросил об этом маму. Она ответила, что так случается». Все-таки он им не поверил. Но однажды ночью, когда Дэнни, как обычно, спал со своей матерью в одной кровати, ему понадобилось выйти в туалет. Когда он перелез через нее, она проснулась – и обнаружила над собой сына. «Моя мать испугалась. И тогда я подумал: в конце концов, всякое бывает».

Даже в детстве Дэнни испытывал почти теоретический интерес к другим людям: почему они думают то, что думают, почему они поступают так, а не иначе? Его личный опыт в этой сфере был ограничен. Он ходил в школу, однако избегал контактов с учителями и одноклассниками. Он ни с кем не сдружился. Даже случайное знакомство могло стать смертельной угрозой. С другой стороны, находясь на определенной дистанции, он был очевидцем многих интересных поступков.

Дэнни считал, что его учитель и владельцы бара не могли не понимать, что он еврей. По какой еще причине умный городской мальчик десяти лет сидит в классной комнате, наполненной деревенскими недотепами? Зачем его явно состоятельная семья поселилась в курятнике? Но они ни разу даже не намекнули на свое знание. Учитель ставил ему высокие оценки и даже приглашал к себе домой. Мадам Андрие, хозяйка бара, обращалась к нему за помощью, давала советы (совершенно бесполезные) и даже пыталась обсудить с матерью перспективу совместного открытия борделя. А многие другие люди, вполне очевидно, вообще ничего не подозревали.

Дэнни особенно запомнился молодой французский нацист, сотрудник милиции, который безуспешно ухаживал за сестрой Дэнни. Ей было девятнадцать, и она стала красавицей. (После войны она с большим удовольствием дала знать нацисту, что он влюбился в еврейку.)

В ночь на 27 апреля 1944 года – эту дату Дэнни никогда не забудет – отец позвал его на прогулку. У отца появились темные пятна во рту. В свои сорок девять лет он выглядел стариком. «Он сказал мне, что я должен стать ответственным, – вспоминал Дэнни. – Он сказал мне, чтобы я считал себя единственным мужчиной в семье. Он рассказал, как удержать ситуацию с моей матерью под контролем и что я – самый нормальный человек в семье. Я дал ему книгу своих стихов. В ту ночь он умер».

О смерти отца у Дэнни осталось мало воспоминаний, за исключением того, что мать заставила его провести ночь с месье и мадам Андрие. Она знала еще одного еврея, прячущегося в этой деревне, и позвала его на помощь. Умершего похоронили по еврейскому обряду, однако

Дэнни не пригласили, наверное, потому, что это было слишком опасно. «Я очень разозлился на отца из-за его смерти, – говорил Дэнни. – Он был хорошим. Но он не был сильным».

Шесть недель спустя в Нормандию вошли союзники. Дэнни так и не увидел ни одного солдата. Через его деревню не проезжали американские танки, пехотинцы не раздавали конфет детишкам. Просто однажды он проснулся с ощущением радости в воздухе. Членов милиции расстреливали или арестовывали, многие женщины ходили с обритыми головами – наказание за то, что спали с немцами. К декабрю фашисты были полностью изгнаны из Франции, а Дэнни и его мать смогли поехать в Париж и посмотреть, что осталось от их дома и имущества.

Дэнни взял с собой записную книжку, озаглавленную «Что я пишу о том, что думаю». В Париже ему попался на глаза один из учебников его сестры, где он прочитал эссе Паскаля. Оно вдохновило его написать в тетрадь собственные размышления.

Немцы начали свою последнюю контратаку, чтобы вернуть Францию. Дэнни и его мать жили в страхе, что они прорвутся. А Дэнни писал эссе, в котором пытался объяснить потребность человека в религии. Он начал с цитаты из Паскаля: «Вера – это бог, ощущаемый сердцем» и добавил от себя: «Как верно!» Далее последовали его собственные строки: «Соборы и органы – это искусственный способ создавать такое же чувство».

Дэнни больше не думал о Боге как о сущности, которой мог бы молиться. Позднее он испытывал одновременно и гордость, и стыд, обращаясь к своим детским религиозным исканиям. Его незрелое эссе было «глубоко связано в моем сознании с тем, что я еврей, с тем, что у меня сильный ум и слабое тело, и с тем, что я никогда не ладил с другими мальчиками».

Они остались в своей старой парижской квартире. Впервые за пять лет Дэнни ходил в школу, не скрывая, кто он такой. И на многие годы у него сохранились нежные воспоминания о завязавшейся там дружбе с парой статных русских аристократов.

Через много лет он решил проверить свою память, разыскал братьев и связался с ними. Один из братьев стал архитектором, другой врачом. Они ответили, что прекрасно помнят его, и прислали снимок, где их сфотографировали вместе. Но не Дэнни был на этой фотографии. Братья его с кем-то перепутали. Дружба оказалась воображаемой.

Канеманы чувствовали себя в Европе неуютно и в 1946 году покинули ее. Вся родня отца осталась в Литве и вместе с шестью тысячами других евреев в их городе была убита. Выжил только дядя Дэнни, раввин, который во время вторжения немцев оказался вне страны. Он, как и семья матери Дэнни, поселился в Палестине. Так они и переехали в Палестину.

Переезд запомнился Дэнни лишь одним: стаканом молока, принесенным дядей. «Я до сих пор помню, какое оно белое. Мой первый стакан молока за пять лет». Дэнни, его мать и сестра перебрались к родственникам матери в Иерусалиме.

Там годом позже, в тринадцать лет, Дэнни принял окончательное решение относительно Бога: «До сих пор помню, где это произошло – на улице в Иерусалиме. Я мог представить себе, что Бог есть, но не мог поверить, что его беспокоит, занимаюсь ли я онанизмом. И я пришел к выводу, что Бога нет. Так закончилась моя религиозная жизнь».

И это все, что Дэнни Канеман помнил – или решил помнить – о детстве. В возрасте семи лет ему велели никому не доверять, и он не доверял. Его выживание зависело от того, насколько успешно он закроется от других людей. Ему суждено было стать одним из самых влиятельных мировых психологов и невероятно глубоким знатоком человеческих ошибок.

Его работы, среди прочего, будут исследовать роль памяти человека в формировании суждений. Как, например, память французской армии о немецкой военной стратегии в прошлой войне могла привести к недооценке стратегии вермахта в новой войне. Как память человека о поведении немцев в прошлом могла привести его к неправильной оценке намерений немцев в будущем. Или как память о маленьком мальчике в Германии помешала эсэсовцу, обученному выслеживать евреев, опознать еврея в мальчике, которого он обнял на парижской улице.

Свои собственные воспоминания, впрочем, Канеман считал несущественными. И настаивал, что прошлое оказало мало влияния на то, как он смотрит на мир, или в конечном итоге на то, как мир смотрит на него. «Говорят, что детство оказывает большое влияние на дальнейшую жизнь человека, – сказал он однажды, когда его прижали вопросами. – Сомневаюсь». Он никому не рассказывал о своем опыте выживания во время войны. И только после получения Нобелевской премии, когда журналисты начали выискивать подробности, старые друзья Дэнни узнали о его прошлом из газет.

Осенью 1947 года проблема Палестины перешла от Великобритании к Организации Объединенных Наций, которая 29 ноября приняла резолюцию, формально разделившую эту землю на две страны: новое еврейское государство площадью примерно с Коннектикут и арабское – немного меньше размером. Иерусалим и его святые места не отошли никому. Любой человек, живущий в Иерусалиме, становился «гражданином» Иерусалима. На практике был арабский Иерусалим и еврейский Иерусалим, и жители каждого из них делали все возможное, чтобы друг друга убить. Квартира, где жил Дэнни со своей матерью, находилась возле неофициальной границы между двумя частями города. Однажды пуля прошла сквозь спальню Дэнни. Лидер его скаутского отряда был убит.

«И все же, – говорил Дэнни, – жизнь там не казалась мне особенно опасной. Все было по-другому, все было гораздо лучше. Потому что мы сражались. Я не хотел быть жертвой. Я не хотел быть кроликом».

Поздней ночью в январе 1948 года он с осязаемым трепетом увидел первых еврейских солдат: тридцать восемь молодых бойцов собрались в подвале его здания. Арабские боевики заблокировали несколько еврейских поселений на юге маленькой страны. Тридцать восемь еврейских солдат уходили из подвала Дэнни, чтобы спасти поселенцев. По дороге трое вернулись обратно – один подвернул ногу и двое его сопровождали. Поэтому группа стала известна как «35».

Они планировали пробраться к цели под покровом темноты, но не успели, и солнце застало их на марше. Бойцы встретили арабского пастуха и решили отпустить его, по крайней мере, именно так слышал эту историю Дэнни. А пастух сообщил о них арабским солдатам, которые устроили засаду, убили тридцать пять юношей и изуродовали их тела. «Вы знаете, почему они были убиты? – спрашивал Дэнни. – Они были убиты, потому что не могли заставить себя пристрелить пастуха».

Несколько месяцев спустя колонна врачей и медсестер под знаком Красного Креста ехала из еврейской части города к горе Скопус, где находятся Еврейский университет и больница. Скопус располагался за арабской чертой, еврейский остров во враждебном море. Единственный путь проходил по полуторамильной узкой улице, безопасность передвижения по которой обеспечивали англичане. Обычно поездки проходили без приключений, но в тот день взрыв бомбы остановил передний грузовик. Арабы открыли пулеметный огонь по автобусам и машинам «Скорой помощи», ехавшим следом.

Нескольким машинам удалось развернуться и уехать, однако автобусы с пассажирами оказались в ловушке. Когда стрельба прекратилась, семьдесят восемь человек были мертвы, а тела так сильно обгорели, что хоронить их пришлось в братской могиле. Среди них был Энцо Бонавентура, психолог, приглашенный в Еврейский университет из Италии девять лет назад, чтобы создать кафедру психологии.

«Это выглядело невероятным – то, что мы хотели победить пять арабских стран, – но почему-то мы не беспокоились. Там действительно не было чувства обреченности, насколько я помню. Да, гибли люди и все такое, но для меня после Второй мировой войны это был пикник». Мать Дэнни, очевидно, была иного мнения: она подхватила своего четырнадцатилетнего сына и бежала из Иерусалима в Тель-Авив.

Четырнадцатого мая 1948 года Израиль провозгласил себя независимым государством, и на следующий же день английские солдаты покинули страну. А армии Иордании, Сирии, Египта, Ирака и Ливана начали боевые действия. На многие месяцы Иерусалим попал в осаду, да и в Тель-Авиве жизнь была далека от нормальной. Минарет на пляже рядом с местом, где сейчас гостиница «Интерконтиненталь», стал гнездом для арабского снайпера. Он стрелял по еврейским детям на пути в школу и обратно. «Пули летали везде», – вспоминал Шамир, будущий посол Израиля в Египте и Иордании.

Шамир стал первым настоящим другом Дэнни. «Другие дети в классе чувствовали некоторую дистанцию между собой и им, – вспоминает Шамир. – Он не хотел быть в группе. Он был очень избирателен, ему хватило одного друга». Дэнни не говорил на иврите, когда приехал в Израиль, однако к моменту приезда в Тель-Авив общался на нем уже свободно. А по-английски говорил лучше всех в классе. «Он считался лучшим, – вспоминает Шамир. – Я дразнил его: «Хочешь стать знаменитым?» Уже тогда было ощущение, что его ждет большое будущее».

Дэнни не пытался выглядеть необычным; он просто таким был. «Единственный в нашем классе, кто пытался выработать правильный английский акцент, – рассказывает Шамир. – Нам всем казалось, что это очень смешно. Он отличался от остальных, в какой-то степени даже был аутсайдером. Причем именно из-за особенностей личности, а не потому, что он беженец».

«Он всегда был поглощен какой-то проблемой или вопросом, – вспоминает Шамир. – Помню, однажды он показал мне длинное эссе, написанное для себя, и это было очень странно, потому что эссе – это обязанность, которая выполнялась только для школы, на заданную учителем тему. Идея очень длинного эссе, никоим образом не связанного с учебной программой, написанного просто потому, что ему самому было интересно, меня весьма впечатлила. Он сравнивал личности английского джентльмена и греческого аристократа времен Геракла». Дэнни искал в книгах и собственном разуме то, что большинство детей получают от людей вокруг них. «Я думаю, что он искал идеал, – предполагает Шамир. – Образец для подражания».

Война за независимость продолжалась десять месяцев. Еврейское государство увеличилось до размера чуть больше штата Нью-Джерси. Десять тысяч арабов погибли, три четверти миллиона палестинцев были перемещены. После войны мать с Дэнни вернулись в Иерусалим. Там Дэнни нашел своего второго близкого друга, мальчика английского происхождения по имени Ариэль Гинзберг.

В Тель-Авиве жили бедно, а в Иерусалиме еще беднее. Мало у кого был фотоаппарат, или телефон, или даже дверной звонок. Если вы хотели увидеть друга, нужно было идти к нему домой и стучать в дверь или свистеть. Дэнни приходил к дому Ариэля и свистел, Ариэль спускался к нему, и они направлялись в ИМКА<sup>12</sup> плавать и играть в пинг-понг. Дэнни казалось, что все просто замечательно, Гинзберг напоминал ему Филеаса Фогга. «Дэнни был другой, – вспоминает Гинзберг, – и держался обособленно. Я был его единственным другом».

За несколько лет после войны за независимость еврейское население того государства, что теперь называется Израиль, удвоилось – с 600 000 до 1,2 миллиона. У еврея, только что приехавшего в страну, не было другого места на земле для столь легкой и поддерживаемой государством ассимиляции с местным населением.

Дэнни в глубине души не ассимилировался. Люди, к которым он тяготел, чаще были рождены в Израиле, чем иммигрировали. Но сам себе он не казался израильтянином. Как и многие израильские мальчики и девочки, он вступил в скауты, потом бросил их, когда они с Ариэлем решили, что группа – это не для них. Хотя он выучил иврит с невероятной скоростью, дома он и его мать говорили по-французски, часто на повышенных тонах. «Он не был счастлив

---

<sup>12</sup> Христианская ассоциация молодых людей (YMCA – Young Men's Christian Assotiation) – молодежная волонтерская организация, основана в Лондоне в 1844 году, насчитывает около 45 миллионов участников в более чем 130 странах мира. В Иерусалиме ИМКА еще в 1926 году выстроила комплекс зданий с бассейном, спортивным и концертным залами. – *Примеч. пер.*

в семье, – говорит Гинзберг. – Его мать была суровой женщиной. Его сестра при первой возможности стала жить самостоятельно». Дэнни не принял новую расфасованную идентичность, которую ему предложил Израиль, а стал создавать собственную.

Идентичность, которую сложно определить. Потому что Дэнни затруднялся с самоопределением. Так, он, похоже, не проявлял особенного интереса к выбору места жительства. К своим увлечениям он относился как к временным и его не связывающим. Рут Гинзберг, с которой тогда встречался и на которой позднее женился близкий друг Дэнни, говорит: «Дэнни очень рано решил, что не намерен брать на себя обязательств. У меня было ощущение, что он рационализирует свою неукорененность. Он хотел быть человеком, который не нуждается в корнях. Чтобы смотреть на жизнь как на череду совпадений – *это произошло таким-то образом, но могло случиться и иначе*. Вы просто делаете то, что можете, в данных вам обстоятельствах».

Отсутствие у Дэнни потребности принадлежать месту или группе было особенно заметно среди людей, жаждущих земли и народа. «Я приехал в 1948 году, и я хотел быть как они, – вспоминал Йешу Колодны, профессор геологии в Еврейском университете, ровесник Дэнни, чья семья была уничтожена во время холокоста. – Это значит, что я хотел носить сандалии и шорты и знать имя каждой чертовой вади (долины) или горы, а больше всего я хотел потерять мой русский акцент. Мне было немного стыдно за свою историю. Я приехал сюда, чтобы поклониться героям моего народа. Дэнни смотрел на эту землю свысока, он не чувствовал ее своей».

Дэнни был эмигрантом в том же смысле, что и, к примеру, Владимир Набоков. Эмигрант, который сохраняет дистанцию. Свою манеру поведения. И отстраненный взгляд на местных жителей. В возрасте пятнадцати лет он прошел профессиональный тест, который определил его как будущего психолога. Неудивительно<sup>13</sup>. Он всегда чувствовал, что станет кем-то вроде профессора, а вопросы о человеческом поведении интересовали его больше всего.

«Психология – это способ заниматься философией, – говорит он. – Понять мир через осознание, почему люди, особенно я, видим мир таким, каким мы его видим. Вопрос о том, существует ли Бог, оставил меня равнодушным. Зато вопрос, почему люди верят в Бога, казался очень увлекательным. Мне неинтересны понятия «правильно» и «неправильно». Но мне интересно негодование. Вот что такое психолог!»

Большинство израильтян после окончания средней школы призывали в армию. Дэнни, определенному в разряд интеллектуально одаренных юношей, разрешили перейти сразу в университет для соискания степени в области психологии. Сделать это было затруднительно, потому что единственный кампус находился на арабской территории, а планы университета на создание факультета психологии были расстреляны в арабской засаде.

И вот осенним утром 1951 года семнадцатилетний Дэнни Канеман сидит на уроке математики в Иерусалимском монастыре – одном из нескольких временных домов для Еврейского университета. Большинство студентов пришли сюда после трех лет в армии, и многие из них участвовали в сражениях.

Следующие три года Дэнни, по сути, учил себя тому, чего ему не могли дать преподаватели. «Мне нравилась преподаватель статистики, – вспоминал Дэнни. – Правда, она не знала

---

<sup>13</sup> Десятилетия спустя, когда Дэнни Канеману было уже за сорок, он просидел целый день в классе Калифорнийского университета в Беркли, где преподавала психолог Элеанора Рош. В этот день Рош дала упражнение для группы первокурсников. Она передала по кругу шляпу, набитую листочками бумаги. На каждом листочке были указаны различные виды деятельности: смотритель зоопарка, летчик, плотник, вор... Студентов попросили выбрать листочек, а потом сказать все, что придет в голову, о том, что в их жизни предвещало именно такой выбор. Упражнение было призвано проиллюстрировать мощный инстинкт людей находить причины для любого события, а также для создания повествования. «Вся группа открывала свои листочки в одно и то же время, – вспоминает Рош. – Через несколько секунд кто-то начинал смеяться, потом смех становился всеобщим. Дэнни был единственным исключением. «Нет, – сказал он. – Я могу быть только психологом или раввином».

предмет, и мне приходилось изучать его по книгам». Его профессора были не командой специалистов, а, скорее, коллекцией характеров, как правило, из числа европейских эмигрантов, которые захотели жить в Израиле. «В основном все было организовано вокруг харизматических учителей, людей, которые имели биографии, а не просто учебный план, – вспоминал Авишай Маргалит, который уедет из Еврейского университета и станет профессором философии в Стэнфорде. – Они прожили большую жизнь».

Самым ярким из них был Йешаягу Лейбович – его Дэнни боготворил. Лейбович приехал в Палестину из Германии через Швейцарию в 1930-х годах с учеными степенями в медицине, химии, философии и, по слухам, еще в нескольких других областях. При этом он так и не смог получить водительские права, хотя семь раз пытался. «Вы бы видели, как он ходил по улицам, – вспоминает одна из его бывших студенток, Майя Бар-Хиллел. – Штаны задирались едва ли не под шею, у него были сутулые плечи и гигантский подбородок. Он разговаривал сам с собой и размахивал руками. Но его разум привлекал молодежь со всех уголков страны».

Что бы Лейбович ни преподавал – а казалось, нет такого предмета в университете, которому он не смог бы учить, – он никогда не упускал возможности превратить урок в шоу. «Конечно, я учился у него тому, что называлось биохимией, но это было в основном про жизнь, – вспоминает еще один студент. – Большая часть занятий посвящалась объяснению, какой идиот Бен-Гурион». Речь шла о Давиде Бен-Гурионе, первом премьер-министре Израиля.

Одной из любимых историй Лейбовича была про осла на равном расстоянии от двух вязанок сена. Осел не может решить, какой пучок сена ближе к нему, и умирает от голода. По словам Лейбовича, какое бы решение осел ни принял, в какую из сторон ни пошел бы, он пришел бы к сену и съел его. А вот когда решения принимаются людьми, то они становятся гораздо более сложными. И добавлял: «Что происходит со страной, когда осел принимает решения, которые должны делать люди, вы можете ежедневно узнавать из газет». Его класс всегда был полон.

Лейбович славился не только тем, что говорил, но и звуком, который издавал кусок мела в его руке. Он стучал им по доске, когда хотел обратить внимание на то, что написано там. Получалось, как будто стреляли.

Даже в столь юном возрасте и в тех условиях можно было определить направление в сознании Дэнни, которому он сопротивлялся. Повсюду витал дух Фрейда, но Дэнни не хотел, чтобы кто-то врал на его кушетке, и не хотел врать сам на кушетках других. Он решил не придавать особого значения опыту своего детства и даже своим собственным воспоминаниям: почему его должны беспокоить другие люди?

К началу 1950-х многие психологи полагали, что следует отказаться от амбиций по изучению внутренней работы человеческого разума. Если вы не можете наблюдать за тем, что происходит в сознании, невозможно даже делать вид, что вы изучаете его. Достойным научного внимания было признано то, что могло быть подвергнуто научному изучению – поведение живых существ.

Доминирующей научной школой стал бихевиоризм. Его король, Б. Ф. Скиннер, во время Второй мировой войны был нанят ВВС США, чтобы обучить голубей направлять бомбы<sup>14</sup>. Скиннер научил голубей, посаженных в специально созданные бомбы, долбить клювами по изображению цели, тем самым направляя к ней бомбу. При попадании клювом в нужное место птицы получали корм. (Их энтузиазм испарялся, когда зенитки открывали ответный огонь, поэтому до боевого применения не дошло.)

---

<sup>14</sup> Бомбардировщики во время бомбометания не могли менять курс полета и поэтому были очень уязвимы для зенитного огня. Управляемые бомбы дали бы им возможность маневрировать. – *Примеч. пер.*

Успех Скиннера с голубями положил начало невероятно популярной идее, что поведение животных объясняется не их мыслями и чувствами, а внешними поощрениями и наказаниями. Он запирает крыс внутри того, что он называл «камерой оперантного обусловливания» (она вскоре стала известна как «ящик Скиннера») и учил их двигать рычаги и нажимать на кнопки. Он учил голубей танцевать, играть в пинг-понг и наигрывать «Возьми меня на игру»<sup>15</sup> на пианино.

Бихевиористы предполагали, что все, что они выяснили про крыс и голубей, применимо и к людям. Просто с ними по разным причинам менее удобно проводить эксперименты. «Для читателя, обеспокоенного идеей распространения опытов на человеческие объекты, слова предостережения в порядке вещей, – писал Скиннер в эссе «Как учить животных». – Мы должны приступить к программе, в которой будем в одних случаях применять соответствующие подкрепления, а в других – нет. При этом мы, вполне вероятно, сможем создать (в людях) эмоциональные эффекты. К сожалению, мы в состоянии формировать поведение, но пока не в состоянии измерять эмоции».

Привлекательность бихевиоризма заключалась в том, что в науке называется «чистотой»: стимулы наблюдаемы, ответы зафиксированы. Это выглядело «объективно». Не нужно было полагаться на чьи-то слова о том, что человек подумал или почувствовал. Все важные вещи были наблюдаемыми и измеримыми. Есть шутка по поводу безукоризненно чистого духа бихевиоризма, которую сам Скиннер любил рассказывать. Пара занимается любовью; когда все заканчивается, один из них говорит: «Тебе понравилось. А мне?»

Все ведущие бихевиористы были белыми американцами, и это не осталось незамеченным молодежью, приходящей в психологию в 1950-х годах. Сторонний наблюдатель науки того времени с удивлением обнаружил бы существование двух совершенно не связанных дисциплин: «Белая психология» и «Еврейская психология». Белые маршировали в белых халатах, несли в руках блокноты, придумывали новые пытки для крыс и избегали большого мокрого месива человеческого опыта. Евреи беспорядок воспринимали как должное, жаждали «объективности» и искали способы измерения человеческих эмоций.

Дэнни тоже стремился к объективности. Особенно его заинтересовала гештальт-психология<sup>16</sup>. Созданная немецкими евреями в начале XX века в Берлине, она стремилась научными методами исследовать тайны человеческого разума. Гештальт-психологи сделали карьеру, выявляя интересные феномены и демонстрируя их с отменным вкусом: свет выглядит ярче, когда его окружает темнота, серый кажется зеленым в окружении фиолетового и желтым – среди голубого. Если вы скажете человеку «Не наступайте на банановую горку!» он будет уверен, что вы произнесли не «горку», а «корку».

Гештальтисты показали, что нет однозначной связи между внешним стимулом и его восприятием в сознании человека. Ум находит массу любопытных способов вмешаться. Дэнни был особенно поражен тем, что гештальт-психологи в своих трудах проводят читателей через опыты, которые дают возможность прочувствовать на себе загадочную внутреннюю работу сознания.

Если в ясную ночь мы смотрим на небо, одни звезды сразу воспринимаются как составные части группы звезд, другие – сами по себе. Как созвездие Кассиопеи, например, а Большая Медведица – совсем по-другому. На протяжении веков люди видели как группы, так и отдель-

---

<sup>15</sup> «Take Me Out to the Ball Game» – песня, написанная в 1908 году и ставшая неофициальным гимном американского бейсбола. Любопытно, что на момент написания песни ее авторы – Альберт фон Тильзер и Джек Норворт – ни разу не побывали на бейсбольной игре. – *Примеч. пер.*

<sup>16</sup> Это немецкое слово означает «форма» или «образ», но при использовании гештальт-психологами значение понятия меняется в зависимости от контекста.

ные звезды, да и сейчас детям не нужна инструкция для того, чтобы воспринимать их точно так же. Аналогично, на рисунке 1 читатель видит перед собой две группы пятен.



Рис. 1. Вольфганг Кёлер. Гештальт-психология (1947; репринт, Нью-Йорк: Liveright, 1992. С. 142.)

Почему не просто шесть пятен? Или две другие группы? Или три группы по два пятна в каждой? При случайном взгляде на этот шаблон все всегда видят две группы из трех пятен каждая.

Центральный вопрос, который поставили гештальт-психологи и проигнорировали бихевиористы: как мозг создает смысл? Как он превращает фрагменты, собранные с помощью органов чувств, в целостную картину реальности? Почему эта картина так часто кажется навязанной сознанием окружающему миру, а не наоборот? Как человек превращает кусочки воспоминаний в связную историю жизни? Почему понимание человеком того, что он видит, меняется вместе с контекстом, в котором он это видит? Почему, говоря более широко, когда режим, направленный на уничтожение евреев, приходит к власти в Европе, некоторые евреи видят его таким, какой он есть, и бегут, а другие остаются на заклятие?

Подобные вопросы привели Дэнни в психологию. На такие вопросы не смогла бы ответить даже самая одаренная крыса. Ответы на них, если они вообще существуют, могли быть найдены только в человеческом разуме. Позднее Дэнни будет определять науку как форму общения. И если так, то психология была шумной вечеринкой, где гости говорили невпопад, меняли темы с головокружительной частотой и не слушали друг друга. Гештальт-психологи, бихевиористы, психоаналитики – все сбились в одну компанию в здании с мемориальной доской на фронтоне, где написано «Кафедра психологии».

Все здесь было не так, как в физике или даже экономике. Психологии не хватало убедительной теории, чтобы организовать саму себя или хотя бы согласовать набор правил для дискуссии. Ее ключевые фигуры могли сказать о работах других психологов: «В основном все, что вы делаете и говорите, – полная чушь» без какого-либо заметного влияния на поведение этих психологов.

Частью проблемы было дикое разнообразие людей, мечтавших стать психологами, – гремучая смесь персонажей с набором разнообразных мотивов. Стремление обосновать собственное несчастье. Убежденность в глубоком понимании человеческой природы. Потребность в применении математических навыков после того, как был забракован факультетом физики. Простое желание избавить людей от боли.

Другой проблемой было качество научной среды, напоминавшей бабушкин чердак. Образно выражаясь, в психологию сбросили множество несвязанных и вроде бы нерешаемых проблем. «Можно найти двух компетентных и высокопродуктивных ученых-психологов, которые, оказавшись за одним обеденным столом, были бы вынуждены обсуждать шансы футбольных команд или шоу талантов, потому что их знания и интересы в психологии слишком мало пересекаются», – писал психолог Миннесотского университета Пол Мил в своем знаменитом эссе 1986 года «Психология: есть ли что-то общее у наших предметов изучения?».

Тесты показали, что Дэнни в равной степени подходит гуманитарное направление и наука, но он хотел заниматься только наукой. Он также хотел изучать людей. Впрочем, вскоре стало ясно, что юноша не вполне уверен, чем будет заниматься. На второй год в Еврейском университете он выслушал речь заезжего немецкого нейрохирурга, который утверждал, что повреждение мозга вызывало у людей потерю способности к абстрактному мышлению. Заявления впоследствии оказались ложными, однако в тот момент Дэнни решил отбросить психологию и получить медицинское образование – чтобы ему позволили покопаться в человеческом мозге и посмотреть, какие еще эффекты он может порождать.

Профессор, в конце концов, убедил Дэнни, что пройти мучительный путь к медицинскому диплому, если не мечтаешь стать врачом, будет безумием. Но это явилось первым проявлением его модели поведения: схватиться за какую-то идею с большим энтузиазмом, а потом отказаться от нее, разочаровавшись. «Я был убежден, что идей вокруг – полным-полно, – говорил он. – Если что-то не получается, незачем рьяно бороться, просто найди себе другую».

В обычном обществе вряд ли кому-то удалось бы обнаружить выдающуюся практическую пользу от Дэнни Канемана. Но Израиль не был нормальным обществом. Окончив Еврейский университет, который наделил его степенью по психологии, Дэнни был обязан отслужить в израильской армии. Мягкий, отстраненный, неорганизованный, избегающий конфликтов и физически слабый, Дэнни не был идеалом солдата. Лишь дважды он едва не принял участие в настоящем сражении, и оба случая оставили яркий след в его памяти.

Первый раз взводу, которым он командовал, приказали атаковать арабскую деревню. Им надлежало окружить поселение и устроить засаду для арабских боевиков. Годом раньше, после того как израильское подразделение устроило резню арабских женщин и детей, Дэнни и его друг Шимон Шамир обсуждали, что они будут делать, если им прикажут убивать мирных арабов. И решили, что откажутся выполнять приказ.

Сейчас Дэнни был, как ему казалось, очень близок к получению такого приказа. «Мы не должны были входить в деревню, – рассказывал он. – Это предстояло сделать другим. Никто не говорил им убивать мирных жителей. Но никто и не говорил *не* убивать. И я не мог спросить, потому что это было не мое задание». В дальнейшем приказ отменили, и его подразделение отвели в тыл, прежде чем они соприкоснулись с врагами. Только позже он узнал почему. Другие солдаты попали в засаду, которую устроила иорданская армия, и погибли.

В другой раз его отправили ночью устроить засаду для иорданских солдат. Во взводе было три отделения; двум из них Дэнни велел занять предписанные позиции, а третье к иорданской границе повел сам. Его командир (поэт Хаим Гури) говорил, что он должен двигаться, пока не достигнет знака «Граница. Стоп». В темноте Дэнни этот знак пропустил. Когда взошло солнце, первое, что он увидел, был вражеский солдат, стоявший на холме спиной к нему. Отделение вторглось в Иорданию. («Я почти начал войну».) Участок земли под холмом перед ними идеально подходил для того, чтобы иорданские снайперы перестреляли его солдат. Дэнни повернулся, чтобы увести отделение обратно в Израиль, но заметил, что один из его людей оставил где-то ранец. Представляя взбучку, которую он получит за брошенный в Иордании ранец, Дэнни вместе со своими солдатами долго искал его в опасной зоне. «Это было невероятно рискованно. И очень глупо. Но мы не остановились бы, пока не нашли его, потому что я боялся услышать вопрос: «Как ты мог оставить ранец?!» Вот такой вот идиотизм». В конце

концов ранец нашли и вернулись. После возвращения начальство отругало Дэнни, но не за ранец: «Они сказали: почему вы не стреляли?»

Армия отняла у Дэнни привычную роль стороннего наблюдателя. Год командования взводом, как он вспоминал позже, «стер оставшиеся следы всепроникающих чувств уязвимости, физической слабости и некомпетентности, которые преследовали меня во Франции». Однако Дэнни был рожден не для того, чтобы стрелять в людей. В конце концов его приставили к армейскому психологическому отделу. Причем в 1954 году в отделе не было психологов. А новым начальником Дэнни оказался химик.

Так Дэнни, двадцатилетний эмигрант из Европы, проведший значительную часть своей жизни в подполье, оказался экспертом израильской армии по психологическим вопросам. «Он был худой, некрасивый и очень умный, – вспоминает Тами Виз, служившая вместе с Канеманом. – Мне было девятнадцать, ему – двадцать один. Сейчас я думаю, что он флиртовал со мной, но я тогда этого не поняла. Он не был «нормальным» парнем, но люди его любили». Они также нуждались в нем, хотя насколько сильно, могли оценить, конечно, не сразу.

Новое государство столкнулось с серьезной проблемой: как организовать безумно разных людей в единую боевую силу. В 1948 году Давид Бен-Гурион объявил Израиль открытым для любого еврея, который хотел туда приехать. В течение следующих пяти лет государство приняло более 730 000 иммигрантов из разных культур, говорящих на разных языках.

Многие из молодых людей, вступивших в армию обороны нового Израиля, уже пережили неопишуемые ужасы. Везде, где бы вы ни оказались, встречались люди с вытатуированными номерами на руках. На улицах израильских городов матери неожиданно сталкивались с собственными детьми, которые, как они думали, были убиты немцами. Вспоминать о пережитом во время войны не любили. «Те, кто имел посттравматический синдром, считались слабаками», – говорил один израильский психолог. Израильскому еврею следовало если не забыть, то хотя бы сделать вид, что забыл незабываемое.

Израильское государство еще только формировалась, его армия находилась в состоянии едва контролируемого хаоса. Солдаты были плохо обучены, подразделения – не скоординированы. Командир танковой дивизии не говорил на одном языке с большинством своих подчиненных. В начале 1950-х официальной войны между арабами и евреями не было, но бессмысленное систематическое насилие проявило уязвимость израильских военных. Солдаты обращались в бегство при первых признаках опасности, а офицеры старались вернуть их обратно. Пехота устроила ряд неудачных ночных налетов на арабские форпосты, в ходе которых израильские военные заблудились в темноте и не достигли цели.

В одном случае, после того как отправленный на операцию взвод провел всю ночь, блуждая кругами, его командир просто застрелился. Когда же им удавалось вступить в бой, результаты часто были катастрофическими. В октябре 1953-го израильское подразделение, которое то ли получило, то ли нет указание не нападать на мирных жителей, ворвалось в иорданскую деревню и убило шестьдесят девять человек, в том числе женщин и детей.

Начиная с Первой мировой войны задача отбора и оценки молодых призывников перешла к психологам в основном потому, что некоторые амбициозные психологи убедили армию США отдать им эту работу. Однако если нужно быстро превратить десятки тысяч молодых мужчин в эффективную боевую силу, не сразу понятно, что вам тоже нужен именно психолог. Особенно если в вашем распоряжении только 21-летний выпускник двухлетней программы, которую он более или менее освоил самостоятельно. Сам Дэнни, когда ему предложили эту работу, считал себя неготовым. Тем более что он уже сталкивался с трудностями в определении подходящих для людей специальностей, когда начальство просило его оценить кандидатуры для обучения в офицерской школе.

Молодые люди, претендующие на офицерские звания, получали странные задания. Например, переместиться с одной стороны стены на другую, не касаясь стены и используя

только длинный шест, который, в свою очередь, не должен был прикасаться к стене или земле. «Мы отмечали, кто брал на себя ответственность, кто пытался руководить и был отвергнут, как сотрудничал каждый солдат с другими и какой вклад внес в усилия группы, – писал Дэнни. – Мы увидели, кто оказался упрямым, покорным, высокомерным, терпеливым, вспыльчивым, настойчивым или ленивым. Мы увидели соревновательную злость, когда кто-то, чьи идеи были отвергнуты, саботировал усилия группы. И мы увидели реакцию на кризис... Мы считали, что под давлением событий проявляется истинная природа человека. Характер каждого кандидата становился ясным и понятным, как цвет неба».

У него не было проблем с определением, какие люди станут хорошими офицерами, а какие нет: «Мы вполне уверенно заявляли: этот никогда не добьется успеха, этот – посредственность, а вот этот будет звездой». Проблемы начались, когда Дэнни сравнил свои прогнозы с результатами. Когда посмотрел, как различные кандидаты на самом деле проявили себя в офицерской подготовке. Предсказания оказались неверными.

Ситуация напомнила ему знаменитую оптическую иллюзию Мюллера – Лайера.

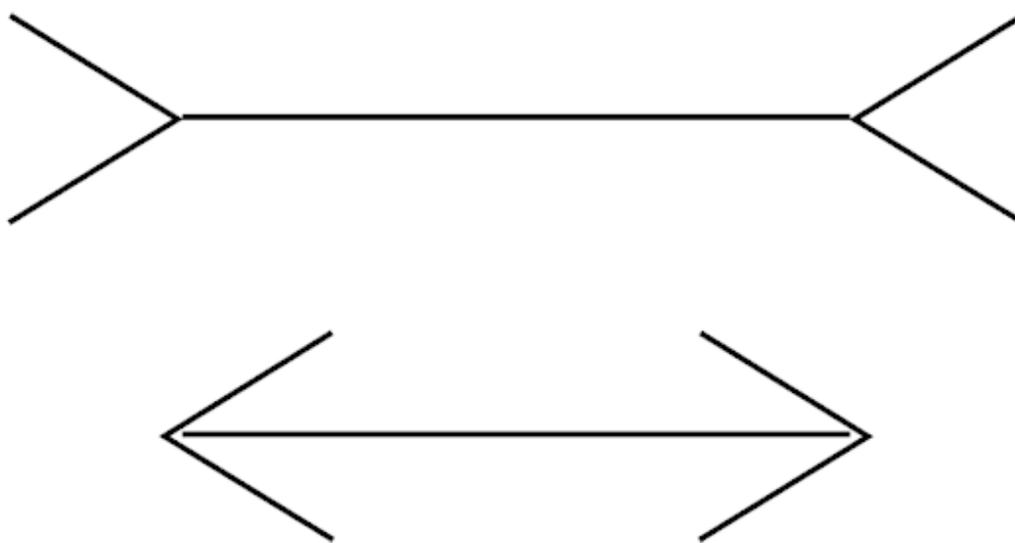


Рис. 2. Оптическая иллюзия Мюллера – Лайера

Представлены две линии равной длины, но глазу кажется, что одна из них длиннее другой. Даже после доказательства с линейкой в руках иллюзия сохраняется, и люди настаивают, что одна линия по-прежнему выглядит длиннее. Если восприятие способно подавлять реальность в таком простом случае, насколько сильным оно может стать в более сложных ситуациях?

Командиры Дэнни считали, что для каждого рода войск армии обороны Израиля необходимо разработать набор нужных характеристик солдата. Тип «летчик-истребитель», тип «танкист», «пехотинец» и так далее. Они хотели, чтобы Дэнни определял, к какому роду службы лучше всего подходит тот или иной рекрут.

Дэнни решил создать личностный тест, который позволил бы эффективно рассортировать все население Израиля по соответствующим категориям. Он начал составлять список черт характера, которые, по его мнению, наиболее очевидно коррелировались с пригодностью мужчин для военной службы: самолюбие, пунктуальность, коммуникабельность, чувство долга, способность к самостоятельному мышлению. «Такого списка раньше не существовало, – рассказывал он впоследствии. – Пришлось придумать. Профессионалам потребуются годы, чтобы доделать его, используя предварительные тесты и опробовав несколько версий».

Самое трудное, по воспоминаниям Дэнни, было получить точный результат по каждой из черт характера в ходе обычного собеседования. Коварные сложности, возникающие, когда одни люди оценивают других, описаны еще в 1915 году американским психологом Эдвардом Торндайком. Он попросил офицеров армии США оценить своих подчиненных по некоторым явственным признакам (телосложение, например), а затем дать оценки другим, менее осязаемым качествам (интеллект, лидерство и так далее). Выяснилось, что впечатление создается первыми заполненными строчками. Если офицер считал, что солдат физически хорошо подготовлен, он ставил высокие отметки и в других характеристиках. При изменении порядка оценки возникала та же проблема: если человек сначала получал высокие показатели, то они сохранялись и в дальнейшем. «Несомненно, ореол очевидных характеристик распространялся на особые способности и наоборот», – заключил Торндайк, убедившийся, что «даже очень способный мастер, работодатель, учитель или начальник не в состоянии увидеть личность как соединение отдельных качеств и оценить значимость каждого из них вне связи с другими». Так родилось понятие «эффект ореола» или «гало-эффект».

Дэнни знал про эффект ореола. И видел, как интервьюеры израильской армии становились его жертвами. Потратив двадцать минут на каждого нового призывника, они готовы были сформулировать общее мнение о характере призывника, причем часто ошибочное. Дэнни стремился избежать скороспелых решений. Если уж на то пошло, он вообще не хотел полагаться на человеческие суждения. Как раз потому, что не доверял им.

Пол Мил, тот же ученый, кто удивлялся отсутствию единства в сфере психологии, в книге «Клинический прогноз против статистического» показал, что психоаналитики, пытавшиеся предсказать течение болезни невротичных пациентов, делали это хуже, чем простой алгоритм. Опубликованная в 1954 году – ровно за год до того, как Дэнни пересмотрел систему оценки молодежи израильской армией, – книга разозлила психоаналитиков, полагавших, что их клинические суждения и прогнозы имеют решающее значение. Она также подняла более общий вопрос: если эти предполагаемые эксперты могут ошибаться в прогнозах, то кто не может?

Канеман обучил армейских интервьюеров – в основном молодых женщин, – как составить список вопросов для каждого новобранца, чтобы свести к минимуму эффект ореола. Он рекомендовал им задавать очень конкретные вопросы, призванные определить не то, что человек думает о себе, а как он себя ведет на самом деле. Задачей было не только узнать факты, но и выявить то, что скрыто. В конце каждого блока вопросов, прежде чем перейти к следующему, интервьюер ставил новобранцу оценку от 1 до 5, что соответствовало разбросу от «никогда не демонстрирует такой тип поведения» до «всегда демонстрирует такой тип поведения».

Например, при оценке общительности они ставили «5» человеку, который «показывает близкие социальные отношения и полностью идентифицирует себя со всей группой», и «1» тому, кто «полностью изолирован». Даже Дэнни видел все несовершенство своей методики, однако у него не было времени слишком уж беспокоиться об этом. Так, он недолго мучился над тем, кому ставить оценку «3»: тому, кто очень общителен по случаю, или тому, кто в меру общителен постоянно? Пусть будут оба – решил он.

Главное, интервьюер должен был оставить свое личное мнение при себе. Важно не «что я о нем думаю?», а «что он сделал?» Решения о том, кто и куда попадал в израильской армии, производились по алгоритму Дэнни. «Интервьюеры возненавидели меня, – вспоминал он. – Вспыхнул мятеж. Я до сих пор помню, как они говорили – ты превратил нас в роботов! Они считали, что способны определить характер человека, а я у них это отнимал».

Затем Дэнни вместе с помощником отправился в поездку по стране, чтобы общаться с офицерами. Он просил назвать характерные черты своих солдат, а потом сравнивал отметки с их реальными достижениями. Найдя характеристики, которые особенно подходят для того или иного рода войск, можно было двигаться дальше. Находить новобранцев с такими же чертами характера и отправлять их на службу туда, где они могли проявить себя лучше всего.

Пообщавшись с боевыми офицерами, Дэнни понял, что был отправлен на дурацкое задание. Идея военных типажей оказалась ложной. Не было никаких особых различий между личностями, добившимися успеха в разных родах войск. Солдаты, которые преуспели в пехоте, добились бы того же, стоя у артиллерийского орудия или сидя в танке.

Баллы личностного теста Дэнни, тем не менее, кое-что прогнозировать могли. Вероятность того, что новобранец добьется успеха в любом месте службы и в любом роде войск. Тесты дали израильской армии лучший инструмент, чем тот, который она планировала получить, когда хотела выяснить, кто из будущих солдат сможет стать офицером или бойцом элитных подразделений, а кто нет. Тесты также были способны предвидеть, кто может угодить в тюрьму.

Еще более удивительным оказалось то, что результаты тестов только отчасти коррелировались с интеллектом и образованием. То есть они содержали в себе информацию, которая не исчерпывалась такими простыми понятиями. Этот эффект неформально стал известен как «счет Канемана». Его использование позволило целому народу улучшить свои военные показатели, более эффективно отбирать новобранцев и армейское командование.

Процессы, запущенные Дэнни, показали такую эффективность, что израильские военные использовали их вплоть до нынешних дней, с незначительными корректировками: когда стали призывать женщин, то «мужская гордость» в тесте стала просто «гордостью». «Однажды они попытались изменить тесты, – говорит Реувен Галь, автор книги «Портрет израильского солдата», в течение пяти лет прослуживший главным психологом Армии обороны Израиля. – Но сделали только хуже, так что вернулись к прежним».

После ухода из армии в 1983 году Галь стал членом-корреспондентом Национальной академии наук в Вашингтоне. Однажды ему позвонил один из американских генералов и пригласил для разговора. Галь прибыл в Пентагон и оказался в комнате, полной армейских генералов. Они задавали разные вопросы по разным поводам, но как потом говорил Галь: «Вопрос был один и тот же: пожалуйста, объясните, почему вы, используя такие же винтовки, танки и самолеты, что и у нас, побеждаете во всех сражениях, а мы нет? Очевидно, дело не в оружии, дело в психологии. Как вы выбираете солдат для боя?» В течение следующих пяти часов они выпытывали у Галя одно – израильскую систему отбора военнослужащих.

Запрос израильских военных определить личностные типажи, которые подходят для разных родов войск, оказался бессмысленным. Зато Дэнни ответил на другой, более плодотворный вопрос: как мы можем помешать интуиции интервьюеров извратить оценку призывников? Его просили предсказать характер молодежи Израиля. Вместо этого он узнал кое-что о людях, пытавшихся предугадать характеры других людей. Уменьшил влияние их чувств и улучшил качество их оценок.

Он взялся за узкую проблему и обнаружил широкое решение. «Разница между Дэнни и другими 999 999 психологами в том, что он способен найти и объяснить явление таким образом, который позволит использовать его и в других ситуациях», – сказал Дейл Гриффин, психолог из Университета Британской Колумбии.

Обычного человека такой опыт наполнил бы уверенностью в себе. В двадцать один год Дэнни Канеман повлиял на израильскую армию – организацию, от которой зависело выживание его страны, – сильнее, чем любой другой психолог до или после него. Очевидным следующим шагом было получить докторскую степень и стать ведущим экспертом Израиля по отбору и оценке персонала. Однако Дэнни продолжил обучение. Гарвард был домом для многих ведущих фигур в психологии, но Канеман решил, что он недостаточно ярок для Гарварда, и даже не удосужился туда обратиться. Вместо этого он поехал в Калифорнийский университет в Беркли.

В 1961 году молодым доцентом он вернулся в Еврейский университет, вдохновленный исследованиями личности психолога Уолтера Мишела. Тот создал удивительно простые тесты для детей, ставшие известными как «зефирный эксперимент».

Мишел оставлял трех-, четырех- и пятилетних детей в комнате наедине с их любимым лакомством – печеньем или зефиром – и говорил, что они могут его съесть сразу, но если сдержатся и подождут несколько минут, то получают вторую порцию. Способность ребенка ждать, как оказалось, коррелируется с его уровнем интеллекта, семейными обстоятельствами и некоторыми другими показателями. Проследившая дальнейшую жизнь детей, Мишел обнаружил, что чем лучше пятилетний ребенок справился с «зефирным тестом», тем выше его будущие отметки и самооценка, тем ниже вероятность лишнего веса и какой-либо зависимости.

Охваченный энтузиазмом, Дэнни провел множество экспериментов, подобных «зефирному тесту». И даже придумал название для того, что он делает: *психология одного вопроса*. Он, например, устраивал для израильских детей туристические походы, чтобы спросить у ребенка, где он будет спать: в одно-, двух- или восьмиместной палатке? По мнению Дэнни, ответы кое-что расскажут о способности детей быть частью группы. Увы, идея не принесла никаких выводов, которые повторились бы в последующих экспериментах. И он сдался.

«Какой же из меня ученый, если я не могу повторить свои результаты? Я не мог повторить себя». Снова засомневавшись в себе, он отказался от изучения личности, решив, что у него нет к этому таланта.

## Глава 3. Инсайдер

Амнону Рапопорту было всего восемнадцать лет, когда новая система отбора израильской армии выявила в нем задатки лидера. Его назначили командиром танка. «Я даже не знал, что у нас были танковые войска», – говорил он.

Октябрьской ночью 1956 года Амнон вел свой танк в Иорданию, чтобы отомстить за убийство нескольких израильских граждан. В таких рейдах трудно сказать заранее, какие мгновенные решения придется принимать. Стрелять или нет? Убить или оставить в живых? Жить или умереть? Несколькими месяцами ранее израильский солдат возраста Амнона был захвачен сирийцами. Он решил убить себя прежде, чем его могли допросить. Когда сирийцы вернули тело, израильтяне нашли записку под ногтем: «Я не предал».

В ту ночь первым решением Амнона стало прекращение огня. Ему надлежало обстреливать второй этаж здания иорданской полиции, пока израильские десантники штурмовали цокольный. Он беспокоился о том, чтобы случайно не убить своих. Из радиации танка доносились сообщения атакующих. «И вдруг меня поразило: это не приключение с героями и злодеями, играющими свои роли. Люди гибнут по-настоящему».

Подразделение десантников – элиты армии Израиля – несло в рукопашной схватке тяжелые потери, однако доклады с поля боя звучали спокойно, почти обыденно. «Паники не было, – вспоминал Рапопорт. – Я не слышал изменений в интонации, проявления каких-то чувств». Эти евреи стали спартанцами. Каким образом? Он задумался, как бы проявил себя в рукопашной. Он тоже стремился быть воином.

Спустя две недели Рапопорт вел свой танк в Египет. В суматохе боя его танк обстреливали не только египетские, но и израильские военные самолеты. Самым ярким воспоминанием стало, как египетский МИГ-15 пикирует прямо на танк, а он, высунувшись из люка, чтобы лучше видеть поле боя, отдает водителю приказ произвести маневр и выйти из-под удара. Ему казалось, что у МИГа было особое задание – снести ему голову.

Спустя несколько дней отступающие египетские солдаты в полном отчаянии выходили к танку Амнона с поднятыми руками. Они молили о воде и защите от бедуинов, охотившихся на египтян ради их винтовок и ботинок. Еще вчера он убивал этих людей, теперь же чувствовал к ним жалость. Он опять поразился: «Как легок переход от эффективной машины для убийства до сочувствующего человека и каким образом такой переход происходит?»

После войны Амнон решил сменить занятие. «Я немного одичал за два года в танке, – говорил он. – И хотел убраться как можно дальше. Но улететь из страны было слишком дорого». В 1950-е годы израильтяне не говорили о военных стрессах, они только начинали ими заниматься. И Амнон устроился работать на медный рудник в пустыне к северу от Красного моря, по слухам, являвшийся частью легендарных копей царя Соломона. Его математические способности были лучше, чем у остальных работников, большинство из которых составляли заключенные, так что он стал бухгалтером рудника.

В плане удобств копи царя Соломона были не в состоянии обеспечить ни туалета, ни даже туалетной бумаги. «Я пошел, извините, поспать, – вспоминал Амнон. – И увидел на газете, которую взял, чтобы вытереть зад, заметку. В ней говорилось об открытии кафедры психологии в Еврейском университете». Ему было двадцать лет. Все, что он знал о психологии, были имена Фрейда и Юнга, но тема его заинтересовала. Он не мог сказать почему. Natura бросила вызов – психология ответила.

Поступление на первый факультет психологии в Израиле, в отличие от большинства других факультетов Еврейского университета, происходило на соревновательной основе. Через несколько недель после того, как он прочитал объявление в газете, Амнон стоял в очереди, ведущей к монастырю, где находился университет. Его ожидала череда нелепых испытаний, в

том числе одно, составленное лично Канеманом. Он написал страницу текста на выдуманном языке, чтобы претенденты попытались расшифровать его грамматическую структуру.

Очередь растянулась на целый квартал. На двадцать мест нового факультета претендовало несколько сот человек. Удивительное количество молодых израильтян в 1957 году хотели знать, что движет людьми. Одаренность студентов также была невероятной: из двадцати принятых девятнадцать стали докторами и только один – мужчина, – получив весьма высокие оценки на выпускных экзаменах, отказался от карьеры ради детей. Израиль без психологии был как Алабама без футбольной команды.

В очереди рядом с Амном стоял солдат – невысокий, бледный, с детским лицом. Он выглядел лет на пятнадцать и смотрелся почти нелепо в высоких ботинках, форме с иголки и красном берете десантника. Новый спартаец. Затем он начал говорить. Его звали Амос Тверски. Аммон не помнит точно, что он сказал, зато запомнил, что почувствовал: «Я не был так умен, как он. Я сразу понял это».

Для своих соотечественников Амос Тверски всегда был квинтэссенцией Израиля и одной из самых неординарных личностей. Его родители бежали от русского антисемитизма в начале 1920-х годов для построения сионистского государства. Его мать, Женя Тверски, политический деятель, член первого израильского парламента и последующих четырех, пожертвовала своей личной жизнью для общественного служения и не сильно страдала по поводу своего выбора. Она часто уезжала, а два года в раннем детстве Амоса провела в Европе, помогая американской армии освободить концентрационные лагеря и переселить выживших. Да и вернувшись, она проводила больше времени в кнессете в Иерусалиме, чем дома.

Сестра была старше Амоса на тринадцать лет, так что фактически он рос как единственный ребенок. Его воспитанием занимался отец, ветеринар, который большую часть времени трагил на лечение рогатого скота. (Израильтяне не могли позволить себе домашних питомцев.) Иосиф Тверски, сын раввина, презирал религию, любил русскую литературу и обожал общение с друзьями. Он отказался от карьеры в медицине, потому что, как Амос объяснял друзьям, «думал, что животные чувствуют боль сильнее, чем люди, а жалуются намного меньше».

Иосиф Тверски, очень серьезный человек, обожал брать сына на колени и со смехом рассказывать ему о работе и жизни, делясь опытом и пониманием. «Посвящаю работу моему отцу, который научил меня удивляться», – напишет Амос в начале своей докторской диссертации.

Амос немного шепелявил и был очень бледен – кожа почти просвечивала. Когда он говорил или слушал, его светло-голубые глаза металась взад и вперед, будто в поисках подходящей мысли.

Даже в покое Амос производил впечатление постоянного движения. Он не был атлетом в общепринятом смысле. Маленький, но гибкий, нервный и невероятно пластичный, он обладал почти звериной способностью быстро бегать вниз и вверх по горам. Один из его любимых трюков – взобраться на высокую поверхность, будь то камень, стол или танк, и прыгнуть лицом к земле. Его тело падало совершенно горизонтально, но в последний момент он каким-то образом ухитрялся встать на ноги. Он любил ощущение падения и взгляд на мир сверху.

В 1950 году, вскоре после переезда его родителей из Иерусалима в приморскую Хайфу, Амос оказался в плавательном бассейне с другими детьми. У бассейна была десятиметровая вышка для прыжков в воду. Дети подначивали его спрыгнуть. Амосу исполнилось двенадцать, однако плавать он не умел – в Иерусалиме во время войны за независимость не было воды для питья, не то что для бассейнов. Тогда он подошел к самому старшему из детей и сказал, что он собирается спрыгнуть, но его потом нужно будет достать из бассейна. И спрыгнул. И начал тонуть. Старший мальчик его вытащил.

При переходе в старшую школу Амосу, как и всем израильским детям, требовалось решить, будет ли он специализироваться в математике и естественных науках или в гумани-

тарном направлении. Все, кто могли, шли изучать математику и науки – вот где был статус и будущая карьера. Дар Амоса к математике проявлялся, пожалуй, ярче, чем у всех его одноклассников. И он, один из самых способных в классе, приводит всех в замешательство – выбирает гуманитарные науки.

Рискованный прыжок в неизвестность объяснялся тем, что математику Амос, по его мнению, мог выучить и сам. Но не мог отказаться от редкой возможности получить в преподаватели гуманитарных наук Баруха Курцвайля<sup>17</sup>. «В отличие от большинства учителей, которые распространяют скуку и поверхностный подход, я полон удовольствия и удивления на его уроках литературы на иврите и философии», – писал Амос своей старшей сестре Рут, переехавшей в Лос-Анджелес. Амос писал для Курцвайля стихи и планировал стать поэтом или литературным критиком<sup>18</sup>.

У него завязались глубокие и, вероятно, романтические отношения с новой ученицей Далией Равикович. После смерти отца девушка жила в кибуце, который ненавидела, потом неудачно прошла через несколько приемных семей. Она представляла собой образец социального неблагополучия, во всяком случае, его израильскую версию 50-х годов. И все же Амос, самый популярный парень в школе, сблизился именно с ней. Другие дети не знали, что и думать.

Амос еще выглядел мальчиком, Далия – уже почти взрослой женщиной. Он любил природу и игры, она... ну, когда остальные девушки отправлялись в спортзал, она сидела у окна и курила. Амосу нравилось находиться среди людей, Далия была одиночкой. Только позже, когда поэзия Далии получит высшие литературные премии Израиля и она станет мировой сенсацией, люди скажут: «О, понятно, два гения!»

Это было и так, и не так. Амос всегда был невероятно жизнерадостным человеком. Далия, как и Курцвайль, попыталась покончить жизнь самоубийством. (Курцвайлю это удалось.)

Как и многие еврейские дети Хайфы в начале 1950-х годов, Амос вступил в левое молодежное движение «Нахаль» и вскоре стал его лидером. Слово «Нахаль» было аббревиатурой еврейского выражения, означающего «Молодежь – первопроходцы и бойцы», а сама организация являлась ступенью перемещения молодых сионистов из школы в кибуцы. Идея заключалась в том, что пару лет они будут служить солдатами и охранять кибуцы, а потом и сами станут в них жить и работать.

В последний год учебы Амоса в школе в Хайфу приехал лихой израильский генерал Моше Даян, чтобы поговорить с учениками. Мальчик, которому довелось оказаться в зале, вспоминал: «Он говорит – все, кто идет в Нахаль, поднимите руки! Поднимается огромное количество рук. И тогда Даян сказал – вы все предатели. Мы не хотим, чтобы вы выращивали помидоры и огурцы. Мы хотим, чтобы вы сражались». В следующем году каждой молодежной группе в Израиле было предложено выбрать двенадцать детей на каждую сотню, чтобы служить своей стране не фермерами, а десантниками. Амос напоминал скорее бойскаута, чем элитного солдата, но тут же вызвался. Слишком легкий, чтобы пройти отбор, он пил воду, пока не набрал нужный вес.

В школе десанта Амос и другие молодые люди превратились в символы новой страны, в воинов, в машины для убийства. После того как они доказали, что могут прыгать на землю

---

<sup>17</sup> Барух Курцвайль (1907–1972), ученый в области новой литературы на иврите и истории культуры. Сын потомственного раввина. Преподавал литературу в школах Хайфы, был профессором ивритской литературы в Университете имени Бар-Илана в Рамат-Гане. – *Примеч. пер.*

<sup>18</sup> Когда Б. Ф. Скиннер в молодости понял, что никогда не напишет великий американский роман, он почувствовал отчаяние, которое, как он утверждал, едва не увело его из психотерапии. Легендарный психолог Джордж Миллер говорил, что бросил свои литературные амбиции ради психологии, потому что ему не о чем было писать. Кто знает, какие смешанные чувства испытал Уильям Джеймс, когда прочел первый роман своего брата Генри? «Было бы интересно узнать, как много психологов выросло вслед за великими писателями, которые оказались рядом с ними, – сказал один видный американский психолог. – Это, возможно, фундаментальный фактор».

с пятиметровой высоты, ничего не ломая, их загружали в старый деревянный самолет времен Второй мировой. Пропеллер находился на том же уровне, что и двери, но прямо перед ними, так что сильный порыв ветра мог отбросить человека назад в момент десантирования. Лампа над дверью горела красным. Они проверяли снаряжение друг друга до тех пор, пока не загорелся зеленый свет, и один за другим двигались вперед. Того, кто замешкался, выталкивали силой.

Первые несколько раз многие молодые мужчины колебались, им требовался небольшой толчок. Парень из группы Амоса отказался прыгать и стал изгоем на всю оставшуюся жизнь. Амос не колебался. «Он всегда был полон энтузиазма, когда нужно было прыгать с самолета», – вспоминал его сослуживец Ури Шамир. Он прыгал раз пятьдесят, если не больше. Он прыгал в тыл врага. Он прыгал в 1956 году во время Синайской кампании.

После окончания университета в 1961 году Амос улетит в США учиться в аспирантуре – впервые в жизни на самолете без парашюта. Когда воздушное судно окажется на земле, он с неподдельным любопытством посмотрит вниз и скажет соседу: «Я еще никогда не приземлялся».

Вскоре Амос стал командиром взвода. «Удивительно, как быстро человек может приспособиться к новому образу жизни, – писал он сестре в Лос-Анджелес. – Парни моего возраста, от которых я не отличаюсь ничем, кроме двух полосок на рукаве, теперь отдают мне честь и выполняют каждый мой приказ: хоть бегать, хоть ползать. Причем эти отношения кажутся мне естественными». Письма, которые писал Амос, цензурировались и сохраняют только отблеск его реального боевого опыта.

Он терял людей и спасал их. «Во время одного из заданий я спас своего солдата и получил награду, – писал он сестре. – Я не считаю, что сделал что-то героическое, я просто хотел, чтобы мои солдаты благополучно вернулись домой».

Были и другие испытания, о которых он редко рассказывал. Высокопоставленный израильский офицер-садист хотел проверить, как долго способны передвигаться солдаты без воды. Эксперимент закончился, когда один из десантников умер от обезвоживания. Амос дал показания против этого офицера на военно-полевого суде.

Однажды ночью подчиненные Амоса набросили одеяло на голову другого офицера-садиста и зверски его избили. Амос не участвовал в избиении, но в ходе последующего расследования помог солдатам избежать наказания. «Когда вам будут задавать вопросы, просто утомляйте их большим количеством несущественных деталей, и они отстанут», – посоветовал он. Сработало.

К концу 1956 года Амос был не просто командиром взвода, но и обладателем одной из высших в израильской армии наград за отвагу. Во время учений в присутствии генерального штаба Армии обороны Израиля один солдат должен был проделать проход в заграждении из колючей проволоки при помощи удлиненного подрывного заряда. От момента, когда он потянет шнур, активируя взрыватель, у солдата было двадцать секунд, чтобы убежать в укрытие. Солдат толкнул заряд под заграждение, дернул шнур, потерял сознание и рухнул прямо на взрывчатку.

Командир Амоса закричал, чтобы все оставались на местах, обрекая потерявшего сознание солдата на смерть. Амос проигнорировал приказ, рванул из-за стены, служившей прикрытием для взвода, подхватил солдата, оттащил его на несколько метров, бросил на землю и упал сверху. Осколки от взрыва останутся в его теле на всю жизнь. Когда Моше Даян, который видел весь эпизод, протянул Амосу награду, он сказал: «Это было очень глупо и очень смело. В следующий раз ты так легко не отделаешься».

Подчас людям, видевшим Амоса в деле, казалось, что он скорее боялся прослыть недостаточно мужественным, чем был храбрым на самом деле. «Он всегда отличался самоотвер-

женностью, – вспоминает Ури Шамир. – По-моему, это своеобразная компенсация за то, что он такой тонкий, слабый и бледный». Да если и так: он понуждал себя быть храбрым, пока храбрость не вошла в привычку. «Я не могу отделаться от ощущения, что ты почти не знаешь меня сегодняшнего, – писал Амос сестре. – Письмам не передать, как изменился парень в военной форме, которого ты встретишь. Он будет сильно отличаться от маленького мальчика в шортах цвета хаки, что провожал тебя в аэропорт пять лет назад».

Если Амос и вспоминал о своем армейском опыте в прессе или разговорах, то лишь какую-нибудь забавную историю. Например, как во время Синайской кампании его батальон захватил обоз с египетскими боевыми верблюдами. Амос никогда не катался на верблюде, но, когда военные действия закончились, он выиграл конкурс на право отвести верблюдов домой. Его укачало уже через пятнадцать минут, так что следующие шесть дней он пешком сопровождал караван через Синай.

Или как его солдаты отказывались надевать каски, ссылаясь на жару и слова типа: «Ну, если на пуле написано мое имя...» Амос отвечал так: «А как насчет тех пуль, на которых написано: «Все, кого это может касаться?»»

«При встречах он почти всегда начинал разговор со слов: «Я рассказывал вам эту историю?» – вспоминает израильский математик Самуэль Саттах. – Причем рассказы были не о себе. Например: «А вы знаете, что на заседаниях израильского университета каждый рвется выступить, потому что боится, что кто-то другой может сказать то, что он собирался. А в американском университете все молчат, потому что надеются, что кто-то догадается и скажет то, что они хотели...»

И Амос переходил к обсуждению различий между американцами и израильтянами. Как американцы верят, что завтра будет лучше, чем сегодня, а израильтяне уверены, что завтра будет только хуже. Как американские дети всегда приходят на занятия подготовленными, в то время как израильские никогда не готовятся к занятиям, но это же израильские дети, у которых неизменно найдутся смелые идеи, и так далее...

«Ты вообще мог только молчать, – рассказывает одна израильтянка, его давний друг. – Мы ничего так не любили, как снова и снова слушать его рассказы». Курьезные истории Амоса часто посвящались людям, которых он считал слишком самоуверенными.

Услышав, как американский экономист утверждает, что такой-то и такой-то дурак и такой-то и такой-то глупец, он заявил: «Все экономические модели предполагают, что люди умны и рациональны, но они, как вы знаете, по-прежнему идиоты». Как-то при нем Марри Гелл-Манн, лауреат Нобелевской премии по физике, с видом знатока рассуждал обо всем на свете; когда он закончил, Амос сказал: «Знаете, Марри, в мире нет ни одного человека, который был бы так же умен, как вы, по вашему мнению». Однажды после того как Амос выступил с докладом, к нему подошел английский статистик: «Обычно я не люблю евреев, но вы мне нравитесь». Амос ответил: «Обычно мне нравятся англичане, но вы – нет».

Еще больше историй можно рассказывать о том впечатлении, которое Амос производил на окружающих. Для физика, получившего премию Вольфа, Тель-Авивский университет устроил вечеринку. Эта премия является второй по значимости в мире физики, ее победители часто получают и Нобелевскую премию. Поэтому на вечеринке присутствовало большинство ведущих физиков страны. Но лауреат почему-то большую часть вечера провел в углу с Амосом, который недавно заинтересовался черными дырами. На следующий день лауреат позвонил организаторам с вопросом: «Кто был тот физик? Он не назвался». После долгих расспросов выяснилось, что тот имеет в виду Амоса, психолога. «Это невозможно, – сказал лауреат, – он был умнее всех физиков».

Авишай Маргалит, философ из Принстона: «Что бы вы ни обсуждали, складывалось впечатление, что Амос полностью в теме. В ясности и глубине его реакции на любую интеллектуальную проблему было что-то умопомрачительное. Он сразу оказывался в центре любой дис-

куссии». Ирв Бидерман, психолог из Университета Южной Калифорнии: «Физически он был непримечателен. В комнате, полной людей, он был бы последним, на кого вы обратили бы внимание. Но только до тех пор, пока он не начинал говорить. Тогда каждый думал, что это самый умный человек, которого он когда-либо встречал».

Дик Нисбетт, психолог Университета штата Мичиган, после знакомства с Амосом разработал тест на интеллект из одной строчки: чем раньше вы поймете, что Амос умнее вас, тем умнее вы сами. «Он входил в комнату, – вспоминает математик Варда Либерман, его близкий друг и соратник. – Сам невзрачный, невзрачно одетый. И сидел тихо. А потом начинал говорить. И в мгновение ока становился светом, к которому слетались все бабочки; все начинали смотреть на него и прислушиваться к тому, что он скажет».

Большинство историй, которые рассказывали об Амосе, связаны с его необычным образом жизни. Он существовал в режиме вампира. Ложился спать, когда солнце всходило, и просыпался во второй половине дня. Ел соленые огурцы на завтрак и яйца на ужин.

Он свел к минимуму житейские задачи, которые считал пустой тратой времени. Мог проснуться в полдень и поехать на работу, а в машине по дороге бриться или чистить зубы, глядя в зеркало заднего вида. «Он не следил за временем суток, – рассказывает его дочь Дона. – Это не имело значения. Он жил в своем мире, и вы просто случайно могли с ним там столкнуться». Бог в помощь тому, кто пытался затащить его в музей или на заседание правления.

«Для тех, кто любит вещи такого рода, это именно то, что им нужно», – повторял Амос, цитируя роман «Мисс Джин Броди в расцвете лет» Мюриэль Спарк. «Он пропускал семейные праздники, – говорит его дочь. – То есть приходил, если ему хотелось. В противном случае не приходил». Дети не принимали это на свой счет: они любили отца и знали, что он любит их. «Он любил людей, – сказал его сын Орен. – Ему просто не нравились социальные нормы».

На многое, немислимое для большинства людей, Амос не обращал внимания. Например, если он хотел бегать – он бегал. Не разогреваясь предварительно, не надевая спортивного костюма... Просто снимал штаны и в одних трусах мчался до тех пор, пока не мог больше бежать. «Амос считал, что люди платят слишком высокую цену, чтобы избежать неловкости, – говорит его друг Авишай Маргалит. – И для себя давно решил, что оно того не стоит».

Он обладал сверхъестественным даром делать только то, что делать хотел. Варда Либерман вспоминает, как однажды пришла к нему и увидела на столе недельную почту. Небольшие стопки, по одной на каждый день, посягавшие на время Амоса. Запросы, вакансии, предложения почетных званий, приглашения на лекции, обращения за помощью с какой-то заушной проблемой, счета... Когда приходила почта, Амос открывал то, что его заинтересовало, а остальное складывал на стол. Каждый день новая корреспонденция отодвигала старую все дальше и дальше. Когда письма достигали края стола, Амос сваливал их, не открывая, в поджидающее мусорное ведро. «В неотложном одно хорошо, – любил говорить он. – Если подождать достаточно долго, оно перестает быть неотложным».

«Если я сетовал Амосу, что должен сделать и то, и се, – вспоминает его старый друг Йешу Колодны, – он неизменно отвечал: нет, ты не должен. И я думал: счастливый человек!»

Прекрасная ясность взаимоотношений с Амосом заключалась в том, что все его симпатии и антипатии непосредственно проявлялись в его поступках. Дети Амоса хорошо запомнили, как их родители поехали в кинотеатр смотреть фильм, который выбрала их мать. А через двадцать минут отец вернулся. Амос решал, стоит ли смотреть фильм, в первые пять минут. (Если речь не шла о «Блюз Хилл-стрит» (его любимый сериал), или «Субботним вечером в прямом эфире» (он никогда не пропускал это шоу), или игры НБА (он был одержим баскетболом). Затем он снова поехал в кинотеатр и, когда фильм закончился, привез жену домой. «Они уже взяли мои деньги, – объяснял Амос. – Должен ли я отдать им еще и свое время?»

Если по какой-то нелепой случайности он оказывался в окружении человеческих существ, с его точки зрения, непривлекательных, он становился невидимым. «Он входил в

комнату и решал, хочет ли он иметь что-то общее с этими людьми, и если нет, то отходил на задний план и просто исчезал, – говорит Дона. – И он никогда не принимал социальной ответственности, очень грациозно, очень изящно, но не принимал».

Порой люди обижались на Амоса. Одних бегающих светло-голубых глаз было достаточно, чтобы сбить с толку людей, которые его не знали. Складывалось впечатление, что он не слушает; на самом деле проблемы зачастую начинались тогда, когда он вслушивался слишком внимательно. «Если он решил, что ты скучен и тебе нечего сказать, – говорит Авишай Маргалит, – он запросто оборвет тебя на полуслове».

Ему и в голову не приходило, что кто-то, с кем он хотел бы провести время, не захочет того же. «Он считал себя неотразимым, – говорит Самуэль Саттах. – Что было странно для столь умного человека». «Он как бы приглашал любить себя, – вспоминает Йешу Колодны. – Если вы пользовались расположением Амоса, любить его было легко. Люди боролись за его внимание». Окружающие спрашивали себя: *я знаю, почему он мне нравится, но почему ему нравлюсь я?*

Амнос Рапопорт не испытывал недостатка в поклонниках. Прославленный участник боевых действий, храбрец. Израильские женщины, впервые увидев его светлые волосы, загорелую кожу и точеные черты, часто решали, что он самый красивый мужчина, которого они когда-либо встречали. К тому же он получил докторскую степень в математической психологии и стал профессором, которого высоко ценили в лучших университетах мира.

И даже он, почувствовав симпатию Амоса, удивился: «Я знаю, что тянуло меня к Амосу – его интеллект. Но не понимаю, что привлекало его ко мне. То, что я очень красивый?» Вне зависимости от источника взаимного притяжения, возникшее чувство было сильным. С момента встречи Амнос и Амос стали неразлучны. Они сидели рядом в учебных аудиториях, провели лето в пешеходных прогулках по стране. «Я думаю, некоторые люди считали нас гомосексуалистами или что-то вроде того», – говорил Амнос.

Еврейский университет в конце 1950-х требовал, чтобы студенты выбрали две области для концентрации усилий. Амос остановился на философии и психологии. Но он рассматривал свою интеллектуальную жизнь стратегически, словно это были месторождения нефти, до которых нужно добуриться, и после двух лет занятий объявил, что философия оказалась сухой скважиной.

Амнос хорошо помнит его слова. Амос сказал: «Нам нечего делать в философии. Платон сделал чересчур много. Там слишком много умных ребят и слишком мало проблем, и проблемы эти не имеют решения». Хороший пример – взаимодействие разума и тела. Как ментальные явления человека – то, во что он верит, что думает, – связаны с его физическим состоянием? Какая связь между телом и умом? Эти вопросы со времен Декарта так и не получили ответа, по крайней мере в философии.

Проблема философии, по мнению Амоса, заключалась еще и в том, что она не играла по правилам науки. Философ проверял свои теории природы человека на размере выборки одного субъекта – самого себя. Психология, по крайней мере, была похожа на науку. Она хотя бы одной ногой опиралась на достоверные данные. Психолог в состоянии проверить свою теорию на репрезентативной выборке. Его соображения могут быть проверены другими учеными, его результаты могли быть воспроизведены. Если психолог споткнулся об истину, он мог сделать из нее посох.

Для ближайших израильских друзей Амоса интерес к психологии был вполне объясним. Вопросами, почему люди себя ведут так, как они себя ведут, и думают, как они думают, был пропитан воздух, которым они дышали. «Мы никогда не говорили об искусстве, – вспоминает Авишай Маргалит. – Мы обсуждали людей. Вездесущая и постоянная загадка – что заставляет людей действовать? – коренится в еврейских местечках. Евреи всегда были мелкими торгов-

цами. Они постоянно должны были оценивать других людей. Кто опасен? Кто не представляет опасности? Кто будет погашать долг, который не возвращают?.. Люди сильно зависели от собственных психологических суждений».

И все же многие не понимали, что делает столь ясный разум, как Амос, в такой неясной сфере, как психология. Как этот бесконечно оптимистичный человек, с его трезвым и логическим умом, с «нулевой терпимостью» к чуши, попал в среду, наполненную несчастными душами и мистикой?

Когда Амосу было уже за сорок и многие талантливые умы хотели у него учиться, он разговаривал с профессором психиатрии из Гарварда Майлзом Шором. Шор спросил, как он стал психологом. «Трудно понять, как люди выбирают курс в жизни, – ответил Амос. – Серьезный выбор мы делаем практически случайно. Маленький выбор, наверное, расскажет о нас гораздо больше. Выбор сферы деятельности часто определяется тем, какой школьный учитель нам встретится. С кем мы вступим в брак, может зависеть от того, кто оказался рядом с нами в нужный момент жизни. С другой стороны, маленькие решения более систематичны. То, что я стал психологом, пожалуй, не очень показательно, а вот какое направление в психологии я выбрал, может отражать более глубокие черты».

Какое же направление он выбрал? Значительная часть психологии показалась Амосу не особо интересной. После изучения детской, клинической и социальной психологии он пришел к выводу, что массив знаний в этих сферах можно благополучно проигнорировать. И уделял им поразительно мало внимания. Его однокурсница Амиа Либлич стала свидетелем беззаботности Амоса, получившего задание профессора провести тест на интеллект пятилетнего ребенка: «Вечером накануне отчета Амос повернулся к Амнону и сказал: «Амнон, ляг на диван, я собираюсь задать тебе несколько вопросов. Притворись, что тебе пять лет». И это сошло ему с рук!»

## **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.