

Содержание

Введение

Голиаф

«ЧТО ТЫ ИДЕШЬ НА МЕНЯ С ПАЛКАМИ? РАЗВЕ Я СОБАКА?»..... 9

Часть первая

ПРЕИМУЩЕСТВА НЕДОСТАТКОВ
(И НЕДОСТАТКИ ПРЕИМУЩЕСТВ)..... 25

Глава первая

Вивек Ранадиве

«ВСЕ ПРОИЗОШЛО СЛУЧАЙНО.
В СМЫСЛЕ, МОЙ ОТЕЦ НИКОГДА РАНЬШЕ НЕ ИГРАЛ В БАСКЕТБОЛ» 27

Глава вторая

Тереза Дебрито

«МОЙ САМЫЙ БОЛЬШОЙ КЛАСС СОСТОЯЛ
ИЗ ДВАДЦАТИ ДЕВЯТИ ДЕТЕЙ... ОЙ, БЫЛО ОЧЕНЬ ВЕСЕЛО»..... 53

Глава третья

Кэролайн Сакс

«ЕСЛИ БЫ Я ПОСТУПИЛА В МЭРИЛЕНДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ,
ТО ДО СИХ ПОР ЗАНИМАЛАСЬ БЫ НАУКОЙ»..... 85

Часть вторая

ТЕОРИЯ ЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ТРУДНОСТЕЙ..... 131

Глава четвертая

Дэвид Буа

«ВЫ БЫ НЕ ПОЖЕЛАЛИ ДИСЛЕКСИИ СВОЕМУ РЕБЕНКУ.
ИЛИ ПОЖЕЛАЛИ БЫ?»..... 133

Глава пятая

Эмиль Джей Фрайрайх

«КАК ДЖЕЮ ЭТО УДАВАЛОСЬ?.. Я НЕ ЗНАЮ»..... 167

Глава шестая

Уайатт Уокер

«КРОЛИК – САМЫЙ ХИТРОУМНЫЙ ИЗ ВСЕХ БОЖЬИХ ТВАРЕЙ»..... 219

Часть третья

ПРЕДЕЛЫ СИЛЫ..... 257

Глава седьмая

Розмари Лолор

«Я НЕ РОДИЛАСЬ ТАКОЙ. МНЕ ПРИШЛОСЬ ТАКОЙ СТАТЬ»..... 259

Глава восьмая

Уилма Дерксен«ВСЕ МЫ В СВОЕЙ ЖИЗНИ СОВЕРШАЛИ
ЧТО-ТО УЖАСНОЕ ИЛИ ИСПЫТЫВАЛИ ПОТРЕБНОСТЬ СДЕЛАТЬ ЭТО»..... 303

Глава девятая

Андре Трокме«МЫ ЧУВСТВУЕМ СЕБЯ ОБЯЗАННЫМИ СООБЩИТЬ ВАМ,
ЧТО СРЕДИ НАС ЕСТЬ ЕВРЕИ»..... 343

Благодарности автора..... 359

Примечания..... 361

Об авторе..... 401

А. Л., а также С. Ф. – настоящему аутсайдеру

Bookmark

Но Господь сказал Самуилу: не смотри на вид его и на высоту роста его; Я отринул его; *Я смотрю не так*, как смотрит человек; ибо человек смотрит на лицо, а Господь смотрит на сердце.

Первая книга Царств 16:7

Bookmark

Введение

Голиаф

«Что ты идешь на меня с палками? Разве я собака?»¹

1.

В самом сердце древней Палестины расположена местность, известная как Шфела, ряд низких холмов и долин, соединяющих Иудейские горы на востоке с широкой и плоской Средиземноморской равниной. Это край захватывающей дух красоты, виноградников, пшеничных полей, смоквичных и терпентинных рощ. А также огромной стратегической важности.

На протяжении веков за контроль над этой областью велись нескончаемые войны, ведь долины, идущие от Средиземноморской равнины, служили прямым путем с побережья к расположенным в Иудейских горах городам Хеврон, Вифлеем и Иерусалим. Самая важная из этих долин — Аялон на севере, а самая легендарная — Эла (долина Дуба). В долине Эла в XII веке Саладин сошелся в битве с крестоносцами. За тысячу

¹ Первая книга Царств 17:43.

с лишним лет до этого здесь разворачивались главные события Маккавейской войны. Но наибольшую известность она получила во времена Ветхого Завета: именно здесь молодое израильское царство дало решительный отпор армии филистимлян.

Родом филистимляне-мореплаватели были с Крита. Перебравшись в Палестину, они обосновались вдоль побережья. Израильтяне, возглавляемые царем Саулом, селились в горах. Во второй половине XI века до нашей эры филистимляне начали продвигаться на восток, вверх по долине Эла. Они намеревались захватить горный хребет возле Вифлеема и надвое расколоть царство Саула. Опытные и опасные воины, филистимляне были заклятыми врагами израильтян. Собранная встревоженным Саулом армия ринулась вниз с гор, чтобы дать им отпор.

Филистимляне разбили лагерь у южного хребта долины. Израильтяне поставили шатры по другую сторону, вдоль северного хребта. В результате две армии расположились друг против друга, разделенные долиной. Ни одна сторона не отваживалась двинуться первой. Чтобы атаковать, нужно было сперва спуститься с холма, а потом совершить самоубийственный подъем по занятому врагом противоположному склону. В конце концов, у филистимлян лопнуло терпение, и они отправили в долину самого могучего своего воина, чтобы решить исход сражения в бою один на один.

Это был гигант ростом выше двух метров, в броне и медном шлеме и вооруженный копьем и мечом. Впереди него шел оруженосец, несший огромный щит. Гигант остановился перед израильтянами и прокричал: «Выберите у себя человека, и пусть сойдет ко мне; если он может сразиться со мною и убьет меня, то мы будем вашими рабами; если же я одолею его и убью его, то вы будете нашими рабами и будете служить нам».

В лагере израильтян никто не шелохнулся. Кто же устоит в схватке с таким страшным противником? И тут вперед выступил юный пастух из Вифлеема, который принес еду своим братьям. Саул возразил: «Не можешь ты идти против этого Филистимлянина, чтобы сразиться с ним; ибо ты еще юноша, а он воин от юности своей». Но молодой пастух был непреклонен. Ему доводилось иметь дело с более свирепыми противниками. «Когда, бывало, приходил лев или медведь и уносил овцу из стада, — заявил он Саулу, — то я гнался за ним, и нападал на него, и отнимал из пасти его». Выбора у Саула не было. Он согласился, и юноша побежал вниз по холму, туда, где в долине стоял великан-филистимлянин. Увидев приближающегося противника, тот закричал: «Подойди ко мне, и я отдам тело твое птицам небесным и зверям полевым». Так началось одно из величайших сражений в истории. Гиганта звали Голиаф. Молодого пастуха — Давид.

2.

Книга «Давид и Голиаф» повествует об обычных людях, противостоящих гигантам. Под гигантами я подразумеваю серьезных противников всех мастей: от армий и могучих воинов до ограниченных возможностей, ударов судьбы и притеснений. Каждая глава рассказывает историю одного человека — знаменитого или неизвестного, заурядного или талантливого, — который, столкнувшись с тяжелейшими проблемами, вынужден действовать тем или иным образом. Как быть: играть по правилам или довериться своим инстинктам? Сдаться или держаться до последнего? Нанести ответный удар или простить?

На этих примерах я хочу проиллюстрировать две идеи. Первая — многое из того, что считается чрезвычайно важным в этом мире, возникает как результат такого вот неравного противоборства, поскольку преодоление трудностей порождает величие и красоту. Вторая — мы все время ошибочно воспринимаем эти конфликты. Неверно их толкуем. Неверно интерпретируем. Гиганты не таковы, какими мы привыкли их считать. Качества, которые, на первый взгляд, придают им сил, зачастую являются источником большой слабости. Положение аутсайдера может изменить человека, хотя мы не всегда по достоинству оцениваем происходящие перемены: оно открывает двери, создает возможности, просвещает,

обучает, делает возможным то, что казалось невозможным. Нам нужно усовершенствованное руководство по борьбе с гигантами, и лучше всего начать наше знакомство с легендарного сражения Давида и Голиафа, произошедшего три тысячи лет назад в долине Эла.

Обратившись к израильтянам, Голиаф предложил единоборство, вызвал на поединок одного из них. Обычное дело в древнем мире. Две воюющие стороны старались избежать кровопролития открытой битвы и выбирали по одному воину, которые выходили биться друг против друга. Например, историк Квинт Клавдий Квадригарий, живший в I веке до нашей эры, описывал грандиозное сражение, в котором воин-галл принялся насмехаться над противниками-римлянами. «Такое поведение незамедлительно вызвало бурное негодование Тита Манлия, юноши из аристократической семьи», — писал Квадригарий. Тит вызвал галла на поединок.

Вооруженный пехотным щитом и испанским мечом, он выступил вперед, не желая, чтобы галл глумился над римской доблестью. Поединок состоялся на мосту через реку Аниене на глазах у обеих армий, полных мрачных предчувствий. И вот они сошлись: галл, по своему обычаю, выставил вперед щит и готовился к нападению; Манлий, больше полагаясь на мужество, нежели на военное мастерство, ударил щитом о щит и сбил галла с ног. Пока галл пытался

встать и занять прежнюю позицию, Манлий снова ударил щитом о его щит и повалил на землю. Затем проскользнул под мечом противника и пронзил его грудь испанским клинком. Умертвив галла, Манлий отрезал ему голову, сорвал окровавленное ожерелье и надел себе на шею.

Вот чего ожидал Голиаф — что навстречу выйдет подобный ему воин и вступит с ним в рукопашный бой. Он и помыслить не мог, что сражение будет вестись на каких-то других условиях, и подготовился соответственно. Чтобы защитить тело, надел искусной работы броню, изготовленную из сотен бронзовых чешуек. Она закрывала его руки и доходила до коленей и весила при этом более 45 килограммов. Ноги защищали бронзовые поножи, а стопы — бронзовые пластинки. На голове был надет тяжелый металлический шлем. Все три вида оружия отбирались для рукопашного боя. В руках великан держал острое бронзовое копье, способное пронзить щит и даже броню. На бедре висел меч. В качестве основного оружия он выбрал специальное копье для ближнего боя с металлическим древком, «как навой у ткачей». К копью была привязана веревка и сложный набор грузов, позволяющих метать его с поразительной силой и точностью. Историк Моше Гарсиэль пишет: «Израильтянам казалось, что это необычное копье с тяжелым древком и длинным тяжелым железным наконечником, пущенное мощной рукой Голиафа,

в состоянии пронзить вместе и бронзовый щит, и бронзовую броню». Теперь понимаете, почему никто из израильтян не решался принимать вызов Голиафа?

И тут появляется Давид. Саул попытался вооружить юношу собственным мечом и броней с тем, чтобы у того был хоть какой-то шанс в битве. Но Давид отказался. «Я не могу ходить в этом; я не привык». Вместо этого он выбрал пять гладких камней и сложил их в сумку. После чего спустился в долину, неся с собой пастушеский посох. Увидев молодого человека, Голиаф оскорбился: он рассчитывал вести бой с опытным воином. А этот пастух — представитель одной из самых презренных профессий — вышел с посохом против его меча. «Что ты идешь на меня с палками? — спросил Голиаф, указывая на посох. — Разве я собака?»

Все случившееся далее — из разряда легенд. Давид положил камень в кожаный мешочек пращи и метнул его прямо Голиафу в лоб. Оглушенный, великан упал на землю. Давид подбежал к филистимлянину, выхватил его меч и отрубил ему голову. «Филистимляне, увидев, что силач их умер, — читаем мы в Библии, — побежали».

Победа в сражении удивительным образом досталась аутсайдеру, который не должен был выиграть ни при каких обстоятельствах. С тех пор вот уже в течение многих столетий мы так и рассказываем

эту историю. Выражение «Давид и Голиаф» прочно вошло в наш язык — как метафора невероятной победы. Но у этой версии событий есть один большой недостаток — она в корне неверна.

3.

В древности армии состояли из трех родов войск. Кавалерия — вооруженные воины на лошадях или на колесницах. Пехота — одетые в броню пешие солдаты с мечами и щитами. И метатели, то, что сегодня мы бы назвали артиллерией, — лучники и, самое главное, пращники. Праща представляла собой длинную веревку, к которой был прикреплен кожаный мешочек. Пращник клал в мешочек камень или свинцовый шарик, начинал вращать прашу со снарядом над головой, постепенно усиливая круговые движения, и затем выпускал свободный конец веревки, бросая снаряд вперед.

Метание из пращи требовало исключительной ловкости и сноровки. Но в опытных руках она превращалась в грозное оружие. На средневековых рисунках изображены пращники, подбивающие летящих птиц. Ирландские пращники могли попасть в монету, находящуюся на расстоянии, с которого могли ее различить, а в Книге Судей Ветхого Завета говорится, что они, «бросая из пращей камни в волос, не бросали мимо». Опытный пращник мог убить или серьезно

ранить противника на расстоянии 180 метров¹. У римлян даже имелись специальные клещи, предназначенные для удаления засевших в теле какого-нибудь бедного воина камней, выпущенных из пращи. Представьте, что вам в голову целится питчер из высшей лиги. Такие же ощущения, когда стоишь перед пращником. Только в этом случае в голову летит не мяч из пробки и кожи, а здоровенный камень.

По утверждению историка Баруха Хальперна, праща играла настолько важную роль в древних сражениях, что три рода войск могли нейтрализовать друг друга, словно жесты в игре «Камень, ножницы, бумага». Благодаря длинным копьям и доспехам пехота могла противостоять коннице. Конница, в свою очередь, могла уничтожить метателей, поскольку лошади двигались слишком быстро и артиллерия не успевала должным образом прицелиться. А метатели наносили поражение пехоте, потому что огромный неуклюжий солдат, тащивший на себе тяжеленную броню, представлял собой легкую цель для пращника, который метал камень на сотню с лишним метров. «Вот почему афинская экспедиция на Сицилию в Пелопоннесской войне потерпела сокрушительное поражение, — пишет Хальперн. —

¹ Современный мировой рекорд в метании камня из пращи был установлен в 1981 году Ларри Бреем: 437 метров. Понятное дело, на таком расстоянии о точности говорить не приходится.

Фукидид подробно описывает, как местная легкая пехота, использовавшая преимущественно пращи, разгромила в горах тяжелую пехоту Афин.

Голиаф принадлежал к тяжелой пехоте. И полагал, что будет вести сражение с другим воином из тяжелой пехоты (как это было в битве Тита Манлия и галла). В его обращении «Подойди ко мне, и я отдам тело твое птицам небесным и зверям полевым» ключевыми являются слова «подойди ко мне». Он хотел сказать «достаточно близко ко мне, с тем чтобы мы могли вступить в рукопашный бой». Саул, попытавшийся одеть Давида в броню и вручить ему меч, руководствовался тем же предположением. Он исходил из того, что Давид будет сражаться с Голиафом лицом к лицу.

Но Давид вовсе не собирался соблюдать ритуал рукопашного боя. Юноша признался Саулу в том, что убивал медведей и львов не столько из тщеславия, сколько в качестве предупреждения: он намеревается сражаться с Голиафом так же, как сражался с дикими животными, — с помощью пращи.

Давид побежал к Голиафу, поскольку отсутствие брони обеспечивало ему скорость и подвижность. Молодой пастух вложил камень в пращу и принялся раскручивать ее над головой все быстрее и быстрее со скоростью шесть или семь оборотов в секунду, целясь Голиафу прямо в лоб. Это было единственное уязвимое место гиганта. Эйтан Хирш, эксперт по бал-

листике Армии обороны Израиля, недавно произвел ряд вычислений и установил: камень стандартного размера, брошенный опытным пращником с расстояния 35 метров, ударил бы Голиафа в голову со скоростью 34 метра в секунду. Такой скорости было бы более чем достаточно, чтобы пробить ему череп и серьезно ранить или убить. В категориях убойной силы это эквивалентно современному огнестрельному оружию большого калибра. «Мы обнаружили, — пишет Хирш, — что Давид мог бросить камень в Голиафа за одну секунду, чего Голиафу было явно недостаточно, чтобы защититься, поэтому он оставался фактически неподвижным».

Что Голиаф мог поделать? Он нес более 45 килограммов брони. Он приготовился к битве на близкой дистанции, во время которой он, защищенный броней, мог неподвижно стоять, нанося мощные удары копьем. Он наблюдал за приближением Давида сперва с презрением, затем с изумлением, а после, осознав, что ход битвы резко изменился, наверняка с ужасом.

«Ты идешь против меня с мечом и копьем и щитом, а я иду против тебя во имя Господа Саваофа, Бога воинств Израильских, которые ты поносил. Ныне предаст тебя Господь в руку мою, и я убью тебя, и сниму с тебя голову твою... И узнает весь этот сонм, что не мечем и копьем спасает Господь, ибо это война Господа, и Он предаст вас в руки наши».

Давид дважды упоминает меч и копье Голиафа, словно бы подчеркивая, насколько кардинально отличаются его намерения. Тут он опускает руку в сумку, извлекает оттуда камень, и в этот момент ни у кого из наблюдающих по обе стороны долины не возникает сомнений в победе Давида. Он пращник, а пращникам одолеть пехоту раз плюнуть.

«У Голиафа был такой же шанс в поединке против Давида, — пишет историк Роберт Доренвенд, — какой был бы у любого воина бронзового века в поединке с противником, вооруженным автоматическим пистолетом 45-го калибра»¹.

4.

Почему же этот день в долине Эла настолько неверно толкуется? С одной стороны, поединок наглядно отражает всю глупость наших представлений о силе. Царь Саул скептически оценивал шансы молодого

¹ Министр обороны Израиля Моше Даян, чьей заслугой является поразительная победа Израиля в Шестидневной войне 1967 года, — автор исследования, посвященного истории Давида и Голиафа. По словам Даяна, «Давид выступил против Голиафа не с более простым, а, напротив, с более мощным оружием. И величие его крылось не в готовности вступить в схватку с противником куда более сильным, а в умении использовать оружие, с помощью которого слабый человек может получить преимущество и стать сильнее».

человека на победу по одной простой причине: Давид был маленького, а Голиаф большого роста. В представлении Саула сила равнялась физической мощи. Ему не приходило в голову, что сила может проявляться и в других формах: нарушение правил игры, скорость, внезапность. Подобная ошибка свойственна не только Саулу. На последующих страницах я докажу, что, совершаемая и по сей день, эта ошибка имеет плачевные последствия для всего — от образования до борьбы с преступностью и беспорядком.

Но есть и второй, более загадочный нюанс. Саул и израильтяне думают, будто знают, кто такой Голиаф. Оценив его размер, они пришли к скоропалительным выводам о его способностях. Но они слишком плохо его рассмотрели. Если призадуматься, Голиаф ведет себя крайне странно. Предполагается, что он непобедимый воин. Но по его поступкам этого не скажешь. Он спускается в долину в сопровождении оруженосца — слуги, шествующего впереди и несущего щит. В древние времена щитonosцы зачастую сопровождали лучников в бою, поскольку у солдата, использовавшего лук и стрелы, не оставалось свободных рук, чтобы нести еще и защиту. Но почему Голиафа, человека, призывающего противника к единоборству на мечах, должен сопровождать оруженосец, несущий щит лучника?

Более того, почему он предлагает Давиду: «Подойди ко мне»? Почему сам не может подойти к нему?

Библия подчеркивает, как медленно передвигается Голиаф. Довольно странное описание якобы героя сражений невиданной силы. В любом случае почему Голиаф так поздно отреагировал на появление Давида, спускавшегося с холма без меча, щита и брони? Увидев Давида, он должен был испугаться, а вместо этого оскорбился. Складывается ощущение, будто он не понимает, что происходит. И еще эта странная фраза, брошенная им при виде Давида с посохом: «Что ты идешь на меня с палками? Разве я собака?» Палки во множественном числе? У Давида только одна палка.

Сегодня многие медики полагают, что Голиаф страдал от серьезного заболевания. По его поведению и речи можно предположить у него акромегалию — болезнь, вызываемую доброкачественной опухолью гипофиза. Опухоль приводит к избыточной выработке гормона роста, что объясняет гигантские размеры Голиафа. (У самого высокого в мире человека Роберта Уодлоу была диагностирована акромегалия. Он продолжал расти всю жизнь, и на момент смерти его рост составил 272 сантиметра.)

К тому же одно из сопутствующих осложнений при акромегалии — проблемы со зрением. Опухоли гипофиза могут достигать таких размеров, что начинают сдавливать зрительные нервы. Как следствие этого, у больных акромегалией часто отмечается сужение поля зрения и диплопия (двоение изображе-

ния). Почему Голиаф спустился в долину в сопровождении оруженосца? Потому что тот служил ему поводырем. Почему двигался так медленно? Потому что видел все словно в тумане. Почему так долго не мог понять, что Давид изменил правила? Потому что не видел Давида, пока тот не подошел совсем близко. «Подойди ко мне, и я отдам тело твое птицам небесным и зверям полевым», — кричит он, и в этом обращении чувствуется намек на его уязвимость. Мне нужно, чтобы ты подошел ближе, потому что иначе я тебя не разгляжу. А затем вопрос, который ничем больше не объяснить: «Что ты идешь на меня с палками? Разве я собака?» У Давида только одна палка. Голиаф видит две.

С высоты холма израильтяне видели лишь ужасного вида гиганта. В действительности то, что обусловило его высокий рост, стало причиной его самой большой слабости. И в этом полезная наука для сражений с самыми различными гигантами: большие и сильные не всегда таковы, какими кажутся.

Давид стремительно приближался к Голиафу, черпая силы в мужестве и вере. Голиаф не видел его приближения — и внезапно был сражен наповал. Слишком большой, неповоротливый и плохо видящий, он не мог сообразить, почему роли так радикально поменялись. И вот уже сколько лет мы подаем эти истории в неправильном виде. Сейчас мы поведаем правду о Давиде и Голиафе.

Часть первая

ПРЕИМУЩЕСТВА НЕДОСТАТКОВ (И НЕДОСТАТКИ ПРЕИМУЩЕСТВ)

Иной выдает себя за богатого,
а у него ничего нет; другой выдает себя
за бедного, а у него богатства много.

Книга притчей Соломоновых 13:7

Глава первая

Вивек Ранадиве

«Все произошло случайно.

В смысле, мой отец никогда раньше не играл в баскетбол».

1.

Когда Вивек Ранадиве решил тренировать баскетбольную команду своей дочери Анджали, он установил два принципа. Во-первых, никогда не повышать голос. Это была национальная юниорская команда — Малая баскетбольная лига. Команда состояла преимущественно из двенадцатилетних девочек, от которых, как ему было известно по личному опыту, криком ничего не добьешься. Он будет работать на площадке, решил Ранадиве, так, как работает в своей софтверной компании: говорить мягко и спокойно и убеждать девочек в мудрости своих решений, вызывая к их благоразумию и здравому смыслу.

Второй принцип был куда важнее. Американская манера игры в баскетбол приводила Ранадиве в немалое удивление. Он родом из Мумбаи и вырос на крикете и футболе. Первый увиденный баскетбольный

матч он не забудет никогда. Он счел его бессмысленным. Команда А получала очко, после чего сразу же отступала на свою половину площадки. Команда Б подавала мяч с боковых линий и вела его к половине команды А, где та терпеливо ожидала. Затем процесс шел в обратном направлении.

Длина стандартной баскетбольной площадки — 28 метров. Большую часть времени команда защищала лишь 7 метров, уступая остальные три четверти — 21 метр. Периодически одна команда устраивала прессинг по всей площадке, другими словами, препятствовала попыткам второй команды продвинуть мяч по площадке. Но длился он всего несколько минут. словно бы в мире баскетбола существовал некий заговор относительно манеры играть, думал Ранадиве, и этот заговор увеличивал пропасть между сильными и слабыми командами. В хороших командах играли высокие спортсмены, владевшие искусством дриблинга и попадания в корзину; они уверенно исполняли тщательно подготовленные маневры на половине противника. Почему же тогда слабые команды своими действиями позволяли сильным делать все то, что у тех получалось лучше всего?

Ранадиве посмотрел на девочек. Морган и Джулия — серьезные игроки. Но Ники, Анджела, Дани, Холли, Анника и его собственная дочь Анджали никогда раньше не играли в баскетбол. Все они были невысокого роста. И не умели бросать мяч в корзину.

И дриблинг у них не очень получался. Одним словом, они не из тех, кто каждый вечер тусил на спортивных площадках во дворе.

Ранадиве жил в Менло-парке, в самом сердце калифорнийской Кремниевой долины. Его команду составляли, по его собственному выражению, «девочки-блондиночки», дочери ботанов-программистов. Все эти девочки трудились над научными проектами, читали заумные книжки и мечтали стать ихтиологами.

Ранадиве понимал: если они будут следовать традиционным правилам и позволят противнику провести мяч по площадке без сопротивления, то, практически без сомнения, проиграют девочкам, которые жили и дышали баскетболом.

Ранадиве приехал в Америку в семнадцать лет с пятьюдесятью долларами в кармане. И с поражениями не мирился. Соответственно, его второй принцип заключался в том, чтобы команда играла, устраивая настоящий прессинг по всей площадке, причем постоянно, на каждом матче. В итоге его команда приняла участие в национальном чемпионате. «Все произошло случайно, — вспоминает Анджали. — В смысле, мой отец никогда раньше не играл в баскетбол».

2.

Представьте, что вам нужно подвести итог всем войнам за последние двести лет между очень круп-

ными и очень маленькими странами. Скажем, одна сторона имеет десятикратное преимущество в численности населения и боевой мощи. Как часто, по-вашему, одерживает победу более сильная сторона? Думаю, большинство из нас назовут примерно 100%. Десятикратное преимущество — это много. Однако истинный ответ вас удивит. Несколько лет назад политолог Иван Аррегин-Тофт произвел подсчеты и получил 71,5%. Получается, слабая сторона выигрывает почти в трети случаев.

Затем Аррегин-Тофт сформулировал вопрос иначе. Что происходит в войне между сильной и слабой сторонами, если вторая следует примеру Давида, не желая вести бой так, как хочет сильная сторона, и используя нетрадиционные или партизанские приемы? В этом случае процент побед слабой стороны с 28,5 повышается до 63,6%. Приведем конкретный пример. Население США в десять раз превышает население Канады. Если две страны вступят в войну и Канада решит действовать нетрадиционными методами, ставки, как показывает история, следует делать на Канаду.

Победу недооцененного противника мы воспринимаем как невероятное событие: вот почему история Давида и Голиафа все эти годы находила отклик в человеческих сердцах. Но Аррегин-Тофт утверждает обратное. Недооцененные игроки побеждают очень часто. Так почему же тогда нас каждый раз так по-

ражает победа Давида над Голиафом? Почему мы изначально полагаем, что маленький, бедный или менее умелый обязательно находится в невыигрышном положении?

Один из таких выскочек-победителей в списке Аррегин-Тофта — Томас Эдвард Лоуренс (более известный под именем Лоуренса Аравийского), который возглавил арабское восстание против турецкой армии, оккупировавшей Аравию в конце Первой мировой войны. Целью британцев, оказывавших поддержку арабам, стало выведение из строя проложенной турками длинной железной дороги, идущей из Дамаска вглубь Хиджаза.

Задача, пугающая своей сложностью. В распоряжении турков имелась грозная современная армия. Лоуренс, напротив, командовал недисциплинированной группой бедуинов-кочевников, не имевших опыта ведения военных действий. Сэр Реджинальд Уингейт, один из британских полководцев, назвал их «неподготовленным сбродом, не умеющим даже стрелять из винтовки». Но они отличались выносливостью и мобильностью. Типичный солдат-бедуин имел при себе одну винтовку, сто патронов, двадцать килограммов муки. Передвигаясь на верблюдах, бедуины даже в летний зной могли совершать переходы на расстояние до 180 километров в день. У каждого с собой имелось не больше полулитра воды, поскольку они прекрасно умели находить

ее в пустыне. «Наши козыри — время и быстрота, а не способность убивать, — писал Лоуренс и чуть ниже: — Наш крупнейший ресурс — бедуины, на которых должна опираться наша война, были не годны для регулярных военных операций, но их достоинствами были мобильность, стойкость, уверенность в себе, знание местности, разумная смелость»¹. Живший в XVIII веке полководец Мориц Саксонский говорил, что искусство войны заключается в ногах, а не в руках, а войска Лоуренса были в постоянном движении. За один рейд весной 1917 года его люди взорвали динамитом шестьдесят рельсов и перерезали телеграфные провода в Буаире 24 марта, организовали подрыв поезда и 25 рельсов в Абу аль-Нааме 25 марта, взорвали 15 рельсов и перерезали телеграфные провода в Истабл-Антаре 27 марта, совершили налет на турецкий гарнизон и взорвали железнодорожный состав 29 марта, вернулись в Буаир и организовали диверсию на железной дороге 31 марта, взорвали 11 рельсов в Хедие 3 апреля, совершили налет на железнодорожную линию в районе Вади-Даиджи 4 и 5 апреля и дважды атаковали 6 апреля.

¹ Здесь и далее цитаты из книги *Seven Pillars of Wisdom* приводятся по русскому изданию: Лоуренс Аравийский. *Семь столпов мудрости*. — СПб.: Азбука, 2001. В электронном виде доступно по адресу http://lib.ru/INPROZ/LOURENS_T/arawia.txt.

Блистательной военной операцией Лоуренса стало взятие Акабы. Турки ожидали нападения британского флота, контролировавшего западные воды залива Акаба. Лоуренс же решил напасть с востока, подойдя к городу с незащищенной стороны — со стороны пустыни. С этой целью он повел своих людей кружным путем от Хиджаза на север в Сирийскую пустыню, а затем обратно к Акабе. Шли они летом, через самые негостеприимные земли Ближнего Востока, и, чтобы ввести турков в заблуждение относительно своих намерений, Лоуренс предпринял ложную вылазку к окраинам Дамаска. «В этом году пустыни буквально кишели рогатыми и свиноносими гадюками, кобрами и черными змеями, — вспоминает Лоуренс в «Семи столпах мудрости» и далее живописует один из этапов похода: — После наступления темноты было опасно ходить за водой, потому что змеи плавали в водоемах и свивались в клубки на их берегах. Дважды свиноносые змеи забирались в колокол, звон которого созывал нас на беседы за чашкой кофе. От укусов умерли трое из наших людей, четверо отделались жутким испугом и болью в распухших от яда ногах. Ховеитаты лечили укус повязкой с пластырем из змеиной кожи и чтением потерпевшему Корана до тех пор, пока тот не умирал».

Когда они наконец подошли к Акабе, отряд Лоуренса, состоявший из нескольких сотен солдат, атаковал турецкий гарнизон: турки потеряли уби-

тыми и захваченными в плен 1200 человек, Лоуренс — двоих. Турки даже не помышляли, что их противнику придет в голову безумная мысль напасть на них со стороны пустыни.

Сэр Реджинальд Уингейт называл отряд Лоуренса «неподготовленным сбродом» и считал турков несомненными фаворитами. Но видите, как странно получилось. Наличие большого числа солдат, оружия и ресурсов — как это было у турков — несомненное преимущество. Но оно делает вас неманевренным и вынуждает занимать оборонительную позицию. Между тем выносливость, мобильность, смекалка, знание местности и мужество — коими солдаты Лоуренса обладали в избытке — позволили им совершить невозможное, а именно напасть на Акабу с востока. План оказался настолько дерзким, что турки были захвачены врасплох. У материальных ресурсов имеются определенные преимущества. Но они есть и у отсутствия материальных ресурсов. И победа недооцененных выскочек — не такая уж редкость — объясняется как раз тем, что у *отсутствия* материальных ресурсов оказывается едва ли не больше преимуществ, чем у наличия. Лоуренс Аравийский прекрасно это понимал, равно как и Вивек Ранадиве и его разношерстная команда.

По какой-то причине нам очень тяжело с этим смириться. В нашем сознании, как мне кажется, закрепилось очень узкое и жесткое определение пре-

имущества. Мы считаем полезными вещи, которые таковыми не являются, и называем бесполезными те, что могут принести немало пользы. Первая часть моей книги «Давид и Голиаф» — попытка проанализировать последствия этой ошибки. Почему, видя гиганта, мы, не задумываясь, предрекаем ему победу? Что нужно, чтобы быть тем, кто не приемлет общепринятый порядок, таким как Давид, или Лоуренс Аравийский, или, если уж на то пошло, Вивек Ранадиве и его команда девочек-ботанов из Кремниевой долины?

3.

Баскетбольная команда Вивека Ранадиве играла в дивизионе седьмых-восьмых классов Национальной юниорской баскетбольной лиги, представляя Редвуд-Сити. Девочки тренировались в «Пейс-плейс», спортивном зале недалеко от Сан-Карлоса. Поскольку Ранадиве никогда прежде не играл в баскетбол, он нанял в помощь парочку специалистов. Первый — Роджер Крейг, бывший профессиональный спортсмен, работавший на софтверную компанию Ранадиве¹. Ну а Крейг пригласил свою дочь Рометру, которая играла

¹ Роджер Крейг, надо отметить, не просто бывший профессиональный спортсмен: хотя Крейг уже ушел из спорта, он остался одним из величайших задних бегущих в истории Национальной футбольной лиги.