# Mündəricat

**Ön söz** .......................................................................................... **7**

**I HİSSƏ**
**Nəzəriyyələr, öncəgörmələr və diaqnozlar**

**Sirr olmayan sirlər**
*Enron, informasiya bolluğunun axtarışı və ziyanları*................................ **14**

**Milyon dollarlıq Marri**
*Niyə evsizlik problemini həll etmək yox etməkdən daha asandır?*.............. **38**

**Ağır vəziyyət**
*Mammoqrafiya, hərbi-hava qüvvələri və məhdud görünüş* ........................ **58**

**İqtibas barədə bəzi şeylər**
*Plagiatda ittiham olunmağa necə yanaşmalı?*........................................... **80**

**Tapmacanı necə həll etməli?**
*Kəşfiyyat sistemində islahat paradoksları*.............................................. **101**

**Uğursuzluğa tab gətirmək bacarığı**
*Niyə bəziləri duruxur, bəziləri isə vəlvələyə düşür?*................................. **119**

**Partlayış**
*"Çellencer"in partlayışı kimi qəzalarda kimi qınamaq olar?!*
*Heç kimi və bununla barışsaq, yaxşıdır*................................................. **135**

**II HİSSƏ**
**Mübtəlalar, öncüllər və digər ikinci dərəcəli dahilər**

**Supersatıcı**
*Kommivoyajer Ron Popeyl, yaxud Amerika mətbəxinin fəth edilməsi*....... **147**

**Ketçupun sirri**
*Bu gün xardalın onlarla növü istehsal olunur, bəs ketçup niyə,*
*demək olar ki, dəyişmir?* ..................................................................... **174**

**Tikanlı yollarla milyardlara doğru**
*Gözlənilən qəza investisiya strategiyasına necə çevrildi?*..........................**192**

**Təbii rəng**
*Saç boyası və müharibədən sonrakı Amerikanın tarixi*............................**216**

**Con Rokun səhvi**
*Hamiləlikdən qorunma dərmanlarının ixtiraçısı qadın orqanizmi barədə nəyi bilmirdi?*........................................................................**240**

**İt nəyi gördü?**
*Əlin bircə toxunuşu ilə quduz canlını belə, necə sakitləşdirmək olar?*........**265**

**III HİSSƏ**
**Şəxsiyyət, xarakter və intellekt**

**Gecikmiş istedadlar**
*Niyə dahiliyi erkən inkişafla əlaqələndiririk?*..........................................**287**

**Uğura şans**
*İşə kimin yararlı olduğunu deyə bilmiriksə, kimisə işə necə götürürük?*.....**306**

**Təhlükəli fikirlər**
*Bir qədər də canilərin psixoloji profilləri barədə*......................................**327**

**İstedadlar barədə əsatirlər**
*Bəlkə, ağıllı adamların dəyərini yüksəldirlər?*.........................................**347**

**Yeni əlaqələr**
*Müsahibələr nədən xəbər verir?*...............................................................**364**

**Dincliyi pozanlar**
*Pitbullar bizə cinayətlər barədə nə danışa bilər?*.....................................**382**

# ÖN SÖZ

Uşaq olanda tez-tez atamın kabinetinə girib masasının üstündəki kağızları qarışdırardım. O, riyaziyyatçı idi, damalı səhifələrdə sadə qələmlə yazırdı – səliqə ilə qeyd olunmuş rəqəmlərdən ibarət uzun sıralar. Stulun kənarında oturub hər səhifəyə təəccüb və heyranlıqla baxırdım. Heç inana bilmirdim ki, atama bu abrakadabraya görə məvacib verirlər. Bundan başqa, atamın – dəlicəsinə sevdiyim atamın mənim anlayışımdan uzaq olan nə iləsə məşğul olmasını heç cür ağlıma sığışdıra bilmirdim. Sonralar öyrəndim ki, psixologiyada buna fərqli düşüncə problemi deyirlər. Bir yaşında uşaq valideynlərinin də balıq şəkilli krekerləri eynən onun qədər sevdiyini düşünür, fikirlərinin və hisslərinin başqalarının fikir və hisslərindən fərqləndiyini dərk etmir. Ana və atanın balıq krekerləri sevməyə biləcəyini anlamaq insan inkişafının vacib mərhələlərindəndir. Özlərininkindən fərqli düşüncələrin mövcudluğu fikri balaca uşaqları ovsunlayır. Əslində, düzünü deməli olsaq, bu hətta böyüdükdən sonra da bizi heyran edir (ona görə də ikiyaşlı uşaq ona zövq verən şeylərin ata-anasının nə qədər xoşuna gəldiyini yoxlayarkən durmadan onların səbrini sınayır).

Haradasa qonaqlıqda bir həkimlə danışanda ondan nə öyrənmək istəyirik? “Nə ilə məşğul olursunuz?” – deməyəcəyik. Bu, ümumiyyətlə, bizə məlumdur. Yox, bizimçün maraqlı olan həkim

olmağın və hər gün xəstələrlə ünsiyyət qurmağın nə demək olduğudur. Bu axı bütün gün kompüter arxasında işləmək, yaxud uşaqlara dərs demək, ya da maşın satmaq deyil. Həkim nə hiss edir? Bu cür suallar heç də mənasız və boş deyil. Başqalarının gündəlik işlərinin pərdəarxası sirlərini öyrənmək vacib insani tələbatlardandır. İndi əlinizdə tutduğunuz kitabın yazılmasına da məhz o səbəb olub.

"İt nəyi gördü" toplusunun bütün fəsilləri mənim 1996-cı ildən bəri işlədiyim "The New Yorker" jurnalından götürülüb. Bu jurnal üçün yazdığım çoxsaylı məqalələrin arasında ən çox sevdiklərim bunlardır.

Kitabı üç hissəyə ayırmışam.

Birinci hissə həyat təcrübəsinin ümumiləşdirilməsinə həsr edilib. Evsiz insanların varlığına, maliyyə qalmaqallarına, ya da, məsələn, "Çelencer"in partlaması kimi qəzalara necə yanaşmalıyıq? Müəllif olaraq məni maraqlandıran bizim bu problemlər barədə nə düşünməli olduğumuz deyil. Mən evsiz insanlar, maliyyə qalmaqalları barədə anlayışı olanların bu haqda nə düşündüyünü bilmək istəyirəm. Şəxsən mənim "Çelencer"in partlaması ilə bağlı necə bir nəticəyə gəlinəcəyi barədə təsəvvürüm yoxdur. Mənim üçün bu qaranlıq meşə, ya da damalı vərəqdə səliqə ilə yazılmış rəqəmlərin sırasıdır. Bəs problemə başqa insanların gözü ilə baxsaq, necə olar?

İkinci hissəni "İkinci planda qalan dahilər" adlandırmağım sevdiyim insanlarla bağlıdır. Bunlar Albert Eynşteyn, Vinston Çörçill, ya da Nelson Mandela kimi bəşəriyyətin taleyini həll edənlər deyil. Bunlar "Chop-O-Matic" mətbəx kombaynlarının satıcısı Ron Popeyl, ya da "O, saçını boyayır, ya yox? Bunu ancaq onun bərbəri bilir" reklam sloqanı ilə məşhurlaşan Şirli Polikoff kimilərdir.

Üçüncü hissədə insanlar barəsində təəssüratımızın necə yarandığını araşdırmağa çalışıram. Bu və ya digər insanın pis, yaxud yaxşı, ya da deyək ki, istedadlı olduğunu necə anlayırıq? Verdiyimiz dəyər nə dərəcədə ədalətli olur?

Məqalələrin birində 1999-cu ildə baş verən aviaqəzada Kiçik Con Kennedinin ölümünə nəyin səbəb olduğunu tədqiq edirəm. Təcrübəsiz pilot gecə pis havada uçurdu, istiqaməti itirir və spiralvari enməyə başlayır. Kennedinin nə hiss etdiyini anlamaq üçün eynən o cür havada o cür təyyarəyə minib pilotdan spiralvari enməsini rica etdim. Mənim qərarım quru iddiaya yox, zərurətə əsaslanırdı. Belə anlarda insanın nə yaşadığını anlamalı idim, çünki baş verənləri anlamaq istəyirsənsə, onun nə etdiyini bilmək azdır. "Çətin vəziyyət" adlı fəsildə kosmosdan çəkilmiş şəkillərdən, məsələn, Buş administrasiyasının Səddam Hüseynin kütləvi qırğın silahının göründüyünü iddia etdiyi şəkillərdən söz açılır. Bu mövzu ilə mammoqramları öyrənən həkim-radioloqla birlikdə bir gün keçirdikdən sonra maraqlanmağa başladım. Durduğu yerdə bəyan etdi ki, onun və həmkarlarının işi kosmosdan çəkilmiş şəkilləri araşdıran xüsusi xidmət əməkdaşlarının işindən heç də asan deyil. Mən onun necə işlədiyini və bu zaman nə hiss etdiyini bilmək istəyirdim, o isə, sən demə, xüsusi təyinatlılar barədə yeni-yeni şeylər bilmək istəyirmiş…

Daha sonra bu kitaba adı verilmiş məqaləm var. Onun qəhrəmanı "it dilinin tərcüməçisi" kimi tanınan Sezar Millandır. Əlinin bir toxunuşu ilə ən quduz heyvanı belə, sakitləşdirə bilir. Belə anlarda Millanın beynində nələr baş verir? Bu vəziyyəti araşdırmağa da məni məhz bu sual vadar etdi. Lakin işin qızğın yerində ağlıma başqa bir fikir gəldi: Millan öz fokuslarını göstərəndə itin beynində nələr baş verir? Əslində, bilmək istədiyim elə bu idi – it nəyi

gördü? Mənə tez-tez suallar verirlər: “Fikirləri haradan alırsınız?” Əvvəllər bu suala bir dəfə də olsun, aydın cavab verə bilmirdim. Adətən, dağınıq bir izahatla canımı qurtarırdım, məsələn, kimsə danışıb, yaxud redaktorum Henrinin oxumağa verdiyi kitab düşünməyə vadar etdi, ya da ki sadəcə heç özüm də xatırlamıram. Lakin bu dəfə məsələ başqadır. Məsələn, niyə indiyə qədər heç kimin “Heinz” ketçupları ilə rəqabət apara biləcək ketçup hazırlaya bilmədiyi barədə məqalə. (Ketçup yeyəndə nə hiss edirik?) Bu məqalənin ideyası mənim baqqal malları satan Deyv adlı yoldaşıma məxsusdur. Bəzən birlikdə nahar edirik və o belə şeylərə fikir verən insanlardandır (Deyv qarpızla bağlı da bir neçə maraqlı fikir irəli sürüb, lakin bunları sonraya saxlayıram).

“Təbii rəng” adlı məqalə saç boyası bazarına ilk qədəm qoyanlardan olan bir qadından bəhs edir. Bir dəfə ağlıma gəldi ki, şampun barədə yazmaq maraqlı olardı (düşünürəm ki, o vaxt, sadəcə, mövzu tapa bilmirdim). Material yığmağa başladım, lakin Medison-avenyuda müsahibə götürdüyüm bir reklamçı soruşdu: “Niyə axı şampun barədə yazmaq istəyirsiniz? Saç boyası daha maraqlıdır”. Məqalə də elə belə yarandı.

Yeni ideyaların sirri özünü bir şeyə inandıra bilməkdədir: hər insan və hər əşya maraqlı əhvalat danışa bilər. Sirr deyirəm, əslinə qalsa, bu, problemdir, çünki özünü inandırmaq o qədər də asan olmur. İnsan təbiətində başqa bir inanc kök salıb: əşyaların çoxu heç bir maraq kəsb etmir. Televizoru açanda bir kanaldan başqa birini keçirik, hansısa birinin üstündə dayanana qədər ən azı, on kanala baxırıq. Kitab dükanında xoşumuza gələni seçənə qədər ən azı, iyirmi kitab vərəqləyirik. Yoxlayırıq, təsnifləndiririk, qiymətləndiririk. Bunu etməli oluruq. Ətrafımızda o qədər şey var ki. Lakin yazıçı olmaq istəyirsinizsə, bu instinktlə mübarizə aparmaq lazımdır.

Şampun mövzusu maraqsız gəlir? Lənət olsun, maraqlı olmalıdır, olmasa da, özümü bunun məni maraqlı bir yerə çıxaracağına inandırmağa məcburam! (Bu kitabı oxuyarkən fikrimdə nə qədər haqlı olduğuma özünüz qərar verə bilərsiniz.) İdeya axtarmağın bir sirri də hakimiyyətlə biliyi ayırd etmək bacarığındadır. Bu kitabda tanış olacağınız insanlardan çox azı nüfuzlu, ya da tanınmışdır. İkinci dərəcəli dahilərə marağımdan bəhs edərkən məhz bunu nəzərdə tuturdum. Əgər sizə əhvalat lazımdırsa, qəhrəmanı yüksəklərdə axtarmağa dəyməz. Bir az aşağı düşün, axı hər şey ortalardakı insanların üzərində durur. Ketçupla bağlı ideyanı verən tanışım Deyv də elə həmin ortalardandır. Ketçupla işləyir, buna görə də hər şeyi bilir. Yüksəkdə duran insanlar öz sözlərinə nəzarət edirlər (düz də edirlər), çünki məlumatları gizlətmək imkanları və üstünlükləri var, məlumatları gizlətmək isə "maraqlılığın" ən böyük düşmənidir. "Supersatıcı" adlı fəsildə öz mətbəxində mənim üçün "Dial-O-Matic" dilimləyici aparatının təqdimatını təşkil edən nyu-cersili Arnold Morrislə tanış olacaqsınız. "Yaxınlaşın, uşaqlar! Ömrünüzdə görmədiyiniz dilimləyici göstərəcəyəm sizə, – deyə səsləndi. – Siz bir buna baxın!" Üstəlik, bu zaman elə dayanmışdı ki, sanki əlində ən azı, Tiffanidən olan güldan var idi. Əhvalatlar elə bu cür yaranır – Nyu-Cersidə, kiminsə mətbəxində.

Uşaqlıqda yazıçı olmaq arzusu ilə yaşayırdım. Sonra vəkil olmaq istədim, kollecin sonuncu kursunda isə reklamla məşğul olmaq qərarına gəldim. Torontoda on səkkiz reklam agentliyinə təkliflər göndərdim, on səkkizindən də imtina məktubu aldım və hamısını bir divarda yan-yana asdım (indiyə qədər də evdə haradasa qalır). Aspirantura barədə düşündüm, lakin qiymətlərim yaxşı nəticəyə ancaq ümid etməyə imkan verirdi. Hansısa bir ekzotik ölkəyə birillik səyahət üçün qrant almağa cəhd etdim, buna da imtina ca-

vabı aldım. Yazmağa nəzərə çarpmadan başlamışdım, ona görə də bunun mənim işim ola biləcəyini uzun müddət anlamamışdım. İş mənə daha ciddi və daha qorxuducu bir şey kimi gəlirdi. Yazıçılıq əyləncə idi. Kolleci bitirdikdən sonra altı ay "American Spectator" adlı kiçik jurnalda işlədim. Daha sonra Vaşinqtona köçdüm, bir neçə il sərbəst uçduqdan sonra, nəhayət, "The Washington Post"a düzəldim, oradan isə "The New Yorker"ə keçdim. Bütün bu müddət boyu yazıçılıq mənim gözümdə cazibəsini qətiyyən itirmədi, ona görə də – bunu hiss edəcəyinizə ümidvaram – hər məqaləm şənlik və həyat eşqi ilə nəfəs alır. Mənim kitabımı, ya da başqa bir kitabı oxuduqdan sonra qəzəblə "inanmıram" deyən adam qədər heç nə qanımı qaralda bilməz. Niyə belə qəzəblənir? Ədəbi əsəri onun inandırıcılıq dərəcəsi ilə qiymətləndirmək olmaz. Sizə maraqlı gəldimi, düşünməyə vadar etdimi, sizi başqalarının fikirlərinə – lap sonra oranın heç olmaq istəmədiyiniz bir yer olduğuna qərar versəniz belə – nüfuz etməyə vadar etdimi? Kitabı ancaq bunlara əsasən dəyərləndirmək olar. Bu məqalələri macəra adlandırıram, çünki əvvəldən belə düşünülüb. Ona görə də sadəcə olaraq həzz alın!

# BİRİNCİ HİSSƏ

## Nəzəriyyələr, öncəgörmələr və diaqnozlar

*“Bu, saman çöpünün dəliyindən baxa-baxa sürət şosesi ilə şütümək kimi bir şey idi”.*

# Sirr olmayan sirlər

*Enron, informasiya bolluğunun axtarışı və ziyanları*

**1**

Bu, 2006-cı il oktyabrın 23-də baş vermişdi. Ceffri Skillinq tünd-göy kostyumda və qalstukda Texas ştatının Hyuston şəhərində dairə məhkəməsinin zalında stol arxasında əyləşmişdi. Ətrafında səkkiz vəkil toplaşmışdı. Bütün yaxın məhəllələr televiziya kanallarının avtofurqonları ilə tutulmuşdu.

"Bu gün buraya, – hakim Simeon Leyk sözə başladı, – Amerika Birləşmiş Ştatlarının Ceffri Skillinqə qarşı qaldırdığı H-04-25 saylı cinayət işi ilə bağlı qərar çıxarmaq üçün yığılmışıq. Mister Skillinq, qərarı yüngülləşdirmək üçün nə isə bəyanat verə və ya istənilən bir məlumat təqdim edə bilərsiniz?"

Skillinq ayağa qalxdı. 52 yaşına görə yaşlı görünürdü. Onun enerji nəhənginə çevirdiyi "Enron" şirkəti təxminən, beş il əvvəl müflis olmuşdu. May ayında andlılar məhkəməsi onu dələduzluqda ittiham etdi. Şikayətlərin nizamlanması ilə bağlı razılaşmaya əsasən, onun, demək olar ki, bütün varidatı keçmiş səhmdarlara kompensasiya ödənməsi üçün yaradılmış fonda verilmişdi.

Qırıq-qırıq, cümlələrin ortasında çaşaraq danışırdı.

"Çox peşmanam, möhtərəm hakim", – o bəyan etdi. Dedi ki, artıq vəfat etmiş dostları var, onlar yaxşı insanlar olublar. Sözünün sonunda günahsız olduğunu bildirdi – "bütün bəndlər üzrə günahsız". İki-üç dəqiqə danışdıqdan sonra yerinə oturdu.

Hakim Leyk 18 il "Enron"un vergi şöbəsində baş inzibati köməkçi vəzifəsində çalışmış Enn Belivonu çağırdı. O, ittiham oxunmazdan əvvəl çıxış etmək üçün icazə istəyən doqquz nəfərdən biri idi.

"Ayda 1600 dollarla yaşamaq xoşunuza gələrdi? Məni məhz bu gözləyir! – şirkətin iflasa uğraması nəticəsində bütün pensiya yığımlarını itirmiş qadın Skillinqə müraciət etdi. – Hamısı da sizin acgözlüyünüz ucbatından, Mister Skillinq, acgözlüyünüz! Utanmalısınız!"

İkinci şahid Skillinqin yaxşı bir şirkəti məvh etdiyini bəyan etdi; üçüncü bütün günahı rəhbərliyin savadsız fəaliyyətində gördü; dördüncü birbaşa keçmiş baş direktora hücum etdi. "Mister Skillinq özünü yalançı, oğru, əyyaş kimi göstərdi, – "Enron"da 22 il işləmiş Don Pauers Martin adlı qadın məhkəməyə bildirdi. – Mister Skillinq mənim də, qızımın da pensiyaya olan ümidlərini məhv edib. İndi isə onu azadlıqda dolaşmaq imkanından məhrum etməyin vaxtıdır". O, məhkuma müraciət etdi: "Siz şatobrian və şampan içəndə qızımla mən ərzaq kuponu yığır, yemək artıqları ilə qidalanırdıq".

Davamı da eyni bu şəkildə getdi.

Nəhayət, hakim Skillinqin ayağa qalxmasını istədi.

"Şahidlərin ifadələrinə görə, müttəhim, əsasən, "Enron" şirkətinin əməkdaşlarından ibarət olan səhmdarları şirkətin maliyyə durumunun müxtəlif aspektləri ilə bağlı dəfələrlə aldadıb", – hakim bəyan etdi. İttiham sərt oldu: Skillinqi – "Fortune"un xəbərinə əsasən, dünyanın ən uğurlu şirkətlərindən birinə rəhbərlik edən adamı 24 il 4 ay müddətinə azadlıqdan məhrum etdilər. Həbsxanadan çıxanda – əlbəttə, əgər çıxsa – qoca kişi olacaq.

"Sizdən bir ricam var, möhtərəm hakim, – Skillinqin vəkili Deniel Petroçelli hakimə müraciət etdi, – müvəkkilimin cəzası-