



ТИМ ХАРФОРД

XAOC

КАК БЕСПОРЯДОК МЕНЯЕТ НАШУ ЖИЗНЬ К ЛУЧШЕМУ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
1. Креативность	17
Боуи, Ино и Дарвин. Как фрустрация и рассеянность помогают нам решать проблемы в искусстве, науке и жизни	
2. Сотрудничество	48
Пал Эрдеш и Робберс-Кейв. Почему дисциплинированные команды веселее проводят время, но от хаотичного сотрудничества больше пользы	
3. Рабочее место	81
Где ошибся Стив Джобс и почему никого не касается, наводите ли вы порядок на своем столе	
4. Импровизация	114
Мартин Лютер Кинг, служба техподдержки и неожиданные преимущества отклонения от сценария	
5. Победа	142
Безос, Роммель, Трамп. Как использовать хаос в качестве оружия в бизнесе, политике и войне	
6. Стимулы	179
Премьер-министр и медсотрудник. Ловушки наложения четких целей на беспорядочный мир	
7. Автоматизация	212
Рейс 447 и программа «Дженнифер»: когда хаотичная природа человека защищает нас от цифровой катастрофы	

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ХАОС

8. Устойчивость	244
Разбитые окна, язва желудка и опасное заблуждение, что организованность следует за набожностью	
9. Жизнь	274
Франклин, Шварценеггер и гений, взломавший OkCupid: почему мы должны ценить беспорядок во входящей почте, общении и играх своих детей	
Благодарности	314
Об авторе	316

ВВЕДЕНИЕ

«НА НЕМ БЫЛО НЕВОЗМОЖНО ИГРАТЬ»

27 января 1975 года семнадцатилетняя Вера Брандес, урожденная немка, вышла на огромную сцену Кельнской оперы. Пустой зал освещало лишь приглушенное зеленое сияние таблички аварийного выхода, однако для Веры это был лучший день в жизни. Она, самый молодой концертный промоутер в Германии, убедила Оперу провести ночной джазовый концерт в исполнении американского пианиста Кита Джарретта. Билеты были распроданы, и оставалось всего несколько часов до того, как Джарретт выйдет на сцену перед 1400 зрителей, сядет за рояль Bösendorfer и начнет выступление без нот и репетиций.

Но в тот день Вера Брандес показала инструмент Киту Джарретту и его продюсеру Манфреду Айхеру.

«Кит сыграл несколько нот, — вспоминает Брандес. — За ним — Айхер. Покружив у инструмента, они снова нажали пару клавиш. После долгой паузы Манфред подошел ко мне и сказал: “Если вы не найдете другой рояль, Кит сегодня не будет играть”».

Вера Брандес была ошеломлена. Она знала, что Джарретт требовал особый рояль, и Опера согласилась его предоставить. Однако сотрудники театра довольно легкомысленно отнеслись к вечернему концерту. Администрация разошлась по домам, а грузчики не смогли найти нужный инструмент

и установили, как вспоминает Брандес, «этот крошечный Bösendorfer, который был совершенно расстроен, черные клавиши в середине не работали, педали западали. На нем было невозможно играть».

Брандес сделала все возможное, чтобы найти замену. Она даже позвала друзей, чтобы они дотащили необходимый рояль по улицам Кельна. Но шел сильный дождь. Местный настройщик предупредил, что инструмент не выдержит такого перемещения, и начал работать с маленьkim Bösendorfer, который уже стоял на сцене. Но мастер ничего не смог поделать с глухим басом, звонкими верхними нотами и тем фактом, что рояль — «маленький, словно половина от нормального» — просто не будет звучать достаточно громко, чтобы его услышали на балконах огромного концертного зала.

По вполне понятным причинам Джарретт не хотел выступать. Он покинул зал и сел в свою машину, оставив Брандес ожидать прибытия 1400 зрителей, которые вскоре превратятся в разъяренную толпу. Лучший день в ее жизни внезапно превратился в худший. Ее любовь к джазу и не по годам развитая предпринимательская жилка сегодня сулили перспективу полного унижения. В отчаянии она выбежала к Джарретту и, глядя на него сквозь окно автомобиля, умоляла выступить. Молодой пианист взглянул на промокшего насквозь подростка под дождем и проникся жалостью. «Никогда не забывай, — сказал он, — я пойду на это только ради тебя».

Спустя пару часов, в полночь, Кит Джарретт вышел к не-пригодному для игры роялю и начал выступление перед полным залом.

«В ту минуту, когда прозвучала первая нота, все поняли, что началось какое-то волшебство», — вспоминает Брандес.

Ночное выступление началось с простой звонкой серии нот, затем сложность пассажей стала нарастать, динамика сменялась вальяжным, мягким тоном. Концерт был прекрасным, странным и приобрел невероятную популярность:

ВВЕДЕНИЕ

альбом The Köln Concert разошелся в количестве 3,5 миллиона копий. Ни одна другая сольная джазовая или фортепианская пластинка не достигла такого уровня известности!

Когда мы видим опытных исполнителей, преуспевающих в сложных условиях, то по обыкновению полагаем, что они действовали *вопреки* обстоятельствам. Но это не всегда верно. Джарретт не просто отыграл хороший концерт в сложных условиях. The Köln Concert стал для пианиста выступлением жизни, а недостатки рояля на самом деле помогли ему.

Неполноценный инструмент вынудил Джарретта избегать верхних высоких нот и работать со средним регистром. Левой рукой он создавал грохочущие монотонные басовые риффы, пытаясь замаскировать этим нехватку резонанса. Все это в совокупности придало выступлению ауру шаманской медитации. Последняя характеристика часто присуща фоновой музыке, однако Джарретт не мог ограничиться таким комфортным диапазоном, поскольку рояль, как уже упоминалось, попросту был недостаточно звучным*.

«Важно понимать пропорции между инструментом и магнитудой зала, — вспоминает Вера Брандес. — Джарретту действительно пришлось играть в полную силу, чтобы звук достиг балконов. Он в буквальном смысле выдавливал ноты — *тудум!*»

Музыкант сидел, стоял, стонал и изгибался — Кит Джарретт не сдерживался, когда бил по клавишам непригодного для выступления рояля, чтобы создать нечто уникальное. Он никогда не предполагал, что будет играть такую музыку. Но, получив в свое распоряжение хаос, Кит Джарретт ухватился за него — и воспарил.

Инстинкт призывал Кита Джарретта отказаться от выступления, и такому инстинкту последовали бы многие из нас.

* Ян Кэрр. «Кит Джарретт: человек и его музыка» (Лондон: Paladin, 1992), с. 71–73.

Остальные примечания по библиографии к книге «Хаос» вы найдете по следующей ссылке: www.mann-ivanov-ferber.ru/books/xaos.

Никто не хочет работать с плохими инструментами, особенно когда на кону чья-то репутация. Но, проанализировав ход событий, мы приходим к выводу, что инстинкт Джарретта был ошибочным. А что, если и наша собственная интуиция тоже нас обманывает, да еще и в большинстве случаев?

Этой книгой мы хотим донести до вас следующее: мы часто отдаляем предпочтение взвешенному, разумному подходу, в то время как иногда лучше выбрать хаос. Потребность Кита Джарретта в идеально настроенном инструменте — один из примеров того, как нас соблазняет порядок. Можно привести и другие: оратор, который остается верным сценарию; военачальник, который тщательно прорабатывает стратегию; писатель, отсекающий все внешние раздражители; политик, который ставит измеримые цели в сфере общественных услуг; босс, который настаивает, чтобы у каждого сотрудника был чистый стол; руководитель группы, который стремится, чтобы все члены команды ладили друг с другом. Мы поддаемся стремлению организовывать все вокруг в нашей повседневной жизни, когда тратим время на сортировку почты, заполняем анкеты на сайтах знакомств, которые обещают подобрать нам идеального партнера, или отправляем детей на местную детскую площадку вместо того, чтобы разрешить им носиться по округе*.

* Тут можно упомянуть успех бестселлера Мари Кондо «Магическая уборка». По иронии судьбы сама Кондо советует не поддаваться соблазну упорядоченности: она говорит, что тщательная организация чего бы то ни было является «миной-ловушкой». Мари права. Нам кажется, что в доме можно навести порядок, переставляя вещи, но это не так. Более точное название книги звучало бы так: «Волшебное избавление от всех ваших пожитков». В любом случае именно такой идеи придерживается автор. Но ценность уборки в качестве инструмента «группировки и хранения» преувеличена. Глава 9 этой книги докажет, например, что люди, которые тщательно подшивают документы, скорее всего, лишь добавляют себе лишней работы.

ВВЕДЕНИЕ

Конечно, иногда стремление наводить чистоту — наше, казалось бы, врожденное желание создать мир упорядоченный, систематизированный, подлежащий количественной оценке, аккуратно структурированный по четким категориям, спланированный и предсказуемый — полезно. Иначе этот инстинкт не укоренился бы в нас.

Но зачастую порядок нас так соблазняет, что нам не удается оценить преимущества хаоса — неопределенного в количественном выражении, некоординированного, импровизированного, неидеального, непоследовательного, невыстроенного, загроможденного, бессистемного, неоднозначного, неконкретного, сложного, неупорядоченного, неоднородного или даже грязного. Речь по сценарию не учитывает энергетику аудитории; внимательный военачальник теряется из-за более импульсивного противника; писатель находит вдохновение благодаря случайному отвлечению; количественно представленные цели создают ошибочные стимулы; работники в чистом офисе чувствуют себя беспомощно и теряют мотивацию; чужак с другим мировоззрением ухудшает отношения в команде, но привносит свежий взгляд. Сотрудник, который не сортирует входящие письма, в итоге выполняет больше дел. Мы находим родственную душу, когда игнорируем анкеты на сайтах. Дети, свободно бегающие на улице, не только весело проводят время и учатся новому, но и — вопреки ожиданиям — реже попадают в аварии.

Пианист, который сказал бы: «Мне жаль, Вера, этот рояль просто не годится для игры», — и покинул дождливой ночью семнадцатилетнюю девочку, рыдающую на обочине, никогда бы не узнал, что упустил возможность создать то, что впоследствии станет его любимой работой.

Я надеюсь, что эта книга станет для вас собственной Верой Брандес — побуждением вместо порядка окунуться в хаос. В каждой главе исследуется отдельный аспект

ХАОС

хаоса, показано, как он может способствовать креативности, воспитать стойкость и в целом раскрыть лучшие качества нашей личности. Это действительно так — независимо от того, выступаем мы с концертом перед аудиторией или проводим презентацию перед советом директоров, управляем корпорацией или набираем сотрудников в кол-центр, командуем армией, идем на свидание или пытаемся быть хорошим родителем. Успех, которым мы восхищаемся, зачастую стоит на фундаменте беспорядка — пусть даже его не всегда можно увидеть.

Я буду оправдывать хаос не потому, что считаю его решением всех жизненных проблем, а потому, что у последнего слишком мало защитников. Я хочу убедить вас в том, что в хаосе порой таится настоящее волшебство.