

# Introduzione

«È insuonabile»

Il 27 gennaio 1975, la diciassettenne tedesca Vera Brandes sale sull'ampio palcoscenico dell'Opera di Colonia. La sala è vuota e illuminata solo dalla tenue luce verdastra dei cartelli delle uscite di emergenza, ma è il più bel giorno della vita di Vera. È la più giovane promoter di concerti in Germania ed è riuscita a convincere l'Opera a ospitare un concerto jazz in notturna del pianista americano Keith Jarrett. Il concerto ha fatto il tutto esaurito<sup>1</sup> e nel giro di poche ore Jarrett si presenterà a 1400 persone, e seduto al Bösendorfer, senza prove né spartiti, comincerà a suonare.

Ma nel pomeriggio, quando Vera Brandes mostra il pianoforte a Keith Jarrett e al suo produttore, Manfred Eicher, le cose si mettono male.

«Keith suonò qualche nota» ricorda Brandes. «Poi Eicher fece lo stesso. Non proferirono parola. Fecero più giri attorno al piano e poi provarono di nuovo. Dopo un lungo silenzio, Manfred venne da me e mi disse: "Se non salta fuori un altro piano Keith non può esibirsi"<sup>2</sup>.

Vera Brandes rimane senza parole. Sa che Jarrett aveva richiesto un modello specifico e i responsabili dell'Opera si erano impegnati a procurarlo. Non si era però resa conto che, dato lo scarso interesse per quel concerto jazz, oltre a non rispettare l'impegno preso non li avevano neppure informati. Lo staff amministrativo è ormai andato a casa e i trasportatori, che non erano riusciti a trovare il Bösendorfer richiesto, avevano portato sul palcoscenico «questo piccolissimo Bösendorfer<sup>3</sup> completamente scordato, con i tasti neri centrali che non funzionavano e i pedali che rimanevano bloccati, e che era insuonabile».

Brandes fa di tutto per trovare una sostituzione. Riesce persino a mettere insieme un gruppo di amici disposti a spingere un pianoforte a

coda per le strade di Colonia, ma piove forte e l'accordatore le spiega che è impossibile che lo strumento sostitutivo sopravviva allo spostamento. Cerca invece di accordare il piccolo Bösendorfer che è stato messo sul palcoscenico. Però non riesce a far nulla per i bassi smorzati, gli alti metallici e per il fatto stesso che lo strumento «un piano piccolo, una sorta di mezzo piano» non emette un suono abbastanza forte da poter essere udito anche dalle balconate del grande auditorium.

Comprensibile che Garrett non voglia suonare. Esce dal teatro e si siede in auto lasciando Brandes ad affrontare quelli che nel giro di poco si trasformeranno in 1400 spettatori inferociti. Quello che doveva essere il più bel giorno della sua vita si trasforma improvvisamente nel peggiore: la passione per il jazz e il giovane spirito imprenditoriale rischiano di essere la causa della massima umiliazione. Disperata, raggiunge Jarrett e, attraverso il finestrino dell'auto, lo supplica. Il giovane pianista guarda la teenager sotto la pioggia, ormai bagnata fradicia, e prova compassione. «Non dimenticarlo mai. Lo faccio solo per te» le dice.

Qualche ora dopo, poco prima di mezzanotte, Keith Jarrett si dirige verso il pianoforte insuonabile di fronte a una sala gremita. E comincia a suonare.

«Suona la prima nota e immediatamente tutti capiscono che stanno per assistere a un evento eccezionale» ricorda Brandes.

Il concerto di quella notte inizia con un semplice scampanello di note, poi rapidamente si fa più complesso alternando dinamismo a languore e pacatezza. Qualcosa di bellissimo e insolito che ha riscosso un successo enorme: *The Köln Concert* ha venduto 3,5 milioni di copie. Nessun altro album di jazz solo ha mai fatto altrettanto.

Quando un artista di livello riesce a imporsi in circostanze avverse ci viene da dire che ha trionfato nonostante le difficoltà o contro ogni probabilità. Ma non sempre è l'interpretazione corretta. Jarrett non ha prodotto un buon concerto in un momento difficile. Ha prodotto il capolavoro della sua vita e le imperfezioni del pianoforte di fatto lo hanno aiutato.

Lo strumento al di sotto degli standard lo ha obbligato ad abbandonare alti toni metallici per un registro medio. Con la mano sinistra ha prodotto giri di basso ripetitivi per sopperire alla mancanza di risonanza del piano. Elementi che hanno conferito alla performance una qualità quasi ipnotica. E l'eventualità che il ritmo degradasse in una comoda

scelta di sottofondo non poteva essere presa in considerazione dato che il piano non emetteva un suono abbastanza forte<sup>4</sup>.

«Ciò che non va ignorato è il rapporto tra lo strumento e l'ampiezza della sala» spiega Vera Brandes. «Jarrett dovette davvero suonare il piano con molto impeto in modo che le note potessero raggiungere le balconate. Spinse su quei tasti come non mai».

In piedi, seduto, gemendo, contorcendosi, Keith Jarrett non si è risparmiato mentre pestava duro sul pianoforte insuonabile per produrre qualcosa di unico. Una musica che non avrebbe mai immaginato di suonare. Ma ritrovandosi in un pasticcio impreveduto, l'ha fatto proprio e si è librato in volo.

Di primo acchito Keith Jarrett si era rifiutato di suonare: è una reazione istintiva che condividiamo quasi tutti. Non vogliamo avere a che fare con mezzi inadeguati, soprattutto quando la posta in gioco è alta. Tuttavia, con il senno di poi, l'impulso di Garrett si rivela sbagliato. E allora è bene chiedersi se non lo siano anche i nostri, in un ampio ventaglio di situazioni.

È proprio questo il focus del libro: spesso cediamo alla tentazione di un approccio ben strutturato mentre otterremmo risultati migliori se accettassimo un po' di caos. La richiesta di Keith Jarrett di disporre di un piano perfetto ne è un esempio. Ma c'è anche l'oratore che si attiene esattamente a quanto ha scritto, il generale che delinea una strategia perfetta, lo scrittore che elimina qualunque distrazione, il politico che stabilisce obiettivi quantificabili per i servizi pubblici, il capo che insiste affinché ci sia ordine su tutte le scrivanie, il team leader che si assicura che tutti vadano d'accordo. Soccombiamo alla tentazione di fare ordine nella quotidianità ogni volta che dedichiamo del tempo ad archiviare le email, a riempire formulari sui siti di incontri nella speranza di trovare il partner ideale, a portare i nostri figli al parco giochi invece di lasciare che scorrazzino liberi per i campi<sup>5</sup>.

Certo, a volte il desiderio di ordine – il bisogno innato di creare un mondo sistematizzato, quantificato, strutturato in categorie precise, pianificato e prevedibile – è d'aiuto. Non sarebbe così radicato se non lo fosse.

Ma spesso siamo così sedotti dalle lusinghe dell'ordine e della precisione che non riusciamo ad apprezzare le virtù del caos – di ciò che è trasandato, inquantificabile, non coordinato, improvvisato, imper-

fetto, incoerente, grezzo, caotico, casuale, ambiguo, vago, difficile, diverso o persino sporco. I discorsi scritti non catturano l'audience, il comandante puntiglioso si ritrova disorientato di fronte a un nemico più impetuoso, lo scrittore viene involontariamente ispirato dalle distrazioni casuali, i target predefiniti creano incentivi perversi, in un ufficio ordinato i lavoratori si sentono inutili e demotivati, l'outsider è una seccatura per la squadra ma porta con sé una visione diversa, nuova. Un lavoratore con una casella di posta caotica alla fine riesce a fare di più, troviamo l'anima gemella quando ignoriamo i formulari web, i bambini che corrono liberi per i campi non solo si divertono ma imparano di più e, al contrario di quanto si sarebbe indotti a credere, si fanno male meno spesso.

E il pianista che dice «Mi dispiace, Vera, ma quel piano è insuonabile» e si allontana in auto sotto il cielo piovoso di Colonia lasciando una diciassettenne in lacrime sul ciglio della strada, non immagina neppure che così facendo sta per perdere l'opportunità di realizzare il capolavoro della sua vita.

Spero che questo libro diventi la Vera Brandes della vostra vita: la spinta a resistere ai richiami dell'ordine e ad abbracciare invece la confusione. Ogni capitolo esplora un diverso aspetto del disordine, dimostrando come riesca a far germogliare la creatività, a nutrire la resilienza e in genere a far emergere il meglio di noi. Che si tratti di suonare il piano davanti a un auditorium o di presentare delle slide al consiglio di amministrazione, di gestire un'azienda o di lavorare in un call center, di guidare un esercito, di uscire con qualcuno, di essere un buon genitore. Il successo che ammiriamo è spesso costruito sul caos anche se le radici di quest'ultimo in genere sono nascoste.

Sono a favore del disordine non perché creda che sia la risposta a tutti i problemi della vita, ma perché penso che abbia troppo pochi sostenitori. Voglio convincervi che il disordine è magico.

## Ringraziamenti

Ho lavorato cinque anni a questo libro. Mi scuso fin d'ora con quanti vi hanno contribuito e che mi scorderò di ringraziare. Avrei potuto stilare un elenco, ma sarebbe stato un processo un po' troppo sistematico.

David Bodanis, Paul Klemperer e soprattutto Andrew Wright hanno letto più volte e con grande attenzione il manoscritto. I loro suggerimenti hanno contribuito immensamente al risultato finale. Tutti e tre sono stati disponibili sotto molti altri punti di vista negli anni. Grazie davvero. Commenti sagaci sono arrivati anche da Dom Camus, Jess Chiappella, Oliver Johnson, William Klemperer, Mark Lynas, Fran Monks.

Molti mi hanno aiutato a individuare le idee e le persone giuste al momento giusto. Grazie ad Adele Armstrong, Katerina Billouri, Wolfgang Chiappella, Sir Andrew Dilnot, Alice Fishburn, Richard Fisher, Bruno Giussani, César Hidalgo, Nigel House, Emma Jacobs, Richard Knight, Martin Lloyd, Patricia Ryan Madson, Sue Matthias, Scott Page. Sono anche grato ai colleghi del *Financial Times* e della BBC, persone di grande ispirazione con cui è un piacere lavorare.

Grazie a tutti coloro che hanno sottratto tempo alle loro attività per farsi intervistare: David Allen, Gwyn Bevan, Stewart Brand, Shelley Carson, Brian Eno, Digby Fairweather, Tim Gill, Nicola Green, Andy Haldane, Guy Haworth, Craig Knight, John Kounios, Charles Limb, Michael Norton, Gerald Ratner (intervistato da Emma Jacobs), Ken Regan, Keith Sawyer, Mathijs de Vaan, Balázs Vedres, Holly White.

Come ci si accorge dando una scorsa alle note, devo davvero molto a giornalisti, scrittori e intellettuali che con ricerche e analisi hanno contribuito alla mia visione. In particolare:

- musica: Ashley Kahn, Paul Trynka e lo staff documentari della BBC di *For One Night Only: The Cologne Concert*, *Strategie Oblique*;
- prodigi creativi: Paul Hoffman, Ed Yong;
- architettura: Warren Berger, Stewart Brand, Alain de Botton, Jonah Lehrer;
- Martin Luther King, Jr: Taylor Branch, David Garrow, Stephen Oates;
- Jeff Bezos, Erwin Rommel, David Stirling: Virginia Cowles, David Fraser, Brad Stone;
- volo 447: William Langewiesche, Jeff Wise e *99% Invisible*;
- Hans Monderman: Tom Vanderbilt;
- genere umano: Dan Ariely, Brian Christian, Hanna Rosin, Muzafer Sherif;

- microbioma: Emily Eakin;
- caos: Eric Abrahamson, David Freedman, Jane Jacobs, James C. Scott.

Grazie ai miei straordinari agenti ed editor, Sally Holloway, Iain Hunt, Jake Morrissey, Zoe Pagnamenta, Tim Whiting, e a tutti i miei editori e agenti letterari nel mondo.

Infine, tutto il mio amore e la mia gratitudine a Fran Monks. Lei sa perché.

## Note

<sup>1</sup> Corinna da Fonseca-Wollheim, «A jazz night to remember: The unique magic of Keith Jarrett's "The Köln Concert"», *Wall Street Journal*, 12 ottobre 2008, [www.wsj.com/articles/SB122367103134923957](http://www.wsj.com/articles/SB122367103134923957).

<sup>2</sup> Vera Brandes parlando a un gruppo della BBC che si occupa di documentari. Vedi *For One Night Only: The Cologne Concert*, BBC Radio 4, 29 dicembre 2011, [www.bbc.co.uk/programmes/b0103z8j](http://www.bbc.co.uk/programmes/b0103z8j).

<sup>3</sup> *For One Night Only: The Cologne Concert*. Lo stesso Jarrett in seguito descriverà lo strumento come «un piano di sette piedi che non veniva accordato da molto e che emetteva un suono che sembrava una pessima imitazione di un clavicembalo o di un piano con dentro delle puntine» (Ian Carr, *Keith Jarrett: The Man and his Music*, London, Paladin, 1992, p. 71).

<sup>4</sup> Carr, *op. cit.*, pp. 71-73.

<sup>5</sup> Certo, ci sono libri di successo come il best-seller di Marie Kondo, *Il magico potere del riordino*. Strano ma vero, la stessa Kondo mette in guardia sulla tentazione dell'ordine: dice che organizzare i propri beni adottando brillanti soluzioni è una «stupida trappola». E ha ragione. Cercare di imporre l'ordine in una casa piena di oggetti è solo apparentemente d'aiuto. Un titolo migliore sarebbe *Come cambia meravigliosamente la vita buttando via tutto ciò che possediamo*, una strategia su cui il libro non prende posizione. Ma «ordinare» nel senso di «suddividere per categorie e sistemare» è sopravvalutato. Nel capitolo 9 vedremo per esempio come le persone che organizzano attentamente i loro documenti siano più inclini a esserne sopraffatte.