

# БИБЛИОГРАФИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

- 11 *Билеты были распроданы*: Коринна да Фонсека-Волхайм. «Незабываемая ночь джаза: уникальная магия “Кельнского концерта” Кита Джарретта», Wall Street Journal, 12 октября 2008 г., <http://www.wsj.com/articles/SB122367103134923957>
- 11 «*Кит сыграл несколько нот...*»: Вера Брандес общалась с командой по созданию документальных фильмов BBC. «Только один вечер: Кельнский концерт», BBC Radio 4, 29 декабря 2011 г., <http://www.bbc.co.uk/programmes/b0103z8j>
- 12 «*Этот крошечный Bösendorfer...*»: «Только один вечер: Кельнский концерт». Сам Джарретт позже описывал инструмент как «двухметровый рояль, который давно не настраивали и который звучал как плохая имитация клавесина или фортепиано с шипами внутри». Ян Карр. «Кит Джарретт: человек и его музыка» (Лондон: Paladin, 1992), с. 71.
- 13 *Был недостаточно звучным*: Карр, с. 71–73.

## 1. КРЕАТИВНОСТЬ

- 18 «*Это был опасный период...*»: Интервью журнала Uncut с Дэвидом Боуи, 1994, <http://www.bowiegoldenyears.com/low.html>
- 18 «*Вам не нужно записывать здесь альбом!*»: Пол Трынка. «Берлин: следуя за треками Дэвида Боуи», Independent, 5 марта 2011 г., <http://www.independent.co.uk/travel/europe/berlin-follow-in-david-bowies-tracks-2232296.html>
- 18 «*У нас пока нет песен...*»: Тобиас Рутер. «Герои: Дэвид Боуи и Берлин» (Лондон: Reaktion Books, 2014), с. 45.

- 19 *Во время работы над ранним альбомом Ино*: Саша Фрер-Джонс. «Гений эмбиента», *New Yorker*, 7 июля 2014 г.
- 19 «Звучали ужасно»: Пол Трынка. «Звезда: Дэвид Боуи — окончательная биография» (Лондон: Sphere, 2011), с. 289.
- 20 *Описание назначения контура*: Я в долгу перед моим другом Домом Камусом за этот пример и очень полезную беседу на данную тему 21 января 2016 г.
- 26 *Все, что для этого потребовалось*: Фердинанд Рауч, Шон Ларком и Тим Уиллемс. «Выгоды принудительного эксперимента», рабочая статья экономического факультета Оксфордского университета, сентябрь 2015 г., <http://www.economics.ox.ac.uk/Department-of-Economics-Discussion-Paper-Series/the-benefits-of-forced-experimentation-striking-evidence-from-the-london-underground-network>
- 26 «*Вы становитесь все более и более компетентными*»: Интервью автора с Брайаном Ино, 24 февраля 2015 г.
- 26 «*Я хочу, чтобы эти люди ушли...*»: Людовик Хантер-Гилни. «Звучать фантастически», *Financial Times*, 1 июля 2011 г., <http://www.ft.com/cms/s/2/6407cc22-a226-11e0-bb06-00144feabdc0.html>
- 28 «*Вот в чем моя проблема с социальной средой...*»: Интервью автора с Брайаном Ино, 24 февраля 2015 г.
- 28 «*Проблемы с концентрацией внимания и отвлекаемостью*»: Эмит Суд, Клиника Мэйо. «Многозадачность не для меня. Как я могу сфокусировать свое внимание и улучшить концентрацию?», <http://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/expert-answers/how-to-focus/faq-2005838>; Маргарита Тартаковски. «12 надежных советов по концентрации внимания», *PsychCentral*, <http://psychcentral.com/lib/12-foolproof-tips-for-finding-focus/0006092>; Кэролин Уильямс. «Сконцентрируйся! Как приручить блуждающий разум», *BBC Future*, 16 октября 2014 г., <http://www.bbc.com/future/story/20141015-concentrate-how-to-focus-better>
- 29 *Для психологов*: В дополнение к исследованию, описанному в тексте, читателей может заинтересовать работа Шелли Карсон «Когнитивная расторможенность, креативность и психопатология» из сборника «Справочник по гениальности Wiley», ред. Дин Саймонтон (Оксфорд: Wiley, 2014) и О. Де Манцано, С. Червенка, А. Карабанов, Л. Фарде и Ф. Уллен «Мышление за пределами менее целой коробки», *PLoS One* 5, № 5 (2010), DOI: 10.1371/journal.pone.0010670

- 29 *Несколько лет назад команда*: Шелли Карсон, Дэниел Хиггинс и Джордан Питерсон. «Сниженное латентное торможение связано с выросшими творческими достижениями успешных людей», *Journal of Personality and Social Psychology* 85, №3 (2003), 499–506, DOI: 10.1037/0022-3514.85.3.499.
- 30 *Холли Уайт из Мичиганского университета и Прити Шах*: «Творческий стиль и достижения взрослых с синдромом дефицита внимания и гиперактивности», *Personality and Individual Differences* 50, №5 (2011), с. 673–7, DOI: 10.1016/j.paid.2010.12.015.
- 31 *В абсолютной деструктивности было что-то*: Чарлен Джинн Немет и Джулиан Квон. «Своеобразие словесных ассоциаций как функция большинства vs. влияние меньшинства», *Social Psychology Quarterly* 48, № 3 (1985), с. 277–82.
- 32 *По мере того как людям*: Э. Лангер, У. Стешенко, Б. Каммингс, Н. Айзенкрафт и С. Кэмпбелл. «Ошибки как содержательный стимул», предварительная рукопись, Гарвардский университет, 2004 г.; работа описана Эллен Лангер в «Превращении в художника» (Нью-Йорк: Random House, 2006), с. 82.
- 32 *Случайные, несвязанные, сложные комбинации*: Пол Ховард-Джонс, Сара-Джейн Блейкмор, Эльспет Самюэл, Ян Саммерс, Гай Глакстон. «Семантическое расхождение и создание креативных историй: исследование с ФМРТ», *Cognitive Brain Research* 25, № 1 (сентябрь 2005), с. 240–50.
- 33 *«В голове грохотал товарный поезд...»*: Трынка. «Звезда», с. 290.
- 33 *«Бедный Эдриан...»*: Интервью автора с Брайаном Ино, 24 февраля 2015 г.
- 35 *«На самом деле враг...»*: там же.
- 36 *Ученики, которых обучали*: К. Диманд-Юман, Д. Опенхаймер и Э. Возн. «Удача любит смелых (и выделенных курсивом): влияние отсутствия беглости речи на успеваемость», *Cognition* 118, № 1 (1 января 2010), DOI: 10.1016/j.cognition.2010.09.012.
- 36 *«Бешеная мультиэпизодическая жизнь...»*: Дэвид Шеппард. «На каком-то далеком пляже» (Чикаго: Chicago Review Press, 2009), с. 5.
- 36 *Он был физиком*: «Президент Обама отметил заслуги выдающихся молодых ученых», White House Press Release, 23 июля 2012 г., <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/07/23/president-obama-honors-outstanding-early-career-scientists>; Эрец Эйден.

- «Зум!», Премия молодым ученым GE и Science (Премия The GE & Science Prize for Young Scientists), Science, 2 декабря 2011 г., <http://www.sciencemag.org/content/334/6060/1222.full.pdf>; «НИЗ выделил 79 премий для поощрения креативных идей в науке», пресс-релиз Национального института здравоохранения, 20 сентября 2011 г., <http://www.nih.gov/news/health/sep2011/od-20.htm>
- 37 *«Я не рассматриваю себя...»*: Эд Йонг. «Человек Возрождения: как становится ученым снова и снова», блог Not Exactly Rocket Science, 8 июня 2011 г., <http://blogs.discovermagazine.com/notrocketscience/2011/06/08/the-renaissance-man-how-to-become-a-scientist-over-and-over-again/>
- 38 *Это вызывает серьезные технические проблемы*: там же; также Эми Барт. «5 вопросов человеку, который добавил 3-е измерение в ДНК», Discover, март 2010, <http://discovermagazine.com/2010/mar/05-questions-he-put-three-d-in-dna-explains-how-it-works>
- 38 *Некоторые высокопродуктивные ученые*: Роберт Рут-Бернштейн, Маурин Бернштейн и Хелен Гамье. «Идентификация ученых, которые вносят долгосрочный влиятельный вклад, с разъяснением их методов работы», Creativity Research Journal 6, № 4 (1993), с. 329–43, DOI: 10.1080/10400419309534491.
- 39 *К 1994 году Крайтон отличился*: Оливер Джонсон. «Прошлое “Парка Юрского периода”: моя беседа с Майклом Крайтоном, Hodderscape, 16 июня 2015 г., <http://hodderscape.co.uk/jurassic-park-past-my-time-with-michael-crichton/>
- 40 *Каждый представитель*: Михай Чиксентмихайи. «Креативность: поток и психология открытий и инноваций» (Нью-Йорк: HarperCollins, 1996).
- 40 *Так появился скотч*: Джон Лерер. «Вообрази. Как работает креативность» (Эдинбург: Canongate, 2012), с. 25–7, 39–41.
- 41 *Иногда он сам подкрадывается к нам*: там же, с. 29.
- 41 *Два ведущих исследователя продуктивности человека*: Ховард Грубер и Сара Дэвис. «Двигаясь вверх на гору Олимп. Подход эволюционных систем к креативному мышлению», сборник Роберта Стернберга «Природа креативности» (Нью-Йорк: Cambridge University Press, 1995); см. также Кит Сойер «Понятие креативности: наука человеческих инноваций» (Оксфорд: Oxford University Press, 2012), с. 376.
- 42 *Когда Дарвин испытывал тревогу*: Ховард Грубер. Дарвин о человеке: психологическое исследование научной креативности» (Лондон: Wildwood House, 1974).

- 42 «Я всегда находил процесс смешивания идей абсолютно поразительным...»: «Дэвид Боуи: стенографическая запись», The Archive Hour, BBC Radio 4, 30 января 2016, <http://www.bbc.co.uk/programmes/b06z5pts>
- 43 *Некоторые ученые считают*: Керри Смит. «Нейронаука: свободный ум», Nature, 19 сентября 2012 г., <http://www.nature.com/news/neuroscience-idle-minds-1.11440>.
- 43 *Джон Куниос, психолог*: Ник Стокгон. «Что в этом не так? Ваши лучшие мысли, похоже, появляются при принятии душа», Wired, 5 августа 2014 г., <http://www.wired.com/2014/08/shower-thoughts/>
- 43 *Нельзя бесконечно использовать*: Джон Као. «Помехи: искусство и дисциплина бизнес-креативности» (Лондон: HarperCollins, 1997), с. 46.
- 44 «Вам нужно быть...»: Джиа Курлас. «50 лет движения Твайлы Тарп», New York Times, 4 апреля 2015 г., [http://www.nytimes.com/2015/04/05/arts/dance/twyla-tharps-50-years-of-forward-movement.html?ref=dance&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2015/04/05/arts/dance/twyla-tharps-50-years-of-forward-movement.html?ref=dance&_r=1)
- 44 «Коробка позволяет мне почувствовать...»: Твайла Тарп. «Привычка к творчеству. Сделайте творчество частью своей жизни» (Нью-Йорк: Simon and Schuster, 2003), с. 80–83.
- 46 «Как будто вы попросили...»: Саймон Армитидж. «Обходные стратегии», BBC Radio 4, 12 мая 2014 г., <http://www.bbc.co.uk/programmes/b02qncrt>
- 46 «Я вытащил карту...»: Из интервью Армитиджа с Карлосом Аломаром, «Обходные стратегии».
- 47 «Некоторые из них работали, а некоторые нет...»: Карлос Аломар сообщил это в документальном фильме BBC TV «Пять лет», 25 мая 2013 г., <http://www.bbc.co.uk/iplayer/episode/b0214tj1/david-bowie-five-years>
- 47 «Я хочу, чтобы они видели...»: Из интервью Армитиджа с Карлосом Аломаром, «Обходные стратегии».

## 2. СОТРУДНИЧЕСТВО

- 49 «Роланд Баар, гордость...»: Бен Хант-Дэвис и Гарриет Беверидж. «Ускорит ли это лодку? Олимпийские стратегии для ежедневного успеха» (Кибворт Бошамп: Matador, 2011), с. 38–39.
- 49 «Пустой болтовни»: там же, с. 81.

- 50 *Подобная стратегическая изоляция*: Уинстон Рейнольдс. «Горящие корабли Эрнана Кортеса», *Hispania* 42, № 3 (сентябрь 1959), с. 317–324.
- 51 *Длиной лишь в две строчки*: Пол Хофман. «Человек, любивший лишь цифры. История Пала Эрдеша и поиск математической истины» (Лондон: Fourth Estate, 1999), с. 49.
- 52 *В свой пиковый год сотрудничества*: Брюс Шехтер. «Мой мозг открыт: математические путешествия Пала Эрдеша» (Оксфорд: Oxford University Press, 1998), с. 182. Также см. Проект числа Эрдеша Оклендского университета <http://www.oakland.edu/enp>. График числа Эрдеша продолжает развиваться, так как математики продолжают публиковать исследования на основе своей коллаборации с Эрдешем, указывая его соавтором.
- 52 *Более поздние исследования*: Юкка-Пекка Оннела и соавт. «Анализ крупномасштабной утяжеленной сети индивидуальных коммуникаций человека», 19 февраля 2007 г., arXiv: physics/0702158.
- 52 *Чем хуже вы знаете человека*: Марк Грановеттер. «Сила слабых связей», *American Journal of Sociology* 78, № 6 (май 1973), с. 1360–1380 и «Нахождение работы: исследование контактов и карьеры» (Чикаго: Chicago University Press, 1974).
- 53 *«Из Будапешта в Москву...»*: Шехтер, с. 176–177.
- 54 *Люди отзывались об Эрдеши*: там же, с. 195.
- 56 *Там описывались 12 422 игры*: Матис Де Ваан, Дэвид Старк и Балаш Ведреш. «Меняющийся правила игры: топология креативности», *American Journal of Sociology* 120, № 4 (январь 2015).
- 58 *«Структурные кольца»*: интервью автора с Балашем Ведрешем, 8 июня 2015 г.
- 59 *Без особого контроля со стороны вожатых*: Если не указано иное, описание эксперимента в Робберс-Кейв взято у Музафера Шерифа и соавт. «Эксперимент в Робберс-Кейв: межгрупповой конфликт и кооперация» (Мидлтаун, Коннектикут: Wesleyan University Press, 1988).
- 60 *«Забытой классикой»*: Гэри Алан Файн. «Забытая классика: эксперимент в Робберс-Кейв», *Sociological Forum* 19, № 4 (декабрь 2004), DOI: 10.1007/s11206-004-0704-7.
- 63 *Затем их объединили в группы*: Исследование описывается в работе Касса Санстейна и Рейда Хасты «Мудрее: выход за рамки группового мышления, чтобы сделать группы умнее» (*Boston: Harvard Business Review*, 2015), с. 81–83.

- 65 *Индивидуумы отрекаются*: Ирвинг Джанис. «Жертвы группового мышления» (Бостон: Houghton Mifflin, 1972).
- 65 *Даже одиночное возражение*: Эксперименты Аша нередко называют экспериментами с «конформностью», хотя многие участники не всегда соглашались с остальными. Тем не менее с учетом того, что группы были явно неправы, удивительно, что люди соглашались вообще. См. С. Аш. «Исследования независимости и конформности: I. Один голос против единогласного большинства», *Psychological Monographs* 70, № 9 (1956), с. 1–70, и Кристиан Джарретт. «Позиция учебника с этим классическим исследованием по социальной психологии становится все более предвзятой», *BPS Research Digest*, 25 марта 2015 г., <http://digest.bps.org.uk/2015/03/textbook-coverage-of-this-classic.html>
- 65 *Не так давно исследователь в области сложных систем*: Скотт Пейдж. «Различие. Как сила разнообразия создает лучшие группы, фирмы, школы и общества» (Принстон, Нью-Джерси: Princeton University Press, 2008).
- 65 «*Существует множество эмпирических данных...*»: интервью Клаудии Дрейфус со Скоттом Пейджем «Согласно модели профессора, разнообразие = продуктивность», *New York Times*, 8 января 2008 г., [http://www.nytimes.com/2008/01/08/science/08conv.html?\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2008/01/08/science/08conv.html?_r=1&)
- 66 *Причина не в том*: Самюэль Соммерс. «Расовое разнообразие и процесс принятия решений в группе. Определение множественного эффекта расовой составляющей на совещание присяжных», *Journal of Personality and Social Psychology* 90, № 4 (апрель 2006), с. 597–612, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.90.4.597>.
- 67 *Просили написать эссе*: Д. Лойд, С. Ванг, К. Филлипс и Р. Лонт. «Разнообразие социальных категорий стимулирует предварительную подготовку: роль приоритета отношений», *Organization Science* 24, № 3 (2013), с. 757–772. См. также Кэтрин Филлипс и Эван Аппельбаум. «Реинтерпретация воздействия группового разнообразия», сборник Маргарет Нил и Элизабет Манникс «Оглядываясь назад, двигаясь вперед: обзор исследования групп и команд» (Бингли: Emerald Books, 2012), с. 185–209.
- 67 *Попросили студентов поработать*: Кэтрин Филлипс, Кати Лильенквист и Маргарет Нил. «Стоит ли игра свеч? Преимущества и необходимость соглашения с социально разными новичками»,

Personality and Social Psychology Bulletin 35, № 3 (март 2009), с. 336–350.

- 69 *Такие объединения не были исключительно общественными*: Брук Харрингтон. «Популярные финансы» (Принстон, Нью-Джерси: Princeton University Press, 2008).
- 69 *«Зачем ранить чувства компаньонов?»*: там же, с. 58.
- 70 *«Раньше в этом всем было больше приятного»*: там же, с. 133.
- 71 *Практически все эти люди*: П. Ингрэм и М. Моррис. «Смешиваются ли люди на вечеринках? Структура, гемофильность и “Жизнь вечеринки”, Administrative Science Quarterly 52, № 4 (2007), с. 558–585. Также см. Джон Лерер. «Противоположности не притягиваются — и это плохие новости», Wired, 6 января 2012 г., <http://www.wired.com/2012/01/opposites-dont-attract-and-thats-bad-news/>
- 71 *Круг их общения ограничен людьми со схожими взглядами*: Ховард Олдрич и Марта Мартинез-Файерстоун. «Почему предприниматели не являются более креативными? Условия, влияющие на креативность и инновации в деятельности предпринимателя», сборник «Руководство Оксфорда по креативности, инновациям и предпринимательству», ред. Кристина Шелли, Майкл Хитт и Джин Жу, июнь 2015 г., DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199927678.013.0026. Полезное обсуждение см. у Кита Сойера в «Почему предприниматели не являются более креативными?», <https://keithsawyer.wordpress.com/2015/09/02/why-arent-entrepreneurs-more-creative/>
- 72 *Рассмотрим исследование дружеских отношений в университете*: А. Банс, К. Пикетт и К. Крэндалл. «Социальная экология схожести: большие университеты, маленькие университеты и социальные отношения», Group Processes & Intergroup Relations, DOI: 10.1177/1368430211410751.
- 73 *Руководители со степенью MBA когда-то женились на своих секретаршах*: Джереми Гринвуд, Незих Гунер, Джорджи Кочарков и Сезар Сантос. «Женитесь на ком-то подобном: ассортативное скрещивание и неравенство доходов», рабочая статья Национального бюро экономических исследований № 19829, [www.nber.org/papers/W19829](http://www.nber.org/papers/W19829)
- 74 *Практически с любой стороны, которая волнует*: Билл Бишоп и Роберт Кашинг. «Большая сортировка: почему группирование схожей Америки разделяет нас» (Бостон: Houghton Mifflin, 2008).



- 74 *Консерваторы смотрят Fox News*: см. прекрасную работу Этана Цукермана на эту тему: «Новые соединения. Цифровые космополиты в коммуникативную эпоху» (Нью-Йорк: W.W. Norton, 2013).
- 74 *Порылась в данных*: Ник Билтон. «Фергюсон обнаруживает петлю Twitter», *New York Times*, 28 августа 2014 г., [http://www.nytimes.com/2014/08/28/fashion/ferguson-reveals-a-twitter-loop.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/08/28/fashion/ferguson-reveals-a-twitter-loop.html?_r=0)
- 75 *Анализ Пирсон показал*: Эмма Пирсон. «Узнай, как красные и синие пользователи Twitter игнорируют друг друга по поводу Фергюсона», *Quartz*, 25 ноября 2014 г., <http://qz.com/302616/see-how-red-tweeters-and-blue-tweeters-ignore-each-other-on-ferguson/>, и FAQ Эммы Пирсон по исследованию <http://obsessionwithregression.blogspot.co.uk/2014/11/ferguson-faq.html>. Более крупное исследование политических твитов также обнаружило схожие черты «эхо-камеры»: Йош Хальберстам и Брайан Найт. «Гемофильность, размер группы и распространение политической группы в социальных сетях: доказательство из Twitter», рабочая статья Национального бюро экономических исследований № 20681, ноябрь 2014 г., <http://www.nber.org/papers/w20681>, DOI: 10.3386/w20681
- 77 *«Роль этих людей...»*: Интервью автора с Балашем Ведрешем, 8 июня 2015 г.
- 77 *«На этих людей оказывается большое давление»*: Интервью автора с Матисом Де Вааном, 8 июня 2015 г.
- 77 *«Мы стали слишком единодушны...»*: Уильям Фотерингем. «Дэйв Брейлсфорд призывает команду Sky пересмотреть победу Криса Фрума в “Тур де Франс”», *Guardian*, 27 июля 2015 г., <http://www.theguardian.com/sport/2015/jul/27/dave-brailsford-team-sky-chris-froome-tour-de-france-2015-win>
- 78 *«Командная гармония» переоценена*: слова Дэйва Брейлсфорда на конференции в ноябре 2015 г., на которой присутствовал автор.

### 3. РАБОЧЕЕ МЕСТО

- 82 *«В конце рабочей смены...»*: Ален Де Боттон. «Архитектура счастья» (Лондон: Penguin, 2007), с. 163–166, 178.
- 82 *Джобс был главным акционером Pixar*: Эд Кэтмелл и Эми Уоллес. «Корпорация гениев: как управлять командой творческих людей» (Лондон: Vantam, 2014), глава 2.

- 82 *Одна из самых грустных*: Уолтер Айзексон. «Стив Джобс: Биография» (Лондон: Little, Brown, 2011), с. 486.
- 83 *Он настаивал, что балки*: там же, с. 430–432.
- 83 «*Стив был твердо убежден...*»: первая цитата Эда Кэтмелла из книги Айзексона, с. 430. Вторая цитата из книги Кэтмелла «Корпорация гениев», с. ix.
- 83 *Люди были бы вынуждены заводить новые связи*: Айзексон, с. 430–432.
- 84 *Инспектор открыл кладовку*: Джули Джаргон. «Аккуратность важна для Куосега и других членов клуба 5S: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование. Заставить мистера Скови показать его ящики», Wall Street Journal, 27 октября 2008 г., <http://www.wsj.com/articles/SB122505999892670159>
- 86 «*Расслабиться тут не получится*»: Александр Хаслам и Крейт Найт. «Кубикл, милый кубикл», Scientific American Mind, сентябрь/октябрь 2010. Также интервью автора с Крегом Найтом, 29 июля 2015 г.
- 88 «*Мистер Скови с гордостью показал*»: Джаргон. «Аккуратность важна для Куосега».
- 89 *Они, однако, предпочитали консервы*: Джордж Харрис. «Психология рабочего пространства в Нью-Йорке», New York, 31 октября 1977 г., с. 51–55.
- 89 *Соммер неоднократно был свидетелем того*: Роберт Соммер. «Жесткое пространство: сложная архитектура и как ее очеловечить» (Инглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Prentice-Hall, 1974); работа Соммера тщательно описана Харрисом, с. 51–55.
- 90 «*Убрать все крючки*»: Джаргон. «Аккуратность важна для Куосега».
- 90 *В HM Revenue and Customs*: Александр Хаслам и Крейт Найт. «Твое место или мое?», BBC News, 17 ноября 2006 г., [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/magazine/6155438.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/6155438.stm)
- 90 «*Чистый стол означает...*»: Это и последующие правила взяты из внутреннего документа ВНР Billiton, «Городская площадь: принципы рабочей среды, часто задаваемые вопросы», на сайте Australian Financial Review: [http://www.afr.com/rw/2009-2014/AFR/2012/07/08/Photos/09a66320-c8cb-11e1-a18b-e5c71f70dca5\\_VNR\\_City\\_Square.pdf](http://www.afr.com/rw/2009-2014/AFR/2012/07/08/Photos/09a66320-c8cb-11e1-a18b-e5c71f70dca5_VNR_City_Square.pdf)
- 91 «*Возможно, его самый небольшой недостаток...*»: Фрэнк Даффи. «Новый офис» (Лондон: Conran Octopus, 1997), с. 197.

- 92 *«Идиотские войны за сферы влияния...»*: В своих мыслях по происходящему в Chiat/Dau я полагаюсь на потрясающую статью Уоррена Бергера «Потеряны в пространстве» для Wired, [http://archive.wired.com/wired/archive/7.02/chiat\\_pr.html](http://archive.wired.com/wired/archive/7.02/chiat_pr.html)
- 93 *Уолли, который возил свою работу*: Скотт Адамс. «Дилберт», 10 января 1995 г.
- 95 *Его пару лет назад снесли*: Полезные источники по Зданию 20 включают в себя: Алекс Бим. «Здание с душой», Boston Globe, 29 июня 1988 г.; Джон Лерер. «Групповое мышление: миф о брейн-сторминге», New Yorker, 30 января 2012 г., [http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa\\_fact\\_lehrer?currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa_fact_lehrer?currentPage=all); RLE (Лаборатория исследований по электронике) Undercurrents 9, № 2 (осень 1997), [http://www.rle.mit.edu/media/undercurrents/Vol9\\_2\\_Spring97.pdf](http://www.rle.mit.edu/media/undercurrents/Vol9_2_Spring97.pdf); Филип Хилтс. «Панихида по “Фанерному дворцу”, который был Опорой науки», New York Times, 31 марта 1998 г., <http://www.nytimes.com/1998/03/31/science/last-rites-for-a-plywood-palace-that-was-a-rock-of-science.html?pagewanted=all&src=pm>; Ив Даунинг. «Прощание», Spectrum (весна 1998), <http://spectrum.mit.edu/articles/letting-go/>; Стивен Леви. «Хакеры: герои компьютерной революции», 25-е юбилейное издание (Себастопол: O'Reilly Media, 2010).
- 95 *«Я наблюдал за ними в процессе строительства...»*: в 1998 г. MIT снял чудесный получасовой документальный фильм «Здание 20: волшебный инкубатор». Это запись №T1217 в архивах MIT, доступна онлайн по ссылке <http://teachingexcellence.mit.edu/from-the-vault/mits-building-20-the-magical-incubator-1998>. Полное перечисление достижений Здания 20 указано в главе 3 книги Стюарта Бренда «Как учатся здания. Что происходит после того, как они уже построены» (Нью-Йорк: Viking, 1994).
- 103 *«Облик центра...»*: Роберт Кэмпбелл. «Головокружительные высоты в новом удивительном здании Stata Center в MIT, безумные углы созданы с серьезной целью», Boston Globe, 25 апреля 2004 г.
- 103 *Со Stata Center вскоре начали возникать проблемы*: Робин Погребин и Кэти Зезима. «MIT возбудил дело против Фрэнка Гери, сославшись на недостатки в созданном им здании», New York Times, 7 ноября 2007 г. См. также Спенсер Райс. «Дворец гиков Фрэнка Гери», Wired (май 2004), <http://www.wired.com/wired/archive/12.05/mit.html>

- 103 *«Я об этом не просил»*: Райс. «Дворец гиков Фрэнка Гери», *Wired* (май 2004),
- 104 *Первые два года*: Стивен Леви. «Плех: как Google думает, работает и меняет наши жизни» (Нью-Йорк: Simon and Schuster, 2011), с. 32.
- 104 *Войжитски была не против*: там же, с. 34 и 125.
- 105 *Ларри и Сергей оставили красные и синие*: там же, с. 126.
- 105 *«Ничего не меняйте...»*: там же, с. 129.
- 105 *«В любых обстоятельствах...»*: там же.
- 107 *Руководство считало Роберта гением*: «В рамках коробки: как сотрудники оказываются в кубах — и как они могут вырваться», *The Economist*, 3 января 2015 г.; Джон Ветцель. «Action Office. Секретная история кубикла», YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=RgDHifV62WI>; Никил Сэвал. «Кубикл, который вы считаете адом, был разработан, чтобы освободить вас», *Wired*, 23 апреля 2014 г., <http://www.wired.com/2014/04/how-offices-accidentally-became-hellish-cubicle-farms/>
- 108 *«У нас у всех есть тяга к формальному порядку...»*: Роберт Пропст. «Офис: объект, основанный на изменениях» (Эльмхерст, Иллинойс: The Business Press, 1968), с. 27.
- 108 *«Офис — это в высокой степени...»*: Харрис, с. 51–55.
- 109 *Не следует увлекаться украшением*: «Руководство по бизнес-этикету» (1965), с. 17.
- 110 *«Выбор дизайнера не упал бы и никогда не упадет на что-то подобное»*: Интервью автора с Крегом Найтом, 29 июля 2015 г.
- 110 *«На меня набросился...»*: А. Корман. «Организационное поведение» (Инглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Prentice Hall, 1977), с. 181.
- 111 *В Steve Jobs Building есть*: Кэтмелл, с. 301.
- 111 *«Сотрудники контактируют друг с другом...»*: там же, с. 303.
- 112 *Несмотря на всю свою изысканность*: там же, с. 3.
- 113 *«Художникам, которые трудятся здесь...»*: там же, с. х.

#### 4. ИМПРОВИЗАЦИЯ

- 115 *«Важные слова»*: Стивен Оатс. «Пусть раздастся звук труб: жизнь Мартина Лютера Кинга» (Нью-Йорк: Harper Perennial, 1994), с. 9.
- 116 *Эта ночь навсегда осталась в памяти Кинга*: Дэвид Гарроу. «Несение креста: Мартин Лютер Кинг и Конференция южного

- христианского руководства» (Винтаж: London 1993), с. 35, Оатс, с. 16.
- 116 *«Люди все продолжали приходить...»*: Оатс, с. 20.
- 116 *На собеседовании при приеме на свою первую работу*: Гарроу, с. 49.
- 116 *Нужно было закончить диссертацию по теологии*: Оатс, с. 55.
- 117 *«Он был невероятен»*: В книге Оатс на с. 56 подробно описывает процесс создания проповеди доктора Кинга. Дальнейшие комментарии и воспоминания ассистента доктора Кинга Томаса Портера указаны на с. 50.
- 117 *«По-моему, Рика Перри только что хватил инсульт...»*: Марк Хемингуэй, аккаунт в Twitter @Heminator. Твит от 22 сентября 2011 г., <https://twitter.com/Heminator/status/117063712136904704>
- 117 *Когда спустя 15 минут*: Эвен Макаскилл. «Рик Перри забыл слова, которые хотел сообщить во время республиканской катастрофы дебатов», Guardian, 10 ноября 2011 г., <http://www.theguardian.com/world/2011/nov/10/rick-perry-forgets-agency-scrap>
- 117 *«То, что я хочу сделать...»*: «Эд Милибэнд: “Я забыл часть своей речи”», Daily Telegraph, 24 сентября 2014 г., <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/ed-miliband/11117748/Ed-Miliband-I-forgot-parts-of-my-speech.html>
- 118 *Разрушил ее парой острот*: Тим Харфорд и Эмма Джейкобс «Сожаления? У меня было несколько», FT Magazine, 4 июня 2011 г.: <http://www.ft.com/cms/s/2/8817953e-8bf1-11e0-854c-00144feab49a.html#axzz1OIHMeKJu>
- 119 *На 30-й улице в церкви*: Интервью Эшли Кан с Фредом Лайко. «Kind of Blue: создание шедевра Майлза Дэвиса» (Лондон: Granta, 2000), с. 75.
- 119 *«На моих записях вы всегда слышите первый дубль...»*: цитата из работы Кан, с. 105.
- 120 *После двух сессий звукозаписи*: См. Ричард Уильямс. «Момент Blue» (Лондон: Faber and Faber, 2009), который расписал воздействие Kind of Blue.
- 120 *«Я слушаю Kind of Blue ежедневно...», «совсем другое...»*: цитаты Куинси Джонса и Чика Кореа из работы Кан, с. 20, с. 178.
- 121 *Иначе как чудом это не назовешь*: В буклете Kind of Blue Билл Эванс сравнивает альбом с японским стилем рисования,

- в котором художник не может сомневаться ни на минуту, чтобы не упустить момент. «Мы придумали такие параметры всего за несколько часов до записи», — объясняет Эванс, хотя это не совсем верно. Билл Эванс и аранжировщик Джил Эванс, кажется, приложили руку к созданию некоторых частей, и члены группы вспоминали попытки этих аранжировок на живых концертах.
- 121 «Когда я говорю людям...»: Майлз Дэвис и Куинси Труп. «Майлз: биография» (Нью-Йорк: Simon and Schuster, 1990), с. 235.
- 122 *700 часов*: Марк Левисон. «Полная хроника Beatles: законченный гид по карьере Beatles» (Чикаго: Chicago Review Press, 1992), с. 253.
- 123 «Это волшебство...»: Чарльз Лимб. «Ваш мозг при импровизации», TED Talk, ноябрь 2010 г., [https://www.ted.com/talks/charles\\_limb\\_your\\_brain\\_on\\_improv/](https://www.ted.com/talks/charles_limb_your_brain_on_improv/)
- 124 *Впрочем, несмотря на все неудобства*: См., к примеру, А. Пино, О. Манцано, П. Франссон, Х. Эрикссон и Ф. Уллен. «Связь для создания: знания в музыкальной импровизации связаны с растущей функциональной связью между премоторной и префронтальной корой мозга», *Journal of Neuroscience* 34 (30 апреля 2014), DOI: 10.1523/JNEUROSCI.4769-13.2014; А. Берковиц и Д. Ансари. «Связанная со знаниями деактивация правой височной доли во время музыкальной импровизации», *Neuroimage* 49 (2010), DOI: 10.1016/j.neuroimage.2009.08.042.
- 124 *Когда шесть профессиональных джазовых пианистов получили указание*: Чарльз Лимб и Аллен Браун «Нейронная среда спонтанного музыкального выступления. Исследование джазовой импровизации с ФМРТ», *PLoS One* 3, № 2 (27 февраля 2008), DOI: 10.1371/journal.pone.0001679.
- 124 *«Именно там находится...»*: Интервью автора с Чарльзом Лимбом, 24 октября 2014 г.
- 124 *Эта удивительная закономерность*: С. Лью, М. Чоу, Ю. Ху, М. Эркиннен, К. Суэтт, М. Игл, Д. Ризик-Бар и А. Браун. «Нейронная корреляция лирической импровизации. Исследование фристайл-рэпа с ФМРТ», *Scientific Reports*, 2:835, DOI: 10.1038/srep00834.
- 125 *«Занушенные на всю катушку...»*: Интервью автора с Чарльзом Лимбом, 24 октября 2014 г. Схожую точку зрения можно найти у Аарона Берковитца в «Импровизирующий мозг» (Оксфорд: Oxford University Press, 2010), с. 143, где он поддерживает идею Лимба о том, что мозговые системы, связанные с мониторингом

- и коррекцией, по-видимому, подавляются во время музыкальной импровизации.
- 126 «Их объем в 12 раз превышал еженедельный...»: Телефонное интервью автора с Николой Грином, 28 октября 2014 г. Многие статьи затрагивают тему ответов группы социальных сетей, например, Алекс Херн. «Когда жизнь дала O2 сбой сети, она стала неразрушимой в Twitter», *New Statesman*, 12 июля 2012 г., <http://www.newstatesman.com/blogs/alex-hern/2012/07/when-life-gave-o2-network-failure-it-made-networkfailureade-twitter>
- 129 «Шоколадный портер...»: Кейт Крадер дала интервью Бену Шотту для документальной передачи BBC Radio 4 «Искусство меню», эфир от 29 сентября 2014 г.: <http://www.bbc.co.uk/programmes/b04jjz3v>. Обсуждаемый ресторан — 11 Madison Park.
- 129 *Клиент пытался*: Макс Чафкин. «Стиль управления Zappos», Inc., 1 мая 2009 г., <http://www.inc.com/magazine/20090501/the-zappos-way-of-managing.html>; Армандо Роджо. «Эффект Zappos», *Practical Ecommerce*, 21 марта 2011 г., <http://www.practicalecommerce.com/articles/2662-The-Zappos-Effect-5-Great-Customer-Service-Ideas-for-Smaller-Businesses>; Бен Попкен. «Zappos спас друга жениха, не дав ему прийти босым на свадьбу», *Consumerist*, 19 мая 2011 г., <http://consumerist.com/2011/05/19/zappos-saves-best-man-from-going-barefoot-at-wedding/>
- 130 «Свободы и пространства...»: Нат Хентофф. «День с Майлзом Дэвисом», *The Jazz Review*, декабрь 1958, с. 11–12.
- 130 «В пятницу моя восьмилетняя...»: Цитаты из книги Патриции Райан Мэдсон «Уроки импровизации. Как перестать планировать и начать жить» (Нью-Йорк: Bell Tower, 2005), с. 28.
- 131 «Он роет всю свою жизнь»: «Магические слова», *This American Life*, серия 532, <http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/532/transcript>
- 132 *Валидационная терапия*: М. Нил и Бартон Райт. «Валидационная терапия при старческом слабоумии», *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2003 (3): CD001394, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12917907>
- 133 «отчасти необычная ситуация...»: Гилберт Райл. «Импровизация», *Mind*, 85, №337 (январь 1976), с. 69–83.
- 133 «Люди спрашивают меня...»: Харфорд и Джейкобс. «Сожаления? У меня было несколько».

- 135 «*Размышления и концентрация...*»: Карл Черни. «Письма к молодой девушке по искусству игры на фортепиано», из «Музыкальная грамота для наивысшей степени культурного просвещения» (Вена, 1839), переводчик Дж. Хамилтон (Нью-Йорк: Firth, Pond, 1851), с. 74–77.
- 135 «*Когда мне впервые позвонил...*»: Интервью Эшли Кан, указано в Кан, с. 79.
- 136 *В декабре 1955 года*: Оатс, с. 64–68, и Гарроу, с. 17–23.
- 137 *Это была вся подготовка*: Гарроу, с. 23; Оатс, с. 69; Тейлор Бранч. «Раздвигая воды: Америка в лучшие годы с 1954 по 1963» (Нью-Йорк: Simon and Schuster, 1988), с. 138.
- 139 *На фоне топота*: Бранч, с. 138–142; в работе Джеймса Скотта «Два довода в пользу анархии: шесть простых принципов автономности, достоинства и результативной работы и отдыха» (Принстон, Нью-Джерси: Princeton University Press, 2012), с. 22–29, содержатся содержательные пояснения речи и того, что она говорит нам о природе лидерства.
- 140 *Большие политические игры*: Гарроу, с. 282, Оатс, с. 256–259, Бранч, с. 878–882.
- 140 «*Поэтому сегодня...*»: Бранч, с. 882.

## 5. ПОБЕДА

- 142 *Его звали лейтенант Эрвин Роммель*: Дэвид Фрейзер. «Рыцарский крест. Жизнь фельдмаршала Эрвина Роммеля» (Лондон: Harper Collins, 1994), с. 39.
- 145 *Гипотеза Форри и Раймонда*: «Преимущество левшей», The Economist, 9 декабря 2004 г., <http://www.economist.com/node/3471297>
- 146 *Как бы оно ни было на самом деле*: Монте Кокс. «Левши: поступая верно неверным путем», Fightbeat/Fightworld, май 2005 г., повторно опубликовано по ссылке <http://coxscorner.tripod.com/southpaws.html>
- 147 *Все дело в том, что конкретные ходы*: Тайлер Коуэн. «Среднего более не дано. Как выйти из эпохи великой стагнации» (Нью-Йорк: Dutton, 2013), с. 101–104; Джонатан Роусон. «Карлсен. Раздраженный чемпион мира», Herald, 29 декабря 2013 г.; повторно опубликовано на Chessbase по ссылке <http://en.chessbase.com/post/carlsen-the-nettlesome-world-champion>



- 147 *В поединках с Магнусом Карлсеном*: Интервью автора с Гаем Хавортом, 9 декабря 2014 г.
- 147 *Его подчиненные служили поддержкой*: Фрейзер, с. 62–67, Эрвин Роммель. «Пехота наступает. События и опыт» (Барнсли: Frontline, 2012), глава 12.
- 149 «*Процесс работы компании над идеей всегда хаотичен*»: Брэд Стоун. «The everything store. Джефф Безос и эра Amazon» (Лондон: Corgi, 2014), с. 25.
- 150 «*смывает другие реки*»: Роберт Спектор. «Amazon.com: быстрый рост» (Лондон: Random House, 2000), с. 82, 87.
- 151 *Предприниматель верил, что получится что-нибудь придумать*: Стоун, с. 56–58.
- 151 *Безос решил, что возможность*: там же, с. 41–42.
- 152 *База данных компании пыталась уточнить*: там же, с. 203.
- 152 «*Вы хотите отдать...*»: там же, с. 114.
- 152 *Полный запас «Покемонов*»: там же, с. 122.
- 153 «*Атазон выжила...*»: там же, с. 131, 143.
- 154 «*Если в таких условиях вы планируете...*»: там же, с. 117.
- 154 *Ими управлял генерал Роммель*: Фрейзер, с. 213–25.
- 156 «*Следующие две-три недели будут важными*»: Эрвин Роммель, письмо к Люси Роммель, 26 февраля 1941 г.
- 157 *Генерал оказался прав*: Фрейзер, с. 228–231.
- 157 «*Если вы немедленно не сдвинетесь с места...*»: Фрейзер, с. 232, 235.
- 158 «*Роммель не прислал...*»: Дэниел Аллен Батлер. «Фельдмаршал. Жизнь и смерть Эрвина Роммеля» (Оксфорд: Casemate, 2015), с. 241.
- 158 «*Роммель, Роммель, Роммель!...*»: Фрейзер, с. 5; Батлер, с. 218.
- 159 *После того как Трамп*: «На Дональда Трампа обрушился шквал критики за насмешку над репортером-инвалидом», BBC News, 26 ноября 2015 г., <http://www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-34930042>
- 161 «*Раз ваш босс...*»: Роберт Корам. «Бойд. Летчик-истребитель, изменивший военное дело» (Бостон: Little, Brown, 2002), с. 329–330.
- 161 *Хаос — это не то*: там же, с. 332.
- 162 «*Болезненных и затянутых потуг Джеба...*»: Джош Маршалл. «Безумный Уильям Шерман», Talking Points Memo, 27 августа 2015 г., <http://talkingpointsmemo.com/edblogger/the-william-t-sherman-of-crazy>. См. также его последующий материал по теме «Путь

- глупого война», 28 августа 2015 г., <http://talkingpointsmemo.com/edblog/the-way-of-the-doofus-warrior>
- 163 «В действиях британцев были заметны...»: Фрейзер, с. 271.
- 164 Компания знала толк в продажах литературы: Дэвид Киркпатрик. «Джекил и Хайд Barnes and Noble», New York, 19 июля 1999 г., <http://nymag.com/nymetro/news/bizfinance/biz/features/47/>
- 164 «То, что вы делаете, — невероятно...»: Спектор, с. 133.
- 165 «Вы кажетесь...»: Стоун, с. 87.
- 165 «Я считаю, что вы недооцениваете трудности...»: там же.
- 165 Amazon была внутри: там же, с. 80.
- 166 Amazon потеряла в предрождественской борьбе за товар большую сумму: Стефани Олсен. «Федеральная торговая комиссия наложила штрафы в сумме \$1,5 миллиона за задержки в доставке», CNET News, 26 июля 2000 г., [http://news.cnet.com/FTC-fines-e-tailers-1.5-million-for-shipping-delays/2100-1017\\_3-243684.html](http://news.cnet.com/FTC-fines-e-tailers-1.5-million-for-shipping-delays/2100-1017_3-243684.html)
- 166 «Есть возможность вернуться в бизнес...»: Стоун, с. 315.
- 167 С такой выгодой покупатели отрывали Kindle с руками: там же, с. 316–317.
- 167 По состоянию на Рождество 2009 года: Кен Аулетта «Документальные улики», New Yorker, 25 июня 2012 г., <http://www.newyorker.com/magazine/2012/06/25/paper-trail-2>
- 167 Эта возможность была: Лесли Хук. «Облачный сервис Amazon — ключ к устойчивой прибыльности», Financial Times, 26 января 2016 г., <https://next.ft.com/content/d837a4f6-c390-11e5-b3b1-7b2481276e45>
- 169 Сайт компании также предлагал: Результат поиска на сайте Amazon.com, проведенный 9 января 2015 г.
- 169 Офисов Amazon в Японии... преступной группой Daesh: «Amazon Япония “сотрудничает” с полицией Токио после обыска», сайт BBC, 27 января 2015 г., <http://www.bbc.co.uk/news/technology-31000904>; «Журнал ИГ Dabiq изъят из продажи с Amazon», сайт BBC, 6 июня 2015 г., <http://www.bbc.co.uk/news/world-middle-east-33035453>
- 169 «Amazon — это не магазин...»: Тим Мэли «Алгоритмические шутки о насилии в беспорядочной библиотеке», блог Quiet Babylon, <http://quietbabylon.com/2013/algorithmic-rape-jokes-in-the-library-of-babel/>
- 169 «Они не очень хорошо пошили»: Генри Блоджет. «Я задал Джеффу Безосу сложные вопросы», Business Insider, 13 декабря 2014 г., <http://uk.businessinsider.com/amazons-jeff-bezos-on-profits-failure-succession-big-bets-2014-12>

- 170 *Amazon Marketplace принесла*: Маркус Вольсен. «Amazon смогла увеличить свои прибыли, продавая товары других людей», *Wired*, 5 января 2015 г., <http://www.wired.com/2015/01/secret-amazon-finally-making-profit-selling-peoples-stuff/>
- 170 *Безос был номером один*: «Наиболее успешные CEO в мире», *Harvard Business Review*, ноябрь 2014 г., <https://hbr.org/2014/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>
- 171 *Небольшая группа опытных солдат*: Гэвин Мортимер. «САС во Второй мировой войне» (Оксфорд: Osprey, 2011), с. 10.
- 171 *Специальной авиационной службы*: Вирджиния Коулс «Майор-призрак: история Дэвида Стирлинга и полка САС» (1958, Барнсли: Pen and Sword Books, 2010), с. 12–15; Гэвин Мортимер. «Солдаты Стирлинга: история САС в Второй мировой войне» (Лондон: Cassell, 2005), с. 10–11.
- 173 *Тратить меньше времени на коммуникации*: Алан Дойчман. «Внутри сознания Джеффа Безоса», *Fast Company*, 1 августа 2004 г., <http://www.fastcompany.com/50541/inside-mind-jeff-bezos>
- 173 *Синхронизация должна быть у часов*: Корам, с. 371.
- 173 *«Самую сильную песчаную бурю...»*: Мортимер. «Солдаты Стирлинга», с. 28; Мортимер. «САС во Вторую мировую войну», с. 25–31.
- 174 *Солдаты Мейна открыли огонь*: Коулс, с. 60–66.
- 174 *Скорость и фактор внезапности*: там же, с. 71–72.
- 175 *«Мы должны провести небольшую реорганизацию...»*: там же, цитата со с. 97.
- 175 *Даже если бы лодка не была повреждена*: там же, с. 98–103.
- 176 *Взорвалась лишь половина*: Мортимер. «Солдаты Стирлинга», с. 178–180.
- 176 *Операцию проводили при свете полной луны*: Мортимер. «Солдаты Стирлинга», с. 59–62; Коулз, с. 200, 205–208.
- 178 *Порой силу тщательного, заблаговременного планирования*: Фрейзер, с. 534–542. Детали о венке взяты из книги Дэвида Ирвинга «Роммель. По следам Лиса» (Вэр: Wordsworth, 1999), с. 402–405. Я не решаюсь цитировать Дэвида Ирвинга. Его последняя работа была дискредитирована при разбирательстве по делу о клевете: в конце концов он был приговорен к трем годам тюрьмы в Австрии за преступление по отрицанию Холокоста. Тем не менее биография Роммеля продолжает цитироваться влиятельными историками.

## 6. СТИМУЛЫ

- 180 «*Очевидно, все должно работать по-другому*»: Изабель Оакшотт. «Мать загнала в тупик Блэра из-за врачей общей практики», Evening Standard, 29 апреля 2005 г., <http://www.standard.co.uk/news/mother-catches-out-blair-over-gps-7272924.html>; Николас Тимминс. «Блэр был поставлен в тупик из-за времени ожидания приема у врачей общей практики», Financial Times, 30 апреля 2005 г., <http://www.ft.com/cms/s/0/483307e2-b915-11d9-bfeb-00000e2511c8.html#axzz31572UdzP>
- 181 *С помощью простой арифметики*: более подробно о Бемане и научном лесоведении см. в главе 11 Генри Ловуда в сборнике «Дух количественной оценки в XVIII веке», ред. Тор Франгсмир, Дж. Хелиброн и Робин Райдер (Беркли: University of California Press, 1996). Крис Мейзер в «Обновленном лесу» (Сан-Педро, Калифорния: R. & E. Miles, 1988) подробно описывает судьбу немецких лесов, включая полные отчеты с выводами Ричарда Плохмана, сделанными в 1968 г. Я в большом долгу перед Джеймсом Скоттом и его книгой «Благими намерениями государства» (Нью-Хейвен, Коннектикут: Yale University Press, 1998) за историю немецкого лесоведения и его широкого применения.
- 183 *Ее в начале 1950-х годов разработала*: Брайан Кейси, врач, Дональд Макинтайр, доктор философии, и Кеннет Левено, врач «Неизменная ценность шкалы Апгар для оценки состояния новорожденных», New England Journal of Medicine 344 (15 февраля 2001), с. 467–472, DOI: 10.1056/NEJM200102153440701.
- 184 *Подобные операции теперь осуществляются*: Всемирная организация здравоохранения, Заявление ВОЗ о частоте кесарева сечения, [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/161442/1/WHO\\_RHR\\_15.02\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/161442/1/WHO_RHR_15.02_eng.pdf)
- 184 *Популяризация этого метода*: Атуль Гаванде. «Шкала: как роды стали заводским процессом», New Yorker, 9 октября 2006 г., <http://www.newyorker.com/magazine/2006/10/09/the-score>
- 185 *Кто с большей вероятностью оправится*: Дэвид Дранов, Дэниел Кесслер, Марк Макклеллан и Марк Саттертуэйт. «Лучше ли иметь больше информации? Воздействие “карточек отчетности” на медицинских работников», Journal of Political Economy 111, № 3 (2003), с. 555–588.

- 187 *Затем он смог отклонить*: Мелисса Корн и Рэйчел Луиз Инсайн. «Университеты растут, когда отклоняют: учебные заведения отправляют больше заявок, затем с помощью отказов увеличивают желанные рейтинги», *Wall Street Journal*, 25 декабря 2012 г., <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324731304578189282282976640>, и Макс Катнер. «Как обмануть рейтинги университетов», *Boston Magazine*, сентябрь 2014 г., <http://www.bostonmagazine.com/news/article/2014/08/26/how-northeastern-gamed-the-college-rankings/>
- 187 *Уровень зачисления в университет упал*: Стивен Берд и Рэйчел Фишмен. «10 способов, как университет может обработать вас», *Washington Monthly*, сентябрь/октябрь 2014 г., [http://www.washingtonmonthly.com/magazine/septemberoctober\\_2014/features/ten\\_ways\\_colleges\\_work\\_you\\_ove051760.php](http://www.washingtonmonthly.com/magazine/septemberoctober_2014/features/ten_ways_colleges_work_you_ove051760.php)
- 187 *Бирмингемский университет недавно*: Пол Джамп. «Контракты с 20%-й занятостью выросли в преддверии рейтингов REF», *Times Higher Education*, 26 сентября 2013 г., <https://www.timeshighereducation.com/news/twenty-per-cent-contracts-rise-in-run-up-to-ref/2007670.article>; Крис Бертрам. «Система качества исследований: кульминационный момент», *Crooked Timber*, 18 декабря 2014 г., <http://crookedtimber.org/2014/12/18/research-excellence-framework-the-denouement/>
- 188 *Изначально предполагалось, что*: Алан Битти. «Развитие: крупная утешения», *Financial Times*, 15 сентября 2010 г., <http://www.ft.com/cms/s/0/f575ec76-c0f8-11df-99c4-00144feab49a.html#axzz3AvlCdxTN>
- 188 «*Безрассудно награждать за...*»: Стивен Керр. «Безрассудно награждать за «А», надеясь на «Б», *Academy of Management Journal* 18, № 4 (декабрь 1975), с. 769–783, <http://www.jstor.org/stable/255378>
- 189 *Это целый массив потенциальных бедствий*: Питер Смит. «Неожиданные последствия публикации данных по результативности в государственном секторе», *International Journal of Public Administration* 18, № 2–3 (1995), с. 277–310, <http://dx.doi.org/10.1080/01900699508525011>
- 190 *У конкретного врача*: Харви Голдштейн и Дэвид Шпигельхалтер. «Рейтинговые таблицы и их недостатки: статистические проблемы сравнения институциональной эффективности», *Journal of the Royal Statistical Society Series A* 159, № 3 (1996), DOI: 10.2307/2983325.
- 191 *В нем отражено равномерное распределение реакций*: Гвин Беван и Ричард Хамблин. «Достигнутые и упущенные цели служб

скорой помощи в отношении экстренных вызовов: воздействие различных систем измерения эффективности деятельности в Великобритании», *Journal of the Royal Statistical Society Series A* 172, № 1 (2009), с. 161–190.

- 193 *Первым международным соглашением*: «История Базельского комитета», Банк международных расчетов, последние изменения от 1 октября 2015 г., <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>; Чарльз Гудхарт. «Базельский комитет и банковское регулирование. История первых лет работы с 1974 по 1977 гг.» (Нью-Йорк: Cambridge University Press, 2011).
- 196 *Банки Европейского союза имели право*: Йозеф Корте и Саша Штеффен. «“Суверенная субсидия” — нулевые риски и внешние суверенные риски», *VoxEU.org*, 7 сентября 2014 г., <http://www.voxeu.org/article/sovereign-subsidy-zero-risk-weights-and-sovereign-risk-spillovers>
- 198 *Его вопрос звучал так*: Эндрю Халдан и Василеус Мадурос. «Собака и фрисби», выступление Банка Англии 596, 31 августа 2012 г., <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2012/speech596.pdf>. Также интервью автора с Энди Халданом, 16 мая 2015 г.
- 199 *Когда исследователи изучили*: И. Маккаммон и П. Хагели. «Оценка инструментов принятия решений на основе правил в путешествиях на местности, подверженной лавинам», *Cold Regions Science and Technology* 47 (2007), с. 193–206.
- 200 *Существует множество других тестов*: Джулиан Маревски и Герд Гигеренцер. «Эвристический метод принятия решений в сфере медицины», *Dialogues in Clinical Neuroscience* 14, № 1 (март 2012), с. 77–89; Герд Гигеренцер. «Внутреннее чутье: понимание подсознания» (Нью-Йорк: Viking, 2007).
- 203 *Все, что включается в отрезок меньше 500 лет*: Виктор Де Мигель, Лоренцо Гарлаппи и Раман Уппал. «Оптимальная и наивная диверсификация: насколько неэффективна стратегия размещения ценных бумаг  $1/N?$ », *Review of Financial Studies* 22, № 5 (2009), с. 1915–1953.
- 205 *Единственный ответ*: Джереми Бентам. «Конституционный кодекс» (Лондон: Heward, 1830), том 1, глава IX, § 16, статья 60.1, цитируется в работе Флориана Эдерера, Ричарда Холдена и Маргарет Мейер «Обман и стратегическая неопределенность при внедрении системы стимулов», рабочая статья 640 экономического факультета Оксфордского университета, январь 2013 г.

- 206 *Регуляторы в США*: Том Брейтвайт. «Банки стремятся выстоять в буре стресс-тестов ФРС», *Financial Times*, 24 февраля 2014 г., <http://www.ft.com/cms/s/0/4db4b096-9d6611e3-a599-00144feab7de.html#ixzz3mSGcZY25>. Также см. Пол Глассерман и Гаутам Тангирала. «Предсказуемы ли результаты стресс-тестов ФРС?», рабочая статья 15-02 Управления финансовых исследований, 3 марта 2015 г.
- 206 «*Вы появитесь...*»: Интервью автора с Энди Халданом, 16 мая 2015 г.
- 207 *Приводит схожие доводы... И так же считает Эндрю Диллот*: Гвин Беван и Кристофер Худ. «Цели, проверки и прозрачность: слишком большая предсказуемость ради прозрачности ослабляет контроль», *British Medical Journal* 328, № 7440 (13 марта 2004): 598. DOI: 10.1136/bmj.328.7440.598; сэр Эндрю Диллот и сэр Дэвид Шпигельхалтер оба выступали за использование случайных критериев в личном общении с автором.
- 209 *Акции немецкого автогиганта упали*: «Скандал с Volkswagen: грязное дело», *The Economist*, 26 сентября 2015 г., <http://www.economist.com/news/briefing/21667918-systematic-fraud-worlds-biggest-carmaker-threatens-engulf-entire-industry-and>; Брэд Плюмер. «Ужасающий дизельный скандал с Volkswagen был раскрыт», *Vox*, 23 сентября 2015 г., <http://www.vox.com/2015/9/21/9365667/volkswagen-clean-diesel-recall-passenger-cars>; «Случаи нарушений Закона о чистом воздухе, связанные с дизельными двигателями», Министерство юстиции США, 14 мая 2015 г., <http://www.justice.gov/enrd/diesel-engines>; Джефф Плангис и Дана Халл. «Обман с уровнем выбросов Volkswagen был обнаружен инициативной группой по вопросам чистого воздуха», *Bloomberg*, 20 сентября 2015 г., <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-19/volkswagen-emissions-cheating-found-by-curious-clean-air-group>

## 7. АВТОМАТИЗАЦИЯ

- 212 «*Что происходит?*»: Джефф Вайз. «Что на самом деле произошло на борту рейса Air France 447», *Popular Mechanics*, 6 декабря 2011 г., <http://www.popularmechanics.com/flight/a3115/what-really-happened-aboard-air-france-447-6611877/>; Уильям Лангевитше. «Человеческий фактор», *Vanity Fair*, октябрь 2014 г., <http://www.vanityfair.com/>

- news/business/2014/10/air-france-flight-447-crash; «Рейс Air France 447 и парадокс безопасности кабин экипажа с автоматизированным оборудованием», Slate, 25 июня 2015 г.; «Дети мадженты»\*, 99% Invisible (подкаст), 23 июня 2015 г., <http://99percentinvisible.org/episode/children-of-the-magenta-automation-paradox-pt-1/>
- 218 «*Были страшно некомпетентными*»: Уильям Лангевише в «Детях мадженты», 99% Invisible (подкаст), <http://99percentinvisible.org/episode/children-of-the-magenta-automation-paradox-pt-1/>
- 219 *Чем лучше системы автоматизации*: Роберт Чаретт. «Автоматизированные на смерть», IEEE Spectrum, 15 декабря 2009 г., <http://spectrum.ieee.org/computing/software/automated-to-death#>; более подробно о рейсе AirAsia 8501 см. у Джеффа Вайза, «Крушение рейса AirAsia 8501 выявило опасности предоставления машинам контроля», New York magazine, 2 декабря 2015 г., <http://nymag.com/daily/intelligencer/2015/12/airasia-flight-8501-and-the-risks-of-automation.html#>
- 219 «*Ручное управление...*»: Джеймс Ризон. «Человеческая ошибка» (Кембридж: Cambridge University Press, 1991), с. 180.
- 220 *Они просто уткнулись в свои ноутбуки*: Майк Алерс. «Пилоты заблудившегося самолета лишились лицензий», CNN, 28 октября 2009 г., <http://edition.cnn.com/2009/US/10/27/airliner.fly.by/index.html>
- 223 «*Цифровые устройства исправляют...*»: цитата из Лангевише, «Человеческий фактор».
- 223 *Потому что они находились рядом*: Энди Гринберг и Райан Мак. «Зачем инвестор Facebook Питер Тиль создал прообраз Большого Брата», Forbes, 2 сентября 2013 г., <http://www.forbes.com/sites/andygreenberg/2013/08/14/agent-of-intelligence-how-a-deviant-philosopher-built-palantir-a-cia-funded-data-mining-juggernaut/>
- 224 *Была лишь одна проблема*: «Мужчина в пробке в Брэдфорде получил штрафной талон за парковку», BBC News, 6 февраля 2014 г., <http://www.bbc.co.uk/news/uk-england-leeds-26074514>; «Автомобилист получил штрафной талон за парковку, пока стоял в пробке», Daily Mirror, 7 февраля 2014 г., <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/bradford-council-slap-motorist-victor-3120354>

---

\* Специальный авиатермин, обозначающий пилотов, которые слишком зависимы от автоматизированных систем. Название произошло от цвета обозначений на командном пилотажном приборе.



- 225 *Дайте сети час*: Ян Гудфеллоу, Ярослав Булатов, Джулиан Ибарз, Саша Арно и Винай Шет. «Распознавание многозначных чисел с изображений Street View благодаря глубоким сверхточным нейросетям», 20 декабря 2013 г., arXiv, <http://arxiv.org/abs/1312.6082>; также см. «Как Google взломала идентификацию номеров домов в Street View», Technology Review, 6 января 2014 г., <http://www.technologyreview.com/view/523326/how-google-cracked-house-number-identification-in-street-view/>
- 226 *Система охраны ошиблась и распознала вас*: Наташа Сингер. «Когда каждый — не просто лицо в толпе», New York Times, 1 февраля 2014 г., [http://www.nytimes.com/2014/02/02/technology/when-no-one-is-just-a-face-in-the-crowd.html?\\_r=3](http://www.nytimes.com/2014/02/02/technology/when-no-one-is-just-a-face-in-the-crowd.html?_r=3)
- 226 *Спустя несколько часов*: См. Дэвид Кравец. «ФБР проверило ошибочное лицо, поместив студента в черный список пассажиров», Wired, 6 февраля 2014 г., <http://www.wired.com/threatlevel/2014/02/no-fly-list-bungle/>; подробнее см. постановление судьи по ссылке [http://www.wired.com/images\\_blogs/threatlevel/2014/02/ibraruling.pdf](http://www.wired.com/images_blogs/threatlevel/2014/02/ibraruling.pdf)
- 228 *Сегодня мы попадаем в большее количество списков, чем когда-либо*: Пэм Диксон. «Какой информацией о потребителях владеют брокеры данных?», Congressional Testimony, 18 декабря 2013 г., <http://www.worldprivacyforum.org/2013/12/testimony-what-information-do-data-brokers-have-on-consumers/>
- 228 *Какие бы ошибки или предубеждения*: См. Фрэнк Паскаль. «Общество черного ящика» (Кембридж, Массачусетс: Harvard University Press, 2015) и Кэти О'Нил. «Оружие математического поражения» (Нью-Йорк: Crown, 2016).
- 229 *«Мы снова хотим вернуться...»*: Акико Фуджита. «Катастрофа трекинга: японские туристы заехали в Тихий океан», ABC News, 16 марта 2012 г., <http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2012/03/tracking-disaster-japanese-tourists-drive-straight-into-the-pacific/>. Также см. Лорен Хансен. «8 водителей, которые слепо следовали GPS на пути к катастрофе», The Week, 7 мая 2013 г., <http://theweek.com/articles/464674/8-drivers-who-blindly-followed-gps-into-disaster>
- 230 *Если параметры отличаются*: Ричард Талер. «Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать» (Лондон: Allen Lane, 2015).

- 231 *«Когда алгоритмы...»*: Гэри Клейн. «Городские огни и тени: поиск разгадок адаптивного процесса принятия решений» (Лондон: MIT Press, 2009), с. 118–119.
- 232 *Вместо того чтобы просить*: Сара О'Коннор. «Оставьте роботизированную работу роботам и улучшите жизни людей», *Financial Times*, 5 января 2016 г., <https://next.ft.com/content/da557b66-b09c-11e5-993b-c425a3d2b65a>
- 233 *Как только ветераны уйдут на пенсию*: Клейн, с. 123–124.
- 234 *Как и все продукты Google*: The Eye: Slate's Design Blog. «Станут ли самоуправляемые автомобили концом американской поездки?», 99% Invisible (подкаст), [http://www.slate.com/blogs/the\\_eye/2015/07/03/self\\_driving\\_cars\\_and\\_the\\_paradox\\_of\\_automation\\_from\\_99\\_invisible.html](http://www.slate.com/blogs/the_eye/2015/07/03/self_driving_cars_and_the_paradox_of_automation_from_99_invisible.html)
- 235 *«Люди не привыкли...»*: Джек Стюарт. «Почему самоуправляемые автомобили могут быть большей проблемой?», *BBC Future*, 25 августа 2015 г., <http://www.bbc.com/future/story/20150824-what-may-be-self-driving-cars-biggest-problem>
- 236 *«Цифровые устройства исправляют...»*: цитата из Лангевише, «Человеческий фактор».
- 239 *Предпочтительнее будет даже*: М. Каммингс, К. Мастраккио, К. Торнберг и А. Мкртчян. «Скука и отвлекаемость диспетчерского контроля во множественных беспилотных транспортных средствах», *Interacting with Computers* 25, № 1 (2013), с. 34–47, <http://hdl.handle.net/1721.1/86942>
- 240 *«Ты действительно считаешь...»*: Том Вандербильт. «Гуру транспортного потока», *The Wilson Quarterly*, лето 2008 г.
- 241 *«Вместо ясности...»*: там же, с. 217.
- 241 *В городских условиях*: Саймон Дженкинс. «Удаление дорожных знаков необходимо. Без них мы в большей безопасности», *Guardian*, 4 февраля 2016 г., <http://www.theguardian.com/commentisfree/2016/feb/04/removal-road-markings-safer-fewer-accidents-drivers>

## 8. УСТОЙЧИВОСТЬ

- 246 *Это заболевание считалось неизлечимым*: Майкл Спектер. «Мы — бактерии», *New Yorker*, 22 октября 2012 г., <http://www.newyorker.com/magazine/2012/10/22/germs-are-us>

- 247 *Выяснилось*: Майкл Поллан. «Некоторые из моих лучших друзей — бактерии», *New York Times Magazine*, 15 мая 2013 г., [http://www.nytimes.com/2013/05/19/magazine/say-hello-to-the-100-trillion-bacteria-that-make-up-your-microbiome.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/05/19/magazine/say-hello-to-the-100-trillion-bacteria-that-make-up-your-microbiome.html?_r=0)
- 248 *Некоторые, вроде Helicobacter pylori*: наиболее распространенная опубликованная оценка гласит, что число клеток микробов в нашем теле превосходит количество наших собственных клеток в соотношении 10:1. Это предположение. Мы не знаем с точностью до второго порядка, сколько клеток содержится в наших организмах. В *Boston Globe* (14 сентября 2014) Питер Эндри Смит называет пропорцию 10:1 «приблизительной оценкой с 1972 года, которая провозгласила себя фактом через повторение». Смит сообщает о более поздней работе и предлагает диапазон между 1:1 и 100:1. Все это говорит о том, пусть и невероятно неточно, что приблизительная оценка с 1972 года держится довольно неплохо. «Ваш организм по большей части состоит из микробов? Понятия не имеем», *Boston Globe*, 14 сентября 2014 г., <https://www.bostonglobe.com/ideas/2014/09/13/your-body-mostly-microbes-actually-have-idea/qlcoKot4wfUXecjeVaFKFN/story.html>
- 248 *Крупное исследование*: Исследование Калифорнийского университета в Сан-Франциско описано у Спектра в «Мы — бактерии»; исследование Университета Торонто опубликовано у Рута Брауна и соавт. «Долговременные различия в связи между потреблением калорий и макроэлементов, физической деятельностью и ожирением», *Obesity Research and Clinical Practice* (готовится к изданию), описано в «Почему в 1980-х было легче быть худым», *The Atlantic*, 30 сентября 2015 г., <http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/09/why-it-was-easier-to-be-skinny-in-the-1980s/407974/>. Также см. Мартин Блейзер «Пропавшие микробы» (Нью-Йорк: Henry Holt, 2014), с. 35, для подробностей по связи между разнообразием микробиома и ожирением.
- 248 *Врачи столкнулись*: «Центр по контролю и профилактике заболеваний выявил *Clostridium difficile* в 453 000 случаев, 29 000 смертей», Центр исследований и политики инфекционных заболеваний Университета Миннесоты», 25 февраля 2015 г., <http://www.cidrap.umn.edu/news-perspective/2015/02/cdc-puts-c-difficile-burden-453000-cases-29000-deaths>

- 249 *Восстановление при этом происходит быстро*: Эмили Икин. «Эксперимент с экскрементами», *New Yorker*, 1 декабря 2014 г., <http://www.newyorker.com/magazine/2014/12/01/excrement-experiment>; Freakonomics Radio. «Сила какашек», 3 марта 2011 г., <http://freakonomics.com/2011/03/03/the-power-of-poop-full-transcript/>
- 249 «*Абсцесс мозга...*»: Эмили Икин. «Бактерия в мозге», *New Yorker*, 7 декабря 2015 г.
- 250 *Некоторые из этих процессов стерилизации*: Это исследование провели исследователи из Центра биологии и искусственной окружающей среды Орегонского университета. См. Джессика Гри. «Возможно, мы фильтруем не те микроорганизмы?», TED Talks, 2011, [http://www.ted.com/talks/jessica\\_green\\_are\\_we\\_filtering\\_the\\_wrong\\_microbes/transcript?language=en](http://www.ted.com/talks/jessica_green_are_we_filtering_the_wrong_microbes/transcript?language=en)
- 251 *Найт теперь проводит*: Аланна Коллен. «“Костюм из микробов” для детей, рожденных с помощью кесарева сечения», *BBC Magazine*, 11 сентября 2015 г., <http://www.bbc.com/news/health-34064012>
- 251 *Отсюда следует, что*: Блейзер, с. 71.
- 251 *Необходимо найти баланс*: Эд Йонг. «“Здорового” микробиома не существует», *New York Times*, 1 ноября 2014 г., <http://www.nytimes.com/2014/11/02/opinion/sunday/there-is-no-healthy-microbiome.html>; Габриэль Кэнон. «Извините, ваши кишечные бактерии — не ответ на все ваши проблемы со здоровьем», *Mother Jones*, 27 октября 2014 г., <http://www.motherjones.com/environment/2014/10/microbiome-health-gut-bacteria>; Блейзер, с. 31–32.
- 252 «*Мы можем вычурно называть...*»: Джейн Джекобс. «Смерть и жизнь больших американских городов» (Нью-Йорк: Vintage, 1992), с. 50.
- 253 «*В здании...*»: там же, с. 193.
- 254 «*Городе тысячи ремесел*»: Марианн Фельдман и Дэвид Одретч. «Инновации в городах: разнообразие, специализация и локальная конкуренция на основе науки», *European Economic Review* 43 (1999).
- 255 *Теперь обозначает лишь название*: Анна-Ли Саксениан. «Региональное преимущество. Культура и конкуренция между Кремниевой долиной и Шоссе 128» (Кембридж: Harvard University Press, 1994).
- 255 *Они позволяют провести различия*: Сезар Идальго. «Как растет информация» (Лондон: Lane, 2015), глава 9.

- 258 *Если люди предпочитают жить*: Томан Шеллинг, получивший Нобелевскую премию по экономике в 2005 году, отлично продемонстрировал этот эффект, используя симуляцию, которую достаточно просто объяснить на монетах в 1 и 2 пенса на шахматной доске. В симуляции монеты в один пенс не хотят находиться в окружении монет в два пенса, а монеты в два пенса не хотят находиться в окружении монет в один пенс. Однако обе группы счастливы находиться со смешанными соседями. Шеллинг показал, что если одна или две окруженные монеты передвигаются на новое место на доске, может начаться цепная реакция, ведущая к полной сегрегации. Больше информации о модели Шеллинга можно найти в моей книге «Логика жизни».
- 258 *Когда в 1976 году Джимми Картер выиграл... Но на момент президентских выборов 2012 года...*: Билл Бишоп и Роберт Кашинг. «Большая сортировка» (Нью-Йорк: Houghton Mifflin, 2008). Данные по выборам 2012 года см. у Алана Гринблатта, «Политика самовыражения» все в большей степени разделяет американцев», *Governing*, 26 декабря 2014 г., <http://www.governing.com/topics/politics/gov-american-politics-gets-sorted-by-tribe.html>
- 259 *Требования по зонированию зачастую обостряют*: Джонатан Ротвелл. «Стоимость жилья, зонирование и доступ к учебным заведениям с высоким рейтингом», Стратегический документ Брукингского института (2012), [http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2012/4/19-school-inequality-rothwell/0419\\_school\\_inequality\\_rothwell.pdf](http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2012/4/19-school-inequality-rothwell/0419_school_inequality_rothwell.pdf)
- 260 *«Я оказался в газете...»*: Дидерик Стапель. «Фальшивая наука. Настоящая история ученого-мошенника», перевод Николаса Брауна, доступно для скачивания по ссылке <http://nick.brown.free.fr/stapel/FakingScience-20141214.pdf>, с. 112.
- 261 *«Способ борьбы...»*: Дидерик Стапель и Сигварт Линденберг. «Борьба с хаосом. Как ситуация беспорядка стимулирует к стереотипному мышлению и дискриминации», *Science* 332, №6026 (8 апреля 2011), с. 251–253, DOI: 10.1126/science.1201068.
- 261 *«Эмпирические тесты...»*: Стапель. «Фальшивая наука», с. 113.
- 261 *«У меня были проблемы...»*: там же, с. 103.
- 262 *«Это был поиск эстетики...»*: Юджиджит Бхаттачарджи. «Мышление афериста», *New York Times Magazine*, 28 апреля 2013 г., [http://www.nytimes.com/2013/04/28/magazine/diederik-stapels-audacious-academic-fraud.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/04/28/magazine/diederik-stapels-audacious-academic-fraud.html?pagewanted=all&_r=0)

- 263 «*Районы, где живут семьи...*»: Джордж Келлинг и Джеймс Уилсон. «Разбитые окна», *Atlantic Monthly*, март 1982 г., <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>
- 264 *Уровень тяжких преступлений резко снизился*: «О чем гласит теория разбитых окон», *The Economist*, 27 января 2015 г., <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/01/economist-explains-18>
- 264 «*Он договорился поместить...*»: Келлинг и Уилсон. «Разбитые окна».
- 265 «*Толкование имеющихся в доступе данных...*»: Стивен Левитт. «Исследование причин снижения уровня преступности в 1990-х годах. Четыре фактора, которые объяснят упадок, и шесть, которые с ним не связаны», *Journal of Economic Perspectives* 18, № 1 (зима 2004), с. 163–190. Пятое объяснение, которое связано с запретом свинца в бензине, см. у Джессики Уолпоу Рейес (2007) в «Политика окружающей среды — социальная политика? Воздействие запрета свинца на уровень преступности», *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy* 7, № 1 (2007), статья 51, <http://www.bepress.com/bejeap/vol7/iss1/art51>
- 266 «*Каким-то образом вопрос...*»: Бернард Харкорт и Дэвид Тачер. «Разбита ли теория разбитых окон?», *Legal Affairs*, 17 октября 2005 г., [http://legalaffairs.org/webexclusive/debateclub\\_brokenwindows1005.msp](http://legalaffairs.org/webexclusive/debateclub_brokenwindows1005.msp)
- 267 *В 2004 году два социальных психолога*: Роберт Сэмпсон и Стивен Рауденбуш. «Взгляд на беспорядок. Признаки районов и социальная модель теории разбитых окон», *Social Psychology Quarterly* 67, № 4 (декабрь 2004), с. 319–342.
- 268 *Гильберт был «сердцем»*: Описание ситуации еврейских ученых и математиков в Германии и дискриминации, от которой они страдали даже перед приходом к власти нацистов, см. у Фрица Стерна, «Немецкий мир Эйнштейна» (Лондон: Penguin, 1999), особенно главу 3. Цитаты Дэвида Боданиса получены в ходе личной переписки, февраль 2016 г.
- 269 «*Как теперь математика в Геттингене...*»: Констанс Рейд. «Гильберт» (Нью-Йорк: Springer, 1996), с. 205.
- 270 *Лишенные многообразия*: Фабиан Валдингер. «Бомбы, разум и наука. Роль человека и физического капитала в создании научного здания», рабочая статья Университета Уорвика, 7 марта 2015 г., а также готовящиеся к публикации статьи в *Review of Economics and Statistics*.

- 271 *Его рейтинги росли*: Дональд Трамп. «Указ об ограничении на въезд для мигрантов из мусульманских стран», 7 декабря 2015 г., <https://www.donaldjtrump.com/press-releases/donald-j.-trump-statement-on-preventing-muslim-immigration>
- 271 *Если они были арендаторами*: Джанмарко Оттавиано и Джованни Пери. «Экономическая ценность культурного разнообразия. Доказательства из городов США», рабочая статья № 10904 Национального бюро экономических исследований, <http://www.nber.org/papers/w10904>

## 9. ЖИЗНЬ

- 274 *Спустя 59 лет*: Обсуждение Франклином своего дневника добродетелей можно найти в части 2 его биографии, доступной онлайн по ссылке <http://www.gutenberg.org/ebooks/20203>
- 275 «Незнакомцы, входящие к нему...»: Джон Бах Мак-Мастер, цитата из биографии Франклина, прим. 70.
- 276 *Как объясняет психолог Дэниел Левитин*: «Организованный ум» (Лондон: Penguin, 2015), с. 82–83.
- 277 *Представьте, что вы делаете сэндвичи*: Мэрлин Манн. «Ноль входящих», беседа Google Tech Talks, 23 июля 2007 г., <https://www.youtube.com/watch?v=z9UjeTMb3Yk>
- 280 «Поверните ряд папок...»: Эрик Абрахамсон и Дэвид Фридман. «Эффективный беспорядок» (Лондон: Orion, 2007), с. 156–157.
- 281 *Беспорядочный стол полон подобных подсказок*: Мария Попова. «Порядок, беспорядок и человек: французский эрудит Поль Валери о том, как никогда ничего не потерять», Brain Pickings, 30 октября 2015 г., <https://www.brainpickings.org/2015/10/30/paul-valery-analects-order-disorder/>
- 281 *Обе системы могут работать*: Абрахамсон и Фридман, с. 159.
- 283 *Самый большой недостаток*: Стив Уиттакер и Джулия Хиршберг. «Личность, ценность и управление архивами личных документов», CM Transactions on Computer Human Interaction 8 (2001), с. 150–170.
- 283 *Люди создают новую папку*: Р. Бордмен и М. Сассе. «Вещи входят в компьютер и не выходят»: межинструментальное исследование управления личной информацией», тезисы Конференции SIGCHI

- по человеческим факторам в вычислительных системах, 2004, с. 583–590.
- 284 *Сохранение электронных писем занимает время*: В. Беллотти, Н. Дученаут, Э. Смит и Р. Гринтер. «Качество vs. Количество: управление процессами на основе электронных сообщений и его связь с перегруженностью», *Human-Computer Interaction* 20, № 1–2 (2005), с. 89–138.
- 284 *Отличной опытной работе под названием*: Стив Уиттакер, Джулиан Черутти, Эрнан Баденес и Джон Танг. «Трачу ли я время на организацию электронных писем? Исследование повторного поиска электронных сообщений», тезисы Конференции SIGCHI по человеческим факторам в вычислительных системах, 2011.
- 285 *Исследователи предполагали*: Дэниел Киршенбаум, Лаура Хамфри и Шелдон Малетт. «Специфика планирования для самоконтроля взрослых. Прикладное исследование», *Journal of Personality and Social Psychology* 40, № 5 (1981), с. 94–50; результаты последующей работы изложены у Дэниела Киршенбаума, Лауры Хамфри, Шелдона Малетта и Эндрю Томаркена, «Специфика планирования и сохранение самоконтроля: исследование результатов программы повышения успеваемости спустя год», *Behavior Therapy* 13 (1982), с. 232–240.
- 287 *«Я попробовал эту тактику...»*: Марк Андрессен. «Руководство РМарса по личной эффективности», 4 июня 2007 г., [http://pmarchive.com/guide\\_to\\_personal\\_productivity.html](http://pmarchive.com/guide_to_personal_productivity.html)
- 287 *Ежедневные планы аккуратны*: Чарли Ледафф и Джон Бродер. «Шварценеггер, уверенный и готовый к прайм-тайму», *New York Times*, 24 июня 2004 г., <http://www.nytimes.com/2004/06/24/us/schwarzenegger-confident-and-ready-for-prime-time.html?pagewanted=all>. Также см. Абрахамсон и Фридман, с. 75–77.
- 288 *Надеялись найти самых лучших*: Дэн Слэйтер. «Любовь в эпоху алгоритмов» (Лондон: Current, 2013), с. 17.
- 289 *«Первым делом мы...»*: сайт FiveThirtyEight снял короткий документальный фильм, включающий интервью с основателями и клиентами Operation Match, <http://fivethirtyeight.com/features/what-online-dating-was-like-in-the-1960s/>
- 291 *OkCupid опубликовал результаты*: Кристиан Раддер. «Мы экспериментировали на людях!», *OK Trends*, 28 июля 2014 г., <http://blog.okcupid.com/index.php/we-experiment-on-human-beings/>



- 291 «Этот алгоритм делает то...»: Ханна Фрай. «Математика любви» (Лондон: TED Books, 2015), с. 44.
- 292 *Работала круглые сутки*: Кевин Поулсен. «Как математический гений взломал OkCupid и нашел свою любовь», *Wired*, 21 января 2014 г., <http://www.wired.com/2014/01/how-to-hack-okcupid/>
- 294 *Люди остались недовольны по трем очевидным причинам*: Интервью автора с Майклом Нортон, 1 февраля 2016 г.
- 295 *Фрост хотела применять*: Джина Фрост, Зое Чанс, Майкл Нортон и Дэн Ариэли. «Люди — опытные блага: улучшение качества онлайн-знакомств с виртуальными свиданиями», *Journal of Interactive Marketing* 22, № 1 (2008).
- 296 *Возможно, это хорошее дело*: Эмма Джейкобс. «Искренняя цель положить конец карьерным связям», *Financial Times*, 4 сентября 2014 г., <http://www.ft.com/cms/s/0/8c5d408a-2f63-11e4-a79c-00144feabdc0.html#axzz3pxipi4Dk>
- 297 *Сенсационные текстовые сообщения... в конце концов он был осужден*: «Пол Флауэрс на комитете по вопросам бюджета», *BBC News*, 19 ноября 2013 г., <http://www.bbc.co.uk/news/business-24999781>; Хелен Уоррелл и Майлз Джонсон. «Бывший председатель банка Соор Пол Флауэрс обвинен в преступлениях, связанных с наркотиками», *Financial Times*, 16 апреля 2014 г.; Хелен Пидд. «Бывший босс банка Соор Пол Флауэрс признался в совершенных преступлениях, связанных с наркотиками», *Guardian*, 7 мая 2014 г.
- 297 *Преподобный блестяще справился с психометрическим тестом*: Шарлин Гофф и Эмма Джейкобс. «Из-за психометрических тестов Пол Флауэрс был назначен председателем банка Соор», *Financial Times*, 28 января 2014 г.
- 297 *«Открытость новому...»*: Гилл Плиммер. «Как обмануть психометрический тест», *Financial Times*, 3 апреля 2014 г., <http://www.ft.com/cms/s/2/eeda84e4-b4f6-11e3-9166-00144feabdc0.html#axzz3pxipi4Dk>
- 298 *«Нас интересует разведение...»*: Мэтт Новак. «Механическое сводничество. Наука любви в 20-е годы», *Smithsonian*, 23 мая 2013 г., <http://www.smithsonianmag.com/history/mechanical-matchmaking-the-science-of-love-in-the-1920s-103877403/#Dl8eC83OzkKhyp75.99>
- 299 *Задача компьютера*: А. Тьюринг. «Вычислительные машины и разум», *Mind* 59 (1950), с. 433–460.
- 299 *Брайан Кристиан отметил*: Брайан Кристиан. «Самый человеческий человек» (Лондон: Viking, 2011).

- 299 «Забудь...»: «Это действительно произошло, я не шучу. Меня поймали на использовании рутины “Ревнивая подруга”», The Attraction Forums, <http://www.theattractionforums.com/general-discussion/46830-really-happened-no-joke-i-got-caught-using-jealous-girlfriend-opener.html>
- 300 *Человек в разгаре перепалки*: Полная запись первого разговора MGonz размещена на сайте Марка Хамфри по ссылке <http://computing.dcu.ie/~humphrys/Eliza/eliza.anon.html>, дата просмотра — 3 ноября 2011 г. См. также Кристиан, с. 36–37.
- 302 *Людям нравилось конечное общение*: Дэн Ариэли. «Онлайн-свидания. Избегание плохого баланса», <http://danariely.com/2010/09/20/online-dating-avoiding-a-bad-equilibrium/>, дата просмотра — 3 ноября 2011 г.
- 304 «Марк Цукенберг намекнул...»: Эндрю Гриффин. «В Facebook появится кнопка дислайка — в форме эмодзи», Independent, 8 октября 2015 г., <http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/facebook-dislike-button-arrives-in-the-form-of-reaction-emoji-a6686331.html>
- 304 *«Я скажу вам, что не так...»*: Шерри Теркл. «Восстановление общения: сила разговора в цифровую эпоху» (Нью-Йорк: Penguin, 2015), с. 22.
- 307 *То, что вначале казалось*: Джеймс Скотт. «Два довода в пользу анархии: шесть простых принципов автономности, достоинства и результативной работы и отдыха» (Принстон, Нью-Джерси: Princeton University Press, 2012), глава 3.
- 307 *Прямую связь между неформальными играми*: Мэтью Боуэрс, Кристин Грин, Флориан Хемме и Лоуренс Чалип. «Оценка отношений между установками участия в молодежных спортивных играх и креативностью во взрослом возрасте», *Creativity Research Journal* 26, № 3 (2014), DOI:10.1080/10400419.2014.929420.
- 307 *Каждый должен быть счастлив*: Питер Грей. «Свобода учиться. Игра против школы» (Нью-Йорк: Basic Books, 2013), глава 8.
- 308 *Благодаря документальному фильму*: Эрин Дэвис (режиссер). *The Land* (2015), <http://playfreemovie.com/>
- 309 «Эти игровые площадки настолько не соответствуют...»: Ханна Розин. «Излишне защищенные дети», *The Atlantic*, апрель 2014 г., <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/04/hey-parents-leave-those-kids-alone/358631/>

- 310 *Резиновая поверхность*: Интервью автора с Тимом Джиллом, 5 ноября 2015 г.
- 310 *Дэвид Болл, профессор*: цитата из работы Тима Джилла «Не бойтесь: взросление в осторожном обществе» (Лондон: Calouste Gulbenkian Foundation, 2007), с. 29.
- 310 *Команда из 15 ученых*: Мариана Брусони и соавт. «Как связаны рискованная игра на улице и здоровье детей? Систематический обзор», *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2015, с. 6423–54.
- 311 «*Когда расстояние...*»: Хелле Небелонг, речь на Designs on Play Conference (2002), цитата из работы Джилла «Не бойтесь», с. 35.
- 311 *Уровень агрессивного поведения снизился*: «Нарушая правила перемен», *The Economist: Babbage Blog*, 29 января 2014 г., <http://www.economist.com/blogs/babbage/2014/01/child-development>
- 312 «*Эмоциональная безопасность, уверенность в себе...*»: Джаред Даймонд. «Лучшие практики по воспитанию детей? Взгляните на охотников-собирателей», *Newsweek*, 12 декабря 2012 г., выдержка из книги «Мир позавчера. Чему нас могут научить люди, до сих пор живущие в каменном веке» (Нью-Йорк: Viking, 2012), <http://www.newsweek.com/best-practices-raising-kids-look-hunter-gatherers-63611>