

РОЗДІЛ 1

ДЯКУЮ ЗА ЗАПІЗНЕННЯ

Люди з різних причин стають журналістами, і ці причини часто бувають ідеалістичні. Одні журналісти провадять розслідування, інші — глибоко розкривають якусь тему, є новинні репортери, а також журналісти, які оглядають та аналізують новини. Я завжди хотів належати до останньої групи. Журналістом я став, бо люблю перекладати з англійської на англійську.

Мені подобається вибирати складну тему, аналізувати її, щоб краще самому зрозуміти, а тоді допомагати й читачеві збагнути її: чи йдеться про Близький Схід, довкілля, глобалізацію, чи про американську політику. Наша демократія може працювати лише тоді, коли виборці знають, як і що робиться у світі, — тоді вони можуть зробити розумний політичний вибір і не так швидко стануть жертвами демагогів, ідеологічних зелотів або змовників, які у кращому разі вводять їх в оману, а в гіршому — ставлять на хибний шлях. Коли 2016 року я спостерігав за президентською кампанією, слова Марії Кюрі звучали для мене й найправдивіше, і найдоречніше: «У світі нічого не треба боятися, а тільки потрібно все зрозуміти. Зараз час зрозуміти більше, щоб менше боятися».

Сьогодні вже не дивно, що стільки людей перелякані й почувуються неприкаяними. У цій книжці я обстоюю думку, що ми живемо в один із найпереломніших періодів із часів Йоганна Генсфляйш цур Ляден цум Гутенберга, німецького коваля та друкаря, який розпочав революцію друкарства в Європі й уторував шлях до Реформації. Нині прискорюються відразу три найпотужніші

сили на планеті: технологія, глобалізація та зміна клімату. Унаслідок цього потребує переосмислення й переформатовується чимало аспектів наших спільнот, робочих місць і геополітики.

Коли прискорюється темп змін одразу у стількох царинах, як оце нині, то такий процес може приголомшити людину. Як сказав мені Джон Е. Келлі III, старший віце-президент компанії *IBM* з питань когнітивних рішень і науково-дослідної роботи: «Як людські істоти ми живемо в лінійному світі, де відстань, час і швидкість лінійні». А технологія сьогодні розвивається по експоненті. Єдиний доступний нам із досвіду експоненціал — це прискорення або екстрене гальмування автомобіля. Коли це стається, ви деякий час відчуваєте непевність і дискомфорт. Таке відчуття цього може також збуджувати. Ви можете подумати: «Ой, від 0 до 60 миль на годину за п'ять секунд!» Розтягувати це відчуття надовго вам не схочеться. Проте Келлі наполягає, що саме це й відбувається: «У багатьох людей тепер виникає відчуття, що вони постійно перебувають у стані прискорення».

У такий час потрібно зупинитися й подумати, а не панікувати та усуватися від процесу. Це не розкіш і не відволікання, а спосіб збільшити шанси, що ви краще зрозумієте довколишній світ і почнете продуктивно з ним взаємодіяти.

Як це відбувається? «Коли ви натискаєте на паузу в машині, вона зупиняється. Коли ви цю кнопку натискаєте в людини, усе тільки починається, — пояснює мій друг і вчитель Дов Сайдмен, виконавчий директор консалтингової фірми *LRN*, яка є радником глобальних фірм із питань етики й лідерства. — Людина починає розмірковувати, переглядати засновки, створювати нову концепцію того, що реальне, і, що найважливіше, знову звертається до своїх найглибших вірувань. Лише після цього вона береться формулювати новий підхід».

Однак найбільше важить те, на його думку, що ви робите під час паузи. Ралф Волдо Емерсон висловив це найкраще: «Під час кожної паузи я чую поклик».

Тож цією книжкою передусім я намагаюся зробити паузу, зіскочити з каруселі, на якій крутився протягом багатьох років, друкуючи двічі на тиждень колонку в *The New York Times*,

і глибше поміркувати над тим, що здається мені переломним пунктом в історії.

Точно не пригадую, коли саме я проголосив свою декларацію незалежності від тієї каруселі, але сталося це десь на початку 2015 року, і то цілком випадково. Я регулярно зустрічаюся з друзями та беру інтерв'ю в посадовців, аналітиків і дипломатів під час сніданку в діловому центрі Вашингтона, округ Колумбія, біля офісу *The New York Times*. Так я насичую свій день чимось розумним і не марную сніданку, поглинаючи його на самоті. Однак вряди-годи вуличний рух і метро в окрузі Колумбія вносять свої корективи й мої сніданкові гості спізнюються на 10, 15, навіть 20 хвилин. Вони прибувають розгубленими і, сідаючи, бубонять свої вибачення: «На червоній лінії метро затримки...», «На кільцевій усе стоїть...», «Не спрацювали будильники...», «Захворіла дитина...»

І ось одного разу я зрозумів, що мене не хвилює запізнення гостя, тож сказав: «Ні-ні, прошу, не варто вибачатися. Знаєте, я хотів би вам подякувати за запізнення!»

Я пояснив, що завдяки його запізненню викроїв час для себе, знайшов кілька хвилин просто посидіти й подумати. Мене розважали підслухані розмови пари за сусіднім столом (дивовижно!), спостереження за людьми у вестибюлі (обурливо!). Але найважливіше те, що під час паузи я звів до купи декілька ідей, якими переймався вже кілька днів. Тож перепросини не потрібні. Отже: «Дякую за запізнення».

Першого разу я промовив це, не замислюючись. Але вже після другого разу зауважив, що приємно було отримати трохи часу поза планами та графіком, і то вже не тільки я почувався краще! І знав чому. Як багато хто, я почав відчувати пригніченість і виснаження через несамовитий темп змін. Треба було дозволити собі (і гостям) трохи вповільнитися, побути на самоті з думками — без потреби «світити» про них, фотографувати, ділитися з кимось. Щоразу, коли я переконував гостей, що їхнє запізнення — не проблема, вони спочатку дивилися на мене з подивом, а потім щось їм засвічувалося в голові й вони говорили щось таке: «Я знаю, що ви маєте на увазі... “Дякую за запізнення!” Отже, будь ласка».

У своїй протверезливій книжці «Шабат» проповідник і прозаїк Вейн Мюллер зауважує, наскільки часто люди кажуть йому: «Я такий зайнятий». «Ми кажемо це не без пихи, — пише Мюллер, — ніби наше виснаження — це якийсь трофей; наша здатність протистояти стресу — ознака справжнього характеру... Не мати часу на друзів і сім'ю, на милування сонцем на заході (навіть просто на знаття факту, коли саме сонце сідає), напружено перейматися зобов'язаннями, не маючи часу передихнути й подумати, — це стало взірцем успішного життя».

Я ліпше навчуся робити паузу. Редактор і письменник Леон Візелтьєр якось мені сказав: технарі хочуть, щоб ми думали, ніби терпіння стало чеснотою лише тому, що в минулому в нас «не було вибору», — нам доводилося чекати довше, бо модеми були надто повільні, не було ширококуткового зв'язку й ми не здійснили апгрейд до айфона 7. «А тепер, коли поступ технологій усунув чекання, — додав Візелтьєр, — вони співають іншої: кому тепер потрібне терпіння? У давнину вважали, що мудрість — у терпінні і з терпіння походить мудрість. Терпіння було не просто відсутністю швидкості. Це був простір для роздумів і мислення». Ми тепер продукуємо більше інформації та знання, ніж будь-коли раніше, «але знання лише тоді чогось варті, якщо вони стають підґрунтям для роздумів».

Пауза дала змогу покращити не лише знання, а й здатність будувати довірчі стосунки, «формувати глибші та якісніші зв'язки, не швидкоплинні, з іншими людьми, — говорить Сайдмен. — Наша здатність плекати глибинні стосунки — любити, турбуватися, сподіватися, довіряти, створювати добровільні спільноти на основі спільних цінностей — належить до унікальних властивостей саме людей. Саме цей найважливіший аспект відрізняє нас від решти природи й машин. Не все те краще, що швидше або має прискоритися. Я так створений, щоб дбати про онуків. Я не гепард».

Тож, либонь, не випадково, що саме пауза породила цю книжку — випадкова зустріч (подумати тільки) у паркувальному гаражі й моє рішення не бігти далі у справах, як звичайно, а поговорити з незнайомцем, який звернувся до мене з незвичним запитом.

ПАРКУВАЛЬНИК

Був початок жовтня 2014 року. Я приїхав із дому в Бетесді до центру й поставив автівку в громадському паркувальному гаражі під готелем *Hyatt Regency*, де мав зустрітися з приятелем на сніданку в *Daily Grill*. Згідно з правилами, під час прибуття я отримав проштампований квиток із зазначенням часу. Після сніданку я знайшов у гаражі свою автівку й попрямував до виходу. Підїхав до будки касира й подав йому свій квиток, але, перш ніж роздивитися його, він почав розглядати мене.

— Я знаю, хто ви, — сказав літній чоловік з іноземним акцентом і теплою усмішкою.

— Добре, — поквапом відповів я.

— Я читаю вашу колонку, — мовив він.

— Прекрасно, — відказав я, а самому кортіло швидше їхати додому.

— Я не з усім згодний, — зауважив він.

— Чудово, — кинув я. — Це означає, що ви все маєте перевіряти.

Ми обмінялися ще кількома словами, він дав мені решту, і я собі поїхав, думаючи: «Приємно знати, що паркувальник читає вашу колонку в *The New York Times*».

Через тиждень я припаркувався в тому самому гаражі, що й зазвичай, щоб встигнути на метро червоної лінії до центру округу Колумбія зі станції метро «Бетесда». Я одержав такий самий квиток із зазначенням часу, сів у метро до Вашингтона, провів день у своєму офісі й повернувся на метро. Тоді спустився в гараж, знайшов свою автівку та поїхав до виходу... і натрапив на того самого працівника в будці.

Я подав йому квиток, але цього разу, перш ніж дати мені решту, він сказав:

— Пане Фрідман, я теж пишу. У мене є блог. Може, поглянете на нього?

— А як його знайти? — поцікавився я.

Він записав мені інтернет-адресу на білому невеличкому папері, що на ньому зазвичай друкують квитки. На папірці було написано: *Odanabi.com*, він дав мені його разом із рештою.

І я рушив додому, мені кортіло швидше подивитися блог. Однак дорогою мене захопили зовсім інші думки: «Отакої! *Тепер мій конкурент — паркувальник!* Паркувальник має власний блог! Він також колумніст! Що ж відбувається?»

Тож я приїхав додому й зайшов на його сайт. Увесь текст викладався англійською й зосереджувався на політико-економічних проблемах Ефіопії, звідки автор родом. Переважно йшлося про відносини різних етнічних і релігійних громад, недемократичні дії ефіопського уряду й деякі аспекти діяльності Світового банку в Африці.

Блог мав гарний дизайн, у ньому відчувалися послідовно демократичні погляди автора. Англійська гарна, хоч і не досконала. Сама тема мене не вельми цікавила, тому на сайті я не затримався.

Протягом усього наступного тижня мені цей чоловік не йшов із думки: як він став блогером? Як характеризує наш світ те, що такий явно освічений чоловік працює касиром на паркінгу вдень, а ввечері веде свій блог, завдяки якому він може брати участь у глобальному діалозі й розповідати всьому світові про проблеми, якими він переймається, а саме про ефіопську демократію й суспільство?

Я вирішив, що мені потрібна пауза... а ще слід довідатися про паркувальника більше. Єдина проблема — у мене не було його емейлу, тому зв'язатися з ним можна лише шляхом щоденних поїздки на метро на роботу й паркування у громадському гаражі, сподіваючись випадково його там здібати. Так я і вчинив.

Після кількох невдач мені нарешті пощастило, коли я приїхав рано-вранці й мій блогер-паркувальник був іще на своєму місці касира. Я зупинився біля квиткового автомата, потім припаркувався, вийшов з автівки та привітався з ним помахом руки.

— Слухайте, це знов пан Фрідман, — сказав я. — Прошу дати мені ваш емейл. Я хотів би дещо вам сказати.

Він узяв клаптик паперу й записав свій емейл. Я довідався, що його звали Еел З. Боджія. Увечері я надіслав йому емейл із проханням розповісти мені свою біографію й те, коли він розпочав вести блог. Я сказав, що маю намір написати книжку про твори ХХІ століття й цікавлюся, як саме люди потрапляють у світ блогів і викладають свої думки.

Він мені відписав 1 листопада 2014 року: «Моя перша стаття на Odanabi.com і стала початком мого блогерства... Звичайно, якщо йдеться про мотивацію, то вдома, у моїй рідній Ефіопії, є чимало проблем, якими я переймаюся і щодо яких хотів би висловитися. Сподіваюся, ви вибачите мені, що відповідаю не відразу, бо роблю це під час перерви на роботі. Еєл».

Наступний емейл я надіслав йому 3 листопада: «Що ви робили в Ефіопії перед прибуттям сюди і якими проблемами переймаєтеся найбільше? Не поспішайте. Дякую. Том».

Він відписав того ж дня: «Чудово. Я вбачаю в цьому взаємозацікавленість. Вас цікавить, якими проблемами я переймаюся найбільше, а я хочу навчитися у вас, як найкраще подавати ці проблеми своїй цільовій аудиторії та широкому читачеві».

Я відповів одразу ж: «Еєле, згода! Том». Я обіцяв поділитися своїми знаннями, як писати авторські статті, якщо він розповість мені свою біографію. Він зараз же погодився, і ми домовилися про зустріч. Через два тижні я приїхав зі свого офісу біля Білого дому в центрі округу Колумбія, а Боджія прибув зі свого паркувального гаража, і ми зустрілися в *Peet's Coffee & Tea*. Він сидів за маленьким столиком біля вікна. У нього було волосся кольору «сіль із перцем» і вуса, а шию огортав зелений вовняний шарф. Він почав із того, що розповів мені, як став есеїстом, а потім я виконав свою частину домовленості, і робили ми це, попиваючи вишуканий напій, поданий закладом.

Боджія, котрому на час нашого знайомства виповнилося 63 роки, розповів, що диплом бакалавра з економіки він одержав в Університеті Хайле Селассіє I, який тривалий час був ефіопським імператором. Боджія — православний християнин та оромо (найчисельніша етнічна група в Ефіопії, що має власну мову). Він розповів, що ще з часів своєї діяльності як активіста в кампусі виступав за культуру й надії народу оромо в контексті демократичної Ефіопії.

«Я хочу домогтися, щоб усі народи Ефіопії пишалися своєю нацією й ефіопським громадянством», — пояснював Боджія. Ця діяльність зумовила лють ефіопського режиму та змусила Боджію до політичної еміграції 2004 року.

Боджія, який тримався з гідністю освіченого іммігранта, чия праця вдень була лише способом заробітку, щоб мати змогу вести серйозний блог увечері, вів далі: «Я пишу не заради писання. Я хочу навчитися техніки письма. І в мене є справа, задля якої я це роблю».

Він назвав свій блог Odanabi.com на честь ефіопського містечка біля столиці Аддис-Абеби. Нині це містечко рекламують як майбутній адміністративний і культурний осередок оромського регіонального уряду. Писати він починав на різних ефіопських веб-платформах — Nazret.com, Ayuuanntu.net, AddisVoice.com та оромському сайті Gadaa.com, — але темпи їхньої роботи та його бажання брати участь у поточних дебатах не збігалися: «Я вдячний тим сайтам, що надали мені можливість висловлювати погляди, але процес виявився надто повільним». Тож, пояснював він, як «людина у фінансовій скруті я пішов працювати до гаража-паркінгу і створив [власний] веб-сайт, щоб мати свою постійну платформу». Хостинг за невелику плату йому надає сайт Bluehost.com.

Боджія вважав, що в ефіопській політиці переважають екстремісти, і додав: «Розумної середини в тих змаганнях немає». В Америці його вразило те, що він хотів би перенести й до Ефіопії, — «як люди обстоюють свої права і як шанують чужу думку». (Мабуть, треба бути чужинцем із розділеної країни та працювати в підземному гаражі-паркінгу, щоб побачити сьогоденну Америку як країну, у якій суперечки зближують людей, але мені дуже сподобався його оптимізм!)

За словами Боджії, він може залишатися в будці касира й видавати решту, але намагається спостерігати людей, як ті виражають себе й передають свої думки. «Перш ніж прийти сюди, я не чув про Тіма Рассерта, — сказав Боджія про покійного видатного ведучого «Зустрічей із пресою». — Я його не знаю, але коли почав дивитися [програму], відразу ніби заразився від неї. Ведучи програму, він не доводить людей до краю. Нещадно викладає факти й дуже поважає почуття співрозмовника». У результаті, виснував Боджія, «коли дискусія добігає кінця, ви відчуваєте, що одержали чимало інформації», але й у голові співрозмовника щось спрацьовує. Тімові це сподобалося б.

Я поцікавився, чи знає він, скільки людей читає його блог.

«Місяць на місяць не припадає, і все залежить від теми, проте є й постійна аудиторія», — сказав він, утім, згідно з веб-лічильником, його читають приблизно у 30 країнах. Однак при цьому докинув: «Якщо ви можете чимось посприяти з моїм веб-сайтом, я буду дуже вдячний». Останні вісім років він 35 годин на тиждень працював у гаражі-паркінгу, щоб заробити «на прожиття, бо мій сайт там, де моя енергія».

Я пообіцяв посприяти, якщо буде змога. Хто ж може опиратися паркувальнику, у якого є власний веб-сайт! Однак я мусив запитати: «І що ви відчуваєте — удень паркувальник, увечері — веб-активіст, коли ведете, сидячи у Вашингтоні, власний глобальний блог для читачів у 30 країнах, навіть якщо покази лічильника й невеликі?»

«Я відчуваю себе ніби уповноваженим, — не вагаючись, відповів Боджія. — Сьогодні я трохи шкодую, що змарнував стільки часу. Треба було починати 3—4 роки тому й не потикатися будь-де зі своїми статтями. Якби вчасно зосередився на своєму блозі, нині моя аудиторія була б більша... Я глибоко задоволений тим, що роблю. А роблю я дещо позитивне, що допомагає моїй країні».

РОЗІГРІВАННЯ ТА ВИСВІТЛЕННЯ

Протягом кількох наступних тижнів я надіслав Боджії емейлом дві настанови про те, як я вибудовую колонку, а тоді ще й зустрівся з ним у тій самій кав'ярні Піта, щоб переконатися, що він правильно все зрозумів. Не знаю, наскільки це йому допомогло, але мені наші зустрічі дали дуже багато — більше, ніж я гадав.

Почнімо з того, що навіть перше знайомство зі світом Боджії стало відкриттям. Ще десять років тому ми обидва мали мало спільного, а тепер стали своєрідними колегами. Кожен із нас перебував у процесі донесення до ширшої аудиторії своїх пріоритетів, участі у глобальній дискусії та прихилення світу до своєї думки. Ми також були частиною більшої тенденції. «Не було ще такого часу в людства, коли стільки людей робили історію, запи-

сували історію, поширювали історію й водночас її поліпшували», — зауважив Дов Сайдмен. У попередні епохи «потрібна була армія, щоб робити історію, записувати її, потрібна була кіностудія або газета, а також для її поширення потрібен був публіцист. Нині здійснити хвилю може кожний. Кожний може зробити історію, натиснувши на клавішу».

І саме це робив Боджія. Митці й письменники здавна працювали допізна. Особливість сьогодення в тому, скільки людей можуть собі дозволити працювати допізна, скількох вони зачіпають у пізню пору, якщо їхнє писання справді привертає увагу, як швидко вони можуть вийти на глобальний рівень, якщо доведуть, що мають що сказати, і чи дешеве нині таке заняття.

Щоб виконати свою частину домовленості з Боджією, мені треба було глибше замислитися над мистецтвом викладення думки, ніж я робив це досі. На час нашого знайомства я вів колонку майже 20 років, а перед тим 17 років пропрацював репортером, і от наша зустріч змусила мене зробити паузу й пояснити відмінність між репортажем і концептуальним оглядом та сформулювати, у чому полягає дієвість колонки.

У двох нотатках для Боджії я пояснював, що немає якоїсь формули написання статей, немає про це курсів, — кожен робить це на свій штиб. Але загальні напрямні я міг йому викласти. Репортер зосереджується на фактах для пояснення баченого і складного, а також на розкопуванні й викритті непроникного та прихованого залежно від того, що наразі потрібно. Ви маєте інформувати, не боячись нічого й не схиляючись ні на чий бік. Сама новина справляє величезний вплив, але це має відбуватися пропорційно до інформативності новини, викривальності та здатності пояснити.

Виклад власного погляду — інший жанр. Якщо ви колумніст або блогер, як у випадку Боджії, ви маєте справити вплив або спровокувати реакцію, а не просто інформувати, — настільки цікаво обстоювати певну перспективу, щоб спонукати читачів думати чи відчувати по-іншому або сильніше, свіжіше сприймати проблему.

Ось чому, пояснював я Боджії як автор колонки, «я переймаюся або розігріванням, або висвітленням». Кожна колонка

чи блог засвічує читачеві лампочку в голові (висвітлює проблему так, щоб читач поглянув на неї по-новому) або зрушує емоції в його серці та спонукує відчувати або діяти інтенсивніше чи по-іншому. Ідеальна колонка робить і те, й інше.

Але як саме відбувається розігрівання й висвітлювання? Звідки беруться ці думки? Гадаю, кожен оглядач має свою відповідь на ці запитання. Моя коротка відповідь полягає в тому, що будь-що може породити ідею колонки: заголовок у газеті, що здався вам дивним, жест чужинця, зворушлива промова лідера, наївне запитання дитини, жорстока стрілянина у школі, дивовижна оповідь про біженця. Геть усе може стати спонукою для розігрівання й висвітлення. Усе залежить від того, як ви побудуете зв'язки й подасте викриття на підтримку свого погляду.

Однак я говорив Боджії, що загалом писання колонки — це своєрідна хімія, бо чаклувати над нею доводиться самому. Колонка не пишеться сама, на відміну від того, як розгортається якась новина. Колонку треба творити.

Хімія колонки передбачає змішування трьох основних інгредієнтів: власних цінностей, пріоритетів і сподівань; вашого бачення, як основні сили, головні світові механізми формують події; того, що ви знаєте про людей і культуру, як вони реагують або не реагують, коли на них справляють вплив основні сили.

Коли я говорю про ваші цінності, пріоритети та сподівання, то маю на увазі речі, якими ви найбільше переймаєтеся і які найбільше хочете бачити втіленими в життя. Цей пакет цінностей допомагає вам визначати, що саме важливе і про що варто висловити свою думку, а також що саме ви скажете. Ви можете як оглядач передумати, але ви не можете не мати власної думки, нічого не обстоювати або обстоювати все одразу чи лише прості й безпечні речі. Оглядач має відштовхуватися від власної системи цінностей, яка формує його міркування про те, що треба підтримати або чому протистояти. Ви капіталіст, комуніст, лібертаріанець, кейнсіанець, консерватор, ліберал, неоконсерватор чи марксист?

Коли я кажу про світові механізми, то маю на увазі «Машину» (мої шанування Рею Далію, відомому інвестору у фонд

геджування, який описує економіку як «Машину»). Щоб бути оглядачем, у вас мусить бути готова робоча гіпотеза про те, як саме Машина працює, бо головна ваша мета — пхати ту Машину в напрямку ваших цінностей. Якщо ж ви не сформулювали для себе теорію роботи Машини, ви будете скеровувати її в напрямки, що розбігаються з вашою концепцією, або взагалі залишите її на місці.

А коли я згадую про народ і культуру, то маю на увазі те, як на різні народи й культури впливає Машина в русі і як, своєю чергою, народ реагує та впливає на Машину. Загалом статті розповідають про народ, про дурниці, які люди кажуть, роблять, ненавидять і на які сподіваються. Мені подобається збирати інформацію для статті, але я водночас ніколи не забуваю: звертання до іншої людини — це теж інформація. Колонки, на які найбільше реагують, присвячені людям, а не статистиці. І ще не забувайте, що бестселер усіх часів — збірка оповідей про людей. Він називається Біблія.

Я доводив Боджії, що найефективніші колонки були результатом змішування та притирання згаданих трьох інгредієнтів: не можна бути ефективним оглядачем без пакета цінностей, які інформують про те, що ви обстоюєте. Дов Сайдмен полюбляє нагадувати мені талмудичну приповідку: «Що виходить із серця, те й увиходить до серця». Що не виходить із вашого серця, ніколи не увійде комусь до серця. Потрібна турбота, щоб турбота спалахнула, потрібна емпатія, щоб емпатія спалахнула. Колонка не буде ефективною, якщо у вас не буде певного розуміння того, як найбільші сили формують світ, у якому ми живемо, і як на них впливати. Ваша думка про Машину не може бути досконалою або незмінною. Здобуваючи нову інформацію, ви постійно будете й перебудовувати свій твір, ураховуючи те, що світ змінюється. Але людей дуже складно переконати щось робити, якщо ви не зможете переконливо пояснити, чому ось така дія дасть ось такий результат, бо так працює механізм Машини. І останнє, я сказав Боджії, що він ніколи не матиме путящої колонки, якщо її не надихатимуть і не надаватимуть інформацію реальні люди. Колонка не може бути обстоюванням абстрактних принципів.

Коли об'єднуєте свій пакет цінностей з аналізом роботи Машини й вашим розумінням того, як вона впливає на народ і культури в різних контекстах, ви одержуєте світогляд, завдяки якому зможете розглядати будь-які ситуації, щоб висловити свої міркування. Так само як ученому, що працює з даними, потрібний алгоритм, щоб впоратися з неструктурованими даними й шумом та розгледіти релевантні патерни, оглядач повинен мати світогляд, щоб розігрівати й висвітлювати ситуацію.

Щоб світогляд був завжди свіжим і релевантним, підказував я Боджії, треба постійно вчитися й займатися репортажем, і сьогодні більше, ніж будь-коли. На того, хто обмежиться затертими формулами й догматизмом у швидкозмінюваному світі, чекають клопоти. З тим, що світ стає незалежнішим і складнішим, дедалі важливіше розширювати свій світогляд і синтезувати нові перспективи.

Мої погляди на ці справи формувалися під сильним впливом Ліна Велза, який викладає стратегування в Університеті національної оборони. Згідно з Велзом, дивацтвом було б вважати, буцім можна висловлювати думки або пояснювати цей світ, тримаючись за внутрішні й зовнішні засади незмінного пакета пояснень, або за допомогою тільки дисциплінарного підходу. Велз описує три варіанти мислення про проблему: «усередині пакета», «ззовні пакета» і «за відсутності пакета». Єдиний доречний підхід до мислення про проблему сьогодні, доводить він, це «мислення без пакета».

Звичайно, це не означає, що немає власної думки. Радше це означає брак меж для вашої допитливості й різних дисциплін, які ви можете залучити, щоб оцінювати роботу Машини. Велз називає такий підхід — і я використовую його в цій книжці — «радикально інклюзивним». Він передбачає залучення до вашого аналізу якомога більше відповідних людей, процесів, дисциплін, організацій і технологій; зазвичай ці фактори залучають або поодинці, або ними нехтують узагалі. Наприклад, єдиний спосіб зрозуміти змінну природу геополітики сьогодні потребує поєднувати статистичні матеріали з розвитком телекомунікацій, динамікою довкілля, поступом глобалізації, даними демографії. Без цього неможливо створити завершену картину.

Цими наріжними уроками я поділився з Боджією у своїх нотатках і під час зустрічей у кав'ярні. Але ще є зізнання, яким я також із ним поділився під час останньої зустрічі, що відбулася, коли я дописував цю книжку: я ніколи так глибоко не замислювався над своїм ремеслом і над тим, що змушує колонку працювати, поки мене до цього не спонукала наша випадкова зустріч. Якби я не зробив паузу й не заговорив з ним, я ніколи б не розібрав, не вивчив би й знову не зібрав би до купи конструкцію, завдяки якій можна побачити сенс у довколишньому світі в період швидких змін.

Не дивно, що цей досвід збурих мій мозок. І не дивно, що зустрічі з Боджією незабаром змусили мене загадати собі ті самі запитання, які я пропонував йому вивчити: який мій пакет цінностей і як він сформувався? Як, на мою думку, Машина працює сьогодні? І що я знаю про те, як Машина впливає на різні народи й культури та як вони на це реагують?

І я заходився це робити під час паузи, а решта книжки — це моя відповідь на ті запитання.

У другій частині розповідається, як я розумію найпотужніші сили, які реформують більшу кількість речей у більшій кількості місць і багатоманітніше протягом більшої кількості днів. Натяк: Машину урухомлює одночасне прискорення в технології, глобалізації, зміні клімату, які між собою взаємодіють.

У третій частині йдеться про те, як ці прискорювані сили впливають на народи й культури. Тобто як вони реформують робоче місце, геополітику, політику, етичний вибір і спільноти, включно з містечком у Міннесоті, де я зростав і де формувалися мої цінності.

У четвертому розділі я подаю висновки з усього свого викладу.

Власне, ця книжка — одна величезна колонка про сьогоденний світ. У ній визначаються ключові сили, які зумовлюють зміни в усьому світі, пояснюється, як вони впливають на народи й культури і виокремлюються цінності й реакції, що, на мою думку, придатні для керування цими силами, щоб мати з них найбільший пожиток для більшості народів і в більшості місць та пом'якшити найнегативніші впливи.

Тож не відомо, що може вийти з паузи й розмови з іншою людиною. Коротше кажучи, Боджія одержав структуру для свого блогу, а я — структуру для цієї книжки. Можете думати про неї як про путівник оптиміста у процвітанні та збільшенні стійкості в добу прискорень, що є моментом найбільших перетворень в історії.

Як репортера, мене постійно вражає, що, коли випадає повернутися до попередньої оповіді чи періоду історії, ви відкриваєте те, повз що пройшли спершу. Коли я заходився писати книжку, одразу побачив, що технологія поворотного пункту, яка урухомлює сьогодні Машину, виникла ніби неспроста 2007 року.

Що ж у біса сталося 2007 року?