

**Томас Фрідман**

**Дякую за запізнення (частина\_2)**

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.  
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені  
тільки за згодою правовласників.**

## **Частина ІІІ. Новаторство**

## **Розділ 7. Занадто швидко**

**Ми вступаємо в добу прискорень. На кожному рівні суспільство спирається переважно на лінійні моделі змін, що потрібно переглянути. Через вибухову силу експоненційного зростання XXI століття дорівнюватиме 20 000 років поступу за сьогоднішніх темпів розвитку; організаціям слід переформатовуватися набагато швидше.**

***Рей Курцвайл, директор з питань інжинірингу в Google***

**Інша моя машина без водія.**

***Стикер на бампері автівки у Кремнієвій долині***

Ми визначилися з добою прискорень, і тепер два запитання спливають на думку: просте й інтелектуальне. Просте запитання таке: *чи все відбувається занадто швидко?* Інтелектуальне запитання таке: оскільки технологічні сили врухомлюють зміни в такому темпі, що не збирається вповільнюватися, *то як ми будемо адаптуватися?* Якщо ваша відповідь на перше запитання — «так», то, запевняю вас, ви в цьому не самі. Ось моя улюблена історія з книжки Еріка Брінйолфсона й Ендрю Мак-Ефі «Друга машинна доба»: нідерландського grosмейстера Йоганнеса Гендрікуса Доннера спитали, як би він готувався до матчу проти такого комп'ютера, як *Deep Blue* компанії *IBM*.

Доннер відповів: «Я приніс би з собою молоток».

Доннер — не єдиний, кому хотілося б зруйнувати дещо з останніх досягнень у програмному забезпеченні та штучному інтелекті. Цей поступ не тільки відбирає роботу «блакитним комірцям», але

й витісняє навіть «білі комірці» з їхнім умінням, навіть шахових гросмейстерів. Завдяки творчій реструктуризації робочі місця завжди з'являлися та зникали. Якби коні могли голосувати, то ніколи не було б машин. Але перебої траплятимуться тепер частіше, бо технологічний поступ спирається на власні ресурси й переносить нас з однієї платформи на іншу, охоплюючи дедалі більші сегменти ринку праці.

Я це знаю, бо як 63-річний журналіст пережив купу таких змін платформ і бачив, що ці переходи відбувалися дедалі швидше. Уже готуюся до того дня, коли в мене будуть онуки й один із них запитає: «Діду, а що таке друкарська машинка?»

Ось стисло про те, як я особисто відчув потік технологічних змін. Перекоаний, що багато читачів і себе тут упізнають.

Відразу після завершення магістратури з проблем арабського й сучасного близькосхідного світу в Оксфордському університеті, я почав працювати в телеграфній агенції *United Press International (UPI)* у лондонському бюро на Фліт-стріт навесні 1978 року. Для написання матеріалів у лондонському бюро *UPI* ми використовували як механічні друкарські машинки, так і перші текстові процесори. Для молоді, яка тих часів не знає, сайт *About.com* пояснює, що «друкарська машинка — це механічна або електрична машинка з клавіатурою, у якій важіль залишав відбиток літери на аркуші паперу, що підводився вальцем». Вікіпедія пише, що друкарську машинку винайшли в «1860-х роках»<sup>29</sup> і її «швидко почали скрізь використовувати, щоб створювати всі тексти, крім приватного листування. Нею широко користувалися професійні письменники, клерки та вдома для ділового листування» до кінця 1980-х років, коли «текстові процесори й персональні комп'ютери... почали скрізь замінювати друкарські машинки... в Західному світі».

Тільки-но подумайте: автори, ділові люди й урядовці, власне, понад століття користувалися однаковими машинками — друкарськими. Це три покоління. Такі були повільні темпи технологічних змін, хоча це вже було набагато швидше, ніж до промислової революції. Звичайно, тоді я всього цього не знав, розпочавши працювати журналістом наприкінці промислової революції, коли вже завершувалася доба друкарських машинок, і напередодні ІТ-революції.

Наприкінці XX ст. поступ ринув уже набагато швидше. Проте, оскільки я почав працювати ще за промислової революції, мені треба було навчитися швидкодруку на друкарській машинці! Тож 1978 року, влаштувавшись на роботу в *UPI*, я найперше пішов до вечірньої школи діловодства в Лондоні, щоб вивчити скоропис і навчитися швидко писати обома руками. Разом зі мною вчилися переважно дівчата, які шукали роботу секретарки.

Стільникових телефонів на той час теж не було. Отож тоді я одержав свій перший великий урок із журналістики. Коли я прийшов до лондонського бюро, *UPI* відрядила мене висвітлити першу справжню новину. А урок був такий: *ніколи не просіть конкурента зачекати й не вішати слухавку*.

Ісламська революція в Ірані тільки-но починалася. У Лондоні група іранських студентів-прибічників аятоли Хомейні захопила іранське посольство, вигнала дипломатів шаха й замкнулася в головній будівлі посольства. Мені вдалося домовитися та пройти до будівлі, щоб узяти інтерв'ю у студентів-революціонерів. Не пам'ятаю, що вони казали, але я був від усього такий збуджений, що, позаписувавши все до нотатника, кинувся до телефонної будки біля посольства, щоб передати матеріал до бюро. То була класична червона англійська телефонна будка. До будки в черзі стояло 6—7 репортерів — биті голови з Фліт-стріт, які чекали, щоб передати свої репортажі.

Я терпляче чекав у черзі. Коли через 20 хвилин я потрапив до кабінки, то збуджено переповів редакторам, що я бачив і чув від іранських студентів у будівлі, гортаючи сторінки нотатника, щоб нічого не пропустити. Певної миті редактор, який приймав мій репортаж, запитав про якусь подробицю щодо будівлі, якої в мене не було.

І я відповів: «Почекайте, зараз перевірю».

Я й двох кроків не ступив, як наступний у черзі просунувся до будки, повісив слухавку, роз'єднав мою лінію, почав набирати свою газету й, озирнувшись до мене, мовив два незабутні слова: «Вибач, друже». Відтоді я ніколи не просив конкурента зачекати й не вішати слухавку. Звичайно, тепер, коли всі мають мобілки, жодному репортерові цей урок не потрібен.

Через рік, 1979 року, *UPI* відрядила мене до Бейрута другим кореспондентом у розпал там громадянської війни. Зі мною була моя технологічна платформа: я писав репортажі на великій механічній

друкарській машинці. Потім передавав їх до нашого осередку в Лондоні телексом, що — і, знову ж таки, це для молоді — *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* описує як «службу зв'язку, у якій телетайпісти зв'язуються між собою за допомогою дротового зв'язку та АТС». Тобто спочатку ми друкували через два інтервали три абзаци на білому друкарському папері. Потім передавали ці три абзаци оператору телекса, що набивав їх на стрічку телекса, яку вставляв до ляскотливого телекса в офісі. Далі інформація передавалася глобальними телефонними кабелями з того кінця світу, через океан, на телексний принтер на іншому кінці світу, у моєму випадку до осередку *UPI* в Лондоні, а потім — *The New York Times* на Мангеттені. Писати репортаж по три абзаци, не маючи змоги пересунути їх, викреслити, вичитати, досить складно. Спробуйте-но на дозвіллі! Тобто я працював так: писав повністю свій репортаж або новинну аналітику, потім переписував, а коли був уже задоволений, усе було до ладу й на своєму місці і я знав, куди піде мій допис, утретє переддруковував текст по три абзаци й передавав його телетайпістові. Система телексів у Бейруті йшла через Ліванську службу ПТТ (пошта, телефон, телеграф) у центрі Бейрута на лінії розмежування під час громадянської війни.

У 1981 році я пішов працювати до *The New York Times* і рік був бізнес-репортером у Нью-Йорку, а 1982 року *Times* знову відрядив мене до Бейрута очолити бюро газети. Я повернувся з портативною друкарською машинкою. Дуже добре її пам'ятаю. Німецька машинка *Adler* у білому футлярі. Вона тоді була найкраща на ринку й коштувала мені 300 доларів. Пам'ятаю, що, купивши її, подумав про себе: «Тепер я справжній іноземний кореспондент!» І дуже пишався тією друкарською машинкою. Хід у клавішів при натисканні був приємно твердий.

Тож, працюючи над цією книжкою, я погуглив запит «портативна друкарська машинка *Adler*», щоб поновити в пам'яті її вигляд, і в око впала третя відповідь у пошуковик: РІДКІСНА АНТИКВАРНА ПОРТАТИВНА ДРУКАРСЬКА МАШИНКА *KLEIN ADLER* ІЗ НІМЕЧЧИНИ, продається на *eBay*.

Ух! Важко повірити, що друкарський пристрій, з яким я 40 років тому починав свою кар'єру репортера, тепер — «рідкісна антикварна» річ. Так ніби йдеться про 1878 рік. Хотів би я показати вам світлину

машинки, але, на жаль, її вже в мене немає. Вона злетіла в повітря разом із моєю квартирою в Бейруті в перші дні Ізраїльсько-Палестинської війни в червні 1982 року, коли дві групи біженців із південного Лівану побилися між собою за те, кому дістануться порожні квартири в моєму будинку на Бліс-стрит. Переможена група зруйнувала весь будинок, трагічно вбивши дружину та двох доньок мого водія, які саме сиділи в мене вдома в кабінеті.

Я перебував у південному Лівані, коли на початку 1982 року Ізраїль вдерся туди, і залишився в Бейруті на все літо. За завданням *The New York Times* я мав залишатися там, доки бійці Організації визволення Палестини Ясіра Арафата не почнуть відпливати кораблями з бейрутського порту, про що було домовлено 21 серпня 1982 року. Мені потрібні були ці дві подачі по шість колонок під однією шапкою для альбому «Ізраїль загарбує» та «Арафат відходить». І ось день настав. Чудовий ранок. Ми з Пітером Дженнігзом з *ABC News* стояли в порту та стежили за подіями: прибували запаковані вантажівки палестинських партизанів, які стріляли в повітря зі своїх «калашів» та обсипали нас гільзами, вони з Бейрута пливли до Алжиру й Тунісу й далі в невідомість. То була драматична, зворушлива й неймовірно колоритна сцена; коли все скінчилося, я подався до бюро *Reuters* у Бейруті, де в мене було місце за столом, вийняв портативну друкарську машинку й почав писати порціями по три абзаци, вкладаючи пристрасть та енергію того літа в завершальний пасаж розділу.

Готовий репортаж я передав на телекс. Оператор набив його на стрічку, але, перш ніж він встиг передати матеріал до офісу *The New York Times* в Нью-Йорк-Сіті, зв'язок між Бейрутом і рештою світу урвався. Тоді вся інформація подавалася одним кабелем на комутатор ПТТ, і ось зв'язок припинився. Я просидів цілу ніч біля телекса, сподіваючись, що він оживе й репортаж піде до Нью-Йорка. Але дарма. Так, мої діти, був такий час і таке місце, де такі речі траплялися. Ні вам телефону, ні телекса, ні стільникового телефона, ні інтернету — нічогісінько. У мене досі в підвалі в коробці для черевиків зберігається та стрічка. Того ранку, 22 серпня 1982 року, *The New York Times* під шапкою на першій шпальті повідомляв, що Арафат залишає Бейрут, а в рядку, де вказують автора, було зазначено:

*Associated Press*, яка передала репортаж за кілька годин до мене та знищення ПТТ.

Наприкінці мого перебування в Бейруті 1984 року цифрова ІТ-революція тільки-но починалася, і *The New York Times* переслав мені пристрій *TeleRam Portabubble* — текстовий процесор завбільшки з валізу з маленьким екраном та акустичним з'єднувачем для телефона нагорі, який передавав інформацію акустичними хвилями до комп'ютерів першого покоління в *Times* на Таймс-сквер. З Бейрута я переїхав до Єрусалима, де працював у 1984—1988 рр. Спочатку я там теж працював на *TeleRam*, а вже десь в останній рік нам видали перші настільні *IBM* із великими флопі-дисками. Темп змін почав помалу прискорюватися. Швидше вдосконалювалися мої технологічні платформи.

Відбувши свій час у Єрусалимі, я переїхав до бюро у Вашингтоні, де з 1989 року став дипломатичним кореспондентом *The New York Times*. Я мав місце в першому ряду під час візиту держсекретаря Джеймса Е. Бейкера III з нагоди падіння Берлінського муру й завершення холодної війни. У тих поїздках ми користувалися лептопами *Tandy*, щоб писати й пересилати матеріали за допомогою міжміського телефонного зв'язку. Ми, репортери, добре навчилися розбирати телефони в готельних номерах по всьому світі, щоб напряму під'єднати їх до *Tandy*. Для цього, подорожуючи, треба було брати з собою не лише репортерський нотатник, але й маленьку викрутку.

Коли 1992 року за нового президента Білла Клінтона я почав висвітлювати роботу Білого дому, ні в кого з тих, кого я знав, не було електронної пошти. У 1993—1994 рр. я був на останній своїй репортерській посаді в *The New York Times* кореспондентом із питань міжнародної економіки. Колумністом почав я працювати в січні 1995 року. Того року — 9 серпня 1995 року — стартапова компанія *Netscape* вийшла на ринок із переглядачем інтернету, який назвали «браузером», що давав змогу найкраще працювати на екрані з інтернетом, емейлами, зі всесвітньою павутиною. З публічної пропозиції *Netscape* почався інтернет-бум та інтернет-булька: пропозиція акцій становила 28 доларів, до обіду ціна піднялася до 74,75, а станом на час закриття — 58,25 долара.

Відтоді в мене калейдоскопічно змінювалися лептопи й десктопи *Dell*, *IBM*, *Apple* і зростала швидкість виходу в інтернет. Років десять тому



стало очевидно, що в газетному бізнесі хутко скорочуються місця, бо дедалі більше газет закривалося, збільшувалася кількість реклами на веб-ресурсах і дедалі більше людей читало видання на мобільних пристроях. Я бачив, як репортери переходили від написання одного матеріалу на день для друкованого видання *The New York Times* до кількох матеріалів щодня для осучаснення електронної версії, а також почали вдаватися до *Twitter*, робити пости у *Facebook* і викладати наративні відео. Це мені нагадало, як я працював у телеграфній агенції репортером у Бейруті: сповіщення про гарячі новини, пересилання світлина, радіоповідомлення, — усю ту лихоманкову роботу доводилося виконувати одночасно, тому я мріяв дописувати до газети лише на один визначений термін. Нині в газетних репортерів і репортерів в агенціях терміни здавання матеріалів змінюються щосекунди.

З бігом часу я спостерігаю, як моя професія, мої інструменти, інструменти інших білих комірців змінюються через супернову дедалі швидше. У травні 2013 року я стояв у черзі паспортного контролю в лондонському аеропорту Гітроу, чекаючи на дозвільний штамп імміграційного контролю. Аж тут до мене обернувся чоловік попереду, сказав, що він ридер, і став зі мною на приятельську розмову. Я поцікавився, що він робить. Він відрекомендувався як Джон Лорд і сказав, що займається програмним забезпеченням.

«Яким саме програмним забезпеченням?» — спитав я. Він сказав, що його компанія поклала собі за мету «зробити юристів непотрібними» скрізь, де це можливо, створюючи софтверні застосунки, завдяки яким люди можуть виконувати дедалі більші обсяги юридичної роботи без порад адвокатів. Його компанія *Neota Logic* хоче ґрунтовно вдосконалити доступ до порад і правосуддя «для понад 40 % американців, які не можуть дозволити собі адвоката в разі потреби», наприклад в укладанні заповітів, основних юридичних документів, а також щоб дати раду в критичних життєвих ситуаціях — відчуження дому, домашньому насильстві, захисті дитини.

*Neota Logic* належить до нової лінійки програмного забезпечення, що називають «експертними системами», здатними виокремити чималий шмат бізнесу, який дуже потрібний клієнтам і за який юристи стягують платню, але який насправді може виконати відповідна програма, наприклад пакет *TurboTax*. На сайті компанії наведені слова

одного коментатора, який нарікає на те, що технологія *Neota Logic* не може «читати між рядками ... [або] триматися за руки й витирати сльози». На що фірма відповіла: «За першої можливості ви прочитаєте про це у прес-релізі». Лорд потім пояснив мені, що «в нього завжди був великий пієтет до судових захисників, і сплине чимало часу, перш ніж алгоритми зможуть замінити їх і журі». На жаль, додав він, «це, звичайно, не недосяжно, але поки що *Neota* цим не переймається». Несподівано я зрадів, що мої доньки не збираються ставати юристами. Раз по раз я натрапляв на те, чого й на думці не мав, і це нагадувало, що супернова перевернула світ назавжди. На початку 2015 року я вів репортаж за допомогою камери стільникового телефона із заднього сидіння автівки без водія! Під час відвідин науково-дослідної та інноваційної лабораторії *Google X* мені дозволили покататися на позашляховику «Лексус RX 450h» без водія. На передньому сидінні було двоє працівників лабораторії X. Одна з них, інженер *Google*, сиділа на пасажирському місці, тримаючи на колінах відкритий лептоп. Інший працівник сидів на місці водія, але керма не чіпав. Він мав заспокоїти водіїв, які зупинятимуться на світлофорі й цікавитимуться, чи є в автівці водій, що все гаразд і без водія! Я сидів на задньому сидінні.

Ми рушили довколишніми вулицями до торговельних районів Маунтін В'ю в Каліфорнії. Маршрут був запрограмований, і автівка сама собою керувала, тобто програма керувала. Ми перебували в «автономному режимі». Поспостерігавши п'ять хвилин, як автівка спокійно минає перехрестя, досконало повертає ліворуч, чекає на пішоходів, обачно проїздить повз байкерів, я зрозумів, що й сам переступив певну лінію — щось, чого я не чекав: я відчував себе безпечніше з програмою, ніж за кермом був би я чи водій.

І недарма: сайт лабораторії X повідомляє, що щодня на типових американських вулицях стаються тисячі дрібних ДТП, 94 % з яких через помилку людини, а 55 % не потрапляє до звітності. Однак до 2016 року 53 гуглівські машини в автономному режимі подолали понад 1,4 млн миль та потрапили лише в 17 аварій — у жодному випадку ніхто не загинув і ці машини не були винні в порушенні.

Проте *Google* визнав, що в понад десятих випадках водії-випробувальники мали втрутитися, щоб уникнути зіткнення.

(На жаль, 14 лютого 2016 року самохід *Google*, намагаючись об'їхати

мішок із піском на дорозі, зачепив автобус на швидкості менш ніж 2 милі/год. Це досить добрий рекорд водіння за шість років.)

Тож коли я розказав співробітниці *Google* на передньому сидінні автономної автівки, наскільки розпружено я почувався, вона спокійно відвела погляд від лептопа, що моніторив рух автівки, і сказала мені фразу, якої я як репортер ніколи не чув.

«Пане Фрідман, — сказала вона, — в автівки немає мертвих зон.

Майже всі ДТП сталися через те, що ззаду в нас врізалися водії, які втрачали пильність на дорозі».

*Ця автівка не має мертвих зон!* Я записав ці слова до свого нотатника.

Співзасновник *Google* Сергій Брін приєднався до нас, коли ми поверталися до офісу Х. Там він показав мені прототип гуглівської двомісної автономної автівки. Назви в неї поки що немає, але вона схожа на велике яйце на колесах або щось, у чому ви поїхали б на гору в підйомнику для лижників. Просто два місця, панелі з приладами немає, керма немає, нічого немає. А проте це — автівка-самохід.

«А як сказати їй, куди їхати?» — запитав я Бріна.

«А ви просто запрограмуєте все на своєму стільниковому телефоні», — відповів він так, ніби це найзвичайнісінька річ у світі.

Авжеж, як я про це не подумав! Стільниковий телефон, який я використовував для фотографування й запису репортажів, стане ключем до моєї наступної автівки. Чому б і ні? І раптом до мене дійшло, що організаційний консультант Воррен Бенніс мав на увазі, висловлюючи своє відоме спостереження про те, що «на фабриці майбутнього буде лише двоє працівників: людина й собака. Людина займатиметься тим, що годуватиме собаку. Собака пильнуватиме, щоб людина не чіпала обладнання».

Але сміх мені урвався. Усе ставало дуже серйозним і вже наближалось до мети.

Сьомого березня 2015 року *The New York Times* оголосив про опитування: «Це написала людина чи комп'ютер? Величезний обсяг того, що ми читаємо, створювала не людина, а комп'ютерні алгоритми. Ви можете розрізнити, хто писав? Візьміть участь в опитуванні»:

1. «Геологічна служба США повідомляє, що в понеділок уранці за п'ять миль від Вествуда в Каліфорнії стався поверхневий землетрус

магнітудою 4,7. Землетрус відбувся о 6:25 за тихоокеанським часом на глибині 5,0 миль».

- ☐ Людина
- ☐ Комп'ютер

2. «Зиск компанії *Apple* 2014 року побив усі рекорди. Прибуток склав 18 млрд доларів при доході 74,6 млрд доларів. Жодна компанія за всю історію не мала такого прибутку».

- ☐ Людина
- ☐ Комп'ютер

3. «Раз по раз уві сні я бачу милу тінь,  
Котра й вві сні пробуджує світанок...  
Це марення, як темна безгомінь,  
Її утримує, і темрява не тане».

- ☐ Людина
- ☐ Комп'ютер

4. «Беннеру вдалося добігти до домашньої бази, граючи проти Гамільтона Ейза-Форсіні. Беннер вів 2 : 3, відбив один кидок і заробив один ран. Беннер мав одне очко у третьому інінгу та подвоїв результат у п'ятому інінгу».

- ☐ Людина
- ☐ Комп'ютер

5. «Кітті довго не могла заснути. Вона страшенно нервувалася, і навіть келих гарячого вина, який Вронський змусив її випити, не допоміг. Лежачи в ліжку, вона весь час подумки поверталася до жахливої сцени в лузі».

- ☐ Людина
- ☐ Комп'ютер

6. «Вівторок став визначним днем для В. Робертса: пітчер юніорів продемонстрував чудову гру й на стадіоні *Davenport Field* “Вірджинія” перемогла “Джордж Вашингтон” з рахунком 2:0».

- ☐ Людина

☐ Комп'ютер

7. «Я зручно розляглася на м'якому сидінні американського “вена” та слухняно цмулила горілку, яку подавали молодики, бо росіянам не властиво відмовлятися».

☐ Людина

☐ Комп'ютер

8. «Я щирим серцем подарую тобі вірш —  
Щодня їх можна безліч написати,  
І кожний прозвучить незгірш...  
Скажи про що — я буду цілий день чекати».

☐ Людина

☐ Комп'ютер

Відповіді: 1. Комп'ютерний алгоритм. 2. Людина. 3. Комп'ютерний застосунок для віршування. 4. Комп'ютерний алгоритм.

5. Комп'ютерний алгоритм. 6. Комп'ютерний алгоритм. 7. Людина. 8. Комп'ютерний застосунок для віршування.

Сьогодні це поети. Завтра — колумністи...

У квітні 2016 року, як уже згадував, я поїхав із міністром докільля Адаму Шефу до Агадеза на півночі Нігеру, посеред Сахари, подивитися, як регіональні економічні мігранти прямують через Нігер до Лівії й далі, як вони сподівалися, до Європи. Тринадцятого квітня 2016 року я з Нігеру написав колонку, цитуючи Шефу. О 3:20 ранку за східним стандартним часом (або о 8:20 за нігерським) матеріал на своєму сайті виставив ресурс NYTimes.com. Опівдні я їхав із країни й о 13:00 поїхав до аеропорту. Шефу приїхав попрощатися, і я першим повідомив йому: «Я цитую вас сьогодні у своїй колонці в *The New York Times*. Матеріал виставлено на сайті NYTimes.com».

«Я знаю, — відповів він. — Мої діти вчаться в Китаї й уже переслали мені матеріал». Отож сьогодні міністр у Нігері переповідає мені, що його діти вчаться в далекому китайському університеті й емейлом переслали йому мою колонку з Нігеру, а моя дружина в Бетесді ще не прокидалася й не читала її.

І, нарешті, робота над цією книжкою. На збирання матеріалів пішло два з половиною роки, і за цей час я два чи три рази брав інтерв'ю

у представників усіх основних технологій, щоб упевнитися, що всі відомості в мене будуть на сучасному рівні. Досвіду написання книжки в мене не було; це схоже на ловитву метелика сачком — ось-ось він упіймається, але щоразу випурхує й летить геть.

Отак і вийшло: за якихось 40 років я перейшов від написання трьох абзаців за один раз на механічній друкарській машинці до поїздок на самокерованій автівці й запису репортажу про це на телефоні та до читання віршів, укладених алгоритмом, до бездротового пересилання репортажу інтернетом з Нігеру, щоб наступного ранку його прочитали в Китаї та переслали емейлом звітти нігерському міністрові (я йому сказати не встиг, що цитував його) і далі — до цієї книжки про технологічні зміни, за якими йдуть нові технологічні зміни.

Чи потрібен мені тепер молоток?

## **Вважайте на розриви**

Скільки б я про це подеколи не фантазував, відповідь буде — ні. У нас немає вибору: треба пристосовуватися до нового темпу змін. Буде важче й вимагатиме більшої видатності, але ж ця реальність каламутить політику в усьому світі, особливо в Америці та Європі. Прискорення, графіки якого ми вже подавали, утворило розрив між темпом технологічних змін, глобалізацією, стресами в довіллі та здатністю людей і систем керування адаптуватися й опановувати їх. Багато хто відчуває втрату контролю й відчайдушно потребує допомоги у спрямуванні й осмисленні.

Хіба вони винні? Коли стільки всього прискорюється відразу, то справді може здатися, ніби ви в каяку, а гірська річка рине й пориває вас із собою. За таких умов виникає непереборна спокуса зробити дуже хибну річ: почати табанити веслом, намагаючись пригальмувати.

*Це не спрацює*, пояснила мені Анна Левеск, колишня учасниця канадської збірної з фристайлового спуску гірськими річками на байдарках і бронзова призерка Олімпійських ігор, яка понад 15 років брала участь у міжнародних змаганнях, працювала інструктором і гідом. У своєму блозі вона запостила кілька простих стратегій керування байдаркою на гірській річці, про які варто пам'ятати, намагаючись упоратися з нашою добою прискорень.

Її пост називався: «Чому “*тримайте весло у воді*” — погана порада початківцям».

Чи замислювалися ви коли-небудь, що означає фраза «тримайте весло у воді»? Якщо так, то ви ніколи не порадили б робити це байдарочнику-початківцеві на гірській річці. Веслувальники й інструктори, які дають таку пораду, мають добрі наміри й хочуть насправді сказати: «Продовжуйте веслувати, щоб утримати рівновагу на швидкоплині». Коли початківці чують «тримайте весло у воді», вони починають невдало імітувати стерно, бо водночас намагаються табанити й використовувати лопать для стернування. Вони опиняються в дуже поганій позиції...

Щоб утримувати рівновагу на порогах, слід переганяти швидкоплин. Щойно починаєте табанити чи стернувати лопаттю, ви ризикуєте перекинутися.

Те саме з керуванням сьогодні. Єдиний спосіб стернувати — веслувати в темпі або швидше за темп змін у технології, глобалізації, довкіллі. Єдиний спосіб процвітати — підтримувати *динамічну стабільність*, — про цей трюк байкерів казав Астро Теллер. Але що є соціополітичним еквівалентом веслування в темпі швидкоплину або підтримання динамічної стабільності?

Це новаторство *в усьому, крім технології*. Треба концептуально й конструктивно змінити громадський робочий простір, політику, геополітику, етику, громади так, щоб більше громадян протягом більшої кількості днів і різноманітніше змогли витримувати те, як прискорення переформатовує їхнє життя й генерує більше стабільності, коли ми мчимо цим швидкоплином.

Оновлення робочого простору допоможе визначити, що саме люди можуть робити краще за машини, а що — краще з машинами, і тоді відповідно навчати персонал. Геополітичне оновлення дасть змогу визначити, як нам колективно керувати світом, де сила одного, сила машин, сила потоків, сила багатьох руйнують слабкі держави, надають надмірної ваги розривним чинникам та обтяжують сильні держави. Політичне оновлення дозволить узгодити традиційні платформи лівих і правих партій, які під час своєї появи переймалися промисловою революцією, Новим курсом і холодною війною, з новими запитами на здатність соціуму відновлювати нормальне функціонування в добу трьох великих прискорень. Моральне оновлення допоможе переосмислити сумірність життєздатних цінностей геть з усіма, коли сила одного й сила машин стають настільки потужні, що

люди стають богоподібними. І, нарешті, соціальне оновлення, новий підхід до укладання соціальних договорів, можливості довічного навчання, розширення партнерства особи з громадою дасть змогу залучати й підтримувати більше розмаїтого населення та створювати більше здорових спільнот.

Одним із моїх улюблених мислителів у цій галузі є Ерік Байнгокер, виконавчий директор Інституту нового економічного мислення в Оксфордському університеті й автор праці «Походження багатства: радикальна трансформація економіки та що це означає для бізнесу й суспільства». В інтерв'ю Байнгокер стисло підсумував виклики, які на нас чекають. Він почав із розрізнення еволюції «фізичних технологій» (кам'яні інструменти, плуги з кінним запрягом, мікрочипи) й еволюції «соціальних технологій» (гроші, верховенство права, інструкції, завод Генрі Форда, ООН):

Соціальні технології — це наша організація використання вигід кооперації — ігри з ненульовою сумою. Фізичні й соціальні технології взаємопов'язані у своїй еволюції. Оновлення фізичної технології уможлиблює появу нових соціальних технологій, наприклад технології використання викопного палива уможливили масове виробництво, а смартфони — економічний обмін. І навпаки, соціальні технології сприяють появі нових фізичних технологій — Стів Джобс не зробив би смартфон без глобального ланцюга постачання.

Проте, додав він, є велика відмінність між цими двома формами технології:

Фізичні технології еволюціонують у темпі розвитку науки — швидко та ще швидше за експонентом, а соціальні технології — у темпі, у якому можуть змінюватися люди, тобто набагато повільніше. У той час як фізична технологія створює нові дива, нові гаджети, покращує медицину, зміни в соціальній технології часто-густо призводять до соціальних напружень і заворушень, наприклад під час Арабської весни, коли країни намагалися перейти від трайбалістських автократій до демократій із верховенством права. Крім цього, фізичні технології можуть набагато випереджати здатність соціальних технологій керувати ними — поширення ядерних озброєнь, біотероризм, кіберзлочинність, що сьогодні належать до реалій нашого життя.

Поступ фізичних технологій не уповільниться — переможе закон Мура, тож ми змагаємося за те, щоб соціальні технології встигали адаптуватися. Нам слід глибше зрозуміти, як працюють індивідуальна психологія, організації, інститути, суспільства та знайти шляхи прискорення їхньої адаптивності та еволюції.

*Це ще буде величезною проблемою.*



Кожне суспільство й кожна спільнота мусять виробити темп, у якому вони переосмислюють і заново винаходять соціальні технології, бо в оглядному майбутньому розвиток фізичних технологій не уповільниться. Системний аналітик Лін Велз в есе «Кращий результат за допомогою радикальної інклюзивності», опублікованому 1 листопада 2014 року, пише: якщо, приблизно кажучи, «потужність обчислення на вартість одиниці продукції подвоюється кожні півтора року, то ще через півтора року це буде на 100 % більша потужність, через п'ять — на понад 900 %, через десять — на понад 10 000 %... Крім того, зміни відбуваються не лише в царині інформації. Біотехнології змінюються швидше за інформатику, роботика й автономні системи стають повсюдними, нанотехнологія починає впливати на цілу низку комерційних галузей від нових матеріалів до енергоощадження, та й сама енергія зазнає разючих змін і справляє вплив на все суспільство. У своїй сукупності темпи технологічних змін у п'ятих царинах: біо, робо, інфо, нано, енергія (скорочено БРІНЕ), — створюють юридичні, етичні, політичні, операційні та стратегічні можливості й ризики, яким поодиноці жодна компанія чи особа не можуть дати ради».

Це повномасштабна проблема переосмислення соціуму.

Завдяки тому, що Америка децентралізована й поділяється на 50 штатів і тисячі місцин (а це дає можливості множинних експериментів з урядуванням), вона ідеально пристосована для широко закrojеного проекту соціального переосмислення. Але 2008 року — відразу після народження 2007 року цілого нового пакета технологій прискорення — у нас почалася сувора економічна рецесія, що загнала Вашингтон у політичну безвихідь. У результаті багато фізичних технологій ринули вперед, а соціальні технології — навчання, керування, регулювання систем, що вкрай потрібне, щоб використати найкраще з цих прискорень та амортизувати все найгірше, — загальмувалися. Як я згадував вище, це схоже на те, що земля під ногами почала рухатися швидше, а керівні системи, покликані допомагати людям пристосовуватися й адаптуватися, знерухоміли; при цьому мало хто з політичних лідерів міг пояснити людям, що коїться.

Цей політичний недогляд залишив дуже багатьох людей в Америці та світі з відчуттям безпритульності без орієнтирів, що давало ґрунт для

активізації крайніх лівих і правих. Стільки людей шукає когось, хто загальмує процес або піде з молотком на сили змін... чи запропонує просту відповідь, щоб утішити їх.

Час подвоїти наші зусилля, скеровані на ліквідацію тривожного розриву за допомогою уяви й новаторства, а не тактики залякування чи спрощених рішень, які не спрацюють. Я навіть не претендуватиму на те, що знаю всі потрібні механізми. Проте в наступному розділі книжки я запропоную кілька найкращих зібраних ідей адаптації, які вкрай потрібні у п'яти ключових царинах: робочому просторі, геополітиці, політиці, етиці, створенні спільноти; завдяки цьому люди зможуть почуватися потрібними, гнучкими та з потенціалом у добу прискорень. Нам наразі найменше потрібно, щоб кожний опустив своє весло у воду й почав табанити. Бо в такий спосіб і каяк, і країна втратять рівновагу.

[29](#)

Автор, напевне, користувався якоюсь давнішою редакцією Вікіпедії, бо сьогоднішня редакція подає трохи іншу історію створення машинки: <https://en.wikipedia.org/wiki/Typewriter>.

## Розділ 8. Штучний інтелект і технологічне забезпечення

Нам ось про що потрібно домовитися: *рóbоти не позаймають усі робочі місця*. Це може статися, тільки якщо ми дозволимо їм це зробити, якщо ми не прискоримо новаторство в царинах праці/ освіти/ стартапів, якщо ми не переосмислимо весь конвеєр від початкової освіти до праці й навчання протягом усього життя.

Однак починати слід із відвертої розмови про працю, а в нас в Америці ми давненько на цю тему відверто не говорили. З початку 1990-х президент Білл Клінтон і його наступники співали американцям стару пісню: якщо ви «наполегливо працюватимете та гратимете за правилами», то можете сподіватися на те, що американська система забезпечить вам гідне життя на рівні середнього класу й дасть шанс дітям жити ще краще. Колись так ніби й було: треба прийти, бути як усі, робити своє, грати за правилами — і все буде гаразд...

Ну, з цим потрібно вже розпрощатися.

Так само, як ми виходимо з доби голоцену щодо клімату — райського саду, коли природа перебувала в милій рівновазі, — ми виходимо з доби голоцену щодо праці. За «славетні» десятиріччя після Другої світової війни й до переходу ринку, природи-матері, закону Мура на другу половину шахівниці ви могли гідно жити як пересічний працівник, який закінчив звичайну середню школу або чотирирічний коледж і належить або не належить до пересічної спілки. Працюючи в середньому п'ять днів на тиждень при восьмигодинному робочому дні, ви могли придбати будинок, мати в середньому дві дитини на родину, при нагоді відвідувати Діснейленд, відкладати на середню пенсію та старість.

Досить багато речей працювало тоді на пересічного робітника. Америка вела перед у світовій економіці, бо індустріальні підвалини багатьох європейських і азійських країн були зруйновані під час Другої світової війни, тому протягом багатьох років після неї у виробництві бракувало робочих рук. Аутсорсинг був обмежений, Китай ще не приєднався до СОТ (це сталося у грудні 2001 року),

а його робоча сила не дуже ще загрожувала зайнятості блакитних комірців. Позитивні й негативні фактори глобалізації ще достатньо не вирізнялися, новаторство розвивалося повільніше, бар'єри вступу в інші галузі були вищі, профспілки були відносно сильніші й могли вести переговори про нормальну й постійну зарплатню та пакети пільг від працедавця. Компанії могли дозволити більше навчати на робочому місці робітників, які були менш мобільні й навчалися не для того, щоб чогось навчитися й піти з роботи. Бо темп змін був повільніший, багаж знань, здобутих у школі чи коледжі, могли довго використовувати в роботі, розриви в підготовці були менш виражені. Машини, роботи та, що дуже важливо, програмне забезпечення ще не сягнули того рівня, коли змогли б просто й малим коштом взяти більше складнощів виробництва на себе, що могло б послабити на переговорах позиції профспілок у галузях виробництва та послуг. Завдяки всім цим факторам багато робітників у трудовому голоцені мали «високооплачувані місця, які потребували лише пересічної кваліфікації», пояснила Стефанія Сенфорд, відповідальна за глобальну політику та організацію підтримки в Раді коледжів.

Ну, попрощайтеся і з цим теж.

Робочі місця з високою оплатою й середньою кваліфікацією залишилися в минулому, як і плівки фірми *Kodak*. У добу прискорень такого звіра в зоопарку більше немає. Сьогодні є високооплачувана робота, що потребує високої кваліфікації. Є робота з середньою оплатою, що потребує середньої кваліфікації. А високооплачуваної роботи для середньої кваліфікації більше немає.

Усереднення офіційно скінчилося. Закінчивши коледж, я мав *шукати* роботу, а мої дівчата мали *придумати* собі роботу. Я до коледжу ходив, щоб здобути професію, аби жити, а потім уже в мене було таке хобі — учитися. Мої дівчата ходили до коледжу, щоб навчитися чогось, що допомогло б знайти роботу, а потім їм доводилося вчитися, щоб здобути наступну роботу. Сьогодні американська мрія більше пов'язана з перебуванням у дорозі, ніж із фіксованою метою, і для людини це дедалі більше схоже на намагання йти вгору ескалатором, що рухається вниз. Ви це можете зробити. Ми всі це робили, коли були дітьми, але вам справді слід іти швидше за рух ескалатора, тобто потрібно більше працювати, регулярно оновлювати себе, здобувати принаймні якусь освіту поза школою чи коледжем, обов'язково

постійно вчитися, грати за новими правилами, час від часу деякі з них переглядаючи. *І тоді ви належатимете до середнього класу.*

Я розумію, що це не бозна-яке гасло на наклейці на бампері. І я не дуже радію з цього приводу, бо старий світ мені подобався. Проте, кажучи протилежне, ми дезорієнтуємо людей. Процвітання на сьогоднішньому робочому місці — це те, що співзасновник *LinkedIn* Райд Гофман називає інвестуванням у «вас як стартап». Цього не скаже жоден політик в Америці, а бос скаже: «Ви не можете просто з'являтися на роботі. Для успіху вам потрібен план».

Як і все в добу прискорень, забезпечення й утримання місця потребує *динамічної рівноваги*, і весь час потрібно крутити педалі або веслувати. Сьогодні, доводить Зак Сімс, засновник *Codecademy*, «вам слід знати більше, частіше оновлювати свої знання й більш творчо використовувати їх», а не обходитися рутиною. «Ця рекурсивна петля нині справді позначає і працю, і знання. Тому сьогодні набагато важливіша самотивація», адже вже після закінчення середньої школи, коледжу, залишення батьківського дому навчання в чималих обсягах відбуватиметься не на шкільних уроках. «Світ вимагає від кожного навчання, доступного всім у світі на телефоні чи планшеті, і це справді змінює визначення навчання, — додав Сімс, чия платформа пропонує простий метод навчання того, як писати комп'ютерний код. — Коли я заходжу в метро й бачу, як хтось грається на телефоні в *Candy Crush [Saga]*, [то думаю], що гравець уже втратив 5 хвилин, які міг би використати для самовдосконалення».

Більше ніж десять років після появи інтернету в середині 1990-х тривали зойки про «цифровий поділ» — у Нью-Йорк-Сіті був інтернет, а на півночі штату — ні. В Америці був, а в Мексиці — ні. У Південній Африці був, а в Нігері — ні. І це було важливо, бо обмежувало, що ви могли вчити, де і як могли вести бізнес, з ким могли співпрацювати. Протягом наступного десятиріччя цей поділ майже зникне. І відтак залишиться один істотний поділ, як зазначає Маріна Горбіс, виконавчий директор Інституту майбутнього, а саме: «поділ мотиваційний». Майбутнє належатиме тим, у кого є самотивація використовувати всі вільні й дешеві інструменти та потоки, які створила супернова.

Протягом півстоліття після Другої світової війни, якби світ мав компас, він вказував би ліворуч, і що ближче ви підходили б до Радянського Союзу, то лівіше компас показував би. Стрілка вказувала б на напис: «Ви живете у світі конкретних вигод: щодня робіть, що треба, з'являйтеся на роботі, будьте, як усі, то й будуть вам вигоди». З появою супернової стрілка повернула різко праворуч. І сьогодні там написано: «Ви живете у світі певних внесків — ваша платня й вигоди дедалі більше корелюватимуться з вашим конкретним внеском, а за наявності великих даних ми зможемо цей внесок вимірювати дедалі краще». Тепер це світ 401(k)<sup>30</sup>. Перефразовуючи старий плакат часів Другої світової війни: Дядько Сем хоче *більше поставити* на вас.

Двадцятого травня 2016 року генеральний директор *General Electric* Джефф Іммелт в актовій промові до випускників Школи бізнесу ім. Стерна при Нью-Йоркському університеті відверто сказав: «Технологія пред'являє компаніям і людям конкурентні вимоги». Експерт із менеджменту Джон Гейджел сказав ще відвертіше: «На всіх нас — і на окремих осіб, і на інститути — зростає тиск продуктивності. Засоби зв'язку знижують перепони на вхід і рух, прискорюючи зміни й підвищуючи частотність екстремальних руйнівних подій, що істотно тиснуть на наші інститути... Щодо окремих осіб, то я наводжу приклад рекламного щита, який стояв біля траси у Кремнієвій долині й на якому було написано просте запитання: “Що ви відчуваєте, коли довідуєтеся, що у світі є принаймні мільйон людей, здатних виконати вашу роботу?” Можна було б посперечатися, чи справді мільйон, чи лише тисяча, але в кожному разі 20—30 років тому питання звучало абсурдно, бо я тут, а вони — далеко. Натомість сьогодні це центральне запитання, до якого можна б додати: «Що ви відчуваєте, коли довідуєтеся, що є принаймні мільйон робітників, які можуть виконати вашу роботу?» Тож усі ми на індивідуальному рівні відчуваємо щораз більший тиск продуктивності».

## Новий суспільний договір

Однак чи всі витримують темп?

Це одне з найважливіших соціоекономічних питань нашого часу, а може, й найважливіше. Ось один спосіб обміркувати його: за кожного економічного зсуву виникає новий клас активів і стає основою зростання продуктивності, створення багатства й можливостей, — доводив Байрон Огюст, колишній економічний радник президента Обама та співзасновник соціально-орієнтованого венчурного підприємства *Opportunity Work*, що має на меті дати можливість хоча б одному мільйону американців «працювати, вчитися й заробляти відповідно до свого потенціалу» протягом наступного десятиріччя. «В аграрній економіці таким активом була земля, — сказав Огюст. — У промисловій економіці це був фізичний капітал. В економіці послуг — це нематеріальні активи, як-от методи, дизайн, програмне забезпечення, патенти».

«У нинішній економіці людського знання це буде людський капітал: хист, навички, ужиткове ноу-хау, емпатія, творчість, — додав він. — Це величезні недооцінені людські активи, які треба використати», і наші освітні установи та ринок праці мають адаптуватися до цього». Нам будь-що слід уникати моделі зростання, що спирається на активи й можливості, доступні лише небагатьом щасливцям. Масивний перерозподіл багатства, потрібний для підтримки такого суспільства, не реалізується політично.

«Слід зосередитися на моделі зростання, що спирається на інвестування в людський капітал, — доводив Огюст. — Це призведе до динамічної економіки та інклюзивного суспільства, бо хист і людський капітал розподіляються набагато рівномірніше, ніж можливості та фінансовий капітал».

Тож із чого починати? Коротка відповідь, за словами Огюста, полягає в тому, що в добу прискорень треба переосмислити три ключові суспільні договори: між працівниками та працедавцями, студентами й освітніми установами, громадянами та урядами. Це єдиний спосіб створити середовище, у якому особа може повністю розкрити свій хист і людський капітал стає універсальним та невідчужуваним активом.

**Наймаймо більше банківців**

Щоб зрозуміти необхідні складники нового пакета суспільних договорів, треба почати з чіткої картини того, що справді відбувається на ринку праці, щоб знати, чому конкретно слід давати раду.

У цьому я покладаюся на чудову працю економіста Джеймса Бессена, науковця й викладача на юридичному факультеті Бостонського університету та автора «Практичного навчання: реального зв'язку між новаторством, зарплатнею й багатством». Цю проблему оточують багато міфів і непорозумінь.

Бессен доводить, що слід зосередитися на центральній проблемі майстерності, а не робочих місць як таких. Він наполягає на тому, що є істотна відмінність між автоматизацією завдань і повною автоматизацією праці та цілковитою відмовою від участі людини у виробництві. Звичайно, є випадки ліквідації робочих місць через зникнення якоїсь галузі. В Америці та й деінде, либонь, немає вже людей, які заробляють на прожиття, виготовляючи батоги, відколи на зміну возам прийшли автомобілі. Водночас важливо пам'ятати, що навіть 98-відсоткова автоматизація робочого місця — це не 100-відсоткова автоматизація. Чому? У XIX столітті 98 % виробничих процесів у ткацтві було автоматизовано. Лишилося 2 % ручної праці. «І що ж сталося? — запитав Бессен. — Кількість вакансій для ткачів зросла».

Чому? Бо в разі автоматизації ручної праці процес стає набагато продуктивнішим». А коли це стається, пояснював він, «ціни падають і зростає попит» на виріб. На початку XIX ст. у людей був один комплект одягу ручної роботи. А наприкінці століття більшість мала по кілька комплектів, завіски на вікнах, килимки на підлозі, чохли на меблях. Тобто з автоматизацією ткацтва та зниженням цін «люди почали різноманітніше використовувати тканини і попит різко зріс настільки, що компенсував втрату робочих місць при машинізації процесів», — пояснював Бессен.

На основі урядових даних Бессен дослідив вплив комп'ютерів, програмного забезпечення та автоматизації на 317 професій у 1980—2015 рр. У своїй науковій праці, опублікованій 13 листопада 2015 року, він висноував: «Зайнятість зростає істотно швидше у професіях, у яких більше користуються комп'ютерами». Він навів приклад із касовими апаратами, які почали поширюватися в 1990-ті, а тепер



стоять скрізь. Тоді вважали, що вони заміняють банківців. Так не сталося.

Банкомати інколи вважають парадигматичним прикладом технологічної заміни працівників; банкомати перебрали на себе операції з готівкою. Проте кількість банківців із повною зайнятістю зросла, відколи наприкінці 1990-х і на початку 2000 р. широко розповсюдилися банкомати. З 2000 р. кількість банківців із повною зайнятістю щороку зростала на 2 %, що набагато швидше за загальний приріст робочої сили. Чому не впала зайнятість? Бо банкомати дали змогу банкам обслуговувати галузеві офіси за менші гроші. Це дало змогу відкрити більше філій, що надолужило втрату місць банківців. Водночас змінилися посадові вимоги. Більше почали цінувати нерутинний маркетинг та обслуговування міжособових обсядів, а звичайне обслуговування готівки відійшло на другий план. Цебто, хоча рутинної роботи в банківців поменшало, їхня зайнятість зросла.

Навіть при тому, що банкомати автоматизували обслуговування готівки, технологія як така не визначала зростання або падіння зайнятості банківців; це визначала економіка. Нова технологія може збільшити попит на фах, компенсуючи гадану втрату робочих місць. І це не поодинокі приклади:

- Сканери штрих-кодів зменшили час розрахунку на касі на 18—19 %, але кількість касирів зросла, бо з 1980-х років скрізь почали з'являтися сканери.
- З кінця 1990-х програмне забезпечення для судових потреб, яке опрацьовувало процесуальні документи в електронному вигляді, перетворилося на бізнес на мільярди доларів, замінюючи помічників юристів, але кількість помічників юристів різко зросла.
- З кінця 1990-х швидко розширювалася е-комерція, обсяг якої сягнув 7 % роздробу, але кількість працівників у торгівлі почала зростати з 2000 року.

Бессен хоче сказати, що вплив технології не одностайний: вона може зменшити попит на певні види діяльності: наприклад таку рутинну роботу, як відповідь на телефонний дзвінок і приймання повідомлення, заступила голосова пошта. Проте технологія може також перекладати завдання однієї професії на іншу. «Досі існують рецепціоністи, які відповідають на телефон і приймають повідомлення, — зауважив Бессен, — але в них є й інші обов'язки. Кількість телефонних операторів різко зменшилася (замість 317 000 на повній зайнятості 1980 року — 57 000 сьогодні), а от кількість рецепціоністів виросла набагато більше (з 438 000 до 896 000), і їм нині потрібні різні нові навички, крім уміння телефоніста».

Водночас він підкреслив, що технологія може створити попит на такі цілком нові професії, як програміст-фахівець з опрацювання великих

даних, і трансформувати навички для виконання давніших рутинних завдань, наприклад обов'язки банківців, помічників юриста, комірників, що їхні спеціальності мали б залишитися в минулому з появою комп'ютерів і роботів. Можуть значно зрости вимоги до виконання старих посадових обов'язків, які реформувала технологія, як, наприклад, дизайнери друкованих видань.

Деякі економісти й далі говорять, ніби немає розриву в навичках, бо якби так було, зросла б зарплатня в тих професій, у яких пропозиція менша за попит. Їм треба вчити матчастину, доводить Бессен.

«Зарплатня пересічного працівника свідчить лише про те, що насправді немає проблем із пропозицією працівників цього фаху», — зазначив він. Водночас деякі працівники в цій галузі можуть мати навички, на які є набагато вищий попит, і розрив може стосуватися тих, у кого їх немає. «Технологія не підвищує цінності навичок усіх працівників; починають цінувати одні навички, а інші відходять у минуле», — пояснив Бессен. Коли ви придивитесь до багатьох професій, то побачите, що зі зростанням попиту зростає платня в тих, хто дає раду новій технології, а з браком попиту на тих, хто ради не дає, падає і їхня зарплатня. Для багатьох фахів у цьому й полягає «розрив у навичках». Спробуйте найняти програміста-фахівця з великих даних у Кремнієвій долині, який за допомогою супернової знаходитиме вам голки в сіні. Бігом займайте чергу!

На цій підставі Бессен висноує: «Робочі місця нікуди не діваються — зростають вимоги до майстерності». І на новій технологічній платформі все це відбувається швидше. Наприклад, таке нове програмне забезпечення, як написані на *Java* застосунки *AngularJS* та *Node.js*, можуть з'явитися нізвідки й до ранку стати стандартом галузі набагато швидше, ніж університет може припасувати програму навчання. Після цього попит на цих людей з такою майстерністю та їхня платня різко зростають.

Тож сформулюймо тепер проблему докладніше: закінчилися не робочі місця. Закінчився *голоцен для робочих місць*. Кожне робоче місце для середнього класу сьогодні вдосконалюється в чотирьох напрямках одразу, і, якщо ми хочемо вчити громадян процвітати в такому світі, слід переосмислити кожний напрям, потрібні нові навички та ставлення, щоб громадяни змогли знайти роботу, утриматися на своєму місці та зробити кар'єру.

Почнімо з того, що вдосконалення робочих місць для середнього класу відбувається швидше, тепер потрібно більше знань та освіти для успіху. Для новачка треба краще знати й елементарні дисципліни: читання, писання, арифметику, — і брати на озброєння творчість, співпрацю, зв'язок, кодування.

Погляньмо на репортаж у *The New York Times* за 22 квітня 2014 року:

На фермах на півночі штату Нью-Йорк відбувається щось дивне. Корови самі себе доять.

За браком надійних працівників і під тиском злетілих цін пов'язані з молочарством операції в усьому штаті переходять у новий, незвіданий світ догляду за вим'ям: ідеться про роботів-доярів...

Роботи дозволяють коровам визначати свій графік, лаштуючись до автоматизованого доїння 5—6 разів на день і залишаючи в минулому доїння вдосвіта й увечері, довкола чого формувався спосіб життя молочарів.

Завдяки транспондерам на шиї у тварин їм надається індивідуальне обслуговування. Лазери сканують та аналізують низ живота, а комп'ютер подає у вигляді графіка «швидкість доїння» кожної корови, що є критичним фактором для цілодобової обслуги.

Роботи також моніторять кількість та якість молока, частоту звертання до машини, кількість індивідуально спожитої їжі й навіть скільки кроків зробила корова за день, що може вказувати на період тічки.

У майбутньому успішній доярці, може, доведеться зчитувати й аналізувати дані.

Кожна робота також швидше *розділяється*. Наприклад, спеціальність доярки може бути швидше *розподілена*. Більший попит матиме висококваліфікована робота: або доведеться вивчити комп'ютер, або стати ветеринаром, який розуміється на анатомії корів, або стати програмістом-фахівцем із великих даних, котрий зможе проаналізувати поведінку корови. Водночас така менш кваліфікована праця, як виведення корів із доїльного сектора чи заведення до нього та прибирання гною, має менший попит і її зможе виконувати будь-хто за нижчу платню (а незабаром і робот). Це масштабний тренд у зміні робочого місця, зауважив Бессен: кваліфіковану працю, що потребує вищої майстерності, оплачуватимуть краще, а рутинну, повторювану роботу, яку простіше автоматизувати, оплачуватимуть гірше або її передадуть роботам.

Водночас кожна робота швидше підлягатиме аутсорсингу: в Індії й Китаї дедалі більше машин, роботів і робітників конкуруватимуть за весь обсяг праці чи за його більшу частину. Це потребує більше

самомотивації, наполегливості, витримки в освоєнні нових технічних і соціо-емоційних навичок, щоб іти на крок попереду роботів, індусів, китайців та інших майстровитих чужинців, навчаючись протягом усього життя.

І, нарешті, кожна робота у своєму нинішньому вигляді швидше виходить з ужитку. Це вимагатиме на кожному рівні кращого підприємницького обмірковування: постійний пошук нових ніш, нових можливостей почати прибуткову справу та створити робочі місця.

Тож принаймні наші системи освіти мають переглянути свій інструментарій, щоб максимізувати потрібні навички та атрибути: ґрунтовні основи письма, читання, кодування, математики; творчість, критичне мислення, зв'язок, співпраця; витривалість, самомотивація, звичка вчитися протягом усього життя; підприємливість та імпровізація — на всіх рівнях.

## **Багатофакторне вирішення**

На щастя, інструменти нової технології допоможуть це зробити. Нам потрібні нові суспільні договори між урядом, бізнесом, соціальним сектором і працівниками, краще реалізовані на практиці, якщо ми творчо використаємо штучний інтелект для створення технологічного забезпечення, як сказав засновник *Nest Lab* Тоні Фейдел. У моєму розумінні це перетворення штучного інтелекту на засоби інтелектуальної допомоги, організації інтелектуального персоналу та інтелектуальних алгоритмів.

*Інтелектуальна допомога* керування штучним інтелектом, щоб дати змогу уряду, окремим компаніям і неприбутковому соціальному сектору розробити складніші онлайніві й мобільні платформи, що допоможуть кожному працівникові у власний час навчатися протягом життя, і надалі ці знання будуть визнані та винагороджені.

*Інтелектуальні помічники* — це використання штучного інтелекту для покращення за допомогою програмного забезпечення інтерфейсу між людьми та їхніми інструментами, щоб люди не лише швидше вчилися, але й діяли швидше й розумніше. І, нарешті, нам слід розгорнути штучний інтелект для створення більшої кількості *інтелектуальних алгоритмів* чи для того, що Райд Гофман називає «людськими

мережами», щоб ефективніше залучати людей до використання наявних виробничих можливостей, застосовувати потрібні навички на кожному місці та освітні можливості, доступ до яких слід спростити та здешевити.

«Багатоскладова задача має компаундоване рішення, — зауважив Гофман. — Проблема робочих місць — задача на ступеневу залежність, і єдиний спосіб її розв'язати — це рішення відповідно до ступеневого закону», щоб покращити здатність людей адаптуватися. І таким рішенням є використання штучного інтелекту для створення технологічного забезпечення.

## **Інтелектуальна допомога системи компаній *Ma Bell***

Працюючи над книжкою, я відвідував багато компаній, і найбільше у своїй інтелектуальній допомозі працівникам учитися все життя вирізнявся старий і надійний холдинг *AT&T*. Нехай популярна назва *Ma Bell* не вводить вас в оману. Нехай не ошукає вас оклагомська вимова виконавчого директора *AT&T* Рендола Стівенсона. Нехай не зіб'ють з пантелику м'які манери людини із Середнього Заходу Білла Блейза, начальника відділу трудових резервів. І, що б ви не робили, не спускайте з ока із завідувача відділу стратегування Джона Донована та Кріша Прабху, керівника лаборатора *AT&T*, бо вони ще до сніданку зруйнують ваш бізнес на користь одного з конкурентів. Навіть просто для розваги.

Покупці *Kmart*, увага! Це не *Ma Bell* вашої бабусі.

У 2007 році, коли *AT&T* вперше просувала мережі, які використовували програмне забезпечення, що давало змогу впоратися з різким зростанням даних за допомогою айфона, для якого компанія забезпечила оригінальну ексклюзивну мережу, вона зрозуміла: їй потрібен власний інноваційний метаболізм — масштабний і швидкий. Якщо ви послідовник *Apple*, то вам і рухатися треба зі швидкістю *Apple*. Цим *AT&T* переймалася і 2016 року. Тоді фірма відкрила «Кузню речей для інтернету» в Далласі — інноваційний цех, у якому працювало чимало мережевих програмістів. Вони приваблювали клієнтів, як пояснював віце-голова Ралф де ла Вега, такою пропозицією: «Розкажіть нам, що вам треба, і ми за два тижні подамо

вам прототипне рішення, яке працюватиме в реальній мережі... Такі дії щоразу ведуть до укладання контракту».

Наприклад, величезній компанії глобальних вантажоперевезень *Maersk* потрібний був сенсор, який монтували б на кожному їхньому контейнері, щоб відстежувати контейнери по всьому світі. Сенсор мав кріпитися на 200 000 вантажних контейнерів-рефрижераторів, відстежувати вологість, температуру, можливі пошкодження та транслювати інформацію в центр, тому (у цьому була родзинка) сенсор мав працювати без батарей 10 років, бо компанія не могла постійно їх міняти. За два тижні інженери *AT&T* створили прототип сенсора завбільшки з половину коробки для взуття, що міг кріпитися на всі контейнери *Maersk* і живився завдяки сонячній і кінетичній енергії.

За одну ніч супернова трансформувала весь бізнес *AT&T*. Рішення про віртуалізацію мереж для збільшення свого потенціалу схилило компанію більше приділяти уваги програмному забезпеченню й роботі в мережі, і тоді стався прорив у зв'язку з появою великих даних: інформацію й голосовий трафік, які *AT&T* пересилала дротами, можна було агрегувати, анонімізувати і для трендів виконувати майнінг. Раптом, як я зазначав вище, *AT&T*, використовуючи дані бездротового й телефонного зв'язку, змогла повідомляти рекламній компанії, скільки людей із тих, хто зупинився перед рекламними щитами на автостраді, ішли купувати до рекламованого магазину, а якщо щит подавав цифрову рекламу, яка мінялася щогодини, то можна було визначити, яка саме реклама ефективніша. *AT&T* почала пропонувати клієнтам (мовляв, хай йому грець!), що можна домовитися знизити вартість передання, якщо ми здійснюватимемо майнінг даних, щоб розв'язувати проблеми та труднощі замовника. Умить ваша дружня телефонна компанія перетворилася на компанію з комплексних рішень для бізнесу, конкуруючи з *IBM* або *Accenture*.

І саме завдяки тому, що Стівенсон зрозумів: щоб процвітати, його компанія мала стати уможливлювачем задумів у мережі й постачальником рішень для найбільш пробивних фірм у світі, а в процесі цього докорінно змінити власні трудові ресурси. «Ми відчували гостру потребу перевчити наших працівників, — сказав Донован. — Працівників мало стати менше, а рівень

майстерності — вищим. На порядку денному була підготовка в галузях науки, технології, інжинірингу й математики». Компанія розуміла: коли вона хоче 300 000 своїх працівників заохотити підвищити свою кваліфікацію, потрібно створити стратегію того, що я називаю «інтелектуальною допомогою», — поміст і стимули, які уможливляють для багатьох людей навчання.

Версія інтелектуальної допомоги від *AT&T* починається, за словами Блейза, з того, що керівники в компанії не приховують планів фірми й потрібних для цього навичок. Кожний рік починається з виступу Стівенсона на загальних зборах керівництва *AT&T*. «Треба бути відвертими з працівниками про плани компанії й можливі проблеми», — пояснював Стівенсон.

Ця думка через керівників підрозділів доходить до кожного працівника, який тепер добре розуміє плани компанії на наступні 12—14 місяців і «що з нею відбудеться через 5—10 років, — додав Блейз. — Ми починаємо в січні й до липня вже всі все знають».

В ідеалі, вів далі він, більшість працівників скаже: «Зрозумів, я хочу брати в цьому участь. Я — один із 300 000. Як мені це зробити?»

Проте інші скажуть: «Я відпрацював свої 35 років, тому мені час іти. Я не готовий перевчатися». І так щороку від *AT&T* іде 10 % працівників.

Блейз додав:

У нас недостатньо майстрів для ефективних змін, бракує технічних знань для розуміння нашого продукту й того, що за ним стоїть. Тож ми щороку наймаємо з вулиці 30 000 [працівників]. Ще 30 000 місць заповнюємо внаслідок ротації й підвищення. Вартість одного найму становить приблизно 2000 доларів, тому ми віддаємо перевагу використанню наявних працівників. Це рентабельніше, а також підвищуватиме залученість працівника у виробництво та продуктивність; своєю чергою працівники докладуть більше зусиль, обслуговування клієнтів поліпшиться і зросте вартість акцій. Компанії з найвищим стимулюванням праці персоналу зароблять утричі більше за компанії з меншим стимулюванням.

Але це означає, що набагато більше працівників змушені будуть більше вчитися протягом свого життя. Більшість працівників іде назустріч, зазначає Блейз. Вони кажуть: «Дайте мені інструменти, скеруйте мене у правильному напрямку, допоможіть здійснити перехід без особливих проблем, зробіть це вигідним, мобільним, на основі інтернету, щоб я зміг займатися цим у власний час, зробіть

процес гнучким і проведіть навчання в такому форматі, щоб я навчився швидко й ефективно».

Донован додав: «У нас є працівники, на яких можна зіпертися: вони розбудовували цю компанію й ладні покласти за неї життя — і ми повинні зробити їх своєю підпорою. Це зазвичай блакитні комірці, які щойно закінчили середню школу, і ми повинні постійно їх перевчати, залучаючи до мережевої роботи».

Щоб це здійснити, шість років тому *AT&T* попросила всіх своїх менеджерів відкрити для внутрішнього користування власні профілі на кшталт акаунтів у *LinkedIn*, докладно вказуючи досвід роботи, навички, освіту, сертифікати та спеціальності. На сьогодні це зробили 90 % зі 110 000 менеджерів. (Компанія вважає менеджерами всіх фахових працівників, які не мають профспілкових договорів, — як контролерів, так і пересічних працівників.) І тепер, коли з'являється нове місце, команда Блейза насамперед переглядає ці профілі, щоб знайти у своїй компанії кандидата з потрібними характеристиками. Водночас компанія розміщує свої пости про гарячі вакансії, їхнє розташування, потрібні характеристики претендентів і те, як підвищити свою кваліфікацію на фірмі за програмою «Індивідуальне навчання» — найпростішою навчальною платформою для працівників.

Найбільший попит мають технічні спеціальності: програміст та аналітик даних. У бізнесі вони працюють технічними консультантами в секторі підтримки продажів та орієнтованої на клієнта безпеки *AT&T*, мереж та голосових продуктів і послуг. Також мають попит спеціалісти з питань розвідки, які працюють із державними замовниками в галузі хмарних обчислень, технологій шифрування та управління ризиками. У групі розваг, яка керує супутниковою трансляцією *DIRECTV* та іншими службами, дедалі більше вакансій «постачальників контенту» й дата-аналітиків, покликаних покращити маркетинг нових продуктів.

Щоб доповнювати власний навчальний контент, *AT&T* налагодила партнерство з багатьма університетами — від Технологічного інституту Джорджії, університетів Нотр-Дам, Оклахоми та Стенфорду до таких онлайн-університетів, як *Udacity* й *Coursera* — про доступне навчання в ад'юнктурі або складання на бакалавра чи спеціалізоване навчання за потрібними спеціальностями. Єдина



вимога *AT&T* — навчання у вільний від роботи час, але компанія компенсує плату за навчання до 8000 доларів на рік (або й більше — у випадку специфічних курсів) або 30 000 доларів за весь час перебування в компанії.

Щоб переконатися в раціональному використанні грошей, *AT&T* зажадала від університетів створити меню онлайн-можливостей навчання, щоб узгодити вартість із бюджетом фірми. Завдяки цьому в освіті з'явилося багато нового, передусім партнерство між *Udacity*, *AT&T* та Технологічним інститутом Джорджії дало змогу одержувати диплом магістра з комп'ютерних наук за 6600 доларів за курс, а не за 45 000 доларів в інституті в Джорджії. *Coursera* уклав партнерство з університетами імені Джона Гопкінса й Райса щодо магістерського курсу з інформатики.

Серед онлайн-пропозицій *Udacity* та *Coursera* — курси основ штучного інтелекту, що включають «пошук та оптимізацію, логіку, планування й вибудовування логічної структури, імовірність та моделювання, опрацювання природної мови та комп'ютерне бачення», а також курси «Розроблення віртуальної реальності» та «Аналітика прогнозів».

Онлайн-навчання з ініціативи *AT&T* знижує для всіх вартість навчання. Здобути освіту «тепер зможе більше людей, — сказав Блейз. — Ми допоможемо вам одержати омріяну роботу».

Оце і є інтелектуальна допомога. «Протягом року ми витрачаємо 250 млн доларів на освіту», — зауважив Блейз.

Ідеться про те, щоб навчити людей залізати на стовпи, під'єднувати послуги, керувати роздрібними крамницями, але значно більше працівників цікавиться інформатикою, програмним забезпеченням, що керує мережами, розвитком інтернету, вступом до програмування, машинним навчанням та інтернетом речей. А якщо вас зацікавить загальний курс науки, технології, інжинірингу й математики, який у нас поза програмою, то ми й за нього заплатимо. Якщо ви хочете вчитися, то ми тільки «за», бо в підсумку ми отримуємо відданіших справі працівників, що покращує обслуговування клієнтів, приваблює більше лояльних клієнтів і підвищує вартість акцій. У нас нічого такого не було, коли я робив перші кроки в компанії.

Таку підтримку надають тим, хто одержує на своїх посадах 60 000—90 000 доларів на рік.

Компанія реєструє всі сертифікати та ступені, одержані працівниками, профілі яких є на сайті, і стежить за цими працівниками за допомогою інструментів великих даних. І якщо ми бачимо, що ви мотивовані здобувати ці ступені й сертифікати, казав Блейз, «ви будете перші, до кого ми звернемося, коли з'явиться вакансія. Люди повинні знати, що якщо я налаштований на навчання, то мене за це винагородять».

Блейз пояснив, як працює система:

Скажімо, я менеджер і в мене є десять вакансій у техвідділі. Я йду до відділу кадрів, і він спочатку пропонує пошукати серед своїх. Потім варто подивитися профілі в онлайні, і ви знайдете людей, які виявили або продемонстрували бажання обійняти одну з цих посад. Тож відділ кадрів добере низку придатних імен, включно з тими кандидатами, які мають більшість потрібних спеціалізацій. Ви собі формуєте групу охочих і людей, які повністю відповідають вимогам, і просите кадровика випробувати їх.

Тому що, за словами Блейза, ці працівники поділяться своєю історією з іншими: мовляв, я грав за новими правилами й одержав винагороду. Ось його слова:

Це контракт між компанією та працівниками. Це нова оборудка: якщо ви хочете отримати «відмінно» за виконання випробовного завдання, слід практично відповісти на всі «що» та «як». «Як» — це навчитися ладнати з людьми, досягати результатів завдяки ефективному партнерству, колективній роботі та здійснення змін гуртом, не відсиджуючись у своїй загорожі. «Що» — це не лише професіоналізм на своєму місці, а й підвищення кваліфікації, подальше навчання й бажання досягти більшого. Якщо ви продавець, то ви цінніший для компанії, якщо більше вдаєтеся в технічні особливості на своєму місці. Ви не просто продаєте вироби, а розумієте, як працює мережа. Наші найкращі працівники давно це засвоїли та знають, що в кожному випадку йдеться про «що» та «як».

На думку Донована, новий суспільний договір полягає в тому, що

*ви можете бути нашим довічним працівником, якщо ви ладні довіку вчитися.* Ми надамо вам платформу, але ви маєте на неї перейти... Кожен має власний навчальний портал, бачить вимоги до його фаху [навички для конкретної спеціальності] і перелік курсів, які треба закінчити. Якщо в майбутньому ви хочете опанувати інший фах, то буде вказано, як це зробити. Ви можете бути будь-ким у межах цієї системи. Але знову ж таки *цей шлях слід вибрати*. Роль керівника — допомогти визначитися з баченням майбутнього. Відповідальність компанії полягає в наданні інструментів і платформ для працівників, щоб ті

реалізували вимоги; роль особи — забезпечити вибір і мотивацію. Ми повинні переконатися, що хтось іде [або не робить, що треба] через те, що йому не надано платформи, хоча насправді на заваді став брак мотивації.

*AT&T* — великий кит. Якщо фірма рушила в цьому напрямку щодо освіти й зайнятості, то наслідки будуть дуже помітними. Як каже Блейз: «Тепер університети щодо нас змінюють своє ставлення на ринку. Ми створюємо новий проект». Якщо університети звертають на нього увагу, то почнуть створювати нові ступені й сертифікати, «які будуть вигідні і їм, і нам, для такої бізнес-моделі».

Донован упевнений, що новий суспільний договір підіймає середній рівень майстерності в компанії та її моральний стан. «Цим ми домоглися того, що найкращі досягнення стали тепер загальним середнім рівнем, — сказав він, — який піднявся на нову висоту. Циклічний час [для нових ідей] наразі дуже прискорився. Рішення кожного може стати частиною роботи компанії. Аналіз працездатності персоналу показав, що за рік на 30 % зменшилася кількість днів, проведених на лікарняних. Менше людей іде на бюлетень, бо в них збільшилися права, відчуття власності та зв'язаності з виробництвом». Найкращим прикладом, який я знайшов для свого дослідження, того, хто розуміє, що бути постійним працівником означає постійно вчитися, став Мартін Рівз, який очолює внутрішній аналітичний центр *Boston Consulting Group* в Інституті Гендерсона. Мартін дав мені свою візитівку, у якій замість звання під його ім'ям зазначено всі ідеї, про які він наразі думає і досліджував.

«Я візитівку міняю щотижня», — сказав він. Справді, коли я зустрівся з ним на ланчі 13 березня 2017 року, він почав з вибачення: «Мені шкода, що в мене немає картки цього тижня». Отже, він дав мені «стару» тижневу візитівку за 1 березня 2017 року. Там було написано: Мартін Рівз, директор *Boston Consulting Group* в Інституті Гендерсона, старший партнер та керівний директор.

П'ять речей, про які я думаю (1 березня 2017 р.):

1. Зв'язок між різноманітністю та продуктивністю.
2. Теорії втручання у складні адаптивні системи.
3. Проектування ланцюгів належного постачання.
4. Як застосовувати математичний апарат для інтуїтивних передбачень.
5. Сценарії подальшої роботи.

## Імпульс для навчального плану

Модель довічного навчання *AT&T* та її концентрована версія, надрукована у візитівці Рівза, кардинально змінює всю освіту: якщо трансформується характер роботи, потрібно пристосовувати до неї й освіту. Погляньте на *Udacity*, що разом із Технологічним інститутом Джорджії розробив онлайнний дешевий ресурс для одержання диплома магістра в галузі комп'ютерних наук. Сьогодні створений разом з *AT&T* бізнес дає змогу запропонувати таку саму інтелектуальну допомогу всьому світові, засіваючи насіння справжньої революції в освіті.

*Udacity* заснував Себастьян Трун, німецького походження колишній викладач із проблем штучного інтелекту зі Стенфорду й фахівець із роботики. Трун полюбляє згадувати першу зустріч із Рендолом Стівенсоном в осередку *AT&T* у Далласі: обоє посідали на підлогу в офісі Стівенсона, щоб Трун у своєму лептопі міг показати керівникові *AT&T*, як онлайнні міні-курси, або наноступені, могли б навчати новітніх навичок технології чи підвищити кваліфікацію працівників *AT&T*. Передивившись демонстраційну програму, Стівенсон звівся на ноги й підписав контракт. Трун зрозумів, що, створюючи спільно з Технологічним інститутом Джорджії курс вартістю 6600 доларів для одержання диплома магістра з комп'ютерних наук, він не братиме блоки курсу, розробленого для набагато дорожчого денного навчання на стаціонарі інституту. Бо були два різні ринки: один для студентів стаціонару, а інший — для безперервного довічного навчання у вільний від роботи час за доступну ціну. «Середній вік студентів онлайнного курсу — 34 роки, інститутського стаціонару — 23», — пояснював він. Попит на платформи довічного навчання очевидний. Людям це потрібно. Тому *Udacity* пропонує програми наноступенів у галузі створення веб-сайтів, вступу до програмування, машинного навчання, розроблення застосунків для мобільних пристроїв на *Android*, для фірми *Apple* тощо.

А тепер про найцікавіше: *Udacity* нині розробляє деякі свої курси за допомогою інженерів-працівників *Google*. Наприклад, у жовтні 2015 року *Google* випустив для масового використання базові алгоритми з відкритим кодом для програми *TensorFlow*. Це пакет

алгоритмів, який дає змогу швидким комп'ютерам здійснювати «глибоке навчання» за допомогою пакетів великих даних, маючи на меті виконувати завдання краще за людський мозок.

«Станом на січень 2016 року ми виклали в онлайн курс про використання платформи з відкритим кодом *TensorFlow* для написання алгоритмів глибокого навчання, щоб машина могла виконувати все: редагування, керування літаком, опрацювання юридичних документів», — пояснював Трун. Це величезна нова царина комп'ютерної науки. *TensorFlow* виклали наосліп у жовтні, а вже наприкінці грудня *Udacity* разом з інженерами *Google* викладали на своїй платформі курс про майстерність. «Тепер кваліфікацію можна підвищувати в темпі закону Мура, у темпі розвитку галузі», — пояснював Трун. Традиційний «академічний світ цього не подужає». В університеті на створення такого курсу піде рік на *TensorFlow*, а інші й поготів витратять більше часу.

*Udacity* створив глобальний гурт фрилансерів, які працюють на замовлення, щоб вони оцінювали працю студентів в онлайні, проте й студенти мають змогу оцінювати своїх поціновувачів. «Протягом тижня я можу найняти у світі тисячу рецензентів, — сказав Трун, — щоб випробувати їх, вибрати 200 найкращих, даючи спокій решті 800». Це швидкий спосіб одержати високу якість. Фрилансери-рецензенти *Udacity* заробляють 7000 доларів на місяць за розгляд комп'ютерних проектів студентів з усього світу, — це схоже на створення мапи за допомогою GPS *Google*. «У нас один рецензент заробляв 28 000 доларів на місяць, — сказав Трун. — Економіка цільових тимчасових контрактів розширюється. І це вже не онлайн-ринку послуг на замовлення *TaskRabbit*».

*Udacity* не просто надає інтелектуальну допомогу таким компаніям, як *AT&T*. Платформа фірми організовує інтелектуальну допомогу «вашим стартапам», ким би ви не були й де б не були. Восени 2015 року я інтерв'ював по *Skype* з невеличкої конференц-зали в осередку *Udacity* в Пало-Алто Гаду Слаймен, 30-річну ліванку, яка вчилася на онлайн-курсах *Udacity*, щоб підвищити кваліфікацію дизайнера веб-сторінок. Вона пояснила, що зі свого дому в Бейруті вчилася на курсах компанії в Пало-Алто, щоб надавати якісніші послуги своїм клієнтам, більшість із яких вона ніколи не бачила в житті і які жили в Австралії та Великій Британії.

«Я вивчала графічний дизайн в американському університеті науки й технології Ашрафія, — в районі Східного Бейрута, — пояснила вона мені. — Після коледжу я хотіла знайти курс із веб-дизайну, відтак знайшла *Udacity* й вирішила спробувати. Почала торік [2014]. Мені випадало вчитися в мережі з консультантами». Але вона виявила, що платформа *Udacity* «дає відчуття колективу, можна було спілкуватися з іншими людьми, тож процес ставав і цікавішим, і більш інтерактивним».

Я спитав: «А нащо вам узагалі цей курс в інтернеті?»

«У наших університетах викладають графічний дизайн та інформатику, але не веб-дизайн, — пояснювала вона. — Це зовсім нова царина, і університети відстали... [За допомогою *Udacity*] я вивчаю веб-дизайн і програмування. Дизайн мені дається, але потрібні ще й глибші знання з програмування. Це покращує мою роботу».

«А які клієнти у вас в Австралії?» — спитав я.

«Один — публікація про стартапи, другий — блог про бізнес, третій — блог про молодих мам і ще один — австралійська компанія соціальних медіа, — сказала Слаймен, маркетингова адреса якої *Astraestic.com* походить від комбінації двох слів — її ніка «*Astra*» і слова *artistic* (майстерний). — Спочатку батьки дивувалися й питали: “Як ти з ними познайомилася?” — але тепер ідея подобається й вони вірять у моє велике майбутнє у зв’язку з цим, бо я можу контактувати з людьми в інших країнах. Тут у нас немає стільки клієнтів, як у широкому світі».

Я спитав: «А що б ви порадили молодим людям вашого віку?»

«Я сказала б їм, що треба насамперед розвивати свої технічні навички, хоча цього й недостатньо. Треба також уміти робити власний маркетинг. Маркетинг — не для маркетологів, а чудовий засіб знаходити собі роботу. Я сказала б — це *робота на себе!*»

Історія Слаймен підкреслює потребу нового контракту з собою — більше самомотивації, щоб включатися у світові потоки для роботи й навчання, — і потребу нового контракту навчальних закладів зі студентами. Люди гадали, що поява відкритих дистанційних онлайн-курсів ознаменує революцію в освіті. Так, це була революція, але тільки вершина айсберга, бо все ще спиралася на стару модель: курси використовували інтернет і відео як систему

доправлення лекцій старого зразка. Супернова дає змогу поглибити революцію, і це лише початок, а подальший розвиток стимулюють навчальні платформи, як-от *Udacity*, *edX*, *Coursera*, що змінять і метаболізм, і форму вищої освіти, і, сподіваймося, покращать адаптивність, до чого закликав Астро Теллер. Коли така компанія, як *Udacity*, зможе зреагувати на технологічний стрибок на кшталт гуглівської *TensorFlow* і запропонувати онлайнний курс тримісячного навчання охочих в усьому світі, про неї піде поголос — і ринок зміниться. Хто ж тоді чекатиме до наступного року, коли на університетському кампусі змінять програму навчання, та й чи зможе університет змінити програму за один рік?

Але, щоб вижити, їм доведеться навчитися робити саме це. Джеррі Стюард, президент міського коледжу Оклагома-Сіті, під час моїх відвідин зазначив, що законодавчий орган Оклагоми хоче більше за свої гроші, а клієнти-студенти — за свої гроші, «тому з появою онлайнної освіти студенти мають вибір. Вони можуть жити поруч із нашим студентським містечком, але якщо їм це не до вподоби, вони можуть записатися в онлайн-коледж у Сінгапурі, якщо хочуть».

Справді, популярні навчальні програми тепер можна знайти скрізь. Ба більше, уже є ігрові платформи, наприклад *Foldit*, спільнокоштна комп'ютерна гра, що дає змогу будь-кому робити свій внесок у важливе наукове дослідження. Такі навчальні платформи набувають популярності. *Foldit* виклала онлайнну «гру», у якій кожен міг узяти участь і виграти великий грошовий приз, конструюючи протеїни. «Оскільки протеїни — складники багатьох хвороб, то вони ж можуть прислужитися й у лікуванні. Гравці можуть сконструювати цілком нові протеїни, що допоможуть запобігти тяжким хворобам або лікувати їх», — пояснює *Foldit* на своєму сайті. Гра привабила тисячі змагунів з усього світу (деякі з них не мали жодної біологічної освіти) можливістю виборювати призи, які переможцеві обіцяють не диплом бакалавра, а репутаційний значок, що для ринку важитиме набагато більше.

Такі нові підходи до швидкого навчання вже проникають до традиційних реальних інститутів, запроваджуючи радикально нові моделі. Розгляньмо один приклад: інжиніринговий коледж імені Ф. В. Оліна. У своїй промові директор школи Річард К. Міллер пояснив, що «1997 року Фонд імені Ф. В. Оліна заснував Коледж

імені Ф. В. Оліна [у Нідхемі, Массачусетс], маючи на меті створити нову парадигму інжинірингової освіти, що виховуватиме інженерів-новаторів», ладних братися за найважчі проблеми. «Ми бачимо інженера як системного архітектора, який займається складними технічними, соціальними, економічними та політичними системами й може розв'язувати складні глобальні проблеми, що стоять перед нами», — сказав Міллер.

Щоб виховувати таких інженерів, за його словами, коледж має надгнучку структуру, здатну працювати зі швидкістю інтернету. «У ньому немає факультетів, на кафедрах немає постійних контрактів, — пояснював Міллер. — Натомість угоди на кафедрі укладали на різні строки з можливістю продовження». У 2016 році я виступав там на церемонії вручення дипломів і не міг не зауважити, що половина випускників — студентки, що є безпрецедентним для інженерного навчального закладу.

«Найважливішим аспектом Коледжу імені Ф. В. Оліна, — додав Міллер, — є спрямованість на постійне оновлення та інновації». Унаслідок цього в коледжі все має свій «термін придатності». Це стосується і правил, і програми навчання. «За задумом, програму навчання в Коледжі імені Ф. В. Оліна постійно вдосконалюють, — зазначив Міллер. — Поточний варіант відбиває найкращі зусилля спільноти коледжу, скеровані на нову парадигму інженерного навчання. Наразі термін придатності програми закінчується кожні сім років, після чого її треба істотно переглядати й або осучаснювати, або створювати заново». Щоб одержати диплом, додав Міллер, студенти коледжу «повинні подати розрахований на рік інжиніринговий проект, який розробляють невеликі цільові групи, що мають корпоративного спонсора, який цю роботу фінансує. Проекти потребують наявності корпоративного інженера для зв'язку, угод про нерозголошення й розроблення нового продукту».

Коледж імені Ф. В. Оліна — невеликий і молодий заклад, але його інжинірингова лабораторія демонструє чимало революційних особливостей, досвід яких запроваджуватимуть потім у більшості закладів — завершення строку повноважень, тісне партнерство з агентами змін у робочому світі, постійна адаптація програми навчання, відсутність факультетів, синтетичний педагогічний підхід, що поєднує інжиніринг і такі науки, як, наприклад, курс біології та



історії пандемій. Це взірць інтелектуальної допомоги. І це революція в освіті, яка прийде й до вашої громади, бо дедалі більше працівників потребує й вимагає інтелектуальної допомоги. Міллер називає це експедиційним навчанням: творення власного знання та придумування собі своєї кар'єри.

«Вам слід постійно імпровізувати, — сказав він. — Це виходить за межі проблемного навчання й навчання на основі проекту. Ви опиняєтеся в лісі, який ніхто не вивчав, шукаючи небачені для вас речі». Усе, що можна в такий спосіб обіцяти, на думку Міллера, те, що ви знайдете собі роботу, про яку досі й не мріяли, але яка потребуватиме швидкого й постійного навчання.

## Інтелектуальні помічники

Одним із найцікавіших інтелектуальних помічників для робочого місця, які я знайшов, працюючи над книжкою, виявився веб-ресурс LearnUp.com, співзаснований Алексіс Рінгвалд, сміливою молодого підприємницею, з якою я познайомився в Індії, де вона разом зі своїм партнером демонструвала перші здобутки країни в царині відновлюваної енергії, подорожуючи в автівці з сонячними батареями й рок-гуртом, який теж використовував сонячну енергію!

Вона створила стартап із сонячної енергетики у США, зацікавилася ринком вакансій і півроку інтерв'ювала працівників, які шукали роботу. Вона виявила несподівані для себе речі: більшість вакансій не потребує чотирирічної освіти за програмою коледжу, а дев'ять із десяти вакансій в Америці взагалі потребують лише наявності атестата зрілості. Водночас вона зрозуміла, що поширене припущення в Америці, буцім будь-хто може отримати місце початкового рівня у сфері роботи з клієнтами, просто прийшовши й заявивши про свої наміри, ні на чому не ґрунтується: ці місця потребують основних навичок, яких у дуже багатьох кандидатів не було.

Вона так про це розповіла: «Навіть клерк у *Gap*, продавець гамбургерів у “Макдоналдсі” й рецепціоніст потребують якихось навичок, але в більшості претендентів їх немає... Вони собі думають: “О, я люблю одяг і можу тут працювати”, а в місцевих середніх школах і коледжах цього не вчать».

«Моїм першим прозрінням було те, що вся система працює на відсівання людей, а не на залучення їх, — пояснювала Рінгвалд. — Це система для працедавців, які хочуть спекатися до їхньої системи просування. Тож люди звідти виходять і подають документи на сотню інших вакансій, і раптом їх невідомо чому приймають... Я бачила працедавців, яких штурмували кандидати, що не мали кваліфікації навіть до простої роботи, і бачила працівників, які точно знали, чого вони туди пішли».

Вона також виявила, що людям, які одержали роботу, часто складно на ній утриматися: люди гадали, що можуть на день залишитися вдома, бо погано себе почувають, або в них зламалася автівка, або треба посидіти з дітьми, — у такому разі не треба нічого пояснювати менеджеру — просто треба йти з роботи.

Рінгвалд вважала, що всі ці проблеми можна владнати; для того, щоб це зробити, вона 2012 року стала співзасновницею *LearnUp*: пошукачі роботи йдуть на цей сайт і знаходять там ще до подання заяви онлайнову платформу з міні-курсом про те, які вимоги висувають до цієї посади та які потрібні навички. Їм пропонують модулі про те, як готуватися до інтерв'ю, які потрібні навички для тих чи тих вакансій, включно з тим, як налагоджувати контакти з клієнтом *AT&T*, як продавати одяг у мережі *Old Navy* та як розв'язати проблему покупця у *Fresh Market*, як підшукати йому потрібний розмір, як підтримувати належний вигляд крамниці, як працює офісне обладнання — копіри, наприклад, якщо ви йдете працювати до такого ритейлера, як *Staples*. На навчання йде година-дві, але претендентам вистачає цього, щоб познайомитися з компанією, здобути потрібні для своєї ролі навички та подати заяву. Компанії також одержують змогу виявити тих, хто наполегливо вивчає основні речі, а хто не поспішає. Після закінчення курсу *LearnUp* влаштовує інтерв'ю з представником бажаної для вас компанії.

«*LearnUp* пов'язаний із конкретним вільним слотом для відкритого інтерв'ю, — пояснювала Рінгвалд. — Пошукачі роботи, що збираються подавати онлайнову заяву на вакансію в одного з наших партнерів, наприклад *Old Navy*, *Fresh Market*, *AT&T*, можуть увійти до *LearnUp*, клікнувши кнопку на сайті працедавця: “Перш ніж подавати заявку, підготуйтеся”. *LearnUp* не здійснює скринінгу кандидатів, а намагається підучити їх і здійснювати супровід до обіймання

вибраної посади. Довідавшись про роботу більше за допомогою *LearnUp*, кандидати переходять на наступний етап подання заяви або виходять із програми, натискаючи на кнопку «Мені ця робота не потрібна».

На мій погляд, найважливіше те, що *LearnUp* надає онлайнний супровід — проактивно заохочує вас, нагадує про особливі пункти інтерв'ю, дає поради й відповідає на запитання пошукача. Яюсь забувається, що в багатьох американців немає професійної мережі, немає мережі для випускників, батьків чи ще когось із працівників, щоб проконсультуватися, подаючи заяву на роботу. Рінгвалд була здивована, коли дізналася, які прості запитання ставлять: «Як мені одягатися на інтерв'ю? Що робити, якщо я спізнюсь?» Деякі кандидати надсилають супровідникові світлинку того, як вони вбрані до інтерв'ю, і питають: «Так підійде?»

Вам ці запитання можуть здатися примітивними, але, на думку Рінгвалд, вас здивує кількість людей, яким потрібні такі поради: «Усі, з ким ми розмовляли, вдячні за це». Вона пояснила, що кнопка супровідника

...з'явилася під впливом реальних супровідників, яких ми зустрічали в офісах підвищення кваліфікації персоналу. Їхній ентузіазм та підтримка істотно сприяли успіхові претендента. Тому ми цю кнопку й передбачили на своїй платформі. Шлях до одержання роботи не завжди гладенький — корективи, які треба внести до вашого життя й життя родини, — бо треба зробити вибір, куди саме подавати заяву, заповнити заяву, поррахувати відстань від домівки до роботи, з'ясувати, чи достатня у вас кваліфікація, підготуватися, зрозуміти, як доїхати, правильно вдягтися, говорити слухні речі, підготуватися до подальших подій. А тоді уявіть собі, що в пошуку роботи це треба пророблювати тисячі разів. Люди страждають не тому, що втомлюються вибирати, а від браку надії й розчарування. Складно вирішити, що саме робити, коли у світі такий великий вибір. Проте в тисячу разів складніше, коли поруч немає нікого, хто вже проходив через це. Їхній світ на 70 % складається з працівників без наукових ступенів. *Немає* підтримки. І ви в тісному куті, якщо не маєте підтримки ні в родині, ні у громаді... Сила супровідника на *LearnUp* — у доступності та простоті використання. Недипломовані працівники в Америці й думати не можуть про радника чи наставника. Прикро, але людям доводиться звертатися по допомогу на біржу праці. А це складно зробити.

Я попрохав Рінгвалд навести приклади пропозицій супровідників у процесі найму. Вона переслала мені такий перелік:

- Кажуть, що одягати, і дають прогноз погоди на день інтерв'ю.
- Показують на мапі *Google* розташування роботи та як доїхати туди громадським транспортом.
- Нагадують про час інтерв'ю та про те, скільки часу піде у вас на підготовку.
- З'єднують зі службою дайл-ін, щоб ви потренувалися з відповідями, записують відповіді, радять, як покращити ваші відповіді.
- На кожному кроці підказують, що робили в такому разі ваші попередники або менеджери.
- На кожному етапі пошуку роботи з'ясовують усі «що» та «чому», щоб ви бачили, які матимете переваги.
- Показують попередніх найнятих пошукачів у місці розташування вашої вакансії.
- Діляться з пошукачами цікавими фактами про місцезнаходження роботи й менеджерів.
- Надають більше інформації про кадровика, який проводитиме інтерв'ю.
- Пропонують пошукачам ділитися цікавими фактами про себе з кадровиками.
- Замовляють у *Lyft* або *Uber* машину, щоб довести вас на інтерв'ю.
- Нагадують, щоб ви надіслали інтерв'юєрові повідомлення з подякою за інтерв'ю.

Рінгвалд виснувала: «Кожному потрібен хтось, хто скаже: “Я вірю у вас”... Є не лише розрив у майстерності, але й розрив у надійності». І одне без іншого надолужити не можна.

## Треба попрацювати з дробами

Сьогодні найпопулярнішим інтелектуальним помічником є *Khan Academy*, заснована 2006 року Салманом «Сал» Ханом, що пропонує безкоштовні короткі відеоуроки англійською на *YouTube* з таких предметів, як математика, мистецтво, комп'ютерне програмування, економіка, фізика, хімія, біологія, медицина, а також фінанси, історія тощо. Будь-хто й будь-де може зайти туди й навчатися або поновлювати знання. Ця платформа стала не лише найважливішим інтелектуальним помічником для загального навчання у світі; 2014 року створено партнерство з Радою коледжів, яка керує програмою вступних іспитів до коледжів SAT та іспитів із практики PSAT. Разом вони створили інтелектуального помічника для кожного, хто хоче покращити свої бали з SAT для вступу до коледжів. Вони не тільки пропонують безкоштовну підготовку до SAT (щоб не платити невеликі гроші репетиторам, які готують до коледжів), але

й надають чудову практичну форму, щоб студенти могли надолужити пропущене.

Система працює так, як пояснила Стефані Сенфорд із Ради коледжів: у десятому чи одинадцятому класі учень вправляється у SAT, відомому як PSAT. Скажімо, учень набрав 1060 з 1600 з англійської та математики. Результати вводять до комп'ютера, що використовує штучний інтелект і великі дані та видає висновок: «Томе, у вас усе добре, але потрібно попрацювати з дробами. Тут вам є над чим попрацювати. Клікніть тут і перегляньте стандартні уроки про дробы».

Раптом мені не лише повідомляють, над чим попрацювати, але й інтелектуальний помічник надає практичну програму для виправлення моїх недоліків. Мені не треба перевчати все та працювати над помилками. Я можу зосередитися тільки на тому, на що вказує платформа штучного інтелекту Ради коледжів, і отримати допомогу. В онлайні на вільну підготовку до SAT від *Khan Academy* вже записалося понад 1,4 млн дітей. Це в чотири рази перевищує кількість студентів, які протягом року вчаться у платних підготовчих класах. Це свідчить про цінність такого інтелектуального помічника. 450 000 дітей записалися до *Khan Academy* за результатами PSAT від Ради коледжів, щоб відпрацювати пропущені питання, що вони зможуть тепер робити будь-де у вільний час, навіть на стільникових телефонах.

Сьогодні в Америці це не дуже рекламовані, але надзвичайно важливі безкоштовні освітні інструменти, які дають змогу працювати з інтелектуальним порадиником. Підготовка до SAT (і поради для вступу до коледжу), як давно та слушно вважали, спрямовані були не на підтримку особистих успіхів, а на привілеї дітям із заможних родин.

«Ми намагаємося змінити це в такий спосіб, щоб набагато більше учнів мали доступ до таких інструментів навчання, — пояснював Дейвід Коулмен, президент Ради коледжів. — Ми сприяємо персоналізованому навчанню в той час, коли учням найбільше потрібно культивувати свій хист і напрямок майбутньої кар'єри. Раніше Рада коледжів просто пропонувала тести, щоб виміряти й позначити поступ, а тепер ми намагаємося надати практичні інструменти й наставництво для зміни траєкторій».

Однак такий процес потребує важливих змін у ставленні до напрямків розвитку світу праці. «Ваша продуктивність — це ваша справа, — сказав Коулмен, — це не те, що хтось дає, а те, що набувається практикою». Коулмен працював над зміною всіх аспектів стандартного іспиту для вступників до коледжу, щоб пояснити, що тест не вимірює IQ або загальні здібності, а зосереджується на комплексах навичок, які ви знов і знов використовуєте в середній школі або коледжі. «Тож, щоб надати оптимізований тест для підготовки, ми уклали партнерство з *Khan Academy*, — додав Коулмен. — Тепер усі студенти можуть самостійно розібратися зі своїми досягненнями, бо в них є доступ до найкращих практичних інструментів».

Схоже, що це працює, він додав: «Рада коледжів проаналізувала результати 250 000 випускників середньої школи 2017 року, які складали новий стандартний кваліфікаційний іспит, а потім новий стандартний іспит для вступників до коледжу. Учні, які скористалися результатами першого іспиту, щоб почати власну безкоштовну практику для поліпшення своїх знань за допомогою *Khan Academy*, різко покращили свої успіхи. 20 годин практики давало середнє збільшення на 115 пунктів від першого до другого іспиту, що вдвічі більше за середній приріст серед учнів, які не йшли на [практику]. Практика — це роботодавець, що створює однакові можливості. Практика допомагає всім учням попри бали, одержані в середній школі, стать, расу та етнічну чи батьківську освіту. І вона безкоштовна».

Своєю чергою все це дає змогу Раді коледжів трансформувати інтелектуальні поради на основі штучного інтелекту, припасовуючи їх до ваших потреб. «З дозволу студентів та їхніх сімей ми ділимося з порадиниками не лише даними студента, але й патернами даних, які Рада коледжів може бачити, щоб переконатися, що порадиник має всю необхідну інформацію», — сказав Коулмен. Щоб переконатися, що порадиники й наставники є для всіх, хто їх потребує, Рада коледжів кооперувалася з організацією «Американські клуби для хлопців і дівчат», аби гарантувати, що якомога більше студентів у країні користуватимуться цими безкоштовними інструментами. Укладено також партнерство з Корпусом порадиників для коледжів, щоб добирати безкоштовних навчених порадиників для успішних студентів

із родин з невеликими чи середніми статками і якнайкраще допомогти їм вибрати варіанти в коледжі з перспективою отримати стипендію. Платформа виокремлює дітей, які могли бути успішними, слухаючи виклади за поглибленою програмою в молодших і старших класах, проте були надто боязкими чи невпевненими у своїх можливостях, щоб претендувати на подальше навчання. Це здебільшого стосується «кольорових» студентів, яких відсувають від таких можливостей. Через це Стефані Сенфорд любить говорити: «Люди кажуть, що тести необ'єктивні; а насправді необ'єктивні радше люди, а не тести». Інтелектуальні порадики на колір шкіри уваги не звертають.

Співробітництво *Khan Academy* й Ради коледжів варто вивчити, бо на прикладі цього мікросвіту можна з'ясувати, як працюють боти, тобто як нам у добу прискорень перейти до суспільного договору про освіту, роботу та дожиттєве навчання. Революція Хана й Ради коледжів має три основні складники: 1) від вас залежатиме більше, і вам краще усвідомити це та шукати скрізь інтелектуальних помічників і наставників; 2) оскільки більше залежатиме від вас, уряд і соціальні організації мають поставитися до цього серйозно й не просто давати вам якісь інструменти, але найкращі інструменти, які поінформовані й на основі штучного інтелекту припасовуються до конкретного учня і його потреб, а також перебувають під наглядом небайдужих дорослих і тренерів; 3) це все, що може дати технологія. Важлива також концентрація. Коулмен любить говорити, що сьогодні «технологія переривання переганяє технологію зосередження». Саме тепер студентам слід навчитися дисципліни безперервної концентрації й зануритися у практику, не вмикаючи навушників. Спортсмени, науковці, музиканти завжди чогось досягали лише завдяки зосередженій практиці, і жодної програми для цього завантажити не можна. Це мусить іти зсередини.

Якщо ви прийдете, вони її збудують: перетворення штучного інтелекту на інтелектуального порадику щороку ставатиме ефективнішим. «За старих часів можна було опублікувати підручник з інтегрального числення й не одержати жодних відгуків чи рецензій, що людям підходить, а що — ні», — пояснював Сал Хан. І в наступні п'ять років вони просто змінювали нумерацію сторінок. Сьогодні, зазначив він, *Khan Academy* може викласти кілька підручників

з інтегрального числення та з'ясувати за кілька годин, які з них найефективніше допомагають студентам давати правильні відповіді й робити ітерацію, а тоді, ще за кілька годин, запропонувати найкращі підручники на світовому рівні. Достоту дивовижна здатність удосконалювати контент та поширювати його в потрібних масштабах. «Високий рівень писемності сприяв зростанню розвиненого світу, а тепер, уявіть-но, ми сприяємо світу, що розвивається», де замість 5 % здатних брати участь та робити свій внесок, маємо 50 %, додав Хан. Умотивована до навчання молодь може звернутися до платформи Хана та пришвидшити свій розвиток, а дехто вже досяг величезної швидкості. Хан сказав: «Стелі більш немає».

## Блискучий прибиральник

Інтелектуальні помічники — це не просто доступні веб-сайти. Це також портативні інструменти, які багатьма цікавими способами можуть перетворювати штучний інтелект на інтелектуального помічника, що дає змогу значно більшій кількості людей незалежно від рівня освіти й цілеспрямованості жити понад середній рівень адаптивності й навіть процвітати.

Погляньте, хто такий сьогодні прибиральник на кампусі *Qualcomm* у Сан-Дієго. Підказка: завдяки інтелектуальним помічникам ця посада потребує знань. Ашок Тіпірнені, завідувач виробничих процесів за квалкомівським проектом розумних міст, пояснив мені причину: бізнес *Qualcomm* полягає в тому, аби показати компаніям, як вони можуть модифікувати бездротові сенсори в усіх частинах своїх споруд, щоб генерувати в реальному часі безупинний варіант ЕКГ або МРТ того, що відбувається в глибині систем цих споруд. Для створення демонстраційної моделі Тіпірнені почав із шести будинків у центральному Тихоокеанському кампусі *Qualcomm* у Сан-Дієго, що включали гаражі для стоянок, офісні приміщення та фудкорти; загальна площа становила приблизно мільйон квадратних акрів, яку використовувало приблизно 3200 людей. Вони модернізували маленькі пристібні сенсори на автономному живленні, що передавали всю їхню інформацію — від дверей, смітників, ванних, вікон, систем освітлення, систем опалення, проводки, охолоджувачів і насосів — на



приймач у кампусі. Приймач пересилає всю інформацію до супернової для збереження, аналізу й перетворення на інтелектуальні поради персоналу, який обслуговує будівлю. «Ми не пробивали жодної стіни», — сказав Тіпірнені.

Першим результатом стали чималі заощадження. Лабораторії почали змагатися між собою, хто заощадить більше. «Ми з'ясували, що багато енергії споживають ПК у лабораторіях; переведення ПК у режим сну в шістьох будівлях, коли ними не користуються, заощаджує приблизно мільйон доларів на рік. Таке просте рішення викликало шок, — сказав Тіпірнені. — Просто дивовижно, що можна зробити з цими даними».

Найкумедніше те, що сенсори почали безупинно пересилати всі дані на відповідні іконки на планшеті, які тепер були в кожного працівника з обслуговувального персоналу. Щойно десь щось починало протікати чи замикаєти або хтось не перекрив клапан, усе одразу відображувалося на планшеті. Тільки-но щось ламається, як на планшеті з'являлася інструкція з ремонту. Якщо щось ламається так, що обслуга не знає, як полагодити, персонал фільмує це своїм планшетом. «Система знатиме, що ця частина будівлі під'єднана до труби на четвертому поверсі, закріпленому за конкретним техніком, якому відразу надсилають наряд на ремонт, — сказав Тіпірнені. — Пристрій точно знатиме, де за гіпсокартоном розташована труба», і тому не потрібно робити отвори у стіні навмання. «Ви заощаджуєте час і гроші та найефективніше використовуєте лише те, що треба. Зекономлений час можна потім використати вже не на залагодження симптомів, а на ремонт першопричини».

*Qualcomm* установлює ці причіпні сенсори в усіх 48 будівлях у Сан-Дієго. І ось обслуга будівлі «перетворюється на дата-інженерів, що їм дуже до вподоби», — говорить Тіпірнені. Фірма подбала про те, щоб дані «відфільтровувалися так, щоб обслуга їх розуміла й починала щось робити». Давніше завгосп дивився на будівлю й казав: «Якщо протече, мені подзвонять, і я цим займуся». Це реактивний підхід. Тепер, зазначає Тіпірнені, «ми навчили їх дивитися на сигнали й дані, які вкажуть на можливість протікання, перш ніж воно наробить шкоди. Вони не знали, на які дані звертати увагу, а ми зробили сенсорну інформацію зрозумілішою для них, тобто ми не переобтяжуємо обслугу інформацією, а говоримо: «Подбайте про

це». Наша мета була така: «Ми даємо вам таку інформацію, яку ви можете використовувати».

«Когнітивне навантаження завелике, — додав він, — і технологія покликана зменшити когнітивне навантаження на користувача. Кожному буде потрібен персональний помічник, і він його отримає». Обслуга нині почувається радше як домові техніки, а не як прибиральники. «У їхніх очах — це підвищення, — сказав Тіпірнені. — І їм припав до душі інтерфейс».

І найважливіше, додав він: «На демонстрацію програми приїхало 40 офіційних представників із чотирьох міст, і презентацію здійснював дехто з тутешньої обслуги, показуючи, чого вони навчилися, і це сподобалося офіційним представникам. Уже за кілька місяців вони були готові до переговорів щодо програми». Ось що може зробити інтелектуальний помічник!

## Інтелектуальні алгоритми

Я міг би вам розповісти, у чому цінність інтелектуальних алгоритмів для світу праці в добу прикорень, але краще розповім вам, як ЛаШана Льюїс обійняла посаду інженера серверного обладнання в *MasterCard*. Я познайомився із Льюїс на дискусійному форумі «переоснащення ринку праці у США» під орудою Opportunity@Work.

Афроамериканці Льюїс сорок років, народилася вона в матері-одиначки (якій було 15, коли вона народжувала ЛаШану) у східній частині Сент-Луїса, штат Іллінойс. «Мати одержувала соціальну допомогу, і в нас було соціальне житло. Соціальну допомогу одержували всі сусіди. Удома в нас нічого зайвого не було, як не було й комп'ютерів у школах, які фінансувалися коштом податку на нерухомість». Але ще змалку Льюїс зрозуміла, що в неї «є здібність давати всьому раду». Коли вдома щось виходило з ладу — від тостера до мийки, — вона все лагодила власноруч. Щойно потрапила до школи, у якій були комп'ютери, вона взялася за інформатику; невдовзі почала допомагати іншим учням і впала в око вчительці, яка сказала їй: «Тобі треба йти до коледжу на інформатику». Вона одержала стипендію, щоб навчатися в Мічиганському технологічному університеті, але стипендії на прожиття не вистачало, і, провчившись

три з половиною роки, їй довелося без диплома залишити університет. А могла б закінчити його ще 1998 року.

«Тож я повернулася додому й намагалася знайти роботу, пов'язану з інформатикою, але щоразу зазнавала невдачі, — розповідала Льюїс. — Скрізь цікавилися дипломом, я брехати не хотіла й відповідала, що його в мене немає. Відтак влаштувалася водієм і возила чорних дітей на додаткові заняття за репетиторською програмою й назад — від моєї середньої школи у східному районі Сент-Луїса до коледжу місцевої громади. От працюю я водієм, а одного дня пішла з роботи викладачка інформатики за цією програмою. Мене попросили її замінити, що я й зробила. Наприкінці місяця я поцікавилася, чи не можна перейти на повний робочий день, але мені відповіли: “Ні, бо у вас немає диплома”. Розчарована, я подалася до рекрутингової агенції, а там мене скерували до служби технічної підтримки». Там вона пропрацювала десять років, допомагаючи таким нетямущим, як я, відновлювати паролі тощо. Прорив стався, коли вона працювала у службі технічної підтримки в Університеті імені Вебстера в Сент-Луїсі; тоді колега й викладач розгледів її обдарованість. (Вона постійно крутилася довкола айтишників і за потреби працювала техніком.) Якось на курсах перепідготовки в університеті її професор, якому стало відомо про нового інтелектуального помічника LaunchCode.org, попросив випробувати платформу. *LaunchCode* має допомагати «знаходити найкращі ресурси в онлайні та у вашій спільноті, щоб самостійно готуватися до роботи у сфері технологій». Позиція платформи така: «Ви нам не документи показуйте, а свою роботу. Записуйтеся в онлайні до нас на навчання, і ми допоможемо розвинути вашу майстерність і любов до технологій, а керівники програми оцінюватимуть ваш поступ. *LaunchCode* підключає вас до одного з 500 наших партнерів із рекрутингу для платного навчання, здебільшого на три місяці. Удосконалюйте свою майстерність, навчаючись у досвідчених розробників. Дев'ятьох із десятиох студентів наймають потім на повний робочий день».

Льюїс записалася на *LaunchCode* в червні 2014 року, і *MasterCard* у Сент-Луїсі взяла її на роботу ученицею у вересні того року, а до листопада підвищила на повний робочий день до заступника інженера-системотехніка, який допомагав компанії, що працювала

з кредитними картками, обслуговувати величезну серверну мережу. У березні 2016 року її підвищили до інженера-системотехніка. Льюїс сказала мені з вогником в очах: «А диплома бакалавра в мене й досі немає».

Таких, як вона, сьогодні в Америці приблизно 35 млн — вони йдуть до коледжу, але не закінчують його. Уявіть-но, наскільки продуктивнішою країною ми могли б стати, якби знайшли спосіб оцінити й використати їхні знання. Ми не можемо й далі мати справу з такою бінарною системою: є диплом — немає диплома; у такому відборі більше важать формальності, ніж справжні знання та вміння. Поява інтелектуальних алгоритмів і таких мереж, як *LaunchCode*, які працедавці можуть використовувати як надійні оцінювачі, щоб залучати людей до своєї системи, а не викидати їх поза систему, обіцяє вивільнити чимало змарнованих талантів.

Льюїс зазначає: «Якщо робота вам до снаги, ви мусите її отримати». На щастя, з'являються інтелектуальні алгоритми й мережі, які дають змогу укласти новий суспільний договір. Насправді є чимало людей, що володіють потрібною працедавцям спеціальністю, але не мають необхідних засвідчень і рекомендацій. Є багато людей, які радо оволоділи б потрібними навичками, але в них немає інформації ні про вимоги, ні про освітні платформи, що деякі з них нетрадиційні й не отримують позички від держави. Є працедавці, які мають навички (чи можуть їх отримати) для нових посад, але працедавці їх не знають і не можуть запропонувати можливості навчання в онлайні. Є школи, які дають такі навички, але ніхто не знає, у яких школах це роблять найкраще.

Розробляючи інтелектуальні алгоритми «для подолання цих вад ринку праці», доводив Байрон Огюст, ми можемо дати роботу набагато більшій кількості людей, яка краще пасуватиме до їхніх талантів, що корисно для нашої економіки й суспільства попри одночасне використання і машин, і роботів. Ці інтелектуальні алгоритми й мережі називаються «онлайнними платформами для талантів». На верхньому щаблі драбини праці професіонали вже мають до своїх послуг глобальний інтелектуальний алгоритм: *LinkedIn* — сайт у соціальній мережі для кар'єрних професіоналів. Однак тепер засновники хочуть поширити цей інтелектуальний алгоритм на увесь

світ праці, створюючи програму *economic graph*. Ось як пояснює це виконавчий директор *LinkedIn* Джефф Вайнер у блозі своєї компанії:

Райд Гофман та інші засновники *LinkedIn* створювали платформу, щоб допомогти людям оцінити свої фахові мережі, і розробили інфраструктуру, що могла б до трьох рівнів відображати на карті ці відносини. У такий спосіб вони поклали підвалини того, що стане найбільшою у світі професійною таблицею. У тривалій перспективі *LinkedIn* перетворить професійну таблицю на економічну, у цифровий спосіб сповіщаючи про кожну економічну можливість (тобто роботу) у світі (і про повну зайнятість, і про тимчасову); про майстерність, якої ці можливості вимагають; про професійну характеристику кожного з приблизно 3,3 млрд учасників ринку праці у світі; а далі — накладе професійні знання цих осіб та компаній на «діаграму» [щоб кожен фахівець міг ділитися знаннями й досвідом з іншими].

Кожен зможе зайти в інтелектуальні мережі, наприклад глобальну таблицю *LinkedIn*, подивитися, які навички потрібні чи наявні, й навіть запропонувати онлайн-курси. Ви можете викладати плетення, редагування, садівництво, слюсарні роботи або ремонт двигунів. Набагато більше людей одержить стимул пропонувати іншим свої знання — і відповідний ринок значно розшириться. Вайнер додав:

За допомогою економічної таблиці ми зможемо подивитися, де саме є вакансії, визначити, які вакансії там мають найбільший попит, які навички потрібні для цих вакансій, рівень майстерності сукупної робочої сили, а тоді визначити розрив між вимогами й наявним рівнем. Ба більше, ми зможемо надавати ці дані місцевим закладам профтехосвіти, коледжам початкового рівня тощо, щоб вони вчасно розробили навчальний план і дали місцевим пошукачам роботи навички, які знадобляться їм для роботи сьогодні й у майбутньому, а не для тієї роботи, що була колись.

Додатково ми могли б надати нинішнім пошукачам можливість побачити, як робили кар'єру всі випускники їхнього закладу в компаніях, географії та функціональній ролі.

Наприклад, зайдіть на [linkedin.com/edu](https://www.linkedin.com/edu). *LinkedIn* проаналізував свою базу даних щодо 100 млн робітників, щоб визначити, з яких шкіл більше випускників потрапляло до провідних компаній у різних царинах. Ви здивуєтеся: бухгалтерська справа? Вілланова та Нотр-Дам. Медіа? Нью-Йоркський університет та Університет Гофстра. Розробники програмного забезпечення? Карнегі Меллон, Калтех

і Корнелл. Хочете ви бути сантехніком чи хірургом, але важливо знати, які випускники потрапляють до провідних компаній.

*LinkedIn* уже взявся створювати свою таблицю, починаючи з кількох пілотних міст, і, якщо йому поталанить створити колись такий інтелектуальний алгоритм для всього світу, це буде величезним досягненням. Однак, як запропонувати такий інтелектуальний інструмент половині ринку праці, ще не охопленій мережею на кшталт професіоналів *LinkedIn*? Саме через це співзасновник *LinkedIn* Райд Гофман належить до основних промоутерів інтелектуального алгоритму *Opportunity@Work* під орудою Огюста й Каран Чопри, що переймається проблемами нижчого щабля ринку праці, звідки прийшла ЛаШана Льюїс і де можна знайти ще більші поклади талантів.

Є вельми багато таких самоуків, як Льюїс, що не мають рекомендацій, нагород або дипломів, на які звикли покладатися працедавці під час найму, і це занадто для доби, що надає набагато більше опцій для самоосвіти.

*Opportunity@Work* намагається розв'язати цю проблему, працюючи на рівні громади, створюючи інтелектуальні мережі, щоб допомогти працедавцям, які ладні найняти будь-кого, хто здатний виконувати технологічну роботу згідно з вимогами вакансії. Багато працедавців каже, що ступені коледжів не гарантують потрібного їм рівня майстерності; проте інструменти скринінгу, які вони використовують у процесі найму, залишають за бортом багато людей із потрібними навичками, бо в них немає дипломів, ступенів чи значків.

Якщо в людини є навички (але немає документів про освіту чи професійного резюме) стати системним ІТ-адміністратором чи веб-розробником, *Opportunity@Work* перевіряє її на платформі *TechHire.org*, засвідчує рівень її майстерності для різних технічних спеціальностей, зв'язує з відповідними працедавцями або підказує, як пройти потрібний курс навчання, щоб підвищити кваліфікацію та заробіток.

«Нам слід переходити до найму за рівнем майстерності, а не на підставі минулих записів чи документів, — доводив Чопра. — Можна криву освіти зробити крутішою, але якщо ці знання та навички не потрібні на ринку праці, такий багаж не дає ні стимулів, ні грошей». Сьогодні дуже багато компаній інвестує у створення

програмного забезпечення скринінгу, щоб відсіювати людей на підставі певних параметрів добору, а не у ПЗ, призначене для навчання й пошуку відповідностей та виявлення в людині того, що можна оптимально використати.

Чи розумно це? Ось цікаві дані за одним параметром анкетування 2015 року працівників *Burning Glass Technologies*: 65 % нових постів із пропозицією вакансій керівників справ і помічників-референтів потребують наявності диплома бакалавра, але «такий диплом має лише 19 % тих, хто працює на цих посадах сьогодні». Отже, 4/5 нинішніх посадовців не пройшли б за вимогами до вакансії в їхній галузі, бо в них немає диплома, щоб робити те, що вони вже роблять. Тобто працедавці хочуть сказати: якщо ви сьогодні працюєте секретарем без диплома й хочете перейти на іншу роботу, то інший працедавець розгляне вашу кандидатуру, але спершу треба тут звільнитися, позичити 80 000 доларів та здобути диплом бакалавра, а тоді йти на співбесіду, щоб обійняти вакантну посаду, рівнозначну тій, на якій ви зараз перебуваєте. Ласкаво просимо до нинішнього американського ринку праці, де, як зауважує Бернінг Глесс, «дедалі більшій кількості претендентів на посаду відмовляють у роботі для середнього класу, що потребує середніх навичок, бо працедавці підвищують вимоги й вимагають дипломів бакалавра» як кваліфікаторів у процесі найму, хоча до функціональних обов'язків і ваших можливостей це не має жодного стосунку.

Те, що *Opportunity@Work* намагається робити у своїх мережах, зазначає Огюст, — це не більше й не менше, ніж «сигналізувати про новий попит на людський капітал». І сутність його така: «Кожен, хто може виконувати такі завдання за таким стандартом і в такому контексті, може спробувати. Нас не цікавить, як ви цього навчилися. Ми наймаємо на підставі майстерності, а не минулих свідоцтв; конкретну роботу одержують не всі, але всі мають шанс». А якщо якихось навичок у вас немає, то ось місцеві школи й освітні платформи, де ви можете підучитися у вільний час.

Наразі в працедавця немає стимулу створювати таку платформу, і тому вам треба робити такі групи, як *Opportunity@Work* чи *LinkedIn*, щоб виникли інтелектуальні мережі й кожен побачив, як вони працюють. Нинішня система, коли посаду одержує один із тисячі претендентів, просто марнує забагато людського капіталу, що в добу

прискорень політично небезпечно. Чопра та Огюст певні: якщо їм вдасться переконати працедавців брати на роботу людей на підставі майстерності, а не службового списку, а імовірним працівникам пропонувати школи, наставників, учителів, щоб вони підтяглися до рівня майстерності, на яку є попит, то вони зможуть повністю змінити ринок праці.

Якщо ви — адміністратор громадського коледжу, то ці інтелектуальні мережі дають чудову нагоду довідатися, що шукають працедавці, а отже, чого саме ви маєте навчати. Відтак, говорить Огюст, можна буде включити інновації в інтелектуальне фінансування: уявіть-но собі цільові мікроінвестиції в навчання обдарованого студента з низьким доходом і видатки на прожиття протягом п'ятнадцятитижневого курсу комп'ютерного програмування, які потім зараховують як борг, коли студентка обіймає першу посаду як розробниця програмного забезпечення. Ми зможемо розширити пропозицію вакансій, розв'язати проблему розбалансування в рівнях майстерності, вивільнити колосальний потенціал людського капіталу, якщо відмовимося від поточних застарілих форматів державного та приватного фінансування студентів у борг і перейдемо до персоналізованих систем фінансування на основі здібностей та угоди про виплату вартості навчання відсотками після влаштування на роботу; у такому разі освітні заклади та працедавці будуть більше зацікавлені винагороджувати студентів, які підуть на потрібну роботу. «Наші заклади забагато часу витрачають на оптимізацію прибутку на фінансовий капітал, — сказав Огюст. — Час замислитися над оптимізацією прибутку на людський капітал».

## **Революція, прийди!**

У цій книжці я скрізь підкреслював, що технологія розвивається покроково — від платформи до платформи. Але не всі платформи створені однаковими. Я наполягаю на тому, що останні два кроки (протягом першого можливість зв'язку стала *швидкою, вільною, простою для вас, повсюдною* приблизно 2000 року, а протягом другого складність стала *швидкою, вільною, простою для вас, невидимою* приблизно 2007 року) були точкою фундаментального перегину в силі людей, машин, груп, потоків, ще й настільки глибокою точкою



перегину, що геть знищила відому нам концепцію робочого місця, відколи промислова революція поклала край концепції робочого місця на основі системи цехів та спілок. Завдяки суперновій робоче місце глобалізується, оцифровується та роботизується з небаченою раніше швидкістю, у нечуваних обсягах і масштабах. Складно собі уявити фах, який цей процес не зачепив, а звідси постає й фундаментальний виклик — що ми думаємо про навчання людей для подальшої роботи, організацію людей на роботі, допомогу людям з адаптацією до обох нових реальностей.

Сьогодні більшість добрих посад для середнього класу — ті, що не можна передати в аутсорсинг, автоматизувати, роботизувати, — я назвав би зайнятістю у *стемпатії*. Це такі види робіт, що потребують і винагороджують керування технічними та міжособистісними зв'язками для суміщення обліку з психологією людини/тварини, підтримання розмови з Вотсоном, щоб поставити діагноз «рак» і тримати руку пацієнта, повідомляючи йому про це, для доїння корів роботами й належного догляду за ними за потреби додаткової уваги — ніжного доторку.

«У ХІХ ст. більшість американців працювали з тваринами й рослинами на свіжому повітрі поза містом», — писав історик Волтер Рассел Мід 10 травня 2013 року в есе у *The American Interest* під заголовком «Криза з робочими місцями глибша, ніж ви гадаєте»:

У ХХ ст. більшість американців марнували час на паперотворчість або бабання з пристроями на фабриках. У ХХІ ст. більшість із нас працюватиме з людьми, надаючи послуги, які покращують нам життя навзаєм із нашими клієнтами...

Нам треба відкрити інгерентну гідність праці людей з людьми, а не людей із речами. Нам слід збагнути, що перенесення уваги на людей, розуміння їхніх надій та потреб, використання власних навичок, знання й хисту, щоб дати їм бажане за доступну для них ціну, — це почесна праця.

Тому я вважаю, що Дов Сайдмен має рацію, коли стверджує, що більше роботи перейде від «рук до голів і сердець». Буде дедалі більше роботи довкола, яку можна виконати серцем, пояснив він. «Машини можуть надійно взаємодіяти, люди, однозначно, можуть налагоджувати глибокі відносини довіри». Нам усе ще буде потрібна ручна праця, і люди працюватимуть із машинами, роблячи надзвичайні речі. Сайдмен просто стверджує, що технологічна

революція змусить людей створювати більші цінності зацікавлено й у взаємодії.

Останнім часом у США швидко множаться ресторани-клуби бренду *Paint Nite*, де в пізні години для дорослих проводять заняття з малювання під час споживання спиртних напоїв. 1 липня 2015 року тижневик *Bloomberg Businessweek* опублікував матеріал із розповіддю про *Paint Nite*, «де після роботи проводять вечірки для клієнтів, здебільшого юристів, викладачів і технарів, які мають хобі — малювання». Митці-викладачі за п'ять вечірок на тиждень можуть заробити 50 000 доларів на рік, надихаючи в такий спосіб людей. Економіки класифікують відповідно до переважного способу створення вартості, зазначив Сайдмен. Отже, в індустріальній економіці, за його словами, «переважає наймана праця». В економіці знань переважає розумова робота. Технологічна революція створює «економіку людей», яка до створення вартості долучає відданість роботі, а такі характеристики, як пристрасність, удача та схильність до співпраці, не програмують».

Технологічна революція ХХІ століття так само послідовна, як наукова революція, доводив Сайдмен, і це «змушує нас відповісти на найглибше запитання, яке раніше не поставало: “Що означає бути людиною в добу розумних машин?”» Якщо машини можуть конкурувати з людьми в мисленні, то що робить людей унікальними? І що дасть змогу нам і далі створювати соціально-економічну вартість? Відповідь, на думку Сайдмена, полягає в тому, що машини ніколи не матимуть «душі».

Це підтверджує останнє дослідження. В есе в *The New York Times* 18 жовтня 2015 року під назвою «Чому дошкільна наука має критичне значення для роботи» Клер Кейн Міллер зауважила: «При всіх видах робіт, які можуть нині виконувати машини — від хірургічних операцій до керування автівками й подавання їжі, — їм досі бракує важливої людської риси. У них немає соціальних навичок. Тим часом такі навички, як уміння кооперуватися, емпатія та гнучкість, набули надзвичайної ваги у процесі сучасної праці».

Побільшало видів діяльності, що потребують ґрунтовних соціальних навичок, додала вона,

...і вони ведуть перед після 1980 року згідно з останнім дослідженням. А ті види занять, зарплата за які істотно зросла з 2000 року, потребують когнітивних і соціальних навичок...

Однак, щоб підготувати учнів до змін у характері нашої роботи, потрібно змінювати навички, яких навчають у школі. У традиційній освіті рідко наголошують на соціальних навичках.

«Машини автоматизують цілу низку процесів, і тоді критичної ваги набуває м'якіший підхід, людяність і вміння доповнити технології, а наша система освіти до цього не готова», — сказав Майкл Горн, співзасновник Інституту Клейтона Крістенсена, у якому він студіює проблеми освіти.

Міллер узяла до уваги праці Дейвіда Демінга, доцента кафедри освіти й економіки Гарвардського університету та автора нового дослідження на цю тему. Згідно з поясненнями Міллер, дослідження Демінга демонструє, що у промисловості високих технологій «найбільший попит мають спеціальності, які поєднують технічні й міжособистісні навички, наприклад програміст, який працює над колективним проектом». Міллер цитує Дейвіда Отора, економіста з МІТ, який вивчає проблеми трудових ресурсів: «Якщо йдеться лише про технічний бік справи, то він цілком може бути автоматизований, а якщо тільки про емпатію та гнучкість, то людей тут вдосталь і добре платити за це не будуть. Перспектива — за поєднанням технічних і людських навичок».

## **Яке це має значення для навчання**

Усе це має величезне значення для освіти та навчання. Як пояснює розробниця стратегії бізнесу Гітер Мак-Говен, прискорення в законі Мура та цифрова глобалізація досягли того моменту, коли «робота відокремилася від посади, а робота й робочі місця — від компаній, багато з яких перетворилися на платформи».

Що це означає? «Робота, — пояснює вона, — це використання людей як найманих працівників, і колись то був найефективніший спосіб» продукувати велику кількість масштабних товарів і послуг. Протягом принаймні двох століть «компанія» була вмістищем, у якому ми виконували те, що називається «роботою». «Компанія поділила виробничий процес на підкомпоненти або завдання, що найкраще реалізуються у структурах із командним керуванням, — додала Мак-Говен. «Наші робочі середовища, сформовані за промислової революції, організовані як складальні конвеєри на фабриці. Такі самі

були й навчальні системи, які готували людей до роботи спеціалістами».

Але з настанням доби прискорень закон Мура почав усе оцифровувати, значно полегшуючи розбирання на складові частини та глобалізацію кожного елемента постачання, дизайну й виробництва, і тоді поняття роботи почало трансформуватися.

«Навіть складне робоче завдання може бути оцифроване, і окремі складники тепер можуть виготовляти будь-де на планеті за найнижчу ціну», — пояснила Мак-Говен. І тоді платформи почали виникати як у самій компанії, так і поза нею, як-от *UpWork*, *TaskRabbit*, *Uber*, *Hourly Nerd* тощо, «щоб дати змогу виконати розрізнену роботу».

Саме це вона мала на увазі, коли заявила, що «роботу відокремили від посад». Продукування роботи тепер не конче прив'язували до робочого місця, бо виконувати її можна було скрізь і «посада й робота відокремилися від компанії. Можна працювати де завгодно».

У своїй праці 2016 року економісти Ловренс Кац із Гарвардського університету та Елан Крегер з Принстонського університету встановили, що «94 % чистого приросту робочих місць за останні десятиліття були в секторі альтернативної роботи, — сказав Крегер. — І понад 60 % пов'язано з [підйомом] незалежних підрядників, фрилансерів та працівників контрактних компаній». Ось чому такі програми, як *Obamacare*, які від'єднали охорону здоров'я від робочих місць, стали настільки важливими.

«Колись робочі місця давали змогу найефективніше керувати продуктивністю робітника, а компанія була найефективнішим умістищем для створення вартості», — пояснила Мак-Говен. Але цьому край. Цифрування означає, що роботу можна виконувати й у компанії, і поза її межами з однаковою ефективністю, додала вона, тому сьогодні багато найдинамічніших нових компаній — це просто платформи, на яких вартість створюють окремі працівники, а не стаціонарні вмістища для працівників.

Найвідомішим прикладом є *Uber*, зазначила Мак-Говен: «Традиційна компанія таксі має власний парк машин, що є й активом, і грошовим зобов'язанням. Компанія також перебуває в певних відносинах із низкою найманих працівників і підрядників за угодою. *Uber* не має таких активів і грошових зобов'язань; компанія здійснює трансакцію

між тими, кому треба їхати (клієнти) й тими, хто бажає забезпечити перевезення своїми машинами з докладанням власних зусиль (водії)». У такому самому контексті мають відбуватися всі дискусії про освіту та навчання, і, зокрема, це пояснює, чому навчання протягом усього життя — необхідна, але недостатня умова працевлаштування на все життя.

«Коли робота була передбачуваною й темп змін відносно постійним, підготовка до роботи полягала в кодифікації та передаванні наявних знань і обумовлених навичок для створення стабільної й розгортаної робочої сили, — пояснила Мак-Говен. — Тепер, коли швидкість змін прискорила завдяки поєднанню експоненційного зростання технологій та глобалізації, навчання більше не може бути встановленою дозою освіти, споживаної в першій третині життя людини». Дослідження показують, що майже 50 % контенту, визначеного для бакалаврату, старіє за п'ять років, а багато студентів ще не встигають здобути цей ступінь, пояснювала Мак-Говен.

«Ступені, здобуті замолоду тяжкою працею, за десять років втрачають свою актуальність задовго до того, як відшкодується борг за освіту та реалізуються інвестиції».

Як полюбить говорити Мак-Говен, у добу прискорень навчання стає важливішим за знання. І додає: «Новий набір новаторських навичок — це налаштованість на те, що навчання важливіше за знання. За такого підходу особа з очікуваним безперервним навчанням та адаптацією й зосередженням на притаманних лише людині навичках емпатії, соціоемоційної вихованості, судження, креативності, незацикленості та підприємництва може сподіватися на тривалу кар'єру, згідно з останніми дослідженнями, на 20 посадах у п'яти галузях».

Це означає, що людям, урядам та компаніям доведеться пристосовуватися. «Колись ми готували працівників до роботи, передаючи навички й парадигму знань “ремісник-учень”, — сказала Мак-Говен. — Тоді компанії наймали працівників, щоб продукувати вартість, і, наприклад, *Ford* зміг виробляти та продавати чудовий автомобіль, який виготовили робітники на складальній лінії».

Сьогодні, зазначила вона, мета *Tesla* — не лише зробити та продати машину, але й після продажу постійно збирати дані з неї, щоб дізнатися більше про поведінку водія, щоб продавати кращі

автомобілі й, може, різні інші продукти на основі потоків даних. «Автопілот *Tesla Model S* збирає дані про взаємодію людей на дорозі, щоб уточнити дані GPS та навчитися створювати кращі моделі керування з підвищеною безпекою для майбутніх автономних машин бренду *Tesla*, — цей концепт включений у систему «мережа вивчення автопарку», — зазначила Мак-Говен.

*Amazon* рекламує споживачам *Alexa* не лише для того, щоб зробити їх спритнішими, але щоб і *Amazon* став спритнішим у відносинах із ними, щоб продавати їм більше бажаних книжок та одягу, а також цілком нові продукти, про які вони й гадки не мали й тому не знали, чи вони їм потрібні.

«Працівники теж мають пройти цю зміну парадигми», — додала вона. Тепер найцінніший працівник не той, який може брати на себе дедалі складніші завдання, а той, хто може вчитися, виконуючи завдання, і відходити від нього, щоб створити нові можливості, ринки, продукти чи послуги для себе або своєї фірми.

Ось чому я завжди говорив своїм донькам, що після закінчення коледжу мені довелося *знайти* роботу, — таку, яку я виконую вже майже сорок років. Але їм доведеться постійно *вигадувати* собі роботу для кожного циклу змін. Кожну нову посаду потрібно розглядати як можливість учитися, а кожна нова можливість учитися має переходити на нову роботу. І в добу, коли на ринок викидають більше робочих місць, за які можуть конкурувати не тільки більше претендентів, а й більше машин і роботів, слід хотіти й бути здатним включатися в цей процес. Так само, на думку Мак-Говен, найкращі компанії будуть визначати не за пропозицією продуктів або сервісів, а за здатністю вчитися на прикладі кожного товару, який вони продають, і кожного споживача, щоб виробляти більше продуктів та залучати більше споживачів.

І тому Мак-Говен висновує, що є три запитання, які вам ніколи не слід ставити дитині або студентові коледжу, бо ці запитання заморожують спосіб їхнього мислення і зраджують ваше незнання.

Запитання перше: ким ти будеш, коли виростеш? «Це питання абсурдне, бо більшості робіт, які вони зможуть виконувати, ще немає», — пояснює вона.

Запитання друге: який предмет подобається тобі найбільше? «У вищах дедалі частіше вимагають, щоб студенти називали бажану

спеціалізацію, і це поза контекстом, можливим середовищем та знанням про себе та світ, у якому вони живуть», — пояснює Мак-Говен. Сама природа праці та сутність компанії змінюється відповідно до сучасних тенденцій, «а студент може замкнутися на дисципліні, що відмирає, зациклитися на понятті або способі мислення, які швидко старіють. Можна закластися, що борг за освіту вони не сплатять ні на першій своїй посаді, ні під час роботи в першій галузі».

Запитання третє: чи заробляєш ти на життя? «Їхнє самовідчуття прикипає до певної ролі, — стверджує Мак-Говен. — Ми бачимо, що дедалі більше галузей інтегрується та трансформується, а людина залишається з більшою частиною старої самоідентифікації».

Мак-Говен каже: не марнуйте часу, питаючи дитину: «Ким ти хочеш бути, коли виростеш?» Натомість запитайте: «Яким ти будеш, коли виростеш?», «Чим ти цікавишся?» (це запитання можна розширити), «Як ти робиш це зацікавлення продуктивним?» Тобто як ти транслюєш те, чим ти цікавишся, у нові можливості для підприємницької діяльності, як ти не просто знайдеш роботу, але й винайдеш нову?

Тобто все повертається до думки, що найбільший подарунок, який учитель може зробити студентові або батьки можуть дати дитині, — «умонастрій»: як ти ставишся до глобальних потоків? Чи є настроїв учитися в них і включитися в них? Чи здатний ти відфільтрувати сміття та фейкові новини від реальних знань і фактів?

Кого сьогодні хвилює, належите ви до правих чи лівих у політичному спектрі? Важливий інший спектр: відкритість — закритість, є любов до навчання — немає любові до навчання.

## **Для цього потрібна сім'я**

З усього впливає, що нові робочі місця, які трансформуються добою прискорень, вимагатимуть кількох нових суспільних договорів, щоб працівники змогли оптимально ними скористатися й пом'якшити увесь негатив. Один із них — між працедавцями та працівниками: працедавцям доведеться вчитися наймати більше людей на основі того, що вони можуть робити, а не тільки відповідно до походження, яким вони можуть хизуватись, а також створити чимало можливостей

для навчання протягом усього життя в компанії. Інший — між вами та вашим «я»: якщо працедавці створять можливості для навчання й допоможуть його оплатити, то вам доведеться виявити завзяття й самотивацію, щоб скористатися обома перевагами — навчанням і постійним підвищенням кваліфікації. Останній пункт надзвичайно важливий: відповідальність буде на вас — з'ясувати, чого навчатися, зібратися та вчитися. «Цифровий розрив» скоро зникне. Досить скоро, бо майже кожен матиме екран й під'єднання до інтернету. У такому світі, стверджує футуролог Маріна Горбіс, великий розрив буде «мотиваційним розривом» для тих, у кого є самотивація, завзяття й наполегливість, щоб скористатися всіма безкоштовними або дешевими онлайн-інструментами для творення, співпраці та постійного навчання протягом усього життя, коли тата й мами поруч не буде, щоб запитати, чи зробили ви уроки.

Знову ж, таке ставлення й цінності не можна завантажити звідкілясь. Їх створюють старим способом — у домогосподарствах із батьком і матір'ю, яких підтримують здорові сусіди та громади з добрими традиціями. Інтелектуальна допомога, асистенти й алгоритми можуть зробити чимало. Однак вони не можуть надолужити браку стабільних сімей із батьками, які читають своїм дітям та плекають у них такі цінності, як самотивація, завзяття й наполегливість у добу прискорення, коли від вас вимагатимуть більшого.

Подібно до того, як невеликі помилки в реалізації лідерства можуть збити цілу країну, коли все починає рухатися швидше, невеликі помилки в батьківстві можуть тепер зробити те саме з дітьми. І весь той набуток, який можна лишень поволі передавати від людини до людини, тепер як ніколи важливий.

Тому з викладеного випливає, що має бути новий суспільний договір між освітянами та учнями: компаніям більше нема коли чекати, доки університети визначаться зі своїм ринком, адаптують свої курси, наймуть належних викладачів і навчатимуть студентів нових навичок, особливо коли нові онлайн-навчальні платформи роблять усе те швидше і з першого дня. Якщо традиційні виші хочуть зберегти свої позиції у світі, де кожному буде потрібне навчання протягом усього життя, освітяни мають забезпечити ці можливості з належною швидкістю, ціною пропозицією й мобільністю на вимогу. Нарешті, нам знадобиться новий суспільний договір між урядами та



громадянами: нам необхідні всілякі регуляторні та податкові стимули для кожної компанії, доступ кожного працівника до інтелектуальної допомоги, розумних асистентів, інтелектуальних мереж та доречне фінансування навчання протягом усього життя.

## **РО́боти переможуть, якщо ми їм дозволимо**

Ми перебуваємо в лещатах штучно точних прогнозів майбутнього — «47 % робочих місць буде втрачено до 2051 року» (не 48 %!).

Я відповідаю: хтозна. У будь-якому разі потрібні скромніші прогнози. А якщо до 2052 року з'явиться 48 % нових і потрібніших робочих місць? Є багато ймовірних передбачень майбутнього. Не варто недооцінювати людську винахідливість і бажання створювати нові галузі, нові форми роботи, нові способи трансформувати предмет свого захоплення у прибуток.

Справді, перш ніж нарікати з приводу кінця голоцену для робітників, який ми зараз переживаємо, зупинімося й розглянемо потенційні позитиви нового робочого місця. Маріна Горбіс показала доповідну записку, яку вона писала для свого інституту про те, як реально поліпшиться робота для багатьох працівників, якщо створити правильну базу:

Уявіть-но, що ви як працівник можете вирішити, коли та як ви хочете заробляти, використовуючи платформу, де є інформація про вашу кваліфікацію, здібності та виконані завдання. Ви бездоганно ставитеся до завдання, що оптимізує можливість заробити. Уявіть-но, що така сама або інша платформа може спонукати вас розглянути можливості навчання, що максимізують ваш потенційний заробіток або підтримують бажання набути нових навичок. Припустімо, що замість ходіння на роботу можна працювати вдома або в сусідніх коворкінгах, налагоджувати соціальні зв'язки, комунікацію та потрібну для роботи інфраструктуру. А ще уявіть, що в цьому світі мережа соціальної безпеки — усі ваші вигоди — не прив'язана до вашого працедавця, а є портативною. Щоразу, коли ви працюєте за гроші, незалежно від платформи чи організації виплати зараховують на ваш особистий рахунок безпеки. Уже вимальовуються складники цієї нової екосистеми праці, хоча процес іде поволі, з багатьма прогалинами та помилками.

Улітку 2017 року в колонці я писав, що приблизно десять років тому засновано дві нові каліфорнійські «платформні» компанії. Скрізь у заголовках рясніла назва *Uber*, що створив платформу, за допомогою якої одним доторком до екрана телефона можна було викликати таксі,

визначити водієві маршрут, сплатити й оцінити послугу. Компанія росла, як гриби після дощу, бо у вільний час кожен міг стати водієм таксі. Однак *Uber* дав зрозуміти, що його кінцева мета — самохідні автівки. Ще одна компанія називалася *Airbnb*. Вона створила таку ефективну платформу для довіри, що люди в усьому світі були готові використати її, щоб орендувати свої запасні кімнати взагалі незнайомим людям. *Airbnb* зростає так швидко, що зараз він додає еквівалент цілій мережі готелів *Hilton* на оренду щороку.

Якщо *Uber* тяжіє до самокерованих машин, *Airbnb* має іншу мету — сприяти, як я їх називаю, самодостатнім людям. І тому я не здивуюся, якщо через п'ять років *Airbnb* не тільки залишиться найбільшим у світі надавачем орендних послуг, а й однією з найбільших платформ вакансій у світі. Ви правильно прочитали. Поволі *Airbnb* розширив свою територію довіри за межі того, завдяки чому люди можуть не лише здавати свої вільні приміщення, але й перетворювати свої захоплення на професії, а отже, сприяє самозайнятості.

Почалося все з людей, які здавали в оренду приміщення й говорили своїм клієнтам: «Сподіваюся, вам кімната сподобається. До речі, я чудово готую, і якщо схочете влаштувати прийом, можу все вам приготувати». Або: «Я історик-аматор і можу провести вам екскурсію містом». Цей тренд тепер набирає обертів.

«Ми створили садок і посадили одне дерево — це спільне використання ресурсу, — пояснив Браян Ческі під час сніданку в Сан-Франциско. — А тепер подивіться, що ще може рости в цьому садку». Щоб побачити це, зайдіть на веб-сайт *Airbnb* і клікніть не на «житло», а на «пригоди та враження». Ви знайдете чимало людей, які своє зацікавлення перетворюють на спосіб заробляння грошей, а заняття «для себе» — на другу спеціальність.

Візьмемо, наприклад, команду *Luca & Lorenzo*. Вони мило пояснюють ламаною англійською: «Ми щирі італійські гурмани; змалку звикли готувати з нашими бабусями. Ми зберегли захоплення готуванням на довгі роки й тому вирішили заснувати нашу компанію *Lovexfood*». За 152 долари на особу вони запропонують сімом особам відвідини Флоренції в Італії, «навчать готувати пасту з нуля в лісі за містом» у «старому будинку..., оточеному садком із духмяними рослинами. Ми в долині, де виготовляють знамените к'янті».

За 35 доларів на особу Лі Марвін може повезти п'ятьох людей до Гавани й повести на місцеві баскетбольні змагання у форматі «три на три». Користувачка «Крістіна» 18 липня на своєму сайті розмістила пост: «Я записала свого сина-підлітка на цей тур, і це була одна з найкращих розваг. Гра мала закінчитися десь о 8-й вечора. Однак синові так сподобалося, що він із друзями Лі Марвіна ще кілька годин тусувався після гри. Вони розповідали один одному про своє життя, жартували, говорили про спорт і заприятелювали. Це було глибоке занурення в кубинську культуру». Крім того, це непоганий спосіб для кубинця заробити 175 доларів за вечір за вирахуванням комісії *Airbnb*. Ческі вважає, що потенціал досвіду *Airbnb* може бути більшим за обмін ресурсами. Я згоден.

«Найбільший внесок у життя людей — не їхнє житло, а їхній час і потенціал, і ми можемо розблокувати це, — сказав він. — У нас є вільне житло й невикористаний хист людей. Замість запитання про те, яку нову інфраструктуру нам слід побудувати, варто подивитися, які зацікавлення ми можемо розблокувати. Ми можемо розгорнути активну економічну діяльність, яка залучить мільйони підприємців». Коли років у 35 він вийде на пенсію, сказав Ческі, «він хотів би вірити, що *Airbnb* створив 100 мільйонів нових підприємців у світі». Я б не ставив проти нього. Бо у світі повнісінько умільців і людей, які мають зацікавлення, що чекають на розблокування. Проте сьогодні в Америці є надмір страху та бідності уяви в обговоренні зайнятості у країні, «тому що ми здебільшого зосереджуємося на справах, які відходять у минуле, — зазначив Ческі. — Нам слід зосередитися на прийдешньому. Чи ми справді думаємо, що живемо в першу історичну добу, у яку творитимуть уже не люди, а машини? Звичайно, ні. Просто ми не обговорюємо всі ці людські історії».

Чи такі платформи, як *Airbnb*, — єдина відповідь на проблеми зайнятості американців середнього класу? Звісно, ні. Єдиної відповіді немає. У тім-то й річ. Потрібно зробити правильно 50 справ, щоб відродити цей широкий середній клас 50-х і 60-х років і, зокрема, такі платформи, як *Airbnb*. Чимало компаній у минулому, за висновками Ческі, «вивільняли природні ресурси, щоб побудувати те, що ми хотіли». Сьогоднішні нові платформи вивільняють людський потенціал, щоб «ми були такими, якими хочемо».

Тобто годі оплакувати роботу з дев'ятої до п'ятої, що залишилася в минулому. Повернення вже немає. Але щойно цей перехід завершиться (а буде він бурхливий), я переконаний, що ми одержимо краще та справедливіше робоче місце, якщо навчимося поєднувати найкращий новий винахід — штучний інтелект — із тим найкращим, що не змінюється й ніколи не зміниться — самомотивацією, турботливими дорослими й наставниками, практикою у вашій сфері інтересів або бажань.

Перед початком навчань 2014 року часопис *Gallup* опублікував результати широкого опитування випускників коледжу, які щонайменше п'ять років пропрацювали на робочому місці.

Опитування шукало відповідь на таке запитання: що саме відбувається в коледжі або технікумі, що насамперед сприяє появі відданих працівників, які роблять успішну кар'єру?

«Ми вважаємо, що це велика справа» вирішити, де ми вступаємо до коледжу, пояснив для моєї колонки про опитування Брендон Бастід, виконавчий директор освітнього відділу *Gallup*. «Ми не виявили відмінностей у довготривалих результатах залежно від типів закладів, до яких учні вступали: державні, приватні, вибіркові тощо. Найважливіше те, як саме ви здобували освіту в коледжі».

Дві обставини виокремлювалися з опитування понад мільйона американських робітників, студентів, освітян, працедавців: *в успішних студентів був один чи більше вчителів, що також були наставниками, які справді цікавилися їхніми бажаннями, а навчальна практика була пов'язана з тим, що вони вивчали в школі.* Найвідданіші працівники, зазначив Бастід, постійно узалежнювали свій успіх на робочому місці від того, що в них був викладач або викладачі, «які переймалися ними як особою», чи вони мали «наставника, який заохочував їхні цілі та мрії», або з тим, що «їхнє стажування було узгоджене з тим, що вони вчили». Він виявив, що ці робітники вдвічі більше переймалися своєю роботою і їм взагалі велося краще».

І це дуже суттєва інформація.

[30](#)

401(k) — найпопулярніший пенсійний план (накопичувальний пенсійний рахунок приватної пенсійної системи у США).

## **Розділ 9. «Контрол» проти «Кеоса»**

**Страшний хаос у Ємені недостатньо  
впорядкований, щоб його можна було назвати  
громадянською війною.**

***Саймон Гендерсон «Посилення загрози від руїни  
Ємену», The Wall Street Journal, 23 березня  
2015 року***

У 1965—1970 рр. американських телеглядачів розважали популярним ситкомом «Покрутіть мозком». То була пародія на Джеймса Бонда; у головних ролях були Дон Ейдамс як агент Максвелл Сمارт, відомий під кодовим ім'ям «Агент 86», та Барбара Фелдон як його напарниця й «Агент 99». Творцями ситкому «Покрутіть мозком» були Бак Генрі та Мел Брукс; глядачам запам'яталися славетні черевикофони, але, крім таких витівок, автори виклали власну версію геополітики та біполярного світу.

Чи пригадуєте ви, як називалася розвідувальна агенція, на яку працював Максвелл Смарт? Вона називалася «Контрол». А як називався глобальний ворог «Контрол»? Він називався «Кеос» — міжнародна організація зла.

Творці ситкому набагато випереджали свій час. Зрештою, згодом стає зрозуміліше, що найважливіший поділ «у другому поколінні після холодної війни», у якому ми живемо зараз, стався на регіони під орудою «Контрол» і регіони «Кеоса», або, як я їх радше називаю, «Світ Ладу» і «Світ Безладу».

Це, далєбі, не те, на що сподівалися багато американців та європейців після холодної війни. Холодна війна була боротьбою між ладом двох конкурентних систем, у яких домінували дві конкурентні супердержави, що могли, так би мовити, тримати своїх союзників в ідеологічних шорах, фізично незайманими, під військовим контролем. Цьому відповідали лінії географічного та ідеологічного розмежування: Схід — Захід, комуніст — капіталіст, тоталітарист — демократ.

У світі після холодної війни від 1989-го й до початку 2000-х років основна боротьба, радше в переносному значенні цього слова, точилася між гегемонією США та рештою. Наша економічна й політична система «перемогла». Комуністична система програла, і ми собі здебільшого гадали, що єдина тепер проблема — це з якою швидкістю всі пристануть на нашу демократично-капіталістичну формулу успіху, і тоді в усьому світі все буде гаразд.

А оскільки в Америці та її союзників була мілітарна перевага та потужна економіка, вирішили цю обставину частково використати, щоб здолати тих, хто опирався тенденції демократизації (наприклад Саддам Гусейн в Іраку, військові правителі на Гаїті, Слободан Мілошевич у Сербії/Боснії), натиснути на Китай правозахисною кампанією, а на Росію — кампаніями за розширення НАТО та ЄС. Здавалося, що це лише питання часу й усі підуть нашими слідами. Викладач зовнішньої політики в Університеті імені Джона Гопкінса Майкл Манделбаум доводив у книжці «Провал місії: США і світ у добу після холодної війни», пишучи про цей проміжок домінантної позиції США, що «фокус зовнішньої політики США змістився від війни до управління, від того, що інші уряди робили поза своїми кордонами, до того, що вони робили та як були організовані в межах своїх країн».

Щодо операцій США в Сомалі, на Гаїті, у Боснії, Косові, Іраку, Афганістані, політики у сфері прав людини в Китаї, демократизації Росії, експансії НАТО та ізраїльсько-палестинського мирного процесу Манделбаум писав: «Після холодної війни США... стали схожі на дуже заможну людину, мультимільярдера серед держав світу. США вийшли з царини необхідності, у якій жили протягом холодної війни, й увійшли до світу вибору. Вони вирішили витратити частину своїх величезних резервів влади на геополітичний еквівалент предметів розкоші — на зміну ладу в тих країнах».

Проте доба виявилася провальною, коли інтервенції в Іраку та Афганістані затьмарилися поразками, а Велика рецесія 2008 року стримала американське зростання. Усе це вкупі вдарило по американській силі та самовпевненості, через яку США знали, що треба, щоб стабілізувати світ і як це реалізувати, та, власне, саме так і чинили. Усе це відбулося на зовнішній політиці президента Барака Обами, яка характеризувалася стриманими сподіваннями,

приниженнями через сумніви в тому, що США все знають найкраще, скептицизмом до чужинців, передусім із Близького Сходу, які заявляли, буцім поділяють наші цінності та запрошували нас до партнерства з ними, відрядженням за кордон нечисленних загонів, ледве не поодиноких вояків. Я говорю це не для критики: коли йдеться про Близький Схід, в Обама були всі підстави для обачності. Деінде, як-от у Східній Європі чи Азії, Обама якраз посилював американську військову присутність, щоб урівноважити Росію й Китай, а його використання американських військових для ліквідації спалаху вірусу Ебола в Західній Африці рішуче запобігло глобальній пандемії. Тож думки про те, що США за часів Обама усунулися від світових проблем, — нісенітниця. А от відступ на Близькому Сході був і мав два серйозні наслідки: він сприяв появі Ісламської держави (ІДІЛ) в Іраку та Сирії й масовій еміграції біженців із того регіону до Європи. Ця еміграція дала поштовх антиімміграційній реакції, що живила вихід Великої Британії з ЄС, та розвиток популістської/націоналістичної політики майже в усіх державах-членах ЄС. Важливо пам'ятати, що США — настільки важливий гравець на світовій арені, що найменші зсуви у планах використання нашої сили можуть справляти вирішальний вплив. Таке сполучення зменшення американської потуги в одній частині світу та ширшого переформування світу через ринок, природу-матір, закон Мура визначає добу, у якій ми живемо сьогодні і яку я називаю світом наступного покоління після покоління холодної війни. Тобто традиційне протистояння великих сил, передусім США, Росії, Китаю, повертається (якщо воно хоч колись припинялося) з усією своєю потугою, — три найбільші сили змагаються за сфери впливу вздовж добре відомих ліній розлому, як-от рубіж НАТО — Росія або Південно-Китайське море. Це змагання урухомлюється історією, географією та традиційними імперативами геополітики великодержав, а сьогодні ще й посилюється зростання націоналізму в Росії та Китаї. Їхні обриси визначаються рівновагою сил між трьома великодержавами. Ця історія добре задокументована, і я не буду зосереджуватися на ній.

Натомість я найбільше цікавлюся тим, що нового сталося у світі другого покоління після холодної війни: як одночасне прискорення ринку, природи й закону Мура переформовує міжнародні відносини,

примушуючи передусім США та світ загалом заново придумати способи стабілізації геополітики. Як і в інший час від початку холодної війни, ми знову «Присутні під час Творіння», як держсекретар Дін Ечесон назвав власні мемуари про період перебування на посаді держсекретаря у вельми пластичну добу після Другої світової війни (1949—1953), коли Радянський Союз став глобальною супердержавою, поширилося ядерне озброєння, розвалювалися імперії та виникали численні нові держави. Доба прискорень у геополітиці — це такий самий пластичний період. Досі не зрозуміло, чи ми здатні, чи подужаємо в уяві своїй будувати альянси та глобальні інститути для стабілізації, як робили це державники після Другої світової війни, але ж ми покликані це зробити.

Я бачу кілька нових проблем. Перша з них — зростання взаємозалежності у світі; зокрема, через це відбулися незвичні геополітичні перестановки, які тепер впливають на кожне зовнішньополітичне рішення США. Наприклад, під час холодної війни союзники допомагали захищатися від ворогів.

У взаємозалежному світі через два покоління після холодної війни союзники, приміром Греція, можуть убити вас швидше за ворогів. Якщо Греція не зможе повернути суверенний і приватний борги або ЄС почне руйнуватися через Брексіт, імовірно, почнеться ефект доміно, що сплундрує і ЄС, і НАТО настільки ж швидко й радикально, як це могли б зробити Росія або Китай. Це мало б потужні стратегічні наслідки для США, бо ЄС — ще один центр демократичного капіталізму у світі й першорядний партнер Америки у глобальному просуванні цих цінностей та загальній стабілізації світу.

У відносинах Америки з Росією та Китаєм у добу взаємозалежності переважає паралельна інверсія. Сьогодні не зрозуміло, що більше загрожує США: їхня сила чи слабкість. Якби хтось із цих гравців поринув у Світ Безладу, сталася б катастрофа. Росія лежить у шести часових зонах і досі має тисячі контрольованих ядерних боеголовок і сотні проектувальників ядерних бомб. Нам потрібна помірковано життєздатна Російська держава, щоб тримати в шорах ядерну зброю, очільників мафії, наркоторговців, кіберзлочинців. Нам потрібна стабільна Росія для противаги Китаю, для постачання енергоресурсів



до Європи та для опікування російським населенням, що старіє. Якби, зі свого боку, у безлад поринув Китай, це негативно вплинуло б геть на все — від вартості ваших черевиків до вартості сорочки, застави на будинок і кількості готівки в гаманці. Китай може бути суперником США, але в нинішньому взаємозалежному світі його руїна — більша біда для Америки, ніж розвиток. Либонь, найгірше, що міг би зробити Китай, який розвивається, — це залякати сусідів, захопити більше островів у Південно-Китайському морі або зажадати більше економічних концесій від закордонних інвесторів. А от падіння Китаю могло б знищити фондову біржу США й розпочати глобальну рецесію, якщо не гірше.

У той час як високий рівень взаємозалежності створює один пакет нових проблем, дедалі більший ризик занепаду державного управління в низці країн створює інший пакет. Ці ризики помітні в усьому світі. Джуліан Ліндлі-Френч, віце-президент Асоціації Атлантичного договору й запрошений науковий співробітник Університету національної оборони у Вашингтоні, округ Колумбія, застерігає від того, що він називає «вікізмом»<sup>31</sup> або «дезінтеграціонізмом», — це означає дезінтеграцію до рівня банд і племен з появою таких груп, як Ісламська держава чи Боко Харам, що заповнюють вакуум влади. Реальна дезінтеграція слабких держав в Африці та на Близькому Сході сягає сьогодні таких масштабів, що виникають величезні зони безладу, або Кеосу, про який ішлося в «Покрутіть мозком», а вони витискають із регіону стільки біженців та економічних мігрантів, що стабільність Світу Ладу опиняється під загрозою, — погляньте-но на розвал ЄС.

Під час холодної війни найбільші проблеми зовнішньої політики США майже завжди розв'язували керованою силою — нашою силою, силою наших союзників, як-от ЄС та Японія, і силою наших основних суперників, Росії й Китаю. Сьогодні американський президент потребує набагато більше часу, керуючи й даючи раду слабкості: слабкості наших союзників у ЄС та Японії, слабкості розлюченої, приниженої та економічно кволої Росії, слабкості держав, що розпадаються, економічній слабкості Америки після 11 вересня та кризи 2008 року. Керування слабкістю — це страшенний головний біль. Якщо ви — Америка й не втручається, щоб підтримати держави, що розпадаються, то одержите поширення безладу. А якщо ви будете

непохитні та втрутитися, то побачите, що ґрунт там впливає з-під ніг, — і виходити звідти буде надзвичайно боляче. І рахунок буде чималий (див.: Афганістан, Сомалі, Ірак).

Вікізм і дезінтеграціонізм, про які говорить Ліндлі-Френч, збігаються до купи й допомагають формувати ще одну проблему сьогодні: закон Мура й ринок породжують цілком нову категорію міжнародних акторів, котрих я називаю суперуповноваженими брейкерами. Вище ми розглянули, як супернова збільшила силу виробників. Однак те саме джерело енергії дає змогу джихадистам, державам-ізгоям, як-от Північна Корея, лютим самотнім вовкам та кіберзлочинцям змагатися з великодержавами й суперуповноваженими виробниками на значно розширеній поверхні для атак, включно з вашим домашнім комп'ютером, який кібернападники можуть заблокувати, вимагаючи відкупу.

Об'єднайте ці старі й нові проблеми, і ви зрозумієте, чому нам, принаймні в Америці, відносно щастило під час холодної війни, коли ми могли замкнутися на одній об'єднавчій політиці — стримуванні Радянського Союзу — і побачити, що це розв'язувало всі проблеми зовнішньої політики. Проблема світу другого покоління після холодної війни, що реформується добою прискорень, набагато складніша. Слід, як і колись, стримувати традиційних великодержавних суперників, але й робити все можливе, щоб зменшити Світ Безладу, покласти край дезінтеграції слабких держав, що сприяють викидам мігрантів, які, зокрема, загрожують єдності ЄС; водночас необхідно контролювати та зводити нанівець суперпотужних брейкерів, і все це — у значно більш взаємопов'язаному світі.

Тому так важливо в добу прискорень переосмислити геополітику, не забуваючи про смиренність. Як свідчив Генрі Кіссінджер перед Комітетом Сенату в справах збройних сил 29 січня 2015 року: «США не зазнавали стількох різних криз від кінця Другої світової війни». Питання миру, додав він, «було історично порушене зосередженням сили — появою потенційно домінантної країни, яка загрожувала безпеці сусідів. Сьогодні миру часто загрожує дезінтеграція держави, розпад влади на «некеровані території», що поширюють насильство за свої кордони й за межі свого регіону». Це особливо слушно для Близького Сходу, зауважив Кіссінджер, де «одночасно відбувається по

кілька переворотів. У тих державах точиться боротьба за владу, змагання між державами, конфлікти між етнічними та релігійними групами; напад на міжнародну систему держав. Одним із результатів є те, що чималі географічні простори стали некеровані або принаймні позбавлені урядів».

Для цього світу непридатні стандартні американські підручники із зовнішньої політики; наші традиційні інструменти не підходять для цього світу; глобальні інститути ще не адаптувалися до цього світу; наші внутрішні дебати не мають нічого спільного з проблемами цього світу. Що означає бути «лібералом» чи «консерватором» у зовнішній політиці у світі через два покоління після холодної війни?

Ми не знаємо, бо раніше нас тут не було. Це був один із головних висновків доповіді «Глобальні тенденції 2035 року», яку в січні 2017 року зробила Національна рада США з питань розвідки і яку писала вся розвідспільнота США. «Добре це чи погано, — виснувала вона, — але емерджентний глобальний ландшафт наближає кінець доби американського домінування після холодної війни. Це саме стосується ґрунтованого на правилах міжнародного ладу, який сформувався після Другої світової війни. Набагато ускладняться очікувані людьми міжнародна співпраця й урядування. На кожному кроці вповноважені до вето держави погрожуватимуть блокувати співпрацю, а інформаційні «затримки» (та фейкові новини) посилюватимуть незліченні конкурентні реалії, підриваючи спільне розуміння світових подій».

Ми й справді знову присутні під час утворення чогось нового на геополітичній арені, і насамперед Америка відповідатиме за те, щоб це розпізнати й запропонувати оновлення політики та розщедритися на його здійснення. Далі я зупинюся на моєму розумінні того, як ми тут опинилися і як принаймні почати думати про те, як рушати далі. Але ось одна порада: якщо вам зателефонує президент і запропонує посаду держсекретаря, скажіть, що літати ви любите, але вам більше до душі посада міністра сільського господарства.

## **Голоцен геополітики**

Сьогодні нескладно забути, наскільки глобальний порядок, що встановився на планеті після Другої світової війни та тривав після

холодної війни, був у ретроспекції геополітичним еквівалентом доби голоценового клімату. Тобто, як голоцен подарував Землі райський клімат, так і тепер виник чудовий клімат для новонезалежних держав. І таких було багато.

Після Першої світової війни й падіння кількох імперій виникли десятки нових незалежних держав. З Австро-Угорської імперії постали Австрія, Угорщина, Чехословаччина, Югославія. Від Росії відійшли Фінляндія, Естонія, Латвія, Литва. Росія та Австро-Угорська імперія породили нову Польщу та Румунію. З Оттоманської імперії пішла купа новонезалежних і колонізованих країн, зокрема Ліван, Єгипет, Сирія, Ірак, Йорданія, Кіпр, Албанія. В Африці з розділеної Німецької імперії вирізьбилися такі держави, як Намібія й Танзанія. Потім, після Другої світової війни, пройшла хвиля деколонізації, унаслідок чого виникли незалежні Індія, Пакистан, Лівія, Судан, Туніс, Ефіопія, Марокко, Малі, Сенегал, Республіка Конго, Сомалійська республіка, Нігер, Чад, Камерун, Нігерія, Алжир, Руанда, Еритрея, Замбія, Індонезія, В'єтнам, Лаос, Камбоджа, Таїланд, Малайзія, Сінгапур, Південна Корея та ін. Потім, після колапсу Радянського Союзу на початку 1990-х років, звільнилися всі його периферійні держави-сателіти, включно з Казахстаном, Киргизстаном, Таджикистаном, Туркменістаном, Узбекистаном, Вірменією, Азербайджаном, Молдовою, не згадуючи вже про різні частини Югославії — Словенію, Хорватію, Боснію та Герцеговину, Сербію, Чорногорію, Македонію. Незалежними також стали Литва, Латвія, Грузія, Україна, Естонія.

У той час як лише в небагатьох нових держав були економічні, природні чи людські ресурси, щоб стати сильними промисловими демократіями або й автократіями, їхня слабкість протягом багатьох років маскувалася (протягом холодної війни й відразу після неї) різними факторами, що робили їх життєздатними на «середньому» рівні або рівні «нижчому за середній».

Спочатку глобальне геополітичне довкілля, зважаючи на століття, у якому відбулися дві світові війни, мало цілком стабільний вигляд. Жодну систему не очолював ні Гітлер, ні джихадист. Дві великодержави налагодили також гарячу лінію між собою — лінія спецзв'язку, що з'єднувала Білий дім із Кремлем, — і вони могли з'ясувати всі непорозуміння, щоб запобігти гарячій війні із

застосуванням ядерної зброї. Стратегічно обидві сторони розгорнули достатньо ядерної зброї, щоб гарантувати не лише можливість першого удару, але й можливість удару у відповідь, якщо інша сторона завдасть удару першою, створюючи систему «запевненого взаємознищення», яка майже гарантувала, що жодна сторона не вдасться до ядерної зброї першою.

Проте важливіше те, що інтенсивне змагання Америки й Радянського Союзу за перетягування на свій бік союзників супротивника на відповідній половині шахівниці забезпечило постійний приплив ресурсів, щоб створити та зміцнити відповідний лад у багатьох з цих нових держав, завдяки чому багато з них змогли вижити «задовільно» або, інакше кажучи, вижити без регулярних фізичних вправ, знижуючи рівень холестерину, прирощуючи м'язи, наполегливо навчаючись чи збільшуючи частоту пульсу. Та й навіть ворухитися самим, коли обидві великодержави дають сповна гроші на будівництво шляхів, технічно допомагають урядуванню та постачають зброю для нарощування внутрішньої безпеки, щоб контролювати свої кордони й народ. Москва й Вашингтон передавали мільярди доларів і карбованців на закордонну допомогу пересічним країнам і лідерам, щоб допомогти їм збалансувати бюджет, забезпечувати роботу шкіл та будувати стадіони. Вони також створили системи стипендій, щоб молодь вступала до Університету дружби народів у Росії та Техаського університету в Америці.

У стабільності кожної клітинки на глобальній шахівниці були зацікавлені й Вашингтон, і Москва: Радянський Союз був готовий відбудувати розгромлену армію Сирії після того, як вона тричі зазнала поразки у війні з Ізраїлем у 1967, 1973 та 1982 роках, а США рік у рік ладні були підтримувати корумповані уряди від Латинської Америки до Філіппін. Коли допомога не спрацьовувала, вони вдавалися до безпосередньої інтервенції на підтримку союзників: росіяни — у Східній Європі та Афганістані, натомість американці — у Латинській Америці та Південному В'єтнамі. Американці хотіли впевнитися, що коли виснажені європейські союзники втрачали свої колонії та надавали їм незалежність, підтримані росіянами місцеві комуністи не візьмуть гору; тим часом Кремль давав гроші, щоб утримати Східну Європу у своєму ярмі або переманити країну в Центральній Америці з американського табору до свого.

Водночас було не вельми важко впливати на іншу країну. Оскільки населення нових держав було відносно нечисленне й неосвічене та відносно мало людей могли порівняти свій стан зі станом людей деінде, іноземна допомога важила досить багато. Наприклад, 1980 року населення Ірану становило 40 млн, а не 80, як сьогодні, і кліматичні зміни не були такими руйнівними, як нині, а вегетаційні періоди були обнадійливішими. У той час Китай замкнувся в собі й не становив загрози низькооплачуваним робітникам в усьому світі. Ну і, звісно, не було роботів, які доять корів і шиють текстильні вироби. Тим часом економічні й демографічні тенденції спрощували для США надання підтримки багатьом пересічним країнам. Як пишуть у своїй книжці Ерік Брінйолфсон та Ендрю Мак-Ефі, чотири основні показники здоров'я економіки (ВВП на душу населення, продуктивність праці, кількість робочих місць, середній дохід домашніх господарств) зростали протягом усієї холодної війни. «Упродовж 30 років після Другої світової війни всі чотири показники неухильно зростали, — зауважив Брінйолфсон в інтерв'ю *Harvard Business Review* у червні 2015 року. — Цебто зростання робочих місць та зарплатні відбувалося в темпі приросту виробництва та продуктивності. Американські робітники не лише створили більше багатства, але й отримали пропорційно більшу частку зиску». У ретроспективі період від Другої світової війни й до падіння Берлінського муру був «неймовірним періодом економічної поміркованості», — доводив Джеймс Манійка, один із директорів Глобального інституту імені Мак-Кінсі. Поміркованість економічна сприяла політичній поміркованості та стабільності. Простіше стало толерувати інклюзивність та імміграцію. Більшості країн пішли на користь покращення охорони здоров'я та зниження дитячої смертності, унаслідок чого покращилася демографія завдяки приросту молоді й відносно невеликому відсотку людей літнього віку, якими треба було опікуватися. Через це в багатьох країнах зросли пенсії. Більшість країн не марнувала природний капітал. Загалом упродовж холодної війни й після неї відносно просто жили «пересічні» демократії та автократії. То був геополітичний голоцен. Тепер і з цим треба прощатися.

## **Пересічність для держав скінчилася**

Власне, зникло усе те, що робило відносно простим життя пересічної слабкої держави в добу холодної війни й пізніше. Подивіться за списком: Китай та В'єтнам тепер можуть перебрати на себе більшість низькооплачуваних робіт у світі, особливо у промисловості на першому щаблі драбини, наприклад у текстильній промисловості. Сьогодні роботи можуть доїти корів. У всьому світі ціни на нафту впали, а це означає послаблення нафтодержав і тих, кого вони опосередковано підтримують. Водночас уповільнене зростання в Китаї трохи обмежило його ненажерливість щодо товарів в Африці, Австралії, Латинській Америці. Більш ніж третина глобального зростання за останні роки припадає на Китай; рушій його зростання примножив зростання в багатьох країнах, які експортували сировину до Пекіна. Однак і це уповільнилося. Загальний борг Китаю зріс від 150 % ВВП 2007 року до 240 % сьогодні, — це величезний приріст за одне десятиріччя, що зменшив і зростання, й імпорт, і ресурси Китаю на закордонну допомогу та інвестиції в африканські й латиноамериканські країни, що працюють на товарний експорт. У травні 2011 року я провів трохи часу в Єгипті, де висвітлював заворушення, що сталися після Госні Мубарака. Дружину я не бачив два тижні й нарешті вирушив додому. Якийсь час я мав згаяти в Каїрському аеропорту, тож подався до крамниці «Єгипетські скарби», сподіваючись знайти кілька сувенірів для дому. Мене не зацікавили ні прес-пап'є у вигляді Тутанхамона, ні попільнички у вигляді пірамід, а заінтригував набивний верблюд, який, якщо притиснути йому горб, скрикував. Мене зацікавило, хто ж виробник: я перевернув іграшку і прочитав: «Зроблено в Китаї». Те саме з попільничками у вигляді пірамід. Отакий Єгипет, країна, де половина населення жила на 2 долари на день і щонайменше 12 % населення (серед молоді цей відсоток вищий) не мали роботи, раптом мала конкурувати у світі, у якому інша країна на протилежному боці півкулі перетворювала її національні символи на попільнички або набивного верблюда, який уміє кричати, перевозила ці вироби через континенти й отримувала з цього зиск ефективніше за самих єгиптян. Тим часом хвилювання у країні утримували туристів від поїздки до Єгипту, щоб покататися на справжніх верблюдах.

Воррен Баффет зазначає: «Під час відпливу легше побачити, хто плаває голяка». Скасування допомоги від великодержав і зміни у глобальній економіці виявили, хто справді розбудовував свою економіку, а хто просто зискував на сільгосптоварах і дедалі вищих цінах на нафту. І чимало країн виявилися голими. Деякі з них, наприклад Венесуела, проживали всі надходження й не залишали нічого на чорний день, і тепер вони розвалюються. Але це ще не все. Зміна клімату тепер болісніше б'є по країнах, що розвиваються, особливо на Близькому Сході та в Африці, підриваючи їхнє сільгоспвиробництво. В Африці й частині арабського світу, як ми вже говорили, спостерігався прискорений приріст населення, що в багато разів посилювало будь-який стрес, а інтернет, стільникові телефони й соціальні медіа вельми спрощують можливості невдоволеним організаціям для повалення урядів, а от створити стабільні альтернативи, виявляється, нині важче.

А вплив може ще й збільшитися. Антоні ван Агтмал, інвестор, який винайшов термін «емерджентний ринок»<sup>32</sup>, доводить, що ми перебуваємо на початку зміни парадигми виробництва, що зможе повернути чимало робочих місць до Америки та Європи з країн, що розвиваються. Поєднання дешевої енергії у США та гнучкіших відкритих інновацій — коли університети та стартапи діляться інтелектуальним ресурсом із компаніями, щоб розкручувати винаходи; коли виробники використовують нове покоління роботів і тривимірних принтерів, щоб розвивати місцеве виробництво; коли нові вироби інтегрують бездротово сполучені сенсори з новими матеріалами, стаючи більш наукомісткими та швидшими в роботі, — перетворюють Америку, за словами ван Агтмала, на новий емерджентний великий ринок. Для нас це добре, а для старих емерджентних ринків — не дуже.

Якщо все це зібрати до купи, можна побачити, чому набагато простіше велося пересічній країні, що розвивається, у добу холодної війни й після неї, ніж зараз, а також чому деякі країни починають поринати у Світ Безладу. Сьогодні до цього Світу належать частини Сомалі, Нігерія, Південний Судан, Сенегал, Ірак, Сирія, Синайський півострів, Лівія, Ємен, Афганістан, Західний Пакистан, Чад, Малі, Нігер, Еритрея, Конго, різні терени в Центральній Америці, включно з частиною Сальвадору, Гондурасу та Гватемали, простори Індійського



океану, де кишать пірати. Сюди ж належать зони з військовим командуванням, які Росія урвала від сусідніх держав на своїй периферії, — на сході України, в Абхазії, Чечні, Південній Осетії, Придністров'ї. У всіх цих теренів спільне те, що центральна влада в них або зруйнована, або ледве контролює щось поза столицею. У деяких випадках такі держави дестабілізувалися, коли США зі своїми союзниками ліквідували там уряди (Ірак і Лівія), а спроби налагодити нову владу малоефективні. Деякі держави порозпадалися самі під тиском громадянської війни, деградації довілля, злиднів, і сьогодні з них ринуть біженці.

Можливо, це просто збіг, але в багатьох, хоч і не всіх, таких занепалих країнах кордони мають вигляд майже прямих ліній. Ці лінії й кордони під прямим кутом були визначені імперіями й колоніальними державами відповідно до їхніх інтересів у добу колоніалізму, а не згідно з реальними етнічними, релігійними, расовими, племінними й географічними особливостями, не кажучи вже про добровільні об'єднання людей у державні утворення на підставі суспільних договорів.

Цим державам ведеться найгірше в добу прискорень. Вони схожі на будинки на колесах на трейлерній парковці, що ставляться на цементні плити й не мають ні реальних підвалин, ні підвалів. Люди часто дивуються: «Чому торнадо завжди заходять на трейлерні парковки?» Вони не заходять. Просто в такій ситуації трейлерні парковки не мають потрібної міцності й дуже вразливі. Це саме сьогодні стається і з пересічними країнами. Три прискорення переорюють ці хиткі, нетривкі, штучні держави, як торнадо — трейлерну парковку.

Проте ця проблема стосується не лише держав із лінійними кордонами. Вона впливає на слабкі держави всіх форм і розмірів. Протягом кількох останніх років я вів репортажі зі Світу Безладу, вибираючи з них ті, що найбільше постраждали в добу прискорень. Ось зразок огляду від Мадагаскару до Сирії, Сенегалу й Нігеру, у якому йдеться про те, як кінець світу холодної війни й початок світу, сформованого прискореннями ринку, природи-матері й закону Мура, украй напружили можливості слабких держав й перебирають міру далі.

## Мадагаскар

Мадагаскар — острівна держава біля східного узбережжя Африки; це одна з десятих найбідніших країн світу. Я прибув туди влітку 2014 року. Це зразок того, як через три прискорення «завершується пересічність». З чого почати? Протягом останніх 20 років населення Мадагаскару бурхливо зростало — приріст становив 2,9 %, чи не найбільше в Африці. У 2008—2013 рр. населення збільшилося на 3 млн осіб — до 23 млн, що майже вдвічі більше, ніж 1900 р. Це острів. Його площа не зростає. Зменшення іноземної допомоги після завершення холодної війни та збитки від дедалі потужніших циклонів знищили дороги, інфраструктуру, постачання електроенергії й води. У глиб острова я дві години їхав джипом по головній магістралі — від ковбані до ковбані. Я гіршої дороги за все життя на планеті не бачив. Понад 90 % мадагаскарського населення живе менш ніж на 2 долари на день, тому не дивно, що до школи не ходять 600 000 дітей шкільного віку.

На різних стадіях холодної війни Мадагаскар звідусюди одержував закордонну допомогу. Якийсь час США платили за утримання там станції NASA для стеження за супутниками; французи допомагали своїй колишній колонії й надсилали зброю малагасійським збройним силам, включно з винищувачами МіГ-21; кубинці надсилали вчителів, китайці — шляховиків і навіть побудували цукроварню. І нарешті, ви не повірите, осяйний білий Президентський палац — мадагаскарська версія Білого дому у США — був споруджений у 1970-ті роки Північною Кореєю, яка також займалася тренуванням президентської охорони й допомагала з сільським господарством і зрошенням.

Сьогодні цієї допомоги здебільшого вже немає, а частини острова змило в море. Земля на Мадагаскарі багата на залізо, бідна на поживні речовини й часто надто м'яка. За минуле століття 90 % мадагаскарських лісів вирубано для ведення підсічно-вогневого землеробства, на ділову деревину, дрова, деревне вугілля. Більшість схилів лісі, тому під час дощу дерева не втримують ґрунт. Масштаби проблеми добре видно, якщо летіти уздовж північно-західного узбережжя. Видно гігантський червоний винос червонозему, що суне в річку Бетсібока, а далі плине до затоки Бомбетока та Індійського

океану. Цей винос такий великий, що астронавти фільмували його з космосу. Уся країна схожа на цей винос.

Це трагедія для всіх: згідно зі Всесвітнім фондом дикої природи «98 % ссавців мадагаскарського суходолу, 92 % рептилій, 68 % рослин, 41 % гніздових птахів не водяться більше ніде у світі». Мадагаскар є також батьківщиною «двох третин хамелеонів у світі, 50 видів лемурів, унікальних для острова». На жаль, багатьох із них знищили мисливці. Завдяки глобалізації незаконних потоків нелегальна торгівля дикою природою залишила Мадагаскар незахищеним від китайських гендлярів, які працюють із корумпованими посадовцями, щоб нелегально експортувати чисто все — від кошовної деревини палісандра до рідкісних черепах.

Ненадовго глобалізація справді привела на Мадагаскар текстильників, які створили там робочі місця. Вони заснували фабрики й використовували некваліфіковану робочу силу, аж раптом облишили й перебралися до В'єтнаму й деінде, коли місцева політика стала нестабільною. У виробників був вибір, і, щойно на них почали найжджати, вони виїхали. Про це розповідають порожні фабрики. І якщо у другому поколінні після холодної війни Мадагаскар перебував на пересічному рівні, то тепер це були злидні. Обов'язкова освіта — лише до 15 років, до того ж місцевою малагасійською мовою, що не дає змоги тубільцям конкурувати за вищеоплачувані вакансії, скажімо, з естонцями, бо в Естонії нині з першого класу вчать інформатику.

Майже не видно, щоб Мадагаскар протистояв цим тенденціям. Расс Міттермаєр, видатний приматолог із Міжнародного товариства збереження природи, який після 1984 року допомагав на Мадагаскарі зберігати довкілля, сказав: «Що більша ерозія, то менше ґрунту в людей під ногами, щоб щось вирощувати». Що більше люди відчують свою незахищеність, то більше дітей вони мають як особисту гарантію.

## Сирія

Сирія — це геополітичний ураган у добу прискорень. Так буває, коли всі негативні тенденції збігаються в одному місці: екстремальна погода, екстремальна глобалізація, екстремальний приріст населення,

екстремальний закон Мура, а тепер ще й екстремальне небажання США та багатьох менших держав рішуче втручатися, бо, крім збитків, вони не одержать нічого.

Проте, щоб до пуття це зрозуміти, слід почати з природи-матері.

У 2014 році я подався до Північної Сирії, щоб писати свої колонки та зняти документальний фільм про вплив посухи (по-арабському називається *джафаф*) на громадянську війну для телесеріалу «Роки життя в небезпеці», що йшов тоді в мережі *Showtime*. «Не посуха призвела до громадянської війни в Сирії», — пояснював мені сирійський економіст Самір Аїта, а нездатність уряду впоратися з нею стала критичним чинником для вибуху повстання.

Ось його версія: після того, як Башар аль-Асад перебрав владу від свого покійного батька 2000 року, він відкрив регульований сільськогосподарський сектор у Сирії для майновитих фермерів, які здебільшого мали друзів в уряді; вони могли досхочу купувати землю й будувати свердловини для води, серйозно виснажуючи при цьому підземний водоносний горизонт. Через це дрібні фермери змушені були тікати до містечок і перетворюватися на жебраків. Тим часом у 1980—1990-ті роки стався шалений демографічний вибух завдяки зниженню смертності й багатосімейні переселенці сунули з сільської місцевості до містечок довкола таких міст, як Алеппо. Населення деяких містечок зросло з 2000 до 400 000 приблизно протягом десятиріччя. Численній молоді переселенців уряд не зміг надати потрібної кількості шкіл, робочих місць і служб.

Тоді заявила про себе природа-мати. У 2006 та 2011 роках 60 % орних земель Сирії вразила найгірша в сучасній історії посуха. Підземний водний горизонт був виснажений, поливні можливості річки набагато зменшилися, і тоді посуха знищила засоби до існування 800 000—1 000 000 сирійських фермерів і скотарів. А на цей час за 60 років населення Сирії подвоїлося. Унаслідок цього половина населення Сирії з межиріччя Тигру та Євфрату покинула свою землю й переселилася до урбаністичних зон від початку 2000-х, зазначив Аїта. Асад у посуху не надав переселенцям жодної допомоги, тому багато найупослідженіших фермерів та їхніх дітей почали політизуватися.

Ідея державного управління «була винайдена в цих краях стародавньої Месопотамії саме для керування іригацією та рослинництвом, —

сказав Аїта, — і Асад із цим наріжним питанням не впорався». Молоді й фермерам украй потрібна була робота, земля потребувала води, і це створило ґрунт для революції.

Це був специфічний меседж таких біженців від посухи, як Фатен, з якою я познайомився у травні 2013 року в її невігадливому помешканні в Шанліурфі, турецькому місті біля сирійського кордону. Фатен, 38-річна мусульманка-сунітка, втекла туди з 19-річним сином Мохамедом, солдатом Вільної сирійської армії, якого було тяжко поранено у стрілянині кількома місяцями раніше. Вихована в північно-східному сирійському селі фермерів Мохасен, Фатен, яка попросила не називати її прізвища, розповіла мені таке: у неї з чоловіком «була колись сільськогосподарська земельна ділянка... Ми щороку вирощували та збирали на ній врожай. Була в нас своя пшениця, ячмінь, городина — овочі, огірки — усе, що можна було виростити вдома, а не ходити купувати на базар. Дяка Богові, випадали дощі, і тоді врожаї були дуже добрі. Але зненацька залягла посуха».

На що це було схоже? «Нам дуже прикро було дивитися на землю, — розповідала вона. — Земля стала як пустеля, як сіль». Усе поживкло. А уряд Асада допомагав? «Вони нічого не робили, — сказала вона. — Ми просили допомогти, але їм було байдуже. Їх це не обходило. Ніколи, ніколи. Нам самим доводилося перейматися нашими проблемами».

І що ж ви зробили? «Ми змогли витримати два роки в посуху, а тоді сказали: годі. Вирішили переїхати до міста. Я одержала місце медсестри на державній роботі, а чоловік відкрив крамничку. Було важко. Більшість людей кидала село та йшла до міста шукати роботу, щоб не помирати з голоду».

Особливо тяжко посуха вдарила по юнаках, які хотіли вчитися або одружуватися, але не могли собі того дозволити, додала Фатен. Родини видавали доньок заміж у молодшому віці, бо не могли їх більше утримувати. Фатен, голова якої була консервативно запнута чорною хусткою, сказала, що посуха та брак урядової реакції радикалізували її погляди, погляди сусідів і синів, які приєдналися до бойовиків опозиції. Тож коли спалахнув революційний протест у південному сирійському містечку Дара'а в березні 2011 року, Фатен та інші біженці від посухи кинулися записуватися до повстанців. Ми

приєдналися до революції, щойно пролунало перше гасло “Аллаху акбар”. Не вагалися». Усе через посуху? «Звичайно, — сказала вона, — посуха й безробіття стали важливими чинниками, що спонукали людей до революції». (Насправді вона перебувала в Туреччині, щоб забезпечити медичний догляд синові Мохамеду, який тишком сидів під час нашого інтерв’ю й то дивився на світлини бою у стільниковому телефоні, то дивився програму супутникового телебачення, що транслювалася з повстанської станції в Сирії.)

Сорокавосьмирічний Абу Халіл належав до тих, хто не просто протестував. Колишній фермер-бавовняр, якому довелося стати контрабандистом, щоб прогодувати шістнадцятьох своїх дітей після того, як посуха знищила ферму, став у Вільній сирійській армії командиром у районі Тель-Аб’яд. Ми познайомилися на зруйнованому блокпосту сирійської армії в Тель-Аб’яді, коли я прямував до сирійської провінції Рака, звідки почалася посуха. Після того як наш сирійський посередник відрекомендував Абу Халіла, який мав дужу статуру маленького боксера, той познайомив мене зі своїм бойовим підрозділом. Він називав військовиків не за чином, а за спорідненням — показував на кожного по черзі й пояснював: «Мій небіж, брат у перших, брат, брат у перших, небіж, син, брат у перших...» Часто-густо підрозділи Вільної сирійської армії — це сімейні утворення. І це не диво для країни, у якій уряд десятиріччями хотів, щоб ніхто нікому не довіряв.

«Ми могли сприйняти посуху, бо вона — від Аллаха, — сказав Абу Халіл, — але бездіяльність уряду була для нас неприйнятною». Абу Халіл пояснив, що у своїй основі то «була революція голодних». Перш ніж ми попрощалися, він відвів мене вбік і сказав: щоб уколошкати Асада, їм потрібна лише протитанкова й зенітна зброя. «Чи не зміг би Обама дозволити мафії доправити нам цю зброю? — запитав він. — Не бійтеся, проти Ізраїлю ми її не застосуємо».

Деякі дипломати передбачали ці події. Двадцять першого січня 2014 року я написав колонку для *The New York Times* і зацитував розкопану у *WikiLeaks* телеграму від 8 листопада 2008 року, яку посольство США в Дамаску надіслало до Держдепартаменту. Саме минула половина сирійської посухи. Посольство повідомляло Держдепартаменту, що представник продовольчої та сільськогосподарської організації ООН у Сирії Абдулла бін Єх’я

звертається до ООН у зв'язку з посухою і хотів би залучити до цієї справи США.

Ось кілька ключових абзаців:

Офіс ООН із координації гуманітарних питань 29 вересня закликав надати 20,23 млн доларів на допомогу приблизно мільйону людей, що постраждали від посухи, яку ООН вважає найгіршою за останні 40 років...

Єх'я запропонував витратити ці гроші на надання насіння й технічної допомоги 15 000 дрібних фермерів на північному сході Сирії, щоб зберегти соціально-економічну структуру цієї сільськогосподарської спільноти. Якщо FAO ООН цього не зробить, Єх'я прогнозує масову міграцію з теренів північного заходу, що може примножити наявний соціоекономічний тиск і підважити стабільність...

Єх'я не вірить, буцім [уряд Башара Асада] дозволить сирійським громадянам голодувати... Однак Єх'я сказав нам, що сирійський міністр сільського господарства... публічно заявив, що соціоекономічні наслідки посухи «країна не має засобів подолати». За допомогою цього звернення, каже Єх'я, ООН намагається побороти «руйнування соціуму», що стане наслідком ерозії сільськогосподарської промисловості в сільських районах Сирії. Руйнування соціуму може призвести до політичної нестабільності.

Арабську весну неможливо відокремити від кліматичних аномалій перед 2009—2010 рр. Наприклад, Росія, четвертий за обсягом експортер пшениці у світі, у цей період постраждала від найгіршої за століття посухи. Цей період назвали «чорноморською посухою»; у спеку займалися та згорали дощенту величезні обшири російських лісів. Посуха настільки випалила лани та зменшила хлібний кошик, що російський уряд на рік заборонив експорт пшениці.

Водночас, писав в есе на сайті CBS.com 20 червня 2011 року Крістіан Паренті, автор книжки «Тропік хаосу: зміна клімату та нова географія насильства», величезні повені сталися в Австралії, яка є ще одним великим експортером пшениці. Це збіглося з понаднормовими опадами на Середньому Заході США та в Канаді, що завдали шкоди врожаю кукурудзи та пшениці, а в Пакистані несподівані масові повені заповнили 20 % території, що настрахало ринки та стимулювало перекупників.

Унаслідок цього в лютому 2011 року Індекс цін на харчі FAO встановив абсолютний рекорд; на цей час, згідно з ООН, почав прокидатися арабський світ, і 44 млн людей опинилися у злиднях. Через ці зумовлені кліматичними змінами ціни значно зросла вартість хліба в Єгипті, що спричинило повстання у країні. Що більше заворушень ставалося на Близькому Сході, то стрімкіше ціна на нафту

наближалася до 125 доларів за барель, а це своєю чергою погіршило ціни на добрива та експлуатацію тракторів.

У Каїрі я був у червні 2013 року; якимось підвівся вранці о п'ятій, щоб подивитися, як у брудних нетрях Імбаби по сусідству крамничка торгує субсидованим урядом хлібом. Через відкрите вікно трохи далі я чув, як діти у школі Корану бадьоро повторюють сури своєму вчителю. Щойно пекар підняв жалюзі, як юрба чоловіків, жінок і дітей ринула, щоб отримати свій пакунок піти, яка становила основу їхнього харчування. Вони знали, що прийти слід якомога раніше, бо кількість субсидованих хлібин піти була обмежена. Решту субсидованого урядом борошна він продавав на чорному ринку приватним пекарям, які вже правили вп'ятеро більше від офіційної ціни. Він мені казав, що не мав вибору, бо значно стрибнули ціни на пальне. Я бачив, як мішки з субсидованим борошном із державними печатками завдавали собі на плечі й виносили через бічні двері молоді чоловіки. «Це найважча в Єгипті робота», — говорив мені власник крамнички. Усі йому дорікають, особливо ті, хто рано ставав у чергу, але хліба так і не отримували.

І недарма головним гаслом протестувальників, які 2011 року повалили президента Мубарака було «Хліба, свободи, гідності», і на першому місці був хліб. Отака політика в добу прискорень.

## **Сенегал і Нігер**

Я познайомився з Монік Барбю, яка очолює Конвенцію ООН із боротьби з дезертифікацією<sup>33</sup>, на паризькій нараді з проблем клімату під орудою ООН наприкінці 2015 року. На її візитівці було зображено три мапи Африки, на кожній із них позначено групу крапок у прямокутнику посеред континенту. Мапа № 1: найуразливіші регіони дезертифікації в Африці 2008 року. Мапа № 2: конфлікти та продовольчі бунти в Африці 2007—2008 рр. Мапа № 3: терористичні напади в Африці 2012 року. Накладені одне на одне, усі три зображення вказували на регіон на південь від Сахари в серці Африки. «Дезертифікація — це спусковий гачок, — пояснювала Барбю, — а зміна клімату — підсилювач нинішніх політичних викликів — економічні мігранти, міжетнічні конфлікти, екстремізм».



Барбю хотіла сказати, що проблема поширення Світу Безладу — не лише історія війни на Близькому Сході. Це клімат Африки, дезертифікація та історія населення. Боляче дивитися на новини, у яких показують, як перекидаються переповнені хиткі човни з мігрантами в бурхливих водах Середземного моря, яких зусиль докладають люди, щоб зі Світу Безладу потрапити до Світу Ладу, але здебільшого при цьому не помічають, зауважує Барбю, що лише приблизно третина біженців походить із Сирії, Іраку та Афганістану. Інші дві третини походить переважно з кластера дуже посушливих африканських країн: Сенегалу, Нігеру, Нігерії, Гамбії та Еритреї. Щоб краще зрозуміти поширення безладу в регіонах Африки, слід дістатися до витоків міграційних потоків, а потім простежити рух мігрантів на північний схід через Нігер до Лівії, де вони намагаються переплисти до Європи. Тут можна побачити, як діють усі три прискорення.

Почнімо з Ндіамагвене, села на далекому північному заході Сенегалу. Якби ви мене спитали, де саме лежить ця далеч, то я сказав би, що це там, де закінчується шосе, де закінчується бруківка, де закінчується гравійний путівець і пустельна стежина. За останнім баобабом повертайте ліворуч. У цю далеку дорогу варто помандрувати, якщо хочете довідатися, де й чому формуються потоки мігрантів.

Я відвідав ці терени у квітні 2016 року, щоб написати колонки про зв'язок між зміною клімату й міграцією та зняти ще один документальний фільм із колективом, який працював над «Роками життя в небезпеці», тепер для каналу *National Geographic*. Ми приїхали 14 квітня 2016 року; температура була 45 °С, що було вище від середнього історичного показника для цього дня — страшенний вияв екстремальної погоди. Але ще більша аномалія чекала на нас у Ндіамагвене — селі з валькованих хатин під стріхою. Сільський вождь зібрав для зустрічі з нами майже всю свою громаду: колом стали жінки у строкатому вибійчаному вбранні, радо усміхалися школярі, які щойно повернулися зі школи на обід додому. Але щойно я сів разом із ними, то зрозумів, що щось із цією картиною негаразд. Серед присутніх селян, яких загалом нараховувалося 300 осіб, не було ні юнаків, ні чоловіків середнього віку. Їх не було.

Вони не похворіли, а рушили в дорогу. Їх не могла вже прогородувати знищена кліматом земля, бо врожай дедалі меншав, а дітей у сім'ях

багато, 44 % сенегальського населення — це діти віком до 14 років. Тож чоловіки пішли світ за очі в пошуку роботи, щоб заробити собі на прожиття й переслати трохи грошей додому дружинам або батькам. Таке відбувається в усій Західній Африці. Скажіть цим молодим африканським чоловікам, що в них дуже малий шанс потрапити до Європи, і вони вам відкажуть, що коли у вас немає грошей навіть на аспірин для хворої матері, ви не прораховуєте шанси. Ви просто рушаєте в дорогу.

«Ми переважно фермери й живемо завдяки праці на фермі, але так тепер не виходить», — пояснював мені через перекладача сільський вождь Ндіугуа Ндіає у Волофі. Після низки періодичних посух у 1970—1980-ті роки погодні схеми трохи стабілізувалися «станом приблизно на десятиріччя тому», додав вождь. А тоді погода стала якоюсь дивною. Сезон дощів завжди починався в червні та тривав до жовтня. А тепер перші дощі випадають хіба що в серпні, припиняються на якийсь час, поки поля не повисихають, а тоді починаються знову. Однак це вже зливи, що спричиняють повінь. «Тож, що б ви не посадили, усе пропадає, — сказав вождь. — Із врожаю немає жодного зиску».

Вождь сказав, що йому сімдесят років, хоча й не знав напевно, проте одну річ пам'ятав: у посівну замолоду він міг вийти в поле «і ноги вгрузали» у мокрий ґрунт. «Ґрунт був слизький та оліїстий, прилипав до ніг і його треба було зішкрібати». А тепер, сказав він, ви берете у жменю гарячий пісок, ґрунт «схожий на порошок — він неживий».

Я поцікавився, чи чув він колись про «зміну клімату». «Ми про це й по радіо чули, і на власні очі бачили, — сказав Ндіає. — Змінилися вітри зі сходу до заходу, західні вітри тепер тепліші. Зима нині коротка. А цьогоріч її взагалі не було. У нас тепер літо та й годі».

*У нас тепер літо та й годі.* Вождь не помилявся у своїх спостереженнях. Згідно з Національним метеобюро Сенегалу середня температура у країні за період 1950—2015 рр. зросла на 2 °C, що швидше, ніж передбачали. З 1950 р. середньорічні атмосферні опади знизилися на 50 мм. Тож чоловіки в Ндіамагвене не мали вибору: мігрувати до більших містечок або за межі країни. Щасливці знайшли шляхи нелегального потрапляння до Іспанії або Німеччини через Лівію. Лівія була своєрідним корком в Африці, тому, коли США та НАТО повалили лівійського диктатора, але не забезпечили нового

ладу за допомогою наземних військ, Африка розкоркувалася й утворився чималий прохід до середземноморського узбережжя. Ті, кому пощастило менше, знайшли роботу в Дакарі, Лівії, Алжирі чи Мавританії, а ті, кому пощастило найменше, десь губилися в дорозі, лишалися у принизливій безвиході вдома, нічого не здобувши й не маючи до чого вертатися. Вони ставали спокусливою мішенню для рекрутування такими групами джихадистів, як Боко Харам, які пропонували по кілька сотень доларів на місяць, що було королівським скарбом порівняно з тим, що вони жили на два долари на день.

Вождь познайомив мене з Майоро Ндіає, батьком хлопця, який подався шукати роботу. «Син рушив до Лівії рік тому, і відтоді ні чутки немає від нього, навіть телефонного дзвінка, — пояснював він. — Він покинув дружину та двох дітей. Він був плиточником. Підзаробив трохи грошень [у сусідньому містечку] й поїхав до Мавританії, потім до Нігеру й до Лівії. Але відтоді слід за ним загуб». Батько умився слізьми. Ці люди живуть на межі. У них так багато дітей, бо малеча — страхувальна сітка для старіючих батьків. Але всі хлопці їдуть і ця межа стає ближчою. А це означає, що вони втрачають те єдине, на що вони були багаті: глибоке відчуття спільноти. Ви зростаєте у сім'ї, батьки доглядають дітей, а потім діти доглядають батьків, усі мають що їсти й живуть разом.

Але земля тепер не родить як слід, і вони втрачають свою громаду, сказав вождь. «У кожній родині є чоловік, який мав вирушити у світ... Замолоду ми з братами ходили працювати на батьковій ріллі. Матері чекали, поки ми принесемо надбане додому, щоб поратися по господарству. І вся сім'я втішалася врожаєм. Якщо нинішній стан триватиме далі, то настане час, коли ми не зможемо тут залишатися, бо не виживемо. Доведеться йти за дітьми деінде.

Усе свідчить на користь цього. Усмане Ндіає, голова кліматичного підрозділу Національної агенції цивільної авіації та метеорології Сенегалу, вивчав кліматологію в Колумбійському університеті. У своєму похмурому офісі в дакарському аеропорту Ндіає показав мені на ПК фірми *Dell* графіки динаміки клімату, розповідаючи жахливі речі.

«Минулого тижня температура була на 5 °C вища за середню норму, що є екстремальним значенням для цієї пори року, — пояснював він.

Клікнув далі на графік № 2. — За період 1950—2015 рр. середня температура в Сенегалі зросла на 2 °С», — сказав Ндіас, додаючи при цьому, що конференція ООН з проблем клімату в Парижі 2016 року розмірковувала над тим, як запобігти зростанню середньої глобальної температури на 2 °С, рахуючи від часів промислової революції... а в Сенегалі це вже сталося. Клік. Міжурядова комісія ООН з питань зміни клімату «2010 року спрогнозувала чотири сценарії для Сенегалу, причому найгірший вважався неймовірним, і ось, — зазначив він, — спостереження свідчать, що ми випереджаємо навіть той найгірший сценарій, і до 2100 року середня температура зросте на 4 °С. Люди досі не вірять у зміну клімату, а ми живемо в цих умовах». Клік.

«Люди живуть тут і дивляться по телебаченню на життя в достатку й демократію [в Європі], — додав він, — а в них тут злидні, тож треба щось робити... Інструментів для виживання тут у них немає.

Людина — просто розумніша тварина, і якщо її доводити до краю, то тваринний інстинкт підштовхне її до виживання».

Щоб завершити картину потоку біженців, треба рушити на захід і північ до Агадеса в Нігері на південній межі Сахари. З 2015 року щопонеділка ввечері (і тільки щопонеділка ввечері) повторюється той самий ритуал: тисячі молодих чоловіків натовчуються в кузови пікапів «тойота» і збираються у великий караван, щоб рушити в далеку дорогу з (поміркованого) Світу Безладу — Нігеру — через (дикий) Світ Безладу — Лівію, — сподіваючись потрапити на якийсь плавзасіб до Світу Ладу, до Європи. Цей караван — ще те видовище. Надвечір температура ще 40,5 °С. Спека здолала обох наших операторів, і вони ледве пересувалися зі своїм обладнанням. За Агадесом починається пустеля, а в небі світить півмісяць.

І раптом пустеля оживає.

Користуючись месенджером *WhatsApp* на смартфонах, місцеві контрабандисти, пов'язані з мережами торговців людьми в усій Західній Африці, починають координувати таємні дії партій мігрантів із явкових будинків і підвалів міста. Ці молоді люди збиралися в Агадесі протягом тижня: з Сенегалу, Сьєрра-Леоне, Нігерії, Кот-д'Івуару, Лібєрії, Чаду, Гвінеї, Камеруну, Малі, а також нігерських містечок. У кузові пікапа «тойота» назбирувалося по 15 людей, руки й ноги звисали через борт; машини виїздили з куточків і прямували за

легковичками-розвідниками, які бовваніли попереду та стежили, щоб раптом не заскочили їх непроплачені поліцейські чи прикордонники. Це як споглядати симфонію, не знаючи, де диригент. Нарешті всі машини дістаються до збірного пункту на північ від міста, утворюючи величезний караван зі 100—200 автомобілів, покладаючись на ритуал понеділка. Така чисельність їм потрібна, щоб протистояти бандитам у пустелі.

Я на цей конвой дивився в Агадесі на шосе, стоячи на КПП. «Тойоти» мчали повз мене, здіймаючи куряву; вимальовувався шлях у пустелі з освітленими місяцем силуетами молодих чоловіків, які стояли в кузовах пікапів. Їм доведеться вистояти понад добу дорогу до Лівії та узбережжя. Лишень думка про те, що обіцяна земля для них — це роздерта війною Лівія, промовляє про відчай того стану, який вони покидають. Щомісяця в таку подорож рушають 9000—10 000 чоловіків.

Колись в Агадесі шукали пригод туристи й вирувала торгівля. Ці оздобні глинобитні будівлі — об'єкт світової спадщини ЮНЕСКО; «численні глиняні житла й добре збережена група розкішних і релігійних будівель, включно з мінаретом заввишки 27 м, з глинобитної цегли, — найвищі такі споруди у світі», як стверджує Unesco.org. Сьогодні всі туристичні машини перепрофільовані на нелегальне транспортування людей зі Світу Безладу до Світу Ладу. Або, як сказав один перевізник: «Раніше ми займалися туризмом. У нас в Агадезі була туристична індустрія. Тепер туризму немає. А машини лишилися. З того й живемо. Ми транспортуємо. І це нас годує».

Дехто з тих, кого нелегально перевозили, нервово погодився зупинитися й поговорити. Одна група юнаків звідкілясь із Нігеру сказала мені, що їде мити золото у Джадо на далекій півночі Нігеру. Типовішою була група з п'ятьох юнаків, які закрили обличчя — отакої! — лижними масками й розмовляли французькою з сенегальським акцентом. Вони співали стару пісню: у селі немає роботи, подалися до містечка, у містечку немає роботи, їдуть на північ.

Тут і деінде спусковим гачком є дезертифікація; зміна клімату та приріст населення працюють підсилювачами; міжетнічні та племінні конфлікти — побічний політичний продукт; *WhatsApp* малює

заманливу картину того, де живеться краще — у Європі, і є дешевим засобом доправлення туди караванів із мігрантами. «Колись, — зазначив Барбю, — ми в Європі або Америці прекрасно обмежувалися концертом “Живої допомоги” та забували про них. Але нині все по-іншому. Вони на таке не пристають. Надто великою стала ця проблема сьогодні».

Їх не втримають жодні мури. Я проінтерв'ював двадцятьох чоловіків із щонайменше десяти африканських країн в агадєзькому центрі Міжнародної організації допомоги міграції; усі вони дісталися до Лівії, спробували й не змогли потрапити до Європи та повернулися, але не мали грошей, не було з чим повертатися до рідних сіл. Я спитав їх: «Скільки вас і ваших друзів покинули б Африку й подалися до Європи, якби могли зробити це легально?»

*«Tout le monde»*, — вигукнули вони й одностайно підняли руки. Я погано володію французькою, але, гадаю, це означає «всі».

У цьому вибуху біженців та економічних мігрантів найбільше вражає те, що все побачене — результат руїни національних держав, а не міждержавних воєн. Справді, зауважив Дейвід Мілібенд, президент Міжнародного комітету порятунку, який керує діями рятувальників у приблизно 30 постраждалих від війни країнах, сьогодні у світі більше людей «тікає від конфліктів», тоді як війни між державами «перебувають на рекордно низькому рівні». Тобто в нас сьогодні точиться приблизно 30 громадянських війн у слабких державах, «не здатних забезпечити основні потреби людей або взяти під контроль громадянську війну», що є ознакою держав, які руйнуються зсередини під тиском доби прискорень.

Ця повінь не оминула й США. З 2014 року приблизно 150 000 дітей без супроводу віком до 21 року з Гватемали, Сальвадору та Гондурасу (і Мексики) батьки вирядили в подорож через Мексику до США, щоб уникнути насильства з боку банд, які взяли в лещата ці країни та жбурнули їх у Світ Безладу. Більшість із них має право на політичний притулок, бо вони тікають від хаосу. Щойно перетнувши кордон США, вони звертаються до імміграційних органів і подають заяву про надання притулку та возз'єднання з родичами в Америці. Але скільки ще можуть прийняти США? «Вони тікають від загроз і насильства у своїх країнах, — зауважив веб-сайт Vox.com, — де все настільки погано, що багато сімей вважають, що в них немає вибору, окрім як

вирядити дітей у далеку й небезпечну дорогу на північ». Гондурас, Гватемала й Сальвадор — одні з найбільш екологічно деградованих і знелісених регіонів у Центральній Америці. Вони вирубали ліси — ми отримали їхніх дітей.

Обіцяною землею для економічних та кліматичних мігрантів зі Світу Безладу стали не лише Європа та Америка. Нею стала й Обіцяна Земля. Протягом останніх років Ізраїль заповнили 60 000 нелегальних іммігрантів, переважно з Еритреї та Судану.

Пройдіться кварталами довкола центральної автостанції в Тель-Авіві, де багато хто з них знайшов притулок, і ви на кожній вулиці побачите африканських чоловіків зі стільниковими телефонами. Вони пливли, ішли пішки чи їхали до ізраїльських кордонів і або самі проникали у країну, або їх нелегально dopravляли бедуїни через єгипетську Синайську пустелю. Їх приваблював не сіонізм чи юдаїзм, а надія на порядок і працю.

Ось чому 2014 року Ізраїль спорудив дві огорожі не проти арабських армій, а проти мігрантів зі Світу Безладу. Одна огорожа — це 240-кілометровий бар'єр уздовж єгипетського кордону через пустелю Негев в Ізраїлі, а друга — 30-кілометрова огорожа вздовж ізраїльського кордону з Йорданією, щоб стримувати сирійських біженців. Шостого вересня 2015 року прем'єр-міністр Бен'ямін Нетаньягу на щотижневому засіданні уряду заявив, що Ізраїль не дозволить, «щоб його занурили у хвилю припливу нелегальних мігрантів та активістів тероризму... Ізраїль — маленька країна, дуже маленька, з обмеженою демографією та географією. Тому ми повинні контролювати наші кордони».

Сьогодні навіть не потрібно бути історичною «обіцяною землею», щоб перейматися тим, що країну можуть затягти в болото біженці зі Світу Безладу. Сьомого лютого 2016 року сайт BBC.com повідомляв, що Туніс «завершив першу частину 200-кілометрового бар'єра вздовж свого кордону з Лівією, щоб запобігти тероризму. Цей бар'єр — піщаний вал із заводненими ровами. Міністр оборони Тунісу заявив, що другий етап проекту передбачає встановлення електронного обладнання за допомогою Німеччини, а сили безпеки США заявили, що укріплення, які внеможливлують транспортним засобам перетинати кордон, уже допомогли зменшити незаконне ввезення».

Двадцятого червня 2016 року Комітет у справах біженців ООН, що відстежує вимушене переселення у світі на основі даних урядів, партнерських організацій та власної інформації, видав звіт, згідно з яким наприкінці 2015 року переміщеними вважали 65,3 млн осіб проти 59,5 млн роком раніше. Ба більше, у звіті стверджують, що ситуація погіршується. У світі 1 людина зі 122 є або біженцем, або переміщеною особою, або шукає притулку. Якби йшлося про населення країни, написано у звіті, то це була б двадцять четверта держава за кількістю населення.

## **Нерівність свободи**

Прискорення ринку, природи-матері й закону Мура тисне на слабкі держави не лише ззовні, а і знизу. Тобто сьогодні й технологія, і глобалізація додають впливовості «творцям політики», які намагаються переробити автократичні суспільства на суспільства домовленостей, і «політичним руйнівникам, які прагнуть скинути уряди, щоб встановити релігійну чи ідеологічну тиранію, хоча самі вони не здатні урядувати ефективно.

Розгляньмо обидві групи, починаючи із творців політики. Історик Волтер Рассел Мід колись зауважив, що після революції 1990-х, що зруйнувала Радянський Союз, росіяни полюбили говорити:

«Простіше перетворити акваріум на юшку, ніж юшку — на акваріум». Навіть за найсприятливіших умов жителям дуже непросто відновити життєдіяльність зруйнованої країни, але ще важче здійснити це в добу прискорень. Тепер стало набагато важче забезпечити для населення можливості навчання, інфраструктуру для використання глобальних потоків, темп інновацій, потрібний для розвитку економіки. А якщо ваша країна руйнувалася протягом двох поколінь після холодної війни, коли жодна великод держава не переймалася б безкоштовно чи за гроші її відбудовою, наздогнати втрачене ще важче. А тут іще й такий сюрприз, як інтернет. Дедалі більше свідчень того, що соціальні мережі спрощують перехід від накинутого порядку до революції, але гальмують перехід від революції до нового життєздатного ладу на основі узгоджень.

Під впливом концепції «позитивної» й «негативної» свободи Ісаї Берліна Дов Сайдмен доводить, що нині в усьому світі ми бачимо, як



люди створюють безпрецедентні рівні: «свободи від диктаторів, але також свободи від найнижчих начальників, від мереж, які примушують нас дивитися комерційну рекламу, свободи від магазинів по сусідству, свободи від місцевого банкіра, свободи від мереж готелів».

Проте коли йдеться про політику, доводить він, то люди найбільше цінують свободу жити так, як їм до вподоби, бо їхня свобода залежить від узгоджених виборів, конституції, верховенства права та парламенту. У світі сьогодні більшає ніш, де люди забезпечили собі «свободу від», але не спромоглися вибудувати «свободу чого». І це багато що пояснює про поширення й запеклість безладу. Сайдмен називає «нерівністю свободи» розрив у таких країнах, як Лівія, Сирія, Ємен, Єгипет після падіння президента Хосні Мубарака, котрі забезпечили собі «свободу від», але не «свободу чого».

І в нинішньому світі це найбільш релевантна нерівність.

«Свобода від» забезпечується швидко, жорстоко та драматично, на думку Сайдмена, а на «свободу чого» потрібний час. Після того, як євреї здобули свободу від єгипетського фараона, їм довелося 40 років блукати пустелею, перш ніж вони виробили закони й кодекси моралі, щоб зрештою одержати «свободу чого».

Виявляється, що соціальні мережі, дешеві стільникові телефони, месенджери з однаковим успіхом можуть стимулювати й гальмувати колективну дію. Вони дають змогу людям простіше й ефективніше налагоджувати горизонтальний зв'язок, але вони також дають змогу особам унизу соціальної драбини простіше й ефективніше стягувати донизу тих, хто нагорі, — хоч вони союзники, хоч вороги. Військові стратеги можуть вам розповісти, що мережа — найпотужніша форма організації в період технологічної зміни; класичні ієрархії не сприяють оптимізації у плоскому світі, а мережі — сприяють.

Мережі підривають командно-контрольні системи — хто б там не був нагорі — і посилюють голоси тих, хто внизу прагне, щоб їх почули.

Соціальні медіа гарні для колективного обміну, але не для колективного будівництва; гарні для колективного руйнування, але не такі гарні для колективного спорудження; фантастичні для організації флешмобу, але не для миттєвого узгодження партійної платформи чи конституції.

З прискоренням закону Мура та глобальних потоків проблеми урядування лише ускладнюватимуться. У доповіді Національного управління розвідки «Глобальні тенденції 2035 року» читаємо: «Більший доступ громадськості до інформації про лідерів і установи та приголомшливі поразки еліти, наприклад фінансову кризу 2008 року та скандал із корупцією в Петробрасі, підірвали довіру людей до усталених джерел влади та стимулюють популістські рухи в усьому світі. Ба більше, інформаційні технології посилили звучання голосів людей та недовіру до еліт, а це, своєю чергою, призвело до ерозії впливу політичних партій, профспілок, громадських організацій, що потенційно зумовлює кризу представницьких демократій». Це також веде до кризи з переростанням у революції. Навіть революціонери тепер визнають, що нині важче перетворювати протестні настрої в урядування. *Facebook* і *Twitter* — це двосічні мечі. Варто лишень прислухатися до ключових гравців під час «майданних революцій» останнього десятиріччя, щоб побачити, наскільки важко їм давалося розуміння меж інтернету як політичного інструмента. Під час візиту до Гонконгу 2014 року я інтерв'ював двадцятичотирирічного Алекса Йон-Кан Чоу, студента випускного курсу з літератури Гонконгського університету й тодішнього лідера Гонконгської федерації студентів, який 28 вересня 2014 року став на чолі продемократичного руху громадянської непокори «Захопи центральний район за допомогою любові та миру». Рух мав на меті зменшити вплив Пекіна на демократичну політику Гонконгу й частково перекрити центр міста-держави. Він не зазнав цілковитої поразки, але й не мав повного успіху. «Рухові [«Захопи центральний район»] бракувало механізму обговорення різних поглядів та узгодження розбіжностей, — сказав мені Чоу. — А якщо не залагодити розбіжності в русі, то потім починається боротьба й гіркота. Щойно виникали такі ідеї, люди їх ветували. Нам не вдалося залагодити розбіжності, бо не було організації, якій довіряли б усі учасники. Гонконгцям бракує політичної культури розв'язувати розбіжності за допомогою дебатів». «А як щодо *Facebook* та інших соціальних мереж?» — поцікавився я. «Технологія корисна для налагодження зв'язку, — відповів він. — Люди поділилися на різні команди [і зайняли різні частини гонконгського центру]. Одні стежили за поліцією й повідомляли

іншим про її пересування, інші моніторили онлайнві дискусії та інформували людей на передовій. Це дало нам змогу швидко поширювати інформацію, і люди відразу реагували на повідомлення. Активісти в онлайні заходили на *Facebook* та брали звідти новини... [Ці технології] — дуже корисні інструменти для підтримки поступового руху або протидії урядовій пропаганді».

А які ж вади цих технологій?

«Уряд також стежив і розкодовував меседжі, які ми передавали через ці застосунки й соціальні медіа, — таких людей надсилав китайський уряд, — сказав Чоу. — Смартфони моніторилися».

Насамкінець Чоу поставив сам собі за аналогією типове запитання:

«Як може організація здобути довіру, легітимність і підтримувати зв'язок з людьми?» Гонконгська федерація студентів звітувала перед студентами. Але вона також мала звітувати перед мільйоном гонконгців, які мобілізувалися й утворили об'єднавчий рух. Тож як може одна студентська організація врівноважити потребу спрямувати надії мільйонів людей і водночас служити студентам?» Треба, відповів він, «мати довіру й зв'язок», а для налаштування діалогу потрібен час. «Оцього бракувало для життєспроможної стратегії. Маючи довіру й зв'язок, [можна створити] великий альянс на противагу опонентам. Без довіри та зв'язку владу розхитати дуже важко, а урядові легко вас подолати».

Туніс від інших, стимульованих *Facebook*, найуспішніших досі арабських пробуджень відрізняли аналогічні речі, адже найглибше коріння туніського громадянського суспільства — профспілки, адвокатські спілки, феміністські групи, бізнесові асоціації, організації правозахисників. Це були колективні зусилля на особистісному рівні подолати розбіжності між ісламістами й секуляристами після падіння туніської диктатури, завдяки чому кілька організацій отримали 2015 року Нобелівську премію миру.

Деінде труднощі, пов'язані з налаштуванням справжнього політичного ладу, призвели до зростання кількості «не-вільних» людей у світі. Нерівність у розподілі прибутку має руйнівний характер, «як і нерівність свободи», за словами Сайдмена. Коли «свобода від» перевершує «свободу чого», активні актори в лещатах деструктивних ідей «заподіють ще більше збитків і деструкції, якщо

не займуться натхненною й конструктивною діяльністю на користь людей, — доводив він. — Вони всі стануть пропащою силою». Найкращим прикладом відмінності «свободи від» від «свободи чого» став Ваель Гонім на прізвисько «гуглівський парубок», який допомагав організовувати революцію проти єгипетського президента Хосні Мубарака 2011 року. На той час я перебував у Каїрі й за день до зречення Мубарака бачив по супутниковому телебаченню, як Гонім виступає на каналі «Аль Арабія» з Каїра у п'ятницю опівдні. Він щойно вийшов із в'язниці, гнівався на режим, пристрасно жадав демократичної революції та тішився цією роллю в соціальних медіа. Проте, зрештою, революція зазнала поразки через неспроможність прогресивних сил об'єднатися, бажання «Братів-мусульман» перетворити її на релігійний рух, а єгипетська армія тим часом зуміла скористатися недолугістю громадянських груп, щоб прибрати до рук державні структури й економіку Єгипту.

У грудні 2015 року Гонім, що відтоді переїхав до Кремнієвої долини, запостив свій виступ на конференції TED, про який я написав у своїй колонці. Він запитував, що ж пішло не так, маючи на увазі ось яку проблему: Що вдається інтернету краще — творити «свободу від» чи «свободу чого». Його пост зводився до такого: «Я колись говорив, що, якщо ви хочете звільнити суспільство, вам знадобиться лише інтернет. Я помилявся. Я сказав це 2011 року, коли моя анонімна сторінка у *Facebook* допомогла розпочати революцію в Єгипті. Арабська весна виявила не тільки величезний потенціал соціальних медіа, але й найбільші їхні вади. Той самий інструмент, який об'єднав нас і дав змогу повалити диктаторів, усіх нас роз'єднав».

На початку 2000-х років, пояснював Гонім, араби почали заповнювати мережу: «Спраглі знань, можливостей, зв'язку з людьми на всій планеті, ми тікали від прикрих політичних реальностей та жили віртуальним, альтернативним життям». Це стосувалося і його. Потім, у червні 2010 року, він зауважив: «Інтернет змінив моє життя назавжди. Блукаючи мережею *Facebook*, я натрапив на світлину... закатованого до смерті єгипетського парубка. Його звали Халед Саїд. Халед був 29-річним александрійцем, якого вбила поліція. Я побачив себе на тій світлині... та анонімно створив на *Facebook* сторінку й назвав її «Ми всі — Халеди Саїди». За три дні до

сторінки приєдналося понад 100 000 людей — єгиптян, що також переймалися цією подією».

Незабаром Гонім із друзями почав використовувати *Facebook* для спільнотворення ідей, а сама «сторінка стала найвідвідуванішою в арабському світі, — сказав він. — Соціальні медіа відіграли вирішальну роль у цій кампанії. Вони сприяли появі децентралізованого руху. Завдяки їм люди зрозуміли, що вони не самі. А режим виявився безсилим це зупинити». Звичайно, єгипетські сили безпеки відстежили Гоніма в Каїрі, побили його та 11 діб тримали в одиночці. Але через три дні після його звільнення мільйони протестувальників, наснажених його постами в *Facebook*, повалили режим Мубарака.

На жаль, сказав Гонім, ейфорія хутко розвіялася, бо «ми не спромоглися на консенсус, а політична боротьба призвела до різкої поляризації». Соціальні медіа, зауважив він, «лише посилили» поляризацію, «спростивши поширення дезінформації, чуток, луна-камер, мови ненависті. Довкілля стало токсичним. Мій онлайновий світ перетворився на поле бою з величезною кількістю тролів, брехні, мови ненависті». Прибічники армії та ісламісти використовували соціальні медіа, щоб паплюжити один одного, а демократичний центр, у якому перебували Гонім та його послідовники, маргіналізувався. Його революцію вкрали «брати-мусульмани» разом з армією, яка, коли вона зазнала поразки, заарештувала багато секулярної молоді, що від початку була рушієм революції. Армія тепер має власну сторінку на *Facebook*, щоб захищатися.

Мавши час для роздумів, сказав Гонім, «я зрозумів, що, звичайно, поведінка людей урухомлює поляризацію, а соціальні медіа форматують цю поведінку та збільшують її вплив. Наприклад, ви хочете сказати щось, що не відповідає дійсності, влізти в бійку або зігнорувати когось, хто вам не до душі. Це все — природні людські поривання, і технологія дає змогу реалізувати ці поривання за один клік».

Гонім бачить сьогодні п'ять критичних проблем із соціальними медіа на політичній арені:

По-перше, ми не знаємо, що робити з чутками. Чуткам, які підігрують упередженості людей, вірять, і мільйони їх поширюють. По-друге, ми створюємо

власні луна-камери. Ми радше спілкуємося з однодумцями, а за допомогою соціальних медіа ми можемо приглушити решту, не стежити за ними та блокувати їх. По-третє, онлайнві дискусії швидко опускаються до масових злостивих чвар. І, либонь, ми всі це знаємо. Ми ніби забуваємо, що люди біля екранів — реальні люди, а не аватарки. По-четверте, нам стало дуже важко змінювати власні погляди. Через швидкість і лаконічність соціальних медіа нам доводиться робити квапливі висновки та вдаватися до різких висловлювань про складні світові справи, вкладаючись у 140 знаків. Те, що ми робимо, лишається в інтернеті назавжди, і в нас немає особливої мотивації змінювати погляди, навіть якщо з'являються нові факти. По-п'яте (і це, як на мене, найважливіше), сьогодні соціальні медіа спроектовані в такий спосіб, що трансляція переважає над зобов'язаннями, пости — над дискусіями, поверхові коментарі — над глибоким обміном думками. Ми ніби погодилися виходити в мережу, щоб висловитися, а не поговорити зі співрозмовниками.

Сьогодні точаться дебати про те, як боротися з образами та тролями в онлайні. Це дуже важливе питання. Та ніхто з цим і не сперечається. Але слід також подбати й про те, щоб структура соціальних медіа сприяла ввічливості й винагороджувала вдумливість. Я знаю напевно: якщо напишу пост більш сенсаційний, однобічний, часом злий і агресивний, у мене буде більше відвідувань на сторінці. Я приверну більше уваги. А що, як ми дужче зосередимось на якості? ...Нам слід пильніше дбати про ефективні механізми спільноті, достовірність поширюваної в онлайні інформації та винагороду для людей, які беруть у цьому участь. Власне, нам треба переосмислити екосистему нинішніх соціальних медіа та змінити їхню структуру так, щоб заохочувати вдумливість, увічливість та взаєморозуміння.

П'ять років тому я говорив: якщо ви хочете звільнити суспільство, вам знадобиться лише інтернет. Сьогодні я вважаю, що якщо ми хочемо звільнити суспільство, то нам спочатку слід звільнити інтернет.

Історії Гоніма та Чоу виразно нагадують нам, як зазначає ветеран міжнародних опитувань громадської думки Крейг Чарні, про те, що інтернет «покращує можливості зв'язку, але він не є заміником політичних організацій, культури, лідерства, бо на цьому тлі спонтанні рухи виявляються найслабшими». Багато зусиль Арабського пробудження змарновано, бо не вдалося створити організацію чи вибудувати політику, що змогли б перетворити поступові ідеї на керівну більшість. Марк Мазовер, викладач історії в Колумбійському університеті та автор книжки «Керування світом: історія ідеї від 1815 року до сучасності», 28 лютого 2014 року написав у *Financial Times*:

Досі чинна фундаментальна лєнінська думка: без організації нічого не можна зробити. Якщо «Солідарність» змогла трансформуватися у тривалу політичну силу в Польщі, то завдяки тому, що лідери зрозуміли потребу організуватися, а її

вкоріненість у профспілковому активізмі дала змогу створити принаймні внутрішню структуру...

Усунення тиранів справді інколи веде до свободи. А деколи просто з'являються нові тирані. Щаслива та революція, де революціонери люблять свободу й ефективно організовуються для тривалої політичної боротьби.

Інколи не можна оминати аналогічну стадію стукання у двері, друкування летючок, особистого переконування сусідів по одному, нарощування інституційних м'язів і формування громадянських традицій, що найбільше стануть у пригоді наступного ранку після революції.

Усі ці давні й повільні кроки є підготовкою до лідерства. Соціальні медіа чудово та швидко мобілізують чимало людей довкола мети, що є найменшим спільним знаменником. Проте так само, як не можна прискорити вагітність, не можна прискорити формування лідерства. Шарлю де Голлю, Двайту Айзенгаверу та Джорджу Вашингтону доводилося боротися, зазнавати поразки, підводитися й по цеглині вибудовувати коаліції, щоб стати лідерами й потім публічними особами. Їхня популярність була вже побічним продуктом.

У нинішньому світі, сполученому інтернетом, дуже просто стати відомим і знаменитим за чверть години. Деякі люди використовують свою славу, щоб бути вибраними, а тоді наймають фахівців, які дають їм знання і вчать навичок, потрібних лідерові. Усе це відбувається навпаки.

Є анонімна грецька приповідка: «Суспільство стає великим, коли старі люди саджають дерева, знаючи, що в їхньому затінку вони ніколи не сидітимуть». Знамениті лідери не створюють затінку. Вони прагнуть негайної винагороди, тому ми бачимо дедалі більше спільнот, які виборюють «свободу від», не вміючи вибудувати «свободу чого».

## **Руйнівники**

У листопаді 2004 року я подався до Іраку, супроводжуючи голову Об'єднаного комітету начальників штабів генерала Річарда Маєрса. З усього побаченого під час подорожі найбільше мені запам'яталася виставка, яку приготував до візиту 24-й експедиційний загін морської піхоти в сунітському трикутнику біля Ар-Рамаді. То був стіл, на якому

лежали без детонаторів придорожні міни, зроблені зі стільникових телефонів, під'єднаних до вибухівки. Варто набрати телефонний номер, коли проїздить американська машина, і все це вибухає. На столі лежали міни зі стільниковими телефонами всіх видів і барв. Я собі подумав: «Якщо є безмитний магазин електроніки біля брами пекла, то такий вигляд у ньому має рекламно-торговий стенд».

Три прискорення реформували геополітику, не лише збільшивши нашу взаємозалежність, поруйнувавши слабкі держави й посиливши тиск на сильні держави, але й надавши надмірні можливості окремим особам творити ще більший безлад.

Супернова «є своєрідним підсилювачем людської поведінки, — вважає Річард К. Міллер, президент інженерного коледжу імені Ф. В. Оліна. — З кожним новим поколінням дедалі обмеженіше коло людей може впливати на чимраз більші маси людей за допомогою різних технологій. Неухильний розвиток нової технології справляє щораз потужніший вплив на соціоекономічні й політичні аспекти життя кожного покоління».

Вище ми говорили про окремих осіб і групи з надмірною владою, які конструктивно використовують її як «творці». Але згадували ми й про те, що технології надають надмірні можливості розлюченим людям — «руйнівникам». Це благословенний час для творців і, на жаль, для руйнівників. Якщо вам треба зруйнувати щось масштабне, це ваша доба. Колись «важливі відкриття в технології не були частиною системи, яка [відразу уможлиблювала] їхнє глобальне поширення, і тому вони не відразу потрапляли до рук зловмисників, як це ми бачимо сьогодні, — пояснював Крейг Манді. — Коли ці технології належали державам, цілком реально було обумовити їхнє непоширення». Скінчилося. Сьогодні кожний, хто має картку *Visa*, може завантажити чимало таких знарядь або інструкцій щодо їхнього виготовлення просто з хмари. І кожний руйнівник, як і творець, може звертатися до цього джерела енергії для посилення свого впливу та для зв'язку, обміну думками та співпраці зі своїми однопумцями. Тобто те, що ми бачимо на прикладі поширення руйнівників із надмірним впливом, — це «новий вид глобалізації, що поєднує технології майбутнього з ворожнечею минулого», як зауважив Марк Леонард, який очолює Європейську раду з міжнародних відносин, в есе про Синдикат проектів 28 лютого 2017 року. Лячне сполучення.



Бо якщо сьогодні руйнівники мають набагато більше влади, то й давати їм відсіч складніше. Немає доктрини про взаємогарантоване знищення, що втримувала б Аль-Каїду або ІДІЛ від того, щоб діяти на всі заставки. Якраз навпаки: для джихадистського терориста-смертника взаємогарантоване знищення — це ніби запрошення на бенкет і побачення з 99 дівами. Як підсумував гарвардський політтехнолог Грем Еллісон: «В історії завжди був розрив між гнівом людей і тим, що вони з ним робитимуть. Однак завдяки новочасній технології та схильності людей до самогубства розгнівані особи можуть тепер убивати мільйони, якщо знайдуть потрібні матеріали». А робити це дедалі простіше з глобалізацією потоків і появою тривимірного друку, що за його допомогою все потрібне можна виготовити в себе в підвалі.

Працюючи над книжкою, я ніяк не міг вибрати найразючіші приклади того, наскільки просто гнівні люди з надмірним впливом можуть нині ширити безлад. Ось такий був у мене вибір:

- Від половини до двох третин американців, поранених у бою у війнах в Іраку й Афганістані, стали жертвами саморобних вибухових пристроїв (СВП), заритих у землю, покладених у машини й будівлі, зашитих у пояс смертника, покладених до машин смертників, як свідчать дані Об'єднаної організації з боротьби з імпровізованими загрозами в Пентагоні; про це написала газета *USA Today* 19 грудня 2013 року. Тобто йдеться про 3100 вбитих і 33 000 поранених. Згідно з армійськими даними, серед найтяжчих випадків — 1800 військовослужбовців, які втратили кінцівки в Іраку та Афганістані здебільшого від вибухів... Вибухові пристрої радикально змінили спосіб пересування в зоні військових дій американських військових, які тепер покладалися на гвинтокрили та літаки, щоб уникнути наземних доріг, говорить директор Організації в Пентагоні генерал-лейтенант Джон Джонсон. «Вони завдали нам багато болю... чимало витрачено зусиль і коштів». Через СВП виникла ціла промисловість на багато мільярдів доларів, що виготовляє захист для машин і військових, роботів, георадари, засоби спостереження, електричні глушники, засоби контррозвідки, комп'ютерного аналізу та комп'ютеризовані протези. Управління загальної бухгалтерської звітності США каже, що неможливо оцінити всі витрати США на боротьбу з вибуховими пристроями за два роки. Проте Пентагон витратив щонайменше 75 млрд доларів на броньовані машини та інструменти знешкодження вибухівки». А СВП можна виготовити за 100 доларів.

- Газета *The New York Times* 26 січня 2015 року повідомила, що «система радарів Білого дому для виявлення летючих об'єктів, як-от літаків, ракет і великих дронів, не помітила маленького дрона, що врізався в дерево на південному газоні рано-вранці в понеділок», і що «ця аварія порушує питання, чи могла б служба безпеки збити такий об'єкт, якби він загрожував президентові Обамі». Виявилося, що пристроєм керував нібито п'яний урядовець. Далі *Times* повідомляла, що «працівник служби безпеки на посту на південному газоні

Білого дому “чув і стежив” за дроном, як повідомила агенція, але цей та інші службовці на посту біля резиденції не могли його збити, перш ніж він перелетів огорожу Білого дому та врізався в дерево. Дрон був замалий і летів надто низько, сказали посадовці, щоб його помітив радар, і додали, що через малі розміри його могли переплутати з великим птахом». На той час президент із дружиною перебували з урядовим візитом в Індії, але вдома лишилися дві доньки — Саша й Малія.

- 27 січня 2015 року, після падіння квадрокоптера завширшки 2 фути на терені Білого дому, президент Обама в інтерв'ю Фаріду Закарії з CNN зауважив: «Той дрон, що впав біля Білого дому, можна придбати в будь-якому магазині мережі *RadioShack*».

Завдяки великим даним і суперновій ми тепер простісінько можемо знайти голку в сіні. Водночас руйнівники, які мають надмірний вплив, можуть штрикати нас голкою з неймовірною силою й точністю. Майбутнє буде випробуванням на те, хто кого знайде першим. Розгляньмо історію на сайті [NewScientist.com](http://NewScientist.com) за 18 лютого 2016 року:

Здирництво як бізнес розширює свої межі, і тепер воно вже не переймається людьми, які несуть на депозит мішки з готівкою. Кілька днів тому кіберзлочинці атакували шпиталь у Лос-Анджелесі, а тоді зажадали відкупу в біткоїнах, щоб повернути шпиталю доступ до його комп'ютерів. Поки що це найгучніша справа з кіберздириництва, здійсненого за допомогою програми-вимагача.

Атака на голлівудський пресвітеріанський медичний центр ефективно вибила його в онлайні. Через це пацієнтів мусили перевозити до інших шпиталів, медичні картки довелося заповнювати вручну на папері, а персонал спілкувався за допомогою факсу.

Нападники вимагали 9000 біткоїнів — приблизно 3,6 млн доларів. Після двотижневого протистояння шпиталь учора сплатив 17 000 доларів...

«За останні кілька років виникло чимало програм-вимагачів», — зазначає Стів Сантореллі, колишній детектив поліції Великої Британії, який працює нині на компанію *Team Cymru*, фірму з розшуку загроз з осередком у Флориді. Один пакет програм-вимагачів *CryptoLocker 3.0* лише 2015 року дав нападникам заробити 325 млн доларів.

«Ці шалені хлопці всі розуми поїли», — зауважує Джейк Вільямс, засновник фірми з кібербезпеки *Rendition Infosec*...

Росс Ендерсон, дослідник питань безпеки з Кембриджського університету, каже, що біткоїн допоміг кіберзлочинцям одержувати платежі й залишатися невловними. «Колись було дуже важко одержати відкуп. Поліція клала радіомаяк у саквояж із 20-фунтовими банкнотами, і злочинців затримували. А тепер можна брати відкуп у біткоїнах. Чимало людей так і чинить».

Остання історія: 9 лютого 2016 року у звіті з оцінки глобальних загроз, поданому до комітету зі збройних сил Сенату США, директор

національної розвідки США Джеймс Клеппер уперше додав редагування генів до переліку загроз від «зброї масового знищення та її поширення». Того дня у випуску *MIT Technology Review* зауважили: «Редагування генів — це кілька нових способів змінити ДНК у живих клітинах. Найпопулярніший метод — короткі паліндромні повтори, регулярно розташовані групами, — революціонував наукові дослідження, що дало змогу створити нових тварин і нові сільськогосподарські культури, і, можливо, з'являться нові покоління генного лікування поважних хвороб. Згідно з оцінкою, розвідспільноту США хвилює відносна простота редагування генів». У звіті Клеппера читаємо: «За умов широкого розповсюдження, дешевої та прискореного розвитку технології подвійного використання навмисне чи ненавмисне зловживання нею може призвести до далекосяжних наслідків в економіці й національній безпеці».

## **Домашня адреса невідома**

Турбує не лише той факт, що окремі руйнівники можуть нині простіше й за менші гроші завдавати шкоди. А те, що руйнівникам не потрібна тепер організація, котра б їх озброювала й керувала ними, адже поліція або армія можуть відстежити організацію та знищити її. За останні роки ми бачили поширення явища «терористів-одинаків». Ми бачили людей, пари, маленькі групки, інколи братів і небожів із психічними порушеннями, які швидко радикалізуються, натрапивши в онлайні на джихадистів чи ще когось. Потім вони виходять на вулицю і вчиняють страшні насильницькі дії проти безневинних цивільних осіб, лише заявляючи по всьому про відданість ісламу чи ще комусь.

Чотирнадцятого липня 2016 року такий чоловік скерував вантажівку в юрбу на День Бастилії в Ніцці, Франція, убивши 86 людей і сотні поранивши. Увесь цей феномен вклався в кілька абзаців репортажу *Daily Telegraph*:

Тунісець Мохамед Лауеж-Булель мав французький паспорт, жив у Рив'єрі й мав постійні клопоти із законом; його вважали «дивним одинаком», який «азнав депресії», коли дружина його покинула. Булель нібито не був у списку

підозрюваних у тероризмі, тому слідчі наразі встановлюють його мотиви та шукають можливих його спільників.

Психіатр, у якого він був на прийомі 2004 року, сказав *L'Express*, що Булель звернувся до нього через проблеми з поведінкою, і той поставив діагноз «початкова стадія психозу».

Міністр внутрішніх справ Франції Бернар Казнев сказав, що нападник «нібито швидко радикалізувався», а сусід дружини, яка пішла від нього, додав: «Мохамед лише почав ходити до мечеті у квітні...»

У телефоні Булеля знайшли силу-силенну меседжів, відео та світлин, включно зі світлинами чоловіків і жінок, з якими він спав останнім часом...

Він регулярно відвідував спортзали й сальса-бари, а також веб-сайти, «на котрих показували страти», — розповіло BFM TV.

«Напружене статеве життя чоловіка, який щойно став вірником, можна простежити за датами у пристрої», — додало BFM TV.

Розлучений батько трьох дітей використовував також телефон, щоб підготувати напад на цивільних осіб, включно із сотнею дітей, які раділи феєрверку на День Бастилії.

Він зробив собі селфі у винайнятій вантажівці, перш ніж почав із шалом убивати й калічити, і надіслав [емейлом] цю світлину родичам у Тунісі.

Схоже, що прискорені глобальні потоки за посередністю соціальних мереж підігрівають певних маргіналів і надихають та заохочують їх вчиняти насильство, гадаючи подумки, ніби вони герої. Їм треба, щоб увесь світ подивився на цей вибух, хоча самі вони й не належать до жодної організації.

Стратегувальник Джордж Фрідман, голова дослідницької фірми «Геополітичне майбутнє», пояснює, чому ці самотивовані самотні вовки або невеличкі групи можуть стати основою тероризму в майбутньому та чому їх так важко стримувати. Через десять років після 11 вересня «в основі своїй стратегія США передбачала виявлення та знищення терористичних груп, — писав Фрідман на *GeopoliticalFutures.com* 26 липня 2016 року. — Тобто припускали, що тероризму потрібна організація. Поступ у стратегії передбачав виявлення організації чи осередку, що планували терористичні операції, та їхній розвал або знищення... На оперативному рівні стратегія працювала. Терористів виявляли та вбивали. З розвалом і нищенням організацій тероризм спочатку занепав, а тоді раптом посилювався».

Причина такого посилення може бути в тому, що руйнівникам тепер нескладно гуртуватися, як у випадку стартапів творців, і діяти самостійно. Завдяки цьому такі групи, як ІДІЛ, можуть менше залежати від командування й контролю, а більше бути

призвідниками, — тепер організація розігріває молекули за допомогою соціальних мереж, а тоді сідає й насолоджується видовищем.

Як сказав Фрідман: «Наріжною проблемою було постійне нерозуміння радикального ісламізму. Це рух, а не організація». До організацій можна проникнути, розвалити їх і знищити командну структуру та штаби. А з дифузним рухом це зробити значно складніше. Тому Пентагон продовжує повідомляти, що знищено якогось із «лідерів ІДІЛ», а рух і далі існує.

«Протягом 15 років США зосереджували оперативну роботу на знищенні терористичних організацій, — додав Фрідман. — Бо знищення конкретної групи створює ілюзію поступу. Проте одну групу знищують, натомість виникає інша. Наприклад, на зміну Аль-Каїді приходить Ісламська держава. Реальною силою ісламського тероризму є рух, з якого постає і яким живиться організація. Доки не чіпають сам рух, успішно нищити організацію можна лише на деякий час, та й то лишень ілюзія».

Час зрозуміти, що наш традиційний підхід до перемоги над цим феноменом, що спирається на спецоперації, не працює. Єдине, що могло б спрацювати, доводив Фрідман, — це «тиск на мусульманські держави й на інші відлами ісламу задля оголошення війни джихадистам. Тиск мусить бути інтенсивний, а винагороди — істотні. Імовірність спрацювання невелика. Однак єдиний шлях до знищення руху — це дати зробити це самим мусульманам». Щоб дати відсіч таким руйнівникам, нашою першою лінією оборони мають стати їхні сім'ї, психіатри, учителі, сусіди, які можуть помічати зміни персональної поведінки набагато швидше, ніж будь-яка розвідувальна агенція.

«Гібридна» війна, здатність надмірно посилених осіб і груп, а також слабких суверенних держав маніпулювати інструментами цифрової доби для відбирання сили в потужніших держав і залучати їх до військових дій у «сірій зоні» на багатьох фронтах стає дедалі проблематичнішою, тому потужнішим державам слід подбати про ефективніші засоби стримування. Мойзес Наїм, автор книжки «Кінець влади», докладно зупинився на цьому у своєму есе на Atlantic.com 13 лютого 2017 року. Ми тепер знаємо, зауважив Наїм, що «Аль-Каїда витратила приблизно 500 000 доларів на напади, які

вбили майже 3000 людей і завдали збитків на сотні мільярдів доларів. Наступна логічна реакція на це була набагато масштабніша за самі напади: США розпочали найдовшу в своїй історії війну (в Афганістані) і третю за тривалістю війну (в Іраку), витративши на них 3—5 трлн доларів».

Аль-Каїда показала новому поколінню американців, наскільки досконалою зброєю для осіб з надмірним впливом може стати динамічно-асиметрична війна, зауважив Наїм, а *WikiLeaks* і Кремль показали Америці та іншим демократіям, що кібервійна може стати досконалою асиметричною зброєю для слабких великодержав. У той час як Аль-Каїда покладалася «на фізичне насильство та вбивство людей, руйнування будинків і порушення критичної інфраструктури», пояснював він, росіяни покладалися на «інтернет та інші кіберінструменти, що можуть не лише завдавати фізичної шкоди, але й послаблювати інститути, які мають критичне значення для функціонування демократичного уряду... Російське втручання у президентські вибори у США 2016 року, що, як вважала розвідка, складалося з викрадення та витоку емейлів, які завдали шкоди кандидатці Гіларі Клінтон... — це схоже на політичний кібернетичний Перл-Гарбор. Ця кіберконфронтація була асиметричною не тому, що Америка в технології пасла задніх (США належать до світових лідерів у технологіях, потрібних для кібервійн, а тому, що Росія змогла використати слабину Америки як демократії. Те, що зробило Америку особливо вразливою до нападу авторитарної Росії, символічно для інших демократій, які зазнають політичного кібернападу від авторитарних держав. З одного боку, напад на вибори 2016 року скерований на сам, власне, демократичний процес. Тобто, за звітом розвідспільноти про розслідування інциденту в січні 2017 року, викрадення й витoki були покликані підірвати віру громадськості в демократичний процес у США, принизити держсекретаря Клінтон, зіпсувати її шанси бути обраною та стати президентом». Вони прагнули скористатися вільним потоком інформації в демократичному суспільстві, впливом тієї інформації на громадську думку та електоральними механізмами, за допомогою яких громадська думка визначає лідерів держави».

Асиметрія російського нападу зумовлена не лише низькою вартістю такої великої шкоди, — либонь, менше за вартість використання

одного реактивного винищувача МіГ-29 у традиційній війні, — але й через те, що кібернапад Росії на західні демократії — ідеальна зброя, бо російська автократія набагато менш уразлива до контрнападу.

Якби «хакер злив шкідливу інформацію про Володимира Путіна, то на її шляху до електорального ефекту постали б різні перепони, — пояснював Наїм. — Обмеження медіа в Росії могли б запобігти поширенню інформації. А якби і вдалося привернути увагу громадськості й похитнути громадську думку, то що сталося б? Путін цупко контролює виборчий апарат у країні, і якби навіть виборці схотіли покарати його на підставі витоку свідчень про різні порушення, у них немає механізму зробити це... І якщо демократичні політики вразливіші до витоків інформації, то ці самі демократії швидше сприяють появі таких витоків. Правовий захист людей у демократичних державах ускладнює припинення такої поведінки. А от вартість витоків у такому автократичному суспільстві, як Росія, де політичні опоненти Путіна гинуть, може бути набагато вища, що здебільшого й знеохочує до таких дій».

Складіть усе це до купи, і ви зрозумієте, що за останні 30 років зброя, що завдала найбільшої шкоди США, була зброєю слабких; СВП та бомбісти-самогубці висаджували наших у повітря в Іраку та Афганістані, а російські хакери сприяли «забрудненню» демократичних виборів у США 2016 року, що допомогло обрати президентом Доналда Трампа, який збурих політику й НАТО, і всього західного альянсу, не кажучи вже про саму Америку.

## **Новий баланс сили**

З усіх згаданих причин нам треба переосмислити, що означає «баланс сили». Під час холодної війни, якби ви хотіли оцінити глобальний баланс сил, ви б зазирнули до річного огляду «Військовий баланс», що публікувався в Лондоні Міжнародним інститутом стратегічних досліджень і сам про себе писав, ніби він подає «найвивірєніші військові дані щодо 171 країни: розмір збройних сил, бюджет оборони, спорядження». Книжка розповідала про відносну потугу армій, флоту й повітряних сил (ударну міць) і «м'яку силу»: відносну потужність економік, соціальну привабливість, ступінь

підприємливості в культурі. Якщо всі показники зібрати до купи, ми одержимо приблизну міру балансу сили між різними суверенними державами.

Тепер усе змінилося. Сьогоднішня оцінка балансу сили потребує набагато більше параметрів. «У минулому, коли йшлося про баланс сили, то брали на увагу неядерне озброєння, ядерне озброєння й регулятори цих озброєнь, — сказав мені Джон Чипмен, директор Міжнародного інституту стратегічних досліджень. — Домовлялися про числові показники та спосіб підрахунку. То була математична задача». Сьогодні неядерне озброєння теж багато важить, але це тільки один фактор із багатьох. Якщо нині ви хочете виміряти баланс сили, якщо хочете пояснити геополітику, не кажучи вже про те, щоб керувати нею, слід зважати на впливову силу особи, потужність машин, могутність потоків і на те, як усе це руйнує слабкі держави й додає сили руйнівникам у більш взаємопов'язаному світі. Намагаючись керувати таким світом, «не можемо звертатися до старої тактики, — сказав міністр оборони США Ештон Картер. — Деструктивну й набагато потужнішу силу може мати значно менше людей... Ви обманюєте себе, якщо гадаєте, ніби в сучасному світі треба перейматися лише державами».

## **Учімося посилювати, стримувати й обмежувати можливості**

З наведених причин слід переосмислити геополітику в добу прискорень, як, зрештою, і все інше. Звичайно, можна й далі здобувати собі бали на шпальті публіцистики або під час кампанії, легковажно вдаючи, ніби США можуть продовжувати йти второваним шляхом, або як президент Кеннеді сказав в інавгураційній промові: «Платіть будь-яку ціну, беріть на себе будь-який тягар, долайте будь-які труднощі, підтримуйте всіх друзів, протидійте всім ворогам, щоб гарантувати виживання й успіх свободи». Але нині так не буде. На жаль, американці другого покоління після холодної війни (про себе я вже й не кажу) потрапили під холодний душ зі своїм оптимізмом, буцім усе можна зробити. Нам тяжко далася наука в Іраку та Афганістані, що вкорінення свободи набагато менше залежить від того, що ми робимо, або що *вони* роблять, але якщо вони самі



не готові платити ціну, брати на себе тягар, долати труднощі, підтримувати одне одного, колективно протистояти ворогам свободи, ми не зможемо зробити це за них. Ми виявили, що можемо трансплантувати серце, допомагати на місцях, але не можемо трансплантувати політичну культуру, передусім етику плюралізму, якщо немає найважливішого — довіри.

І наостанок ми з'ясували, що коли найбільшою загрозою нестабільності є скерованість на «послаблення» та «дезінтеграцію» наявних держав при зростанні кількості осіб з надмірним силовим ресурсом і невеликих банд руйнівників, то наш традиційний набір силових інструментів недостатній, щоб боротися з цими загрозами самотійно. Ми не зможемо самотужки склеювати друзки кожної розбитої держави. І ми не зможемо самотійно знаходити кожну голку, кожну надмірно розгнівану особу в сіні, перш ніж вона не нападе на нас.

Тобто ми зіштовхуємося з двома фундаментальними фактами нинішньої геополітики:

Факт № 1: необхідне неможливе.

Факт № 2: неможливе необхідне.

Щебто ми не можемо самотійно налагодити широкий Світ Безладу, але й ігнорувати його ми не можемо. У взаємозалежному світі він метастазує. Якщо в добу прискорень ми не відвідаємо Світ Безладу, то він відвідає нас. Це тим паче слушно, коли ви знаєте, що доба прискорень завдаватиме ударів слабким державам, створюватиме міграційні потоки, передусім з Африки та Близького Сходу до Європи, і збільшуватиме кількість руйнівників з посиленням впливом.

Що ж робити?

У попередню історичну епоху ми могли розраховувати на те, що якась імперіалістична великодержавна втрутиться в такі регіони безладу, як північна Нігерія, Лівія, Ємен, Сомалі, Сирія, наведе там лад і знищить «руйнівників». За часів холодної війни Росія ефективно окупувала всю Східну Європу, придушивши разом з етнічними конфліктами і свободу. Схожим чином Оттоманська імперія протягом п'яти сторіч керувала Близьким Сходом. Проте сьогодні ми живемо в постімперському й постколоніальному світі. *Жодна великодержавна нікого не хоче окупувати.* Як ми вже бачили, потужним державам нелегко далася наука, що в разі окупації іншої країни у вас лише

зростає рахунок на оплату. Простіше не окупувати країну, а імпортувати її трудові та природні ресурси або інтелектуальні ресурси в онлайні.

Крім того, у попередню історичну добу, наприклад під час Другої світової або холодної війни, ми могли простіше налаштувати альянс демократій-однодумців на боротьбу з цією загрозою світовій стабільності. Сьогодні налаштованість на «послаблення» й «дезінтеграцію» не має такої енергетики, як нацизм чи червона загроза. Вони також не вдаються до традиційних інструментів ведення війни — танки, літаки, солдати, — і їх не вельми влаштовують «День остаточної перемоги» або тикерна стрічка з повідомленням про парад «Коли Джонні вертає додому». Відбудова нації, стримування безладу, боротьба з руйнівниками — дуже розгалужені й довгострокові проекти, які дають менше морального задоволення.

Ба більше, доки в нас немає ресурсів для розв'язання проблеми безладу шляхом інтервенції *туди*, ми не можемо вирішити цю проблему й *тут*, на Заході. Раптовий і масовий приплив біженців з Африки та Близького Сходу перевищив абсорбційну здатність ЄС, спричинивши популістсько-націоналістичну реакцію та підштовхнувши ЄС до обмеження своєї політики вільного пересування людей між країнами. Голосування у Великій Британії в червні 2016 року про вихід з ЄС теж значною мірою зумовлене антиіммігрантськими настроями.

Ми все ще не можемо ігнорувати проблеми, які створюють міжнародному ладові наші суперники, великодержави Росія й Китай, які через свій авторитаризм не такі вразливі для безладу й руйнівників, як відкриті суспільства заходу.

Усе це разом, пані та панове, є чудовим прикладом «злободенної проблеми»: пайовиків багато, але немає згоди щодо дефініції або вирішення. Позиція нічогонероблення ставатиме дедалі небезпечнішою.

Тож повторюся: що робити?

Якби я переосмислював геополітику з погляду США/Заходу в такому світі, то сказав би з усією відвертістю: я не знаю, що можна вважати *достатнім* для реставрації ладу в Світі Безладу (перед лицем такої проблеми багато бажати не випадає), але я напевно знаю, що *необхідно*.

Це політика, яка зводиться до посилення, стримування й обмеження можливостей.

## **Знання — це сила**

Розгляньмо логіку кожного складника й подивімося, як вони разом можуть створити стратегію національної безпеки для такої країни, як нинішня Америка, і почнімо з «посилення». Це трюїзм, але варто його повторити: безлад і поява надмірно сильних руйнівників у таких масштабах, які ми бачимо на Близькому Сході та в Африці, — це продукт невдалих держав, які не можуть іти в ногу з добою прискорень і дати молоді розкрити свій потенціал. Ці тренди загострюються через зміну клімату, приріст населення та деградацію довкілля, що порушують основи сільського господарства, на якому тримаються селяни на Близькому Сході та в Африці. Поєднання невдалих держав і непродуктивного сільського господарства породжує мільйони молодих людей, переважно молодих чоловіків, які ніколи не мали роботи, не перебували при владі й не тримали дівчину за руку.

Таким страшним поєднанням принизливих патологій користуються ідеологи джихадизму-ісламізму (з грішми), які обіцяють молоді спокуту чи 99 дів у небі, якщо молодики поставлять на відсталість і повернуться до пуританського життя ісламістів VII ст. Як підкреслив вище Джордж Фрідман, ми не можемо самостійно повернути ці тенденції назад; самі ці суспільства мусять виразити таку волю. Проте ми можемо збільшити шанси, що вони це зроблять самі, коли збільшиться кількість охочих. США й Захід можуть, але роблять далекі недостатньо в цій галузі, інвестувати й посилювати острівці пристойності та рушії створення можливостей у країнах або їхніх сусідах, що межують зі Світом Безладу. Коли ми інвестуємо в інструменти, які дають можливість молоді повністю розкрити свій потенціал, ми припиняємо поширювати приниження, яке мотивує людей на руйнування.

У травні 2012 року, через рік після бурхливого початку Арабського пробудження, США взяли на себе два фінансові зобов'язання перед арабським світом, кожне з яких мало цифри 1 і 3. США дали єгипетському військовому режиму танки й реактивні винищувачі на

1,3 млрд доларів. Вони створили для ліванських державних шкіл програму стипендій для учнів коледжів залежно від їхніх успіхів на 13,5 млн доларів, і 117 ліванських дітей змогли вчитися в місцевих коледжах американського типу, які навчають толерантності, гендерної й соціальної рівності та критичного мислення. Відвідавши на той час обидві країни, я зауважив у своїй колонці, що 13,5 млн доларів на стипендії учням надали ліванцям більше можливостей, а США — більше друзів і стабільності, ніж це могли зробити 1,3 млрд доларів на танки й реактивні винищувачі. Тож коли закінчиться наше плупство? Як можна надсилати літаки й танки до Єгипту, де половина жінок і чверть чоловіків не вміють до пуття читати?

Американське посольство в Бейруті познайомило мене 2012 року з чотирма ліванськими стипендіатами з Ліванського американського університету й Університету ім. Хайгазяна, де видають диплом бакалавра американського зразка. Як я писав у своїй колонці, Ісраа Яссін, 18-річний студент із села Каб-Еліас, який вивчав інформатику, сказав мені: «Уся ця програма допоможе юнакові в майбутньому зробити країну такою, якою вона повинна й може бути. Ми спритні, здатні й можемо чимало зробити, але в нас немає шансу. Мій брат закінчив середню школу, а вже на університет коштів не мав.

Майбутнє для нього закрилося. США дають нам шанс жити інакше... Нас більше не будуть недооцінювати. Сумно дивитися на ціле покоління в ліванських селах, на сотні юнаків, які б'ють байдики, — ні роботи, ні коледжу». Віссал Чабан, 18 років, із Триполі, який у Ліванському американському університеті вивчав маркетинг, сказав мені, що програма ця і в інтересах Америки, бо молодь іде до коледжів, де її «заохочують до відкритості, прийняття іншого, хоч і дуже відмінного, нехай хоч і вірника іншої релігії».

Через кілька днів після розмови з цими студентами я подався до Аммана в Йорданії, де інтерв'ював кількох учителів державних шкіл у Педагогічній академії ім. королеви Ранії, у якій група з Колумбійського університету веде курси підвищення кваліфікації. Я розмовляв із ними про контраст між 13,5 млн доларів США на стипендії та 1,3 млрд доларів США на військову допомогу, і Джумана Джабр, викладачка англійської з Амманської державної школи, висловила це краще за мене: «Одна форма допомоги скерована на “творення людей”, а інша — на їхнє вбивство». Якщо Америка хоче

витрачати гроші на навчання солдатів, додала вона, то нехай, учителі також солдати, але чому ви не скеруєте гроші на наше навчання? Адже ми — це ті, хто вчать солдатів, на яких ви витрачаєте 1,3 млрд доларів».

У червні 2014 року мене запросили виступити перед випускниками Американського університету в Іраку, у Сулейманії в Курдистані. Як я писав тоді у своїй колонці, я полюблюю такі виступи перед випускниками, але цього разу мене переповнювали різні емоції. Почати б із дивовижного пейзажу на верховинах Курдистану. Коли на сцену вийшла Діна Дара, яка 2014 року від імені випускників виголошувала прощальну промову, саме сідало сонце й Азмарська гора слугувала червоно-брунатним тлом. У цьому випуску було 70 % курдів, а решта студентів походили з усіх куточків, релігій і племен Іраку. Батьки пишалися на всі заставки: мобільники з камерами в одній руці й букети — в іншій; вони, вбрані у святковий одяг, поприїздили з Басри та Багдада подивитися, як їхнім дітям видаватимуть у коледжі дипломи американського зразка. Три курдські телестанції вели прямий репортаж із церемонії.

«Ми пройшли нелегкий шлях, — сказала своїм однокурсникам Дара, яка вступила до магістратури в Тафті (відколи університет відкрився 2007 року, усі випускники-промовці були іракськими жінками). — Життя у гуртожитках стало для нас новиною. А цього вечора ми озброєні двома речами: по-перше, дуже цінна американська освіта, завдяки якій ми такі самі компетентні та кваліфіковані, як і решта студентів у світі. І, по-друге, наша підготовка за програмою вільних мистецтв. Навчившись критичного мислення, покладеного в основу освіти тут, і намагаючись вийти поза усталеності, поза накидувані нам пропозиції, ми можемо боротися. Хіба ж не так будуються всі держави?»

Карван Газней, 24-річний курд, розповів мені, що виріс, читаючи книжки про Саддама: «І ось тепер ми маємо американську освіту. Я нічого не знав про Томаса Джефферсона. Не знав про Джеймса Медісона. Тож нині, коли уряд чинить щось не так, ми можемо сказати: “Це неправильно. Я маю освіту... балотувався на студентського президента, й арабські хлопці голосували за мене. Ми в університеті — одна сім’я. Щодо Іраку — я не песиміст. Якщо схочемо, ми можемо працювати разом”».

Найкращою для американського уряду була б довгострокова інвестиція у стабілізацію Світу Безладу й розширення острівців порядності, фінансуючи в такий спосіб і зміцнюючи школи та університети на Близькому Сході, в Африці й Латинській Америці, що підтримують вільні мистецтва американського типу й технічну освіту. На жаль, є потужне лобі оборонної промисловості, що підтримує фінансування знарядь убивства людей, але мало хто виступає за фінансування шкіл, де формуються люди. Це має змінитися. Освіта — не панацея, але й дрони не дають користі. Острівці порядності можуть множитися. А дрони — що є, що немає — однаково.

## **Почнімо з курки**

З розширенням освітніх можливостей нам слід розширити можливості для найзлидненніших прошарків, особливо в Африці, залишитися у своїх домівках у селі на власній землі. Якщо хочемо зупинити безлад, розвинений світ має це зробити в безпрецедентних масштабах. У цій царині я знаю двох найрозумніших людей — це Білл Гейтс і Монік Барбю з Конвенції ООН із боротьби з дезертифікацією. Варто прислухатися до їхньої спільної думки: потрібно стабілізувати самі основи життя в дестабілізованих суспільствах, передусім в Африці. І почати можна з такої простої речі, як курник. Гейтс сказав мені про це так: «Щоб мати щось гарне, багато чого слід зробити — для стабілізації потрібно чимало елементів». За ніч нічого не зробиться, але слід працювати з силами ладу, які ще є у Світі Безладу, щоб вибудувати іншу траєкторію, починаючи з базових речей — дороги, порти, електрика, телеком, мобільний банкінг, — базового сільського господарства та базового урядування. Мета, сказав Гейтс, — забезпечити слабким державам певний рівень стабільності, на якому достатньо жінок і дівчат здобудуть освіту й матимуть можливість стабілізувати зростання населення, на якому фермери зможуть прогодувати свої родини, на якому можна «реверсувати відплив мізків», бо молодь відчує, що має шанс налагодити зв'язки, робити свій внесок та одержати прибуток від нинішніх глобальних потоків, залишаючись удома й не емігруючи. Повірте, доводив Гейтс, добре б почати з курей; на підтвердження цього він мені та іншим зацікавленим відвідувачам продемонстрував

велику модель курника, яку він злагодив на 68-му поверсі Всесвітнього торгового центру. «Що б ви зробили, аби покращити своє життя, якби жили на 2 долари на день? — спитав Гейтс у своєму блозі. — Це реальна проблема для майже 1 млрд людей, що живуть сьогодні у злиднях. Звичайно, однієї правильної відповіді немає і в різних місцях бідність неоднакова. Але у процесі роботи з фондом я бачив багатьох людей у бідних країнах, які годують курей, і тепер знаю всі «за» і «проти» такого птахівництва... Мені цілком зрозуміло, що майже всім, хто живе у злиднях, ведеться краще, якщо вони мають курей. Власне, на їхньому місці я робив би те саме — годував би курей».

І він пояснив чому:

Догляд за ними простий і недорогий. Багато порід їсть те, що знайде на землі (хоча вони ростимуть швидше, якщо ви їх годуватимете). Курям потрібний якийсь притулок, де вони можуть гніздитися; коли зграя збільшиться, вам знадобиться дерево та дріт, щоб спорудити курник. І, нарешті, курям потрібна вакцинація. Та, що запобігає заразній хворобі Ньюкасла, коштує менше ніж 20 центів.

Це гарні інвестиції. Скажімо, нова фермерка почне з п'яťох курей. Одна з її сусідок має півня, щоб запліднювати курей. Через три місяці в неї вже буде 40 курей. При продажній ціні 5 доларів за курку, типовій для Західної Африки, вона зможе заробити понад 1000 доларів за рік, а річний заробіток злидаря — 700 доларів.

[Кури] допомагають зберегти здоров'я дітей [бо діти будуть нагодовані]. Понад 3,1 млн дітей на рік гине через недоїдання.

І, може, найголовніше, додав він, що

...ця справа допомагає жінкам. Кури маленькі й переважно тримаються дому, тому в багатьох культурах вважають, що ними займаються жінки, на відміну від великої худоби, як-от кіз і корів. Жінки, які продають курей, радше реінвестують прибуток у свою родину...

Антрополог із Буркіна-Фасо д-р Батамака Соме, який співпрацював із нашим фондом, переважно спеціалізувався на дослідженні економіки вирощування курей у своїй країні [і підтверджує прибутковість цієї справи]...

Наш фонд ставить на курей... Мета — допомагати 30 % сільських родин в Африці південніше від Сахари (а було 5 %) вирощувати покращені породи вакцинованих курей.

У дитинстві ми курми не займалися, з ними були пов'язані лише дурні жарти. А тепер мені очі відкрилися на те, як вони можуть допомогти боротися з бідністю. Звучить смішно, але в мене справді свій пунктик на курях.

Барбю поділяє думку Ґейтса, що потрібно правильно дібрати основу, щоб стабілізувати піраміду й люди не були змушені «тікати або битися».

Перейматися рішеннями варто «з витоків», сказала мені Барбю.

«Знаєте, ми живемо у світі, у якому гадаємо, що технологія вирішить проблеми кожного, і складно примусити людей визнати: “Може, ще не всі до цього готові. Спочатку треба братися за малі сільські господарства. Сьогодні у світі півмільярда ферм має менше за 3 га, але прогодовують вони 2,5 млрд людей, тобто третину населення планети”. Якщо ці господарства зникнуть через зміни клімату й дезертифікацію, як це починає відбуватися в усій Західній Африці та Сахелі, «станеться потужна криза... Земля годує 80 % населення Нігеру. Якщо людина втрачає свій ґрунт, вона втрачає все».

У минулому, зауважує вона, у посуху люди вдавалися до сезонної міграції на її час. А тоді поверталися й починали все спочатку. «Але нині ми бачимо (і вважаємо, що це дуже пов'язано зі зміною клімату) велике посилення посух, — зазначила Барбю. — Тепер вони трапляються кожні 3—4 роки... І замість сезонної міграції ми одержуємо остаточну міграцію, бо люди втрачають свої ґрунти... Земля виснажується назавжди, хіба що буде проведено ґрунтовну рекультивацію. Це явище ми бачимо на кожному кроці». Якщо цей тренд триватиме, мільйони людей на півдні Африки й мисі Горн «втратять засоби до існування. А що це означає? Це означає, що фермери не зможуть прогодувати населення, яке годували раніше, і все це позначиться на ціні харчів». Також це означає, що мільйони африканців або тікатимуть на південь Африки й дестабілізуватимуть там регіони, або спробують переплисти Середземне море й потрапити до Європи.

Барбю має власну думку про можливий сучасний «план Маршалла» для Африки. «Рекультивація гектара землі коштує 100—

300 доларів», — сказала вона, а день перебування у таборі біженців коштує 42 долари для однієї особи. «Отже, ідеться не про дуже великі гроші», — зауважила вона. Її пропозиції: у 13 країнах від Малі до Джибуті профінансувати «Зелений корпус» чисельністю 5000 осіб — по одному з кожного села цих країн, — провести базове навчання, дати саджанці дерев, які втримують воду та ґрунт і платити кожному 200 доларів на місяць за догляд за насадженнями. Саме ця ідея



народилася в африканських лідерів. Називається вона «Велика зелена стіна»: проекти смуги рекультивації землі вздовж південного краю Сахари, щоб стримати наступ пустелі та втримати людей у громадах, де вони хочуть жити. Це набагато раціональніше, ніж обгороджувати Європу дорогими дірявими мурами, що не втримають мільйони африканських мігрантів.

«Сьогодні люди скрізь вибудовують мури, — зазначила Барбю, — і я мрію про мур — мур, який ми назвали «Велика зелена стіна». Ми повинні зупинити наступ пустелі [з Сахари]. Для цього доведеться пересадити чимало рослинності, рекультивувати землю й відновити запаси води. Це поверне сотні мільйонів людей до роботи. Так люди будуть нагодовані та стримають викид CO<sup>2</sup> в атмосферу. Це вплине й на зміну клімату».

На додаток до цих нетехнологічних заходів для посилення адекватності та продуктивності є один високотехнологічний концепт, який варто інвестувати: ніщо так не сприятиме локальному економічному зростанню, як високошвидкісний бездротовий широкосмуговий зв'язок із кожним селом в Африці. У кожній праці щодо цього підкреслено, що приєднання бідних до світових потоків — освіти, торгівлі, інформації, гарного врядування — сприяє економічному зростанню й дає змогу людям створювати прибуток, залишаючись удома.

І це не химера. За малих інвестицій ми матимемо в цих спільнотах потужні результати. Джефф Рейкс, співзасновник Фонду ім. Рейкса, колишній виконавчий директор Фонду ім. Білла й Мелінди Гейтсів та член ради Альянсу за зелену революцію в Африці, написав 28 грудня 2016 року в есе «Проект Синдикат»: «На сільське господарство припадає майже дві третини робочої сили регіону на південь від Сахари, і 2003 року Африканський союз закликав країни довести інвестиції в цей сектор до 10 % державних витрат. Відгукнулося лише 13 країн, але їхні інвестиції в дослідження й розробки, сервіси, які допомагають фермерам використовувати результати наукових розробок, кредитно-фінансові ініціативи, товарні біржі та маркетинг, уже дали дивіденди. У цих 13 країнах істотно поліпшилося сільськогосподарське виробництво, ВВП на душу населення, харчування... Лише 6 % селянських господарств на південь від Сахари одержують позички від фінансових інститутів. Ба більше,

майже дві третини фермерських ґрунтів в Африці не містять поживних речовин, а багато фермерів не має ні фахових знань, ні ресурсів, щоб відновити родючість ґрунту, через що вони не можуть скористатися новими технологіями».

Курники, садки та інтернет у якійсь комбінації або: *Просимо останнього на виході вимкнути світло...*

## **Стримувати та призводити до занепаду**

Хоча холодна війна закінчилася давно, стримування залишається критичним інструментом у світі, у якому триває суперництво великодержав. Росія й досі воліла б розвалити НАТО, а НАТО вважає своїм основним завданням стримувати можливу агресію Росії. Китай дуже хотів би, щоб США покинули Південно-Китайське море та зменшили свою присутність в Азії; США справді вважають, що їхня роль у підтриманні відкритості морських шляхів на планеті вимагає не допустити, щоб Китай сам виписував правила руху шляхами Південно-Китайського моря, не кажучи вже про Тихий океан. Ядерна зброя Росії й Китаю досі скерована на США, і те саме хоче зробити держава-ізгой Північна Корея. Їхня спільна потуга має бути збалансована американськими силами ядерного стриму. Бо інакше кожна держава, яка межує з Росією й Китаєм, схоче мати власну ядерну зброю для оборони.

Але й це не все. Стимування передусім Росії сьогодні — це складна проблема, яка не обмежується побудовою ракет. Колумністка *The Washington Post* та фахівець із питань Східної Європи Енн Еплбаум 28 липня 2016 року зауважила, що президент Володимир Путін виробив «гібридну зовнішню політику, стратегію, що поєднує звичайну дипломатію, військову силу, економічну корупцію й високотехнологічну інформаційну війну». Справді, день у день ми маємо справу з широким спектром — від кібератак хакерів російської розвідки на комп'ютерні системи демократичної партії США й до дезінформації про роль російських військовослужбовців у цивільному на сході України, від прибирання з *Facebook* сторінок унів полевих в Україні російських солдатів, якщо вони оплакують смерть чоловіка, до вкидання «гарячих» грошей, пов'язаних із російськими олігархами, у західну політику й медіа. Тобто Росія повністю використовує добу

прискорення потоків, щоб протистояти США на набагато більшій поверхні атаки. Живучи у Світі Ладу, російський уряд за правління Путіна не проти вчинити трохи безладу, адже для нафтодержави бажано мати трохи безладу, бо у світі виникає напруга й ціни на нафту йдуть угору.

Для Китаю набагато важливіший статус-кво. Потрібна здорова американська економіка для торгівлі та стабільне глобальне середовище для експорту. Тож китайці більше переймаються домінуванням над найближчими сусідами.

Тому однією рукою США доводиться стримувати дві великодержави, а іншою — допомагати контролювати Світ Безладу, що ширшає, і руйнівників, які мають велику силу. І в цьому заковика: день при дні Росія — супротивник в одній частині світу, партнерка в другій та інтриганка в третій.

У Сирії адміністрація Обама постійно переймалася вельми складним питанням: чи слід США та їхнім союзникам приборати сирійського президента-вбивцю Башара аль-Асада, втрачаючи в цьому випадку підтримку Ірану й Росії та в найближчій перспективі створюючи ще більший безлад у країні? Чи спочатку розібратися з ІДІЛ за мовчазної підтримки Ірану й Росії та дати змогу залишитися при владі Асадові, який контролюватиме загальний безлад, але знищуватиме більш світську демократичну сирійську опозицію? На час написання цієї книжки Америка ще не розв'язала цієї дилеми.

В інших частинах світу США потребують допомоги Китаю, щоб, наприклад, контролювати північнокорейську програму створення ракет з ядерною боеголовкою й не дати поширювати ядерні матеріали у Світі Безладу. Можна б уявити, що Китай погодиться допомогти, але тільки якщо США зменшать тиск на нього в Південно-Китайському морі.

Щодо руйнівників, то якщо це особи чи групи на кшталт ІДІЛ або Аль-Каїди, відлякувати їх не можна. Однак їх можна контролювати й послаблювати на різних театрах воєнних дій за допомогою авіації, дронів і місцевих збройних сил. Проте винищити їх можуть, зрештою, лише їхні місцеві громади, які делегітимізують їхній наратив та вб'ють або кинуть за ґрати лідерів. Аутсайтери можуть допомогти послабити їх, проте знищити може тільки сама громада.

Отже, утворюється хаотичне стратегічне середовище. Воно радше підсилює те, про що й Вейлон Дженнінгс міг би заспівати: «Не дай, нене, донькам повиростати й стати держсекретарями». Де потрібно, маніпулюйте дронами; де можна — інвестуйте в курей, садки та школи; підтримуйте острівці пристойності там, де вони є; супердержав-ворогів не підпускайте туди, де вам їхня допомога не конче потрібна; учіться жити з тим, що закордонна політика, скерована на посилення, відлякування й послаблення, радше вимагатиме від нас вибрати *найменш погане*, але не *найгірше*; ну і, нарешті, втішайтесь тим, що розширення пристойності — обов'язковий попередник виборної демократії, що в багатьох місцях важливіше.

## Капітан Філіпс

Великі геополітичні доктрини не містять таких ідей, але доба прискорень стане цвинтарем модних великих ідей. Коли необхідне неможливе, а неможливе необхідне, коли жодна влада не хоче Світу Безладу, але дедалі більше держав не може цього ігнорувати, знадобляться гібридні поєднання дронів, мурів, авіаносців і волонтерів Корпусу миру, плюс кури, садки та інтернет, щоб почати створювати стабільність у добу прискорень.

Ми почали цей розділ із телевізійного ситкому, що передбачав майбутнє, то й завершуватимемо його фільмом про сучасність, який, сподіваймося, не передбачає майбутнього. Ідеться про фільм «Капітан Філіпс», створений на основі справжнього викрадення 2009 року неозброєного американського контейнеровоза «Мерск Алабама» бандою сомалійських піратів на швидкохідних катерах. Фільм розповідає про боротьбу капітана Річарда Філіпса, якого грає Том Генкс, із капітаном сомалійських піратів Музе, якого грає Бархад Абді, сомалійський актор, який у Міннесоті жив як біженець, — він бере в заручники Філіпса та його судно. Сомалійські пірати захопили судно, коли воно йшло Індійським океаном уздовж берегів Східної Африки. Під час допиту щирого бостонця Філіпса Музе довідується про його минуле й дає йому прізвисько «Ірландець». У кульмінації Філіпс намагається порозумітися з сомалійським викрадачем, але при цьому виявляє лише своє незнання глибини

розпачу, що панує у Світі Безладу. Він каже піратові: «Має бути ще щось, крім рибальства чи викрадення людей».

А Музе йому відказав: «Хіба що в Америці, Ірландцю. Хіба що в Америці».

Цю виболену думку Музе нам слід зрозуміти та зробити так, щоб вона змінилася. Слід змінити уявлення про те, буцім єдиний спосіб для деяких людей вижити у Світі Безладу — це або рибальство, або викрадення; далі так не може тривати. Світ перетвориться на кошмар. Політика посилення, стримування й послаблення покликана спростити альтернативний шлях.

Водночас американці мають цінувати, що їхня країна є для багатьох людей останньою та єдиною надією й незамінним джерелом порядку. Ось маленький свіжий приклад: 2014 року, коли в Західній Африці з'явився вірус Ебола, саме США надіслали 3000 військових і дали 3 млрд доларів на подолання хвороби. Росіяни й китайці при цьому навіть не поворушилися. Авжеж, я радію, що є ООН, Світовий банк і глобальні потоки, що зшивають світ до купи за допомогою *Facebook* та *Google*. Проте в остаточному рахунку всі покладаються на здорову американську економіку, військову потугу, яка може протистояти автократіям, і неухильну волю боронити плюралізм та демократію від тих, хто загрожуватиме їм у країні чи за її межами. Протягом останніх років слабне ще один великий центр демократії й вільних ринків — ЄС, тому ще важливішою стає головна роль США в захисті цих цінностей у всьому світі.

Останнім часом багато американців пустили з думки як досягнення своєї країни, так і її наріжну роль у стабілізації глобального надбання. Знайома іммігрантка з Зімбабве Леслі Голдвассер якось мені закинула: «Ви, американці, бавитеся своєю країною, як футбольним м'ячем. Але ж це не футбол. Це яйце Фаберже. Його можна й розбити». Вона має рацію. Ми його можемо розбити. І в добу, коли свободі, вільним ринкам, плюралізму й верховенству права — стовпам стабільного суспільства — протистоять руйнівники, кривдники й безлад, ми дуже ризикуємо, коли так поведимося.

[31](#)

Вікізм — роздрібнення з одночасною ліберальною лівизною.

[32](#)

Емерджентний ринок розвивається з низки ринків нижчого порядку, але у своєму наближенні до розвинутого ринку дістає низку відмінних характеристик.

Дезертифікація — опустелення земель.

## Розділ 10. Природа-мати як політичний ментор

Часто цитують Чарлза Дарвіна, ніби він сказав, буцім виживають не найсильніші види, а ті, котрі найкраще адаптуються. Однак, згідно з QuoteInvestigator.com (QI), він такого не писав у своєму класичному творі «Про походження видів» і навіть деінде не говорив такого. Сайт стверджує, що цитата походить з набагато пізнішого часу — з промови викладача бізнесу з Університету штату Луїзіана Леона Меггінсона на з'їзді Південно-західної асоціації соціологів 1963 року<sup>34</sup>.

Згідно зі звітом, Меггінсон сказав:

Так, зміна — базовий закон природи. Проте зумовлені часом зміни по-різному впливають на людей та інститути. Згідно з «Походженням видів» Дарвіна, виживають не найрозумніші й не найсильніші види, а ті, що найкраще адаптуються й пристосовуються до змін свого середовища. Якщо ми прикладемо це теоретичне міркування до себе, то зможемо твердити, що виживе лише та цивілізація, що адаптується до змін свого фізичного, соціополітичного, морального й духовного довкілля.

Дякую, професоре Меггінсон!

Дуже гарно сказано — незалежно від того, чи казав це Дарвін. Тобто виживає не найвлучніша цитата, а та, що найбільше нам пасує! Нашому ж часу вона припадає найліпше. За 15 років ХХІ ст. ми пройшли точку серйозного технологічного зламу: зв'язок став швидшим, вільним, простим і повсюдним для вас, а складність також стала швидкою, вільною, простою для вас і невидимою. Це вивільнило енергетичні потоки, які разом із кліматичними змінами, як ми вже визначили, надали нового вигляду робочому місцю й геополітиці, що спонукало нас переглянути ставлення до них. Однак в ізоляції переосмислювати не вдасться. Нам треба також переосмислити внутрішню політику, щоб визначитися з конкретними рішеннями на робочому місці та в геополітиці й ширше, пробудити в суспільстві спритність для процвітання, коли прискорюється ринок, природа-мати й закон Мура. Для цього потрібне загалом зовсім інше ставлення до політики — і такий перегляд у політиці вже ніби почався.

У попередньому розділі я доводив, що в добу прискорень деякі слабкі держави занепадуть. А в сильних державах політика, здається, руйнується: кордони залишаються на місці, а політичні партії починають розвалюватися, бо в нинішньому вигляді вони не здатні адекватно й узгоджено реагувати на одночасні та взаємопов'язані виклики, зумовлені прискореннями в технології, глобалізації й довкіллі.

Як впливає з контексту двох попередніх розділів, для кожного робітника та для кожної слабкої держави, що розвивається, пересічність закінчилася; так само закінчилася вона для кожної міцно розвиненої демократії, передусім для США, ЄС та Японії. Три ключові стовпи, три ключові засновки або очікування, на яких трималася відносна стабільність і демократичність цих країн (коливаючись у політичних рамках між міцними правим і лівим центрами), зазнали серйозного стресу.

Перший, і найважливіший, стовп — очікування, що кожне нове покоління може приєднатися до середнього класу й одержати кращі життєві стандарти, ніж мали їхні батьки, просто виконуючи звичайну роботу та маючи пересічні навички. Як ми зауважили у восьмому розділі про штучний інтелект і технологічне забезпечення: щоб триматися на рівні життєвих стандартів середнього класу, потрібно працювати завзятіше й швидше перевчатися.

Другий стовп — широка прихильність до плюралізму й постійного припливу іммігрантів як завзятих, але низько кваліфікованих, так і висококваліфікованих. Цей стовп у добу прискорень теж зазнав стресу через ширення безладу у світі та мільйони мігрантів і біженців, які намагаються втекти до Світу Ладу. Промислові демократії Північної півкулі просто не можуть прийняти таку кількість людей, які стукають до їхніх дверей, а ще більшого стресу через проблеми з інтеграцією зазнала Європа, бо багато іммігрантів — мусульмани. Третій стовп — очікування, що економічна доля міських і сільських громад буде приблизно однакова. Зарплатня на півночі штату Нью-Йорк і в Нью-Йорк-Сіті могла бути різною, але там і там можна було жити на рівні середнього класу. Такі очікування також змарніли в добу прискорень.

Соціолог Джонатан Равч підкреслив 2016 року в есе в *The Atlantic*, що «США 2016 року подали яскравий приклад» нового різкого контрасту



між міськими й сільськими громадами, бо «Гіллари Клінтон вела перед лише в 472 із 3000 округів, але ті 472 округи були переважно міські й давали 2/3 сукупного обсягу виробництва у країні».

Тобто, щоб мати середній рівень життя під час холодної війни, було байдуже, живете ви в місті чи в селі. В обох регіонах панувала американська мрія. Однак у добу прискорень поменшало міст з однією містоутворювальною компанією, бо багато виробництв перемістилося за кордон, а ті компанії, що залишилися, автоматизувалися, тому робочих місць поменшало. Тож, якщо у вас немає справді динамічного місцевого керівництва або ви не пристали до якогось університету (а таких сільських громад стало більше, ніж ви думаєте, хоча й недостатньо), то як сповідник американської мрії ви маєте підключатися до урбаністичного контексту, що характеризується глобальними зв'язками, мультикультурністю й наполегливим навчанням протягом усього життя. Звідси й такий виразний розрив між долею багатьох міських і сільських громад, що вплинуло й на Брексіт, і на перемогу на виборах Трампа.

Тому я наполягаю: якщо в демократичних системах політичні партії хочуть зберегти свою релевантність, їм потрібно вчитися реагувати на всі три великі прискорення й на те, як вони розхитували ключові стовпи, на яких майже сторіччя трималися стабільні плюралістичні західні промислові демократії. Однак досі традиційні центро-праві й центро-ліві партії у США та Європі боролися саме за це.

Їхня нездатність досягти цих цілей утворила політичне/емоційне зяяння, через що виникла низка популістсько-націоналістичних партій, які виступають за повернення до ідеалізованого минулого і, власне, хочуть спробувати вповільнити добу прискорень.

Утворилася ніша для нових політичних рухів, таких як рух Еммануеля Макрона у Франції, які конструктивно реагують на три прискорення, що не вдалося зробити традиційним партіям, і здобувають завдяки цьому голоси виборців.

Громадяни США та Європи, особливо після 2007 року, відчули незвично швидке наближення майбутнього, проте уряди та інститути, на які вони звикли покладатися, не реформувалися й не осучаснилися. Шістнадцятого травня 2016 року часопис *The New York Times* розмістив матеріал про неоднозначні вибори в Австрії з двома цитатами, які промовляли до багатьох виборців в індустріалізованому

світі. Одна була з Георга Гофмана-Остенгофа, колумніста ліберального тижневика «Профіль». «Склалася ситуація, у якій люди більше не розуміють свій світ через те, що він так швидко змінюється. Під цю пору з'явилися мігранти, а політики сказали людям, що більше не контролюють кордонів. Це посилює відчуття, що взагалі втрачено будь-який контроль». Друга цитата — з Вольфганга Петрича, дипломата-ветерана й колишнього головного помічника тодішнього центрально-лівого канцлера Австрії Бруно Крайського: «Соціал-демократія завжди жила ідеями, — сказав він. — А нині ідей немає».

Цей розділ покликаний надолужити нестачу ідей і звертань до політичних інновацій, що мають супроводжувати добу прискорень, якщо ми хочемо зберегти у світі багато стабільних плюралістичних демократій.

І ось із чого я почну: неможливо мати релевантну політичну стратегію, якщо чесно не оцінити, у якому світі ми живемо. Ми живемо у світі трьох «кліматичних» змін відразу: зміни клімату технології, клімату глобалізації і, власне, клімату й довкілля, які прискорюються одночасно.

Що ви хочете від громадян і суспільства, коли змінюється клімат? Передусім дві речі: оптимізму й руху вперед. Треба, щоб громадяни й спільноти могли абсорбувати шок, бо швидкі розриви частішають, коли всі три клімати змінюватимуться одночасно. І необхідний рух уперед. Вам не потрібно, щоб громадяни згорталися клубком під ліжком. Потрібно, щоб вони відчували силу та змогу взяти від прискорень побільше та амортизувати найгірше, не споруджувати мури й мовти жити без них.

Це потребує нового політичного порядку денного, і цей розділ — мій внесок у таке переосмислення. Я ставлю собі за мету почати з чистого аркуша й не питати, що означає бути «консерватором» чи «лібералом» сьогодні (широко кажучи, кому воно потрібно?), а перейматися тим, як максимізувати оптимізм і рух уперед кожного громадянина та громади у США, тобто їхню здатність абсорбувати шок і не зупиняти поступ у добу прискорень. Це інше ставлення до політики (вважаю його необхідним), що пропонує порядок денний у політиці, якого досі в Америці не було.

## Застосунки-вбивці для природи-матері

Однак, перш ніж покласти перед собою чистий аркуш, я зробив одну надзвичайно важливу річ: пошукав наставника. Я запитав себе: хто є «особою» з найбільшим досвідом, що абсорбує зміни клімату, зберігає стійкість і далі процвітає? Відповідь прийшла легко: я знаю жінку, яка це робила приблизно 3,8 мільярда років. Її ім'я — природа-мати.

Я сьогодні не можу придумати кращого політичного наставника, ніж вона. Як зазначив Йохан Рокстрем, природа-мати — не жива істота, а біогеофізична, раціональна, складна система океанів, атмосфери, лісів, річок, ґрунтів, рослин і тварин, що еволюціонувала на планеті Земля, відколи виникли перші прояви життя. Вона виживала в несприятливі часи та процвітала у сприятливі протягом майже 4 млрд років, навчившись абсорбувати нескінченні потрясіння, зміни клімату, сюрпризи й навіть 1—2 астероїди. Уже це робить природу-матір важливим наставником. Однак вона ще актуальніша сьогодні, бо ми тепер побудували — власними руками, мозком, м'язами, комп'ютерами та машинами — свою складну глобальну систему мереж. Ці мережі стали настільки взаємопов'язані, гіперсполучені та взаємозалежні у своїй складності, що, як ніколи, почали нагадувати складність природного світу й функціонування її взаємозалежних екосистем.

«Якщо ми еволюціонуємо, щоб бути більш схожими на природу, то треба це робити як слід», — зазначив фізик та еколог Еморі Лавінз. Я згоден. Отже, спочатку спробуймо збагнути базові стратегії природи-матері в побудові стійких екосистем, які можуть абсорбувати шок і далі рухатися вперед, а потім спробувати транслювати це в політику, що якась партія підтримає, щоб допомогти американцям краще орієнтуватися в добу прискорень.

Я, либонь, не перший схвалюю використання природи як метафори. Жанін Беньюс, яку вважають матір'ю руху біономіметики, любить говорити про природу як про «модель», «міру» та «наставника». Тож сьогодні мене цікавить ця модель та наставницька роль. Напевно, усе, що робить природа-мати, робиться несвідомо й еволюціонувало протягом тисячоліть, але це не означає, що ми не можемо вчитися й наслідувати її. Отже, якби мати-природа могла описати свої вбивчі

програми для посилення витривалості, щоб процвітати в періоди зміни клімату, що б вона сказала?

Вона, безумовно, почала б із розповідей про свою надзвичайну адаптивність із часом за допомогою різних механізмів, включно з еволюцією шляхом природного добору й постійним використанням петлі зворотного зв'язку. Природа-мати, висловлюючись термінами сучасного менеджменту, вчиться протягом усього свого життя. Як пояснив мені бізнес-консультант Бостонської консалтингової групи Мартін Рівз, петлі зворотного зв'язку — це система, яку використовує природа-мати, щоб виявляти зміни в довкіллі, визначати, які рослини чи тварини реагують на зміни з найбільшою витривалістю й прогресивністю, а потім поширювати найбажаніші характеристики (тобто гени) в наступному поколінні рослин і тварин.

Усе відбувається цілком природно за методом спроб і помилок.

Правда, зазначає Лавінз, 99 % експериментів природи-матері не спрацювали й «були відкликані Виробником». Однак 1 % вижив завдяки тому, що навчився пристосовуватися до певної ніші у природі й, отже, зміг процвітати, творити нові покоління й передавати свою ДНК у майбутнє. Природа-мати також адаптується «через соціальну спеціалізацію» або набуту поведінку. Пристосування розвивається протягом тисячоліть, пояснює Лавінз: «Деякі мурахи виходять і шукають їжу, а деякі залишаються вдома й піклуються про молодь, завдяки чому шукачі їжі можуть покрити більші терени.

Спеціалізовані мурашині колонії мають фуражирів і доглядачів. Це теж адаптація — набута поведінка. У їхньому ДНК цього немає.

Настільки різну поведінку запрограмувати неможливо, але можна за нею спостерігати й наслідувати її; згодом це може стати настільки дивовижним і корисним, що організми, які цим переймаються, починають домінувати у своїй ніші, що й ми як ссавці робимо». Ця обставина дуже важлива: природа-мати вірить у навчання протягом усього життя; види, які не вчаться й не пристосовуються, зникають.

Як не дивно, один із найкращих способів спостерігати за еволюційною адаптацією через ДНК — поїхати до пустелі. Я кажу «дивно», бо пустеля здавалася б найгіршим місцем для сафарі. Однак коли у вас чудовий гід, як той, що був у нас із дружиною, коли ми відвідували табір Серра-Кафема в далекому північно-західному регіоні Намібії понад річкою Кунене на кордоні з Анголою, ви

не тільки відкриєте для себе, що в пустелі є багате біорізноманіття, але й на прикладі того, як найменший жук виділяється в пустелі, зблизька побачите геніальність вправності адаптаційного плану природи-матері. Ви на власні очі побачите мізерний відсоток комах і рослин, які навчилися виживати в суворій пустелі, винаходячи незвичайні способи вловлювати та зберігати воду. Часопис *Wired* розмістив 26 листопада 2012 року матеріал про американський стартап, який

...розробив самонаповнювану пляшку на воду, яка всмоктує вологу з атмосфери й конденсує її, як це робить скромний жук у пустелі Наміб.

Жук, ендемічний для пустелі Наміб в Африці, — там, де лише 1,3 см атмосферних опадів на рік, — надихнув кілька пробних концепцій в академічних колах, однак оце вперше запропонована самонаповнювана водою пляшка. Жук виживає, збираючи конденсат з океанського бризу на твердій оболонці своїх крил. Оболонку вкрито крихітними горбками, які на своїх вершках гідрофільні, по боках — гідрофобні. Жук розкрилюється назустріч вологому морському бризу, а малесенькі краплинки діаметром 15—20 мікронів збираються на спині та спливають йому до рота.

Компанія *NBD Nano*<sup>35</sup> має двох біологів, хіміка-органіка та інженера-механіка; вони на підставі досліджень виготовили конструктивно досконаліші синтетичні копії оболонки.

Інший спосіб, у який природа-мати привчає до витривалості, — неухильна підприємливість; вона завжди шукає нові ніші, щоб їх використати й заповнити, досліджує, які рослини та тварини найкраще еволюціонують разом. «Якщо у природі є відкритий простір, якісь рослини чи тварини знайдуть спосіб пристосуватися до нього й жити в ньому, на відміну від інших видів; якась інша рослина або тварина використає їх як поживу чи добрива, — зазначає Лавінз. — Природа завжди інноваційна, створює мутації з появою нових можливостей».

І ці мутації тестуються в контексті всієї системи, щоб побачити, чи є вони гарною ідеєю, чи вписуються в систему й роблять її витривалішою. Якщо натомість вони ненароком виробляють токсини, що завдають шкоди системі, природа-мати скоригує це через інновацію. Природа-мати — протилежність догматизму, її мислення бадьоре, нетрадиційне, гібридне, підприємливе та експериментальне. «Природа неспокійна, завжди досліджує, вигадує, пробує, зазнає невдачі, — додає Том Лавджой, викладач екології з Університету

Джорджа Мейсона. — Кожна екосистема й кожний організм — це реакція на пакет проблем».

У цьому сенсі застосунком-убивцею природи-матері є її здатність процвітати завдяки різноманітності, живлячи її та винагороджуючи в усіх видах рослин і тварин. Природа-мати розуміє, що найкраще ідеї еволюції й поступу виявляються у великому розмаїтті видів і петлях зворотного зв'язку, що дає змогу придивитися, які з них можуть пристосуватися до ніш і служити цілому. Тож вона дуже плюралістична: розуміє, що ніщо краще не підвищує стійкість екосистеми та здорову взаємозалежність за розмаїття видів рослин і тварин, які пристосувалися один до одного й до певної ніші довкілля.

Біорізноманіття означає, що кожна ніша заповнена та відіграє свою роль у рівновазі цілого. «Згадайте повільного лорі, — говорить Лавінз. — Це невеликий нічний примат, який гладенько та м'яко стелеться по гілці дерева — це схоже на уповільнені рухи тайцзіцюаня, — щоб з'їсти листя з найтонших галузок на кінці тонких гілок» і перетворити листя на енергію. Інший, важчий лорі полюбляє листя на товстих гілках, які витримують його вагу. Решта лорі віддають перевагу іншій поживі. Природа творить організми для кожної ніші, і доки є незаповнені фізичні ніші, вона наповнюватиме їх видами, які краще адаптуються та пристосовуються для цієї ніші, а динамічний перетік між усіма одиницями породжує більшу стійкість, рівновагу та зростання.

У часописі *Nature* 11 травня 2000 року вийшла стаття біолога з Міннесотського університету Г. Дейвіда Тілмена, одного з найвідоміших світових фахівців із біорізноманіття, під назвою «Причини, наслідки та етика біологічного різноманіття», у якій розглянуто основні наукові польові дослідження цієї теми. Автор доводив:

«Загалом більша різноманітність веде до більшої продуктивності у фітоценозі, збільшення ретенції поживних речовин в екосистемах та більшої стабільності екосистеми. Наприклад, польові експерименти на пасовиськах як у Північній Америці, так і на восьми різних європейських теренах від Греції на півдні та сході до Португалії й Ірландії на заході та Швеції на півночі, показали, що зменшення вдвічі кількості видів рослин на ділянці призводить до 10—20 % втрат

продуктивності. Продуктивність середньої ділянки, що містить один вид рослин, не становить і половини продуктивності середньої ділянки, що містить 24—32 види. Менша різноманітність рослин призводить до більшої втрати основних поживних речовин у ґрунті через вилуговування, що зменшує родючість ґрунту та знижує продуктивність рослин».

Природа-мати також збільшує витривалість за допомогою лояльної самоорганізації. Вона вкладає спільноти (як аналоги держав, округів та міст) у гнучкі рамки, і ціле стає чимось більшим за суму складників. Тобто вона містить багато трильйонів дрібних мереж, починаючи з мікроорганізмів і до дедалі більших екосистем. Однак кожна з них — маленька спільнота, що природно адаптується та еволюціонує, щоб вижити та процвітати.

«Від мікробів і до вищих хижаків, екосистеми є спільнотою і поводяться як спільнота», — додав Лавджой. І коли є трильйони дрібних мереж, сплетених разом в екосистеми, зруйнувати утворену систему дуже важко. Вона тривка. Як пише Майкл Стоун, у посібнику з екологічних принципів для «Центру екограмотності»: «Усі живі істоти в екосистемі взаємопов'язані через мережі відносин. Їхнє виживання залежить від цієї мережі життя. Наприклад, у садку мережа запилювачів сприяє генетичному різноманіттю; своєю чергою, рослини дають нектар і пилок для запилювачів. Природа містить системи, вкладені в системи. Кожна система — інтегрована цілісність і, разом з тим, частина більших систем». Життя, додав він, «не завойовувало планету, а об'єднало її, працюючи в мережі» — від однієї екосистеми до іншої.

Природа-мати на свій розсуд цінує силу власності та корисність належності до певного місця. Звичайно, природні системи не мають власників або корисливих менеджерів, як це буває в людських системах. У природі немає Короля Лева. Люди виробили концепт, за яким один вид керує цілою системою на користь колективу, — ідею «суверенного права». Однак поступ видів відбувається в найсприятливіших для них місцях і нішах; здоровій екосистемі властивий унікальний екологічний баланс рослин, тварин, мікроорганізмів та основних процесів і «перехідників», які їх з'єднують. Така комбінація, що постійно еволюціонує, робить кожную екосистему унікальною. А унікальний набір видів рослин і тварин, що

розвинулися там, *не існує в цьому місці, а притаманний йому*. Вони тут удома, їхнє коріння, їхня придатність, належність, бо вони перебувають у рівновазі, яка витворює дивовижну витривалість. У цьому розумінні вони «володіють» цим місцем. Коли кожна ніша заповнюється рослиною чи твариною, які до неї пристосувалися, інвазивному виду складніше втрутитися в систему й порушити її, — один чужинець чи руйнівний елемент не може її зруйнувати. Однак така екосистема та її баланс мають щодня відтворюватися й захищатися; щосекунди види з'являються й занепадають, конкурують один з одним. І це ще один убивчий застосунок природи-матері: вона ніколи не змішує стабільність зі статичною рівновагою. Вона розуміє, що стабільність — наслідок постійної дії динамізму. Вона ніби каже, що стабільність не статична. У природі система, яка виглядає стабільною й нібито врівноваженою, — не статична. Система, яка виглядає і є статичною, — це система, яка вмирає. Природа-мати знає, що для стабільності потрібна відкритість до постійних змін, і в системі заздалегідь не гарантоване місце жодній рослині або тварині, як і міцна економіка має бути макростабільною, але мікроеваріативною, вважає Герман Дейлі з Університету Мериленду.

«Найвитриваліші екосистеми й країни», — зазначив Гленн Прікетт, начальник відділу зовнішніх зв'язків Природоохорони, — здатні вбирати чужі впливи й включити їх у свою систему, зберігаючи власну стабільність». Так це у США, Індії або Сінгапурі.

Ще один убивчий застосунок природи-матері у створенні стійких екосистем — це її дивовижна витривалість, яка спирається на дуже складну циклічну систему живлення, споживання, насіння, посіву, проростання, зростання, споживання, живлення, посіву, насіння, проростання, зростання... Нічого не марнується. Усе циклічне, і світ без кінця.

Природа-мати також вірить у банкрутство. Вона вважає, що окремі рослини та тварини можуть зазнавати невдачі задля добра всієї екосистеми. Вона не має жалю через свої помилки, не шкодує слабких або не здатних пристосуватися, щоб створити своє насіння, ДНК і передати їх наступному поколінню. Дозволяючи слабким вимирати, вона розблоковує ресурси та енергію для сильних. Те, що ринки роблять за допомогою законів про банкрутство, те природа-мати



робить за допомогою лісових пожеж. «Природа вбиває невдах, щоб звільнити місце для свого успіху, — писав англійський банкір та антрополог Едвард Клодд у книжці «Піонери еволюції від Фалеса до Гакслі» 1897 року. — Зникає те, що не адаптувалося», і «лише адаптовані вижили». З пороку постає нове життя.

Природа-мати вірить у критичну важливість ґрунту, у якому вкорінюються сіянці й дерева та з якого беруть основні поживні речовини для свого зростання. Візьміть нашу планету. Це скельна порода, вкрита неймовірно тонким шаром ґрунто-підґрунтя. «Наша екосистема створюється на зональному ґрунті, — відзначає енергетик Гал Гарві, засновник фірми *Energy Innovation*. — І перше, що ви дізнаєтеся про ґрунт, — це те, що здебільшого його шар дуже тонкий, його легко можна змивати. Це тонкий шар, що вкриває землю» й тисячі миль безживних, непривітних скельних порід у глибині. Пересічна товщина ґрунту — 6—10 дюймів. «Однак екосистема, що з нього постає, настільки багата та щедротна, що здатна підтримувати розмаїт рослинного та тваринного життя», — зауважує Гарві. І навпаки, як писав Джаред Даймонд та попередні історики, майже всі занепаді цивілізації руйнувалися, бо не доглядали свої ґрунти.

Природа-мати вірить у чесноту терпіння. Вона знає, що міцного не виходить з поспіху. Запізнення їй не шкодить. Її витривалість — результат того, що вона створює свої екосистеми поволі, терпляче. Вона знає, що ви не можете прискорити чотири пори року та звести їх до двох. Так само, як не можете прискорити вагітність у слонихи чи мурахи, не можна змусити життєлюбний баобаб жити протягом 3000 років, пришвидшуючи його зростання.

Нарешті, природа-мати завдяки своїм стратегіям формування витривалості розуміє корисність того, що Дов Сайдмен називає «здоровою взаємозалежністю», на відміну від «нездорової взаємозалежності». У системах із здоровою взаємозалежністю, пояснює Сайдмен, «усі складники розвиваються разом. А в системах із нездоровою взаємозалежністю вони разом занепадають».

Який вигляд має здорова взаємозалежність? Вона схожа на всі разом убивчі застосунки природи-матері: адаптивність, різноманітність, підприємництво, власність, витривалість, банкрутство, федералізм, терпіння, ґрунт. У політиці здорову взаємозалежність мають США та

Канада, які розвивалися разом; Росія та Україна сьогодні мають нездорову взаємозалежність — вони разом занепали.

Я попросив Расса Міттермаєра з Міжнародного товариства збереження природи навести найяскравіший приклад здорових взаємозалежностей у природі, які дають змогу складникам екосистеми розвиватися разом. Він запропонував екосистему тропічних дощових лісів Північної та Південної Америки, де живуть павукоподібні та шерстисті мавпи.

Він пояснив, що ці примати виживають, поїдаючи фрукти на листяних деревах. Природа-мати еволюційним шляхом навчилася яскраво забарвлювати шкірки, щоб їх було легко знайти та щоб вони приваблювали плодоїдних. Мавпи розламують їх і всередині знаходять насіння, вкрите принасіником — солодким, багатим на цукор шаром, яким природа принаджує мавп і птахів. Мавпам нема коли або бракує спритності, щоб просто висмоктувати ласощі, тому вони беруть усе до рота, смакують його, перетравлюють солодке, а решта проходить до кишківника. (Деяке насіння справді не проростає, доки не пройде травним трактом тварин, де бактерії виділяють ферменти, що розчиняють покриття насінин.) Через кілька годин насіння випорожнюється разом із фекаліями, що служать добривом, коли насіння падає на ґрунт тропічного лісу. Що виростає з цього насіння? Виростають широколисті дерева, тобто мавпи створюють садки, щоб мати улюблену їжу. Однак широколисті дерева — це ще й одне з найефективніших знарядь природи для вилучення та поглинання вуглецю з повітря. «Великі птахи, наприклад тукани, гокко та кракси, й навіть лісові черепахи відіграють таку саму роль, як і мавпи, споживаючи та разносячи насіння широколистих дерев», — пояснив Міттермаєр.

Однак така витривала взаємозалежна екосистема може легко втратити здоров'я. На багато цих видів, які підтримують тропічний ліс у здоровій взаємозалежності (павукоподібні та шерстисті мавпи, черепахи, тукани), «полюють частіше, ніж на інших тварин, і їх знищили у багатьох лісах», зазначив Міттермаєр. Що ж насправді відбувається? Убийте забагато павукоподібних мавп, черепах та туканів і ще й оком не змигнете, як втратите розкидачів насіння, через що стане менше широколистих дерев, ліс стане рідким і менше поглинатиметься вуглецю. І тоді ви й оком не кліпнете, як зросте

глобальне потепління, а через кілька десятиліть біля вашого будиночка на морському узбережжі на кілька дюймів або й футів підніметься рівень моря. У природі все перебуває у здоровій або нездоровій взаємозалежності.

Хоча люди можуть багато чого навчитися у природи-матері, «її не слід ідеалізувати, — пояснював Міттермаєр. — Природа жорстока. Це система конфліктів, стресів та адаптації, у якій різні види рослин і тварин цілодобово та протягом усього року роблять один для одного пекло в динамічній боротьбі за самовідтворення. Рушієм природи є змагання рослин і тварин за успішне репродукування, а здатність до кращого адаптування дає змогу родити нащадків або насіння, що стають наступним поколінням», водночас інші види намагаються їх з'їсти або витіснити, щоб самим робити те саме.

Якщо у високодиверсифікованій системі рослини і тварини прагнуть одночасно відтворити свої гени, вона може стати нездоровою й нестійкою до якогось виду або насіння, які щодня споживаються. Але й тоді гармонійна рівновага може бути і здоровою, і витривалою в тому розумінні, що всі складники процвітають разом і ціле краще витримує раптові зміни клімату чи розвитку, що випадають на їхню долю. Ця витривалість — наслідок комбінування конкуренції та співпраці, бо різні організми не просто годують один одного, а також спільно створюють умови, у яких усі разом можуть процвітати.

## **Культура й політика**

Тож зупинімося на мить і переглянемо, що спільного має дискусія про природу-матір із нашими суспільствами. Ось у відповідь авторитетна думка Меггінсона: «Здатна вижити лише та цивілізація, що може адаптуватися до змін свого фізичного, соціального, політичного, морального, духовного довкілля». Я переконаний, що в добу прискорень найадаптивнішими будуть ті країни, культури й політичні системи, які свідомо вибиратимуть імітування убивчих застосунків природи-матері для забезпечення витривалості та руху. Ключові слова — «свідомо вибиратимуть». Природа-мати несвідомо й цілком байдужо розвивала свої адаптивні навички протягом мільярдів років. Усупереч тому, як це виглядає, люди не можуть бути такими брутальними й морально байдужими у виробленні своєї витривалості,

і в нас немає тисячоліть, щоб з'ясувати, як удосконалити ці знаряддя. Слід цілеспрямовано, свідомо, якомога більш одностайно та швидко транслювати убивчі застосунки природи-матері в людську політику. І спершу я зосередився б на п'яти вбивчих застосунках, які безпосередньо стосуються управління сьогодні: (1) здатність адаптуватися під час зустрічі з прийодами, які мають вищу економічну та військову потугу, без прикрих принижень; (2) здатність здійснювати диверсифікацію; (3) здатність узяти на себе відповідальність за майбутнє та свої проблеми; (4) здатність налагодити рівновагу між федеральним і місцевим, тобто зрозуміти, що здорове суспільство, як здоровий тропічний ліс, є мережею пірамід зі здорових екосистем, де кожний щабель процвітає самотійно, але живиться цілим; і, можливо, найважливіше — (5) здатність у добу прискорень ставитися до політики та розв'язання проблем з позицій підприємництва, гібридності, гетеродоксії та недогматичності, змішуючи та спільно виробляючи ідеї чи ідеології, які породжують витривалість і рушійні сили, незалежно від того, з якого «боку» вони приходять.

Звичайно, швидкість, з якою суспільство переймається цими стратегіями, завжди залежатиме від взаємодії між політикою, культурою та керівництвом. Культура формує політичні реакції суспільства, а її, своєю чергою, формують керівництво та політика.

Що таке культура? Мені до вподоби тлумачення на сайті [BusinessDictionary.com](http://BusinessDictionary.com): культура — це «патерн виявлених, розроблених або винайдених реакцій протягом історії розв'язання проблем групою, які постають із взаємодії між її членами, а також між ними та їхнім довкіллям. Ці реакції вважають слушним способом сприймати, відчувати, мислити й діяти; їх передають новим членам через занурення та навчання. Культура визначає, що прийнятне або неприйнятне, важливе або неважливе, правильне або неправильне, здійснення або нездійснення».

Одна з найгірших можливих помилок репортера — це недооцінювати вплив культури на те, як суспільство реагує на великі зміни. А ще — виснувати, що культура незмінна та змінитися не може. Культури можуть змінюватися й досить часто, іноді під сильним тиском подій і необхідності виживати, а іноді й завдяки політичному вибору, зробленому лідерами. Покійний сенатор Деніел Патрік Мойніген

говорив: «Наріжна думка консерваторів у тому, що культура, а не політика визначає успіх суспільства. Наріжна думка лібералів у тому, що політика може змінити культуру та врятувати її від себе».

Тому мені також подобається визначення лідерства, запропоноване експертом Гарвардського університету з цього питання Роналдом Гайфецом, який стверджує, що лідер покликаний «допомогти людям мати справу з реальністю та мобілізувати їх на творення змін» у той час, коли змінюється довкілля, щоб турбуватися про безпеку та процвітання своєї громади. Оскільки доба прискорень передбачає зміни фізичного, технологічного та соціального середовища для багатьох людей, лідерство сьогодні полягає в тому, щоб плекати правильні культурні тенденції та конкретні політичні рішення, які найкращим чином дають змогу імітувати вбивчі застосунки природи-матері.

Можливості лідера-візіонера допомогти суспільству та культурі витривати у критичні періоди, які потребують адаптації, гарно зображено в одному з моїх найулюбленіших фільмів. Фільм «Нескорений» розповідає про те, як Нельсон Мандела під час свого першого терміну на посту президента Південної Африки заохочує славетну вітчизняну команду з регбі *Springboks* виграти Чемпіонат світу з регбі 1995 року й через перемогу почати зцілення роздертої апартеїдом країни. Майже всі білі регбісти *Springboks* були символом білого домінування, а чорношкірі зазвичай були налаштовані проти них. Коли після апартеїду Південноафриканський спорткомітет, у якому переважали чорношкірі, вирішив змінити назву та расовий склад команди, президент Мандела зупинив їх. Він пояснив, що дозвіл білим відчувати себе вдома у Південній Африці, яку очолили чорні, не зачіпає їхніх наріжних символів.

У фільмі Мандела, якого грає Морган Фрімен, каже: «Так мислять егоїсти. Це не на користь нації». Потім, говорячи про білих південноафриканців, Мандела додає: «Ми повинні здивувати їх співчуттям, стриманістю та великодушністю».

Мені подобається ця думка: ми повинні їх здивувати. Найліпший спосіб змінити культуру — це мати лідера, який може здивувати і прихильників, і неприхильників, піднявшись над своєю історією, своїми виборцями та опитувальниками, і просто зробити для своєї країни те, що слід. Завдяки своєму цивілізованому керівництву

Мандела багато зробив для того, щоб змінити культуру Південної Африки. Він створив більш довірчу й здорову взаємозалежність між чорними та білими і, отже, зробив країну витривалішою.

Пам'ятаючи про приклад Мандели, звернімося до п'яти найважливіших убивчих застосунків природи-матері й розглянемо, чому вони такі актуальні сьогодні.

## **Бути адаптивним під час зустрічі з чужинцем, або Потреба змін**

Одним із ключових диференціаторів, коли йдеться про відкритість культури або політичної системи до адаптації, є реакція на контакти з чужинцями. Чи легко принижується ваша культура тим, наскільки вона залишається позаду, і ладна через це затятися, чи вона більше схильна проковтнути свою гордість і повчитися в чужого? У добу, коли контакти між чужинцями відбуваються частіше, ніж будь-коли, це критична проблема. Чому деякі лідери та культури адаптивніші, ніж інші, коли їм трапляються великі зміни у своєму середовищі, — одна з найбільших загадок життя та історії, але таку відмінність ігнорувати не можна. Знаю тільки, що відколи став репортером 1978 року, я багато писав про відмінності між народами, суспільствами, лідерами та культурами в їхньому ставленні до «іншого»: одні схильні наздоганяти після відставання, а інші почуваються приниженими «іншим», контактами з чужинцями й не починають тяжко працювати й адаптуватися, а радше нашорошуються до чужинців. Ця тема настільки часто була в моїх репортажах, що мені кортіло змінити напис на візитівці: «Томас Л. Фрідман, кореспондент *The New York Times* із питань глобальних принижень і гідності».

Є проста відома історія про гольф, що містить повчальну правду про те, як культурні схильності формують ставлення до адаптації.

У випуску *Golf Digest* за вересень 2012 року Марк Лонг і Нік Сайц розмістили оповідь «Балачка кеді»<sup>36</sup>, у якій Лонг переповідав спогади Брюса Едвардса, багаторічного кеді Тома Вотсона. Едвардс тривалий час прислужував Вотсону, потім недовго — Грегу Норману, а потім повернувся до Вотсона. Едвардс розповів, як по-різному реагували Вотсон і Норман, коли вони після досконалого закидування м'яча з ті

на середину фервею влучали у грудку дерну: «Багато років тому я запитав Брюса Едвардса, як йому ведеться після повернення до Тома Вотсона після кількох років, проведених із Греггом Норманом. Грег тоді вів перед, але кілька років обидва не вигравали. Брюс відповів: «Припустімо, у вас три берді за день, але на 16-й лунці у вас ще й даєт<sup>37</sup>. Норман подивиться на мене та скаже: “Брюсе, ви вірите, що мені не щастить?” А Том подивиться на м’яч, потім на грудку та скаже: “Брюсе, тільки-но погляньте на це!”»

Є люди, які постійно проклинають свою удачу, а є люди, які шукатимуть найкращий спосіб ударити по м’ячу, куди б він не залетів, і трактуватимуть це як виклик. Вони знають, що можуть контролювати не те, як полетить м’яч, а якість удару. У цьому контексті самовпевненість та оптимізм мають свою силу.

Є культури, які, зустрівшись з неприємностями або поважним зовнішнім викликом, кажуть: «Я пасу задніх, що зі мною не так? Дайте мені повчитися у кращих, щоб виправити все». І вони вчаться адаптуватися до змін. А є такі, які говорять: «Я пасу задніх, що ви зробили зі мною? Це ваша провина».

Наприклад, пристосування без приниження, властиве Японії ХІХ ст., країні, яка зробила все можливе, щоб не контактувати з чужинцями й відмежуватися від решти світу. У її економіці та політиці переважали феодальне сільське господарство й конфуціанська ієрархічна соціальна структура, і країна помалу занепадала. Крамарі були найнижчим соціальним класом, торгівля з чужинцями була фактично заборонена, крім обмежених контактів із Китаєм та голландцями. Але потім Японія несподівано зустрілася з чужинцем — комодором Метью Перрі, — який увірвався в її володіння 8 липня 1853 року, вимагаючи відкрити порти країни для торгівлі з Америкою, і наполягав на кращому ставленні до моряків, що зазнали трощі. Його вимоги були відкинуті, але Перрі повернувся за рік із більшим флотом, що мав потужнішу вогневу міць. Він пояснив японцям переваги торгівлі з іншими країнами, і врешті-решт 31 березня 1854 року вони підписали Канагавський договір, який відкрив японський ринок для зовнішньої торгівлі та поклав край 200-річній, майже цілковитій ізоляції. Конвенція шокувала японську політичну еліту, змусивши її зрозуміти, наскільки відстала Японія у військовій технології від США та інших західних держав.

Розуміння цього урухомило революцію, яка скинула сьогунат Токугави, що з 1603 року правив Токіо від імені імператора, і натомість посадовила імператора Мейдзі та коаліцію реформаторів. Вони вирішили адаптуватися, навчаючись від переможців. Вони розпочали політичну, економічну й соціальну трансформацію Японії, виходячи з розуміння того, що якщо вони хочуть бути так само сильними, як Захід, їм слід порвати з чинними нормами культури та почати засвоювати західну науку, техніку, інженерну справу, освіту, мистецтво, літературу й навіть одяг та архітектуру. Виявилося, що це складніше, ніж вони уявляли, але зрештою наприкінці XIX ст. Японія перетворилася на розвинену промислову державу, що не тільки скасувала нерівні економічні договори, накинуті західними державами, але й перемогла одну з цих держав — Росію — у війні 1905 року. Реставрація Мейдзі зробила Японію не тільки витривалішою, але й потужнішою.

На жаль, не кожна культура вміє контактувати з чужинцями, затамувавши свою пиху, як учинили японці, та вбираючи все, чого можуть якомога швидше навчитися в чужинців.

У китайців був вислів «століття приниження», яким вони описували період від 1840-х років, коли відчули на собі британський імперіалізм, до вторгнення Японії й подальших змагань. Як зазначено в матеріалі *The Economist* 23 серпня 2014 року про Китай: «Протягом сторіч Китай перебував у центрі всього, був сонцем, навколо якого оберталися інші азійські королівства. Перші західні наскоки в середині XIX ст., а потім поразка від Японії стали результатом китайського централізму». Однак після свого відкриття світові в 1970-х роках Китай використовував свою історію, щоб активізувати своє майбутнє. Зокрема, на чолі з Ден Сяопіном Китай визнав хибність свого шляху та звернувся до світу по науку, щоб адаптуватися, надолужити втрачене й відновити свою велич.

Навпаки, Росія зазнала приниження після розвалу Радянського Союзу, що президент Путін колись назвав «найбільшою трагедією XX ст.». Ловренс Е. Гаррісон написав у збірці «Культурні справи в Росії та деінде», співредактором якої він був:

Крах комунізму залишив Росію приниженою: вона втратила статус великодержави та з узбіччя спостерігає, як колишній союзник і конкурент Китай перебирає цей статус. Структура російського експорту подібна до країн третього



світу, при цьому левову частку експорту становлять природні ресурси, передусім нафта й газ. Країна, яка випередила США в космосі, не спромоглася зробити автомобіль експортної якості, не кажучи вже про відставання в інформаційних технологіях.

Усі розуміли, чому в цей період національного приниження російське керівництво було глибоко стурбоване досить невдалими виступами російських спортсменів на зимових Олімпійських іграх 2010 року у Ванкувері та літніх Олімпійських іграх 2012 року в Лондоні.

Путін і досі переймається гідністю Росії, втручаючись скрізь, де цього робити не треба, — не дає спокою Україні або поринає в Сирійську громадянську війну, — замість того, щоб виявляти та сприяти величчю й талантам свого народу.

Спосіб мислення деяких арабських і мусульманських держав та терористичних угруповань відповідав моделі «Хто це з нами зробив?» Асра К. Номані — колишня репортерка *The Wall Street Journal* та мусульманка родом з Індії, яка працювала з Данієлом Перлом до вбивства останнього в Пакистані, 20 червня 2012 року дала свідчення комітету Палати представників США з питань національної безпеки про «реакцію американських мусульман на слухання щодо радикалізації своєї громади»:

Джо Наварро, колишній спецагент ФБР, 2005 року концептуально визначив терористів як «збирачів невдоволень» у книжці «Полювання на тероризм: погляд на психопатологію терору», що увібрала багаторічний досвід аналізу терористів по всьому світі: від Іспанії до нинішніх ісламських рухів. Він писав, що «терористи — це вічні збирачі невдоволень», які витягують події з минулих десятиріч і навіть сторіч». І далі: «Таке пригадування подій настільки ж значуще й болісне, як і за давнини. Вони не визнають меж страждання. Великою мірою збирати невдоволення їх спонукують страхи та параноя, яка цілком відповідає їхній безкомпромісній ідеології. Таке збирання покликане підтримувати, обстоювати, відсвіжуючи минулі події, прибільшуючи таким чином їхнє значення для сучасності та зятято раціоналізуючи страхи й неспокій усередині».

Як на мене, це явище поширюється на більшу мусульманську спільноту, у якій виникають невдоволення, висловлювані на зустрічах із потенційним електоратом, та з'являються «диванні джихадисти», як назвав їх у розмові зі мною один американський правоохоронець. Я виросла, прислуховуючись до цих «диванних джихадистів» у чоловічому гурті під час обідніх посиденьок. Насправді пан Наварро казав мені: «Збирання невдоволень перетворюється на осібну культуру» у світових спільнотах. Зрозуміло, що невдоволення спільноти слід знати, щоб розуміти її історію, — сказав пан Наварро й докинув: «Краса екстремізму полягає в тому, що він не дозволяє прощення».

Я писав про багатьох збирачів невдоволень на Близькому Сході, але, знову ж таки, це не універсальне явище. Той самий арабський мусульманський світ, який породив Насера й бен Ладена, переповнений агресією, щоб здолати приниження, породив у Тунісі Хабіба Бургібу і в Дубаї шейха Мохаммеда бен Рашида аль-Мактума, які вирішили копати глибше, узялися до змін, навчання в інших і будівництва. Та сама Латинська Америка, яка породила диктатора Уго Чавеса у Венесуелі, породила динамічного президента-демократа Ернесто Седільо в Мексиці. Та сама Росія, яка дала Путіна, дала й Михайла Горбачова з його відносно ліберальнішим баченням своєї країни. Та сама Південно-Східна Азія, яка породила схильного до геноциду Пол Пота в Камбоджі, породила будівничого Лі Куан Ю в Сінгапурі.

## **Забезпечення різноманітності**

Для створення витривалості у змінному середовищі забезпечення різноманітності сьогодні набагато важливіше, ніж будь-коли. Завдяки їй, незалежно від впливу змін клімату на середовище, організм або група організмів знатимуть, як дати цьому раду. За плюралістичної системи, за словами Еморі Лавінза, «вона автоматично адаптується, щоб перетворити будь-який несприятливий чинник на керовану проблему або й щось позитивне». (Він перефразовує свого покійного наставника Едвіна Ленда, який сказав: «Невдача — це обставина, яка досі вам не сприяє».)

Оскільки «плюралізм — це не лише різноманітність, а й енергійна взаємодія з різноманітністю, — пояснюють на веб-сайті гарвардського проекту “Плюралізм”, — просто різноманітність без змагань і взаємодій призведе до зростання напруженості в суспільствах». Плюралістичне суспільство — це реальність (приміром, Сирія та Ірак). Плюралістичне суспільство — це досягнення (наприклад, Америка). За гарвардським проектом, плюралізм «не вимагає від нас відмовитися від ідентичності й минулих зобов’язань... Він означає збереження наших найглибших відмінностей, навіть релігійних відмінностей, і не окремо, а у взаємозв’язку одне з одним». З цього випливає, що справжній плюралізм ґрунтується на «діалозі,

компромісах, критиці й самокритиці», а «діалог означає, що треба не лише говорити, а й слухати».

Уміння пристати на справжній плюралізм і підтримувати його — це величезне надбання суспільства в добу прискорень і серйозна відповідальність, якщо ви з безлічі причин на це не здатні. Я зробив би ще крок і сказав би, що прибуток на інвестиції у вигляді плюралізму в добу прискорення зростатиме й може стати найважливішою конкурентною перевагою для суспільства з політико-економічних причин.

Плюралістичні суспільства характеризуються набагато більшою політичною стабільністю. Вони значно схильніші укладати суспільні договори між рівними громадянами про рівноправність, не покладаючись на безжального автократа, який тримає на повідці своїх підданих. У світі, де ієрархічні командні системи послаблюються, єдиним способом підтримати лад — «укласти суспільні договори між різними виборчими одиницями по вертикалі вгору». Сирія, Лівія, Ірак, Афганістан та Нігерія — це приклади плюралістичних суспільств, у яких немає плюралізму та які платять за це величезну ціну, бо їхню різноманітність більше не можна контролювати згори. Миска, що може об'єднати різних громадян задля великої спільної справи, стане чималою перевагою у XXI ст., коли ще більше людей зрушить із місця.

Водночас у добу прискорень суспільства, що плекають плюралізм — гендерний, ідейний, расовий та етнічний, — зазвичай інноваційніші за рівності інших умов. Плюралістична країна має потенціал стати інноваційнішою, бо може звідусіль приваблювати найкращі таланти й поєднувати багато різних перспектив; запал такої суміші часто густо породжує найкращі ідеї. Навіть країни, що не мають етнічного або релігійного розмаїття, як-от Корея, Тайвань, Японія, Китай, можуть насолоджуватися плодами плюралізму, якщо в них плюралістичний погляд, тобто якщо вони призвичаються долучатися до кращих ідей будь-де у світі, щоб їх адаптувати та засвоїти.

Як зазначив соціолог Річард Флоріда 12 грудня 2011 року в есе на цю тему на CityLab.com:

Здавна вважали, що економічне зростання та розвиток інтенсивно використовують природні ресурси, технологічні інновації та людський капітал. Однак дедалі більше дослідників, зокрема і я, вважають, що географічна

близькість і культурне розмаїття — відкритість для різних культур, релігій та сексуальних орієнтацій — теж відіграють ключову роль в економічному зростанні.

Скептики заперечують, що розмаїття — продукт економічного розвитку, а не складник. Вони доводять, що різні народи прямують до певних місць, бо або вони вже багаті, або швидко збагачуються.

Нова важлива праця економістів Камрула Ашрафа з Коледжу Вільямса та Одеда Галора з Університету Брауна дає належну відповідь багатьом скептикам. Робочий документ «Культурна різноманітність, географічна ізоляція та походження багатства держав», нещодавно виданий Національним бюро економічних досліджень, окреслює роль географічної ізоляції, близькості й культурного різноманіття в економічному розвитку від доіндустріального періоду до сучасної доби.

Автори висновують, що «взаємодія культурної асиміляції з культурною дифузією відіграла важливу роль у створенні диференційованих патернів економічного розвитку на планеті». Тобто людською мовою: різноманітність стимулює економічний розвиток, а однорідність його уповільнює...

Більшає доказів, що географічна відкритість, культурна різноманітність і толерантність — не побічні продукти, а ключові рушії економічного поступу.

П. В. Кеннен — співзасновник компанії *24/7 Customer*<sup>38</sup>, що спочатку була кол-центром в Індії, а з 2007 року перетворилася на сервісну й аналітичну компанію з тисячами клієнтів у всьому світі.

Я спостерігав, як компанія зростала від стартапу в Бангалорі, де багато працівників відповідали на телефони, до глобальної фірми з обслуговування великих даних, у якій високооплачувані інженери-дата-аналітики виконують роботу на дисплеях. Коли я запитав, хто тепер його клієнти, Кеннен відповів: «Я виходжу на клієнта в Сіднеї, а їхній дата-експерт сидить у Каліфорнії, і вони обговорюють свої кол-центри на Філіппінах та в Індії, а їхній топ-менеджмент охоплює весь світ, та й ті, що в Сіднеї, походять із різних країн. Немає вже стереотипу зосередження білих працівників в одному місці. Сьогодні у смарт-компанії працюють люди з усіх усюд... Плюралізм дає змогу бути швидким і спритним».

Це тим більше правда, що закон Мура й ринок заходять глибше на другу половину шахівниці. Лавінз доводить:

Скажімо, у вас два геноми. Геном А має один ген, який ідеально адаптується до сьогодишньої системи холоду, а геном Б має двадцять генів, що лише один із них виражено резистентний до холоду. Геном А має лише одну опцію мутації гена, поки він рандомізовано або вирішує проблему, або помирає. У генома Б може бути двадцять варіантів. Геном Б має двадцять імовірних розв'язків. Він виокремлюватиме або модулюватиме кожен із них, тому є дуже хороший шанс, що один із них виявиться правильним розв'язком проблеми.

Я мав добру науку щодо різноманітності 2014 року, коли взяв участь у створенні в мережі *Showtime* документального серіалу «Роки життя в небезпеці» про наслідки зміни клімату та екологічної деградації довкілля у світі. Мій внесок полягав у з'ясуванні, як зміни клімату й руйнування довкілля вплинули на Сирію, Ємен та Єгипет. Найкориснішим для мене було інтерв'ю в місті Салайна в Канзасі, у якому виявилася чітка паралель між моно- та полікультурами у природі та політиці. Наша знімальна група подалася до американського сільськогосподарського району, що спеціалізується на вирощуванні пшениці, щоб проілюструвати, як посуха 2010 року вплинула на пшеничні ферми в центральному Канзасі, спричинивши підвищення цін на хліб у Єгипті та, як ми бачили, сприяла там революції на початку 2011 року. Ми зосередилися на інтерв'ю з Весом Джексоном, засновником та президентом Інституту земельних ресурсів, експериментального господарства, у якому біологи намагаються створити багаторічний сорт пшениці Кернза, що не потребує щорічної оранки та сівби. Джексон, біолог, який має нагороду «Геній» Фонду Макартурів, почав інтерв'ю з того, що прочитав мені лекцію про прерії, про яку я написав у своїй колонці. Прерія, як пояснював Джексон, це різновид степу, зі складною екосистемою, у якій в умовах дикої природи жили різні дикі тварини й американські індіанці до приходу європейців, які її розорали, побудували там ферми, де вирощували монокультури, головню пшеницю, кукурудзу або сою. Річні монокультури набагато чутливіші до хвороб і шкідників та споживають набагато більше енергії викопного палива; плуги, добрива, пестициди використовують, щоб підтримати стійкість, бо в монокультурі один шкідник або хвороба можуть знищити весь лан. Вони також виснажують важливий для життя ґрунт. Полікультури, навпаки, зауважив Джексон, підтримують різноманітність видів, забезпечуючи хімічне розмаїття, яке сприяє набагато більшій природній резистентності до хвороб та шкідників і «може замінити викопне паливо та хімікати, невикористовувані в нашому розвитку». Вони також природно підтримують стан ґрунту. Ось чому під час пилових бур у 30-ті роки, на думку Джексона, усі монокультури загинули, але вцілілі ділянки полікультурної прерії з її різноманітною екосистемою вижили. Полікультурна прерія зберігає

воду, цикли живлення, контролює шкідників, урізноманітнюється, стає продуктивнішою, гарнішою та адаптивнішою.

Вислухавши пояснення Джексона, я відповів: от цікаво, Аль-Каїда стверджує, що коли мусульманський світ хоче відновити свою силу, то має повернутися до «чистих» днів ісламу, коли він був монокультурою на Аравійському півострові й не бруднився іноземними впливами. Але насправді золота доба арабо-мусульманського світу припадала на VIII—XIII ст., коли він перетворився чи не на найбільшу полікультуру у світі з центрами в Іспанії та Північній Африці. То був період великої інтелектуальної ферментації в арабо-мусульманському світі, що став місцем вивчення математики, астрономії, філософії та медицини. Рушієм цієї інтелектуальної ферментації було те, як ісламські вчені об'єднували та інтегрували найпередовіші вчення з різних цивілізацій — від Китаю та Індії до Персії й Греції. Він визначив полікультуру та зробив арабський світ неймовірно заможним, здоровим і витривалим.

На жаль, нині на Близькому Сході Аль-Каїда та Ісламська держава, використовуючи кошти від продажу викопного палива та пожертви сунітських фундаменталістів із Перської затоки, намагаються очистити Ірак, Ємен, Лівію та Сирію від релігійної й етнічної різноманітності. Вони намагаються переорати всі полікультури регіону — згадайте Багдад, Алеппо, Пальміру, Триполі та Александрію, колишні великі ринки євреїв, християн та мусульман, греків, італійців, курдів, туркменів, арабів, — та перетворити їх на монокультури, через що ці суспільства стануть менш здатними породжувати нові ідеї. Аль-Каїда та ІДІЛ намагаються відмовитися від еволюції, щоб стати спеціалізованою закритою системою. Тобто колись різноманітність і толерантність виростили на Близькому Сході так, як на Середньому Заході існувала нев'януча полікультура прерій, і це дало тому регіону величезну витривалість і здорову взаємозалежність із багатьма іншими цивілізаціями. Аль-Каїда та ІДІЛ, що використовують викопне паливо високої щільності, намагаються знищити цю різноманітність і створити монокультуру, надзвичайно чутливу до теорій змов і хворобливих ідей. Це зробило їхній регіон безплідним, слабким і нездоровим для всіх його мешканців.

На мою думку, те саме сталося з республіканською партією у США. Колись вона була надзвичайно багатою полікультурою. Вона дарувала нам найрізноманітніші проекти, як-от національні парки (за часів Теодора Рузвельта), Агенцію з охорони довкілля, Закони про чисте повітря та чисту воду (за часів Річарда Ніксона), радикальний контроль за ядерною зброєю та Монреальський протокол про закриття озонової діри (за часів Рональда Рейгана), торгівлю викидами для обмеження кислотних дощів (за часів Джорджа Г. В. Буша), ринкову реформу охорони здоров'я (за часів Мітта Ромні, коли він був губернатором штату Массачусетс). Протягом десятиріч сама партія була плюралістичною амальгамою ліберальних республіканців-північан та південних і західних консерваторів. Однак в останні роки партія бостонського чаювання та інші гіперконсервативні сили, також фінансовані значною мірою компаніями з видобутку викопного палива та нафтовими мільярдерами, спробували знищити колись багату полікультуру республіканців і перетворити її на монокультуру, чутливу до хворобливих ідей: зміна клімату — містифікація, еволюції не було, нам не потрібна імміграційна реформа. Усе це послабило основи республіканської партії й відкрило шлях для інвазивних видів, як-от Доналд Трамп, які нищать її досягнення.

Дослідження Фонду Кауфмана 2012 року показало, що іммігранти заснували чверть стартапових технологічних компаній у США.

У дослідженні «Нові підприємці-іммігранти Америки: раніше й тепер» написано, що «у 24,3 % стартапових компаній з інжинірингу й технологій щонайменше один іммігрант-засновник виконує ключову роль», як зауважила агенція *Reuters* 2 жовтня 2012 року.

Дослідження зосередилося на Кремнієвій долині, де було проаналізовано 335 інженерно-технологічних стартапів, і виявило, що 43,9 % заснував щонайменше один іммігрант. «Висококваліфіковані іммігранти залишаються критичним активом для підтримки конкурентоспроможності США у світовій економіці», — написали автори дослідження.

І це так не лише для США. Як повідомив Джордж Со, міністр-ветеран сінгапурського кабінету, на жовтневій конференції «Школа публічної політики Лі Куан Ю»: секретна родзинка Сінгапуру — «його спроможність працювати у щільних мережах, бути у змозі підключатися до різних царин культури, щоб мати собі з цього

економічну вигоду». «Загалом здатність здійснювати міжкультурний арбітраж — рушій Сінгапуру, який дає йому особливу перевагу».

## **Культури власності**

Немає досконалого людського аналога того, як природа несвідомо розвиває відчуття належності до екосистем, але є приблизна паралель — підтримка в суспільстві культури власності, що сприяє витривалості.

«Власність — це те, що дає раду низці справ, які полегшують вирішення інших справ», зазначає фахівець з освіти Стефані Сенфорд із Ради коледжів. Найчастіше, зазначає Сенфорд, коли громадяни почуваються хазяями країни, учителі — власниками класів, студенти — господарями своєї освіти, відбувається більше доброго, ніж поганого. Результати генеруються зсередини, тому є самодостатніми. А де немає власності, де люди почуваються орендарями чи тимчасовцями, частіше трапляється погане. Коли людина набуває право власності, важко хотіти від неї більшого, ніж вона хоче від себе. В освіті «я нічого не можу вам дати, якщо від початку цього немає», — доводить Сенфорд. Андреас Шлейхер, який очолює Міжнародну програму з оцінювання освітніх досягнень учнів, засвідчив, що найвищі бали припадають на азійські країни, у яких є «культура власності — високий ступінь професійної автономії вчителів,.. коли вчителі залучаються до формування стандартів та навчальних програм і мають достатньо часу для підвищення своєї кваліфікації». Вони не відокремлюються від інструментів свого фаху, як шеф-кухар, який має лише розігрівати те, що готує хтось інший. Коли ви є власником, ви опікуєтеся власністю, звертаєте увагу, плекаєте відповідальність, дбаєте про майбутнє. Якщо ви не збираєтеся довго жити в будинку, міцні підвалини вам непотрібні. Зазвичай люди не дуже переймаються тим місцем, де не збираються надовго затримуватися. І тому я так часто впродовж багатьох років наводжу вислів: «Ніхто й ніколи не мив орендований автомобіль». Власність змушує мислити перспективно, віддаючи перевагу стратегії над тактикою.

Удома й за кордоном я витратив чимало часу на репортажі про боротьбу різних груп за владу у своїх спільнотах та про наслідки її



відсутності. І мене на все життя вразило, наскільки швидко володіння змінює поведінку та уможливорює адаптацію, самостійність, витривалість і здорову взаємозалежність.

У лютому 2011 року я опинився на майдані Тахрір у Каїрі в розпал повалення президента Єгипту Хосні Мубарака. Мотивом повстання на майдані Тахрір було бажання самовладності людьми в ярмі, які більше не хотіли боятися, не хотіли бути позбавленими свободи, не бажали бути приниженими своїми привідцями, які тридцять років торочили їм, буцім вони не готові до демократії. Хосні Мубарак казав, ніби єгипетський рух за демократію не був питомим, завзятим і щиро єгипетським. Дев'ятого лютого я провів частину ранку на майдані, спостерігаючи й фотографуючи групу молодих єгипетських студентів, які в поліетиленових рукавичках обіруч збирали сміття та акуратно клали його в чорні пластикові пакети, щоб очистити територію.

Протягом століть араби просто орендували свої країни в королів, диктаторів та колоніальних держав. Тому в них не було бажання тримати їх у чистоті. А тепер воно з'явилося. Поруч висів напис: «Тахрір — єдине вільне місце в Єгипті». Тож я підійшов до одного з цих молодиків-сміттярів — до 23-річного Каріма Теркі, який працював у магазині косметики для догляду за шкірою тіла, і запитав його для своєї колонки: «Чому ви зголосилися робити це?» Він поволі пояснив кострубатою англійською: «Це моя земля. Це моя країна. Це мій дім. Я очищу весь Єгипет, коли Мубарак піде геть».

Через три роки, у квітні 2014 року, я опинився на київському майдані Незалежності невдовзі після повстання проти корумпованого керівництва країни. Українські революціонери споруджували барикади з бруківки, шин, кроков та згорілих автовок. Панорама нагадувала бродвейську виставу «Знедолені». Люди все ще клали свіжі квіти до тимчасових місць поклоніння понад сотні людей, які полягли там. Місцевий гід розповідав мені, що взимку, коли вибухнула революція, майдан і хідники довкола були вкриті шаром криги, яку місто ніколи не могло ефективно очистити. Але відколи протестувальники захопили майдан, старші жінки прийшли з маленькими пробоями та лопатками, порубали кригу та все поприбирали. Вони зробили це самі, безкоштовно, як ті молоді студенти на майдані Тахрір.

Власність сама собі служить джерелом енергії, що робить її важливим складником стійкості. У лютому 2015 року мене запросили виступити в Академії берегової охорони США у Нью-Лондоні, штат Коннектикут. Я зупинився в кампусі, і вранці, після виступу, командор-підпоручник Брук Міллард, яка викладала письменство, а в минулому командувала катером берегової охорони, провела для мене екскурсію. Вона була набагато нижча за мене, тому я не втримався та спитав, як їй вдавалося командувати чоловічим екіпажем, — важило звання чи офіційні повноваження, адже у відкритих водах океану це було непросто. Вона кілька днів подумала, а потім надіслала мені емейл, що, на мою думку, добре описує роль командира через розширене володіння:

Дякую за запитання. На попередній посаді мені підпорядковувалося приблизно десять командирів з вислугою понад 18 років; усі вони — фахівці у своїй галузі. Я була молодим 26-річним лейтенантом із чотирма роками служби за плечима. Коли я наказала їм пострибати, то очікувала на запитання у відповідь «наскільки високо?», але натомість вони повелися неприємно. Перші півроку було важко. Довелося шукати іншу технологію командування. Я знала, що дітям часто дають на вибір два варіанти їжі: «Тобі моркву чи яблука на закуску?», обидва з яких мати схвалює, але в дитини сама можливість вибору виховує відповідальність за своє рішення. Я спробувала такий підхід до своїх командирів. Я виклала проблему, поцікавилася їхніми порадами/ідеями й запропонувала два варіанти дій на вибір: один переважно був кращий за інший, і вони, звісно, вибирали варіант, що й мені більше подобався. Але принаймні їм здалося, буцімт вони мали вибір, тому погодилися. Це спрацювало в навчальному підрозділі, тому я вдавалася до цього способу неодноразово вже як капітан судна. У 29 років я командувала екіпажем із 17 чоловіків, і щонайменше п'ятеро з них були старші за мене. Гадаю, згода цих командирів у важливих рішеннях була корисною, бо це допомогло їм відчувати, що їх почули й вони володіли ситуацією, а мені це допомогло зважувати опції та отримувати підтримку для виконання рішень.

Міллард поділяла з екіпажем володіння проблеми свого судна та їхнє вирішення, залучаючи в такий спосіб усю енергію команди й роблячи судно стійкішим. Як мені зауважив якимось Алок Кширсагар, консультант із менеджменту Мак-Кінсі в Мумбаї, якщо треба розв'язати важливу проблему, «слід узяти кредит, щоб поділитися кредитом, аби збільшити кредит. Усі системи, що так працюють, примножують кредит». Примножений розподілений кредит — ще один спосіб посилити в кожного працівника системи відчуття володіння, а побічним продуктом є стійкість і рух.

## Налагодження правильного федералізму

І в природі, і в політиці дуже важливо встановити рівновагу між окремими екосистемами та більшим цілим, щоб один складник живив інший. Чітких правил для цього немає: витривалість створюється рівновагою в потрібний час. У політиці сьогодні, у добу прискорень, потрібно запровадити нову рівновагу між федеральним, державним і місцевими рівнями, зазначив Вілл Маршалл, президент Інституту прогресивної політики.

Протягом більшої частини ХХ ст., на його думку, «стрілка історії вказувала на централізацію політичної влади й націоналізацію політичних рішень» для розв'язання великих поточних проблем. Основними інструментами політики тоді вважали «емерджентну національну бюрократію та добре адміністровану державу<sup>39</sup>», — пояснював Маршалл. Це було цілком логічно для США на початку ХХ ст., «бо держава та місцеві уряди потребували вагомості національного уряду для роботи з новими факторами монополістичної економіки, які могли купувати легіслатури та поборювати слабку владу штатів», не кажучи вже про округи. Аж тоді почалася Велика депресія з усіма своїми наслідками.

Новий курс, додав Маршалл, «істотно розширив вплив федеральної влади, розпочавши потужні програми громадських робіт і допомоги, регулювання цін та зарплат, націоналізації підтримки доходів та охорони праці, запровадження соціального забезпечення, збільшення федеральних агенцій на чолі з новим поколінням технократів-випускників коледжів. Вашингтон також змінив принцип невтручання держави з кейнсіанськими витратами на керування бізнес-циклом». Маршалл зазначив, що імпульс націоналізації посилювався після Другої світової війни, досягши піку у програмах Великого суспільства Ліндона Бейнса Джонсона. У цей період експансивного лібералізму федеральний уряд узяв на себе відповідальність за проблеми, якими доти переймалися штати та місцеві уряди: расова несправедливість, бідність, хвороби, гендерна нерівність, криза міст, нерівність в освіті, забруднення». Геополітика також відійшла до компетенції до Вашингтона, округ Колумбія, який мав фінансувати та підтримувати глобальну конкуренцію холодної війни з Радянським Союзом. Крім того, від федерального уряду

вимагалася реальна фаховість у розв'язанні нових, складних проблем промислової доби.

То була широка й визначальна тенденція у політиці США у XX ст., що сформувала багато ключових моментів «лівих» і «правих» політичних програм, про які ми сьогодні знаємо, коли праві консерватори схиляються до інтересів власників і капіталу, шукають радше ринкові рішення при меншому федеральному регулюванні, а ліві ліберали віддають перевагу державним рішенням, які сприяють не лише рівним можливостям, але й рівним результатам, особливо для меншин та бідних.

Власне, доба прискорень створює інший пакет проблем і можливостей, відмінний від індустріальної доби, і це потребує нової рівноваги між центром і периферією, федеральним і місцевим рівнем. Нині нам слід кардинально змінити централізацію влади, яка тривала протягом минулого століття, на користь децентралізації. Настільки розрослася бюрократія національного уряду, що він не встигає за темпом новочасних змін. Тим часом штати й багато місцевостей стали більш гнучкими та здібними: на краю айсберга вони перші відчують зміну температури й вітру, їм доводиться швидко реагувати, і тепер вони можуть це робити.

Багато бізнесів глобалізувалися і є досить динамічні, багато міст спонсорують свої міжнародні торговельні місії та створюють власні консорціуми місцевих підприємств, освітян і філантропів для оновлення робочої сили. Завдяки місцевим мозковим центрам та університетам, які беруть участь у публічній політиці, ми маємо багато локалізованих фахівців. Мені випадає дуже часто зустрічати мерів, які краще розуміють те, що діється у світі, і потреби конкурентоспроможності, ніж їхні конгресмени. Тим часом федеральний уряд не може компенсувати фіскальні дефіцити штатів і міст — так триватиме ще одне покоління, доки житимуть бебі-бумери; тому місцевим громадам доведеться самим дбати про зростання та доходи, щоб виконати власні пенсійні зобов'язання. Мені в добу прискорень дедалі більше здається доцільним спонукати владу користуватися платформою, до якої є найвища довіра — на рівні штатів і місцевого урядування, — бо там, де висока довіра, люди можуть швидко робити важкі важливі справи, тому що їх можна зробити лише разом.

«Щорічні соціологічні опитування населення Інститутом Геллапа дали свідчать, що більшість американців довіряють урядам штатів (62 %) і їхнім місцевим урядам (71 %) у розв'язанні проблем», — зазначили економіст Лаура Тайсон та консультант Ленні Мендонка 6 січня 2017 року в есе «Проект Синдикат». «У дослідженні Центру П'ю 2014 року зазначено, що хоча лише 25 % респондентів задоволені напрямком державної політики, 60 % були задоволені владою у своїх громадах. Конституція США дозволяє штатам діяти як, за висловом судді Брендайс, «лабораторії демократії», експериментуючи з інноваційною політикою, залишаючи решту країни поза ризиком». Це не означає, що ми можемо обійтися без федерального уряду. Навряд. Нам усе ще треба перейматися національною економікою, безпекою, охороною здоров'я, оподаткуванням та мережами соцзабезу. «Але ми живемо в іншому світі, — сказав Маршалл. — Влада тепер передається з Вашингтона на місця. Міська Америка, що лише в минулому поколінні була центром економічної та соціальної дисфункції, перетворилася на національні лабораторії суспільних інновацій».

Тому справжнє питання, стверджує Маршалл, полягає в тому, «як штати, міста й містечка, а також федеральний уряд можуть стати кращими партнерами». Коротка відповідь: в усіх питаннях федеральний уряд мусить перейти від розв'язування проблем державною бюрократією до стимулювання, уможливлення й підтримки експериментів та інновацій по вертикалі вгору від місцевого та індивідуального рівня.

Ми докладніше розглянемо це питання у наступних двох розділах, але наразі достатньо сказати, що національні та штатні лідери мають перейматися сукупним прискоренням місцевих стартапів як в економічному, так і в соціальному секторі, щоб підготувати стійких та успішних громадян, які мають навички й інституційну підтримку, щоб ступати в ногу з добою прискорень.

## **Політична партія природи-матері**

Це повертає нас до останніх застосунків-убивць природи-матері, які нам слід свідомо транслювати в політику в добу прискорень. Нам потрібний підприємницький умонастрій, бажання трактувати

політику й розв'язання проблем за допомогою гібридних, гетеродоксальних і недогматичних змішувань та узгоджень ідей попри традиційний катехізис «лівий-правий», що дасть змогу різним ідеям розвиватися разом, як разом розвиваються рослини та тварини у природі.

На жаль, як зазначено вище, наші дві партії у США мислять сьогодні по-іншому. Нині вони з подвійною енергією відроджують старі ідеї — скорочення податків, дерегулювання та протистояння імміграції в республіканців, підвищення соцзабезпечення, збільшення підтримки профспілок освітян, краще регулювання, посилення політики ідентичності та збільшення перерозподілу пирога, який дуже повільно зростає, у демократів. З міркувань ідентичності та збору коштів ці партії не можуть дозволити ідеям, які найкраще працюють разом, реально об'єднуватися, а з міркувань своєї спадщини не можуть взяти чистий аркуш паперу й переосмислити новаторство у зв'язку з великим прискоренням. Ми можемо вчинити краще, не поглиблюючи розділення наших двох партій, — треба стати понад ними обома, вийти за межі обох, поки вони не роздуляться та повністю не переформатуються з урахуванням проблем трьох змін клімату й використанням природи-матері як наставниці.

Протягом усієї історії Америки з кожним стрибком у розвитку нашої економічної платформи ми розуміли необхідність адаптувати нашу освіту, податки, регуляторну й інвестиційну політику, щоб максимально використати нові технології та амортизувати найгірше. Коли всі працювали на фермах, ми запровадили загальну початкову освіту. Коли всі пішли працювати на заводи, ми запровадили загальну середню освіту. Як перейшли до сфери послуг, то з'явилися закони «Про працевлаштування демобілізованих» і «Про субсидії учням коледжів», щоб якомога більше людей мали доступ до післяшкільної освіти. З переходом до доби прискорень нам слід знову пристосовуватися. Ця доба вимагає нового унікального поєднання освіти, податкової, регуляторної та інвестиційної політики, тобто політики, що транслюватиме стратегії природи-матері для стимулювання стійкості та руху, коли клімат опиниться в центрі політики.

Якби в природи-матері була політична партія, назвімо її партією «Примусу майбутнього працювати на всіх», то, на мою думку, її

платформа мала б містити такі пункти. Природа-мати *одночасно* й без проблем може бути лівіша за лівих і правіша за правих. Те, що має одночасно еволюціонувати, повинно це робити. Ось що я маю на увазі:

1. Вона віддасть перевагу універсальній системі охорони здоров'я, що фінансуватиметься єдиним коштом прогресивного податку на додану вартість і споживання (за винятком харчових продуктів та інших предметів першої необхідності). Розмір податку щороку коригуватиметься з урахуванням вартості медичного обслуговування, тому громадяни відчують зв'язок між вартістю медичного обслуговування та ПДВ, який вони платять у магазині. Якщо система з єдиним платником може працювати в Канаді, Австралії та Швеції й давати кращі результати дешевшої охорони здоров'я, вона спрацює й у нас, і це дасть змогу американським компаніям вийти з бізнесу охорони здоров'я, а програмі *Medicare* — з податку на фонд зарплатні.

2. Вона розширить бази знижки на прибутковий податок і дитячого податкового кредиту, які є важливим трампліном для подолання бідності, збільшуючи зарплату низькооплачуваним працівникам і таким чином стимулюючи їх до праці. (Обидва втрачають чинність 2017 року.) Пояснюючи, як працюють кредити, група «Національне лобі “Католики за соціальну справедливість”» зазначила: «Для пари з двома дітьми знижки на прибутковий податок становлять 40 % від перших 13 090 доларів заробітку, а максимальний кредит складе 5236 доларів, якщо прибуток сягне 22 300 доларів. Понад цю суму ставка кредиту істотно падає й сягає нуля для платників податків вище за 47 162 доларів. Дитячий податковий кредит дозволяє отримати неповоротний кредит при прибутковому податку в розмірі 1000 доларів на дитину віком до 17 років. «Трампліни, що стимулюють роботу, а також гідність, дисципліну й навчання коштом місця праці, є найкращими соціальними ліфтами для бідних сімей. Низка останніх досліджень також показує, що збільшення зарплати низькооплачуваним батькам через знижки на прибутковий податок дає триваліші вигоди дітям в успішності у школі та зарахуванні до коледжів, ніж такі програми підтримки сім'ї, як допомога на ясельників або допомогова програма МОЗу батькам дошкільнят.

3. Вона поєднає підтримку угод про вільну торгівлю — Транс-атлантичне партнерство США з одинадцятьма країнами Азійсько-Тихоокеанського регіону та Трансатлантичним торговельно-інвестиційним партнерством США та ЄС — зі страхуванням зарплати працівників, що зазнали негативного впливу цих угод. Економічні дослідження довели, що зростання імпорту у США після запрошення Китаю до СОТ 2001 року вдарило по конкретній групі американських робітників, а вигоду при цьому отримало набагато більше населення завдяки дешевому імпорту. Нам слід не припиняти торгівлю з Китаєм чи будь-якою іншою країною, а розширювати торгівлю, вигідну економіці загалом, і дбати про захист людей, які постраждали від торгівлі. Дейвід Отор, економіст МІТ та співавтор широко обговорюваної в лютому 2016 року праці «Китайський шок: урок адаптації ринку праці до великих змін у торгівлі», у якій докладно описано реальний руйнівний вплив китайського імпорту на певні американські громади. Він сказав *The Washington Post* 12 травня 2016 року: цілком можливо, що сумарна американська вигода «зросте на 3 %, а деякі сегменти контракту — на 40 %, і ми це вже бачили». У нас ще багато людей, які втратили роботу, багато розлючених людей».

Це несправедливо й неприпустимо. «Багато працівників, які втратили свої місця через цю торгівлю та офшори, не змогли знайти нові робочі місця з такою самою платнею», — зазначив політолог з Інституту Брукінгса Білл Голстон у *The Wall Street Journal* 10 травня 2016 року:

Цим працівникам та їхнім родинам пропонують пристосуватися до доходів на 40 % нижчих, ніж раніше. Ось чому переважно неефективна програма надолуження втрат через торгівлю має бути підкріплена системою страхування заробітної плати. За цією системою переміщені працівники отримують доплату до зарплати в розмірі половини розриву між поточною й попередньою платнею, максимум до 10 000 доларів на рік. Доплата не буде постійною, але вона прив'язана до зайнятості, тому буде більшою за страхування від безробіття; це стимул для працівників шукати роботу якомога швидше. Це зменшить негативний вплив на тривалість безробіття, сприяючи зростанню робочої сили у США.

4. Вона вилучатиме з податків вартість післяшкільної освіти в акредитованому офлайновому або онлайновому університеті чи технікумі. Якщо людина матиме вчитися протягом усього життя, нам знадобиться податкове середовище, що якомога спростить економічно



цей процес для кожного. Крім того, це створить робочі місця. Що більше буде таких учнів, то більше буде для них учителів. Кожен фахівець у відповідній галузі: пекар, сантехнік, газетний оплядач — зможе створювати програми або підкасти, щоб навчати своєї спеціальності.

Для цього вона також спонукає штати використати досвід Теннессі, який 2014 року вирішив зробити навчання безкоштовним для випускників середніх шкіл, які захотіли вступити до коледжу або технікуму якоїсь громади штату за умови, що вони вчитимуться щонайменше задовільно, навчатимуться протягом усіх семестрів, вісім годин упродовж семестру виконуватимуть громадські роботи, а також зустрічатимуться з наставником-волонтером, який допоможе їм вчитися й отримати ступінь. З 2018 року дорослі в Теннессі, які ще не мають дворічного диплома, зможуть піти до будь-якого коледжу, що належить громаді штату, й одержати його безкоштовно.

Водночас вона зробить стандарти базового курсу законом, щоб підвищити рівень освіти в усій країні, і тоді випускники середніх шкіл матимуть кращу кваліфікацію, потрібну працедавцям. Вищі стандарти мають запроваджувати поетапно при достатньому фінансуванні, щоб кожен учитель мав час на підвищення кваліфікації, вивчення нових стандартів навчального плану та мав можливість придбати навчальні матеріали.

Природа-мати використає своє впливове становище, щоб закликати університети перейти з чотирирічного на трирічний бакалаврат. Якщо європейські університети, як-от Оксфорд, або ізраїльські, наприклад Техніон, можуть вчитати молоді достатній курс протягом трьох років, щоб здобути ступінь бакалавра гуманітарних і природничих наук, то зможуть і американські, заощаджуючи сім'ї 25 % вартості диплома коледжу та боргу за навчання.

Крім того, вона передбачить щедрі податкові пільги для компаній, щоб вони могли створювати внутрішні можливості для навчання працівників протягом усього життя, як це було в *AT&T*. Ці програми заохочуватимуть працівників постійно підвищувати кваліфікацію, а також нададуть для цього доступну платформу.

5. Вона скасує «реформу» законів про банкрутство 2005 року, яка завдала шкоди стартапам, бо для підприємців подорожчало оголошення про банкрутство й перезапуск бізнесу, особливо для тих,

хто користувався карткою, щоб узяти кредит на початкові інвестиції. Як повідомив *Business Insider* 8 березня 2011 року:

Більшає доказів того, що реформа банкрутства викликає страх у підприємців, гальмуючи появу комерційних підприємств, затримуючи відновлення економіки й не даючи новому та малим підприємствам робити те, що вони завжди робили найкраще, — створювати робочі місця...

Проведене 2010 року дослідження під егідою Конгресу виявило прямий зв'язок між змінами закону США про банкрутство та зменшенням підприємницької активності. Автори виснували: «Багато підприємців випробовує по кілька бізнес-моделей, перш ніж вони досягнуть успіху... Положення нового закону знеохочують потенційних підприємців до стартапів, а банкрутів — до відкриття нового бізнесу.

6. Щодо імміграції, то при височезних мурах буде широчезна брама. Це означає, що нам слід посилити безпеку на кордоні з Мексикою завдовжки 1945 миль завдяки продовженню огорожі фізичної й віртуальної з сенсорами, дронами та телеспостереженням.

Американцям треба вірити, що вони живуть у країні, у якій кордони контролюються. Однак їм слід також зрозуміти, що для процвітання країні потрібний стабільний приплив легальних іммігрантів.

Здатність нашої країни уживатися з цим різноманіттям — одна з наших найбільших конкурентних переваг. Нам потрібно контролювати низькокваліфіковану імміграцію, щоб роботу не втратили наші низькокваліфіковані робітники через дешевших конкурентів, але водночас зняти всі обмеження на робочі візи для висококваліфікованих працівників. Нам слід подвоїти фінансування всіх національних лабораторій та інститутів охорони здоров'я, щоб стимулювати фундаментальні дослідження. Найкращий спосіб створювати гарні робочі місця й галузі — поєднати фундаментальні дослідження з компетентними працівниками.

7. Щоб забезпечити розроблення інтернет-послуг нового покоління в Америці, природа-мати запровадить нові прискорені податкові пільги та усуне регуляторні бар'єри, щоб прискорити запровадження надшвидкісного діапазону як для дротових, так і бездротових мереж. Численні дослідження показують пряму кореляцію між швидкістю та обсягом доступу до інтернету у країні та економічним зростанням.

8. Вона також позичить 50 млрд доларів за сьогоднішніми майже нульовими відсотковими ставками, щоб модернізувати порти,

аеропорти, електромережі та створити робочі місця.

9. Вона заборонить виробляти та продавати всі види напів-автоматичної та іншої зброї та запропонує уряду викупити в населення гвинтівки й пістолети. Це не розв'яже проблему, але Австралія довела, що такі програми можуть допомогти зменшити смертність від стріляних ран.

10. Щоб забезпечити достатні державні доходи та з них заплатити за згадані інвестиції, вона підтримала б важливу податкову реформу. Спочатку скасувала б найвищий у світі 35 %-й корпоративний прибутковий податок в Америці. Середній показник у світі становить від 20 %. Джон Стіл Гордон, автор книжки «Імперія багатства: епічна історія американської економічної потуги», вказав на багато переваг цього в есе 29 грудня 2014 року в *The Wall Street Journal*: ми позбудемося легіонів лобістів і бухгалтерів, які марнують час, намагаючись розігравати корпоративну податкову систему; прибутки компанії збільшаться завдяки зниженню податків і «збільшать як дивіденди, так і інвестиції в основні засоби та обладнання, що дуже позитивно вплине на економіку загалом та збільшить доходи уряду через податок на особистий прибуток». Водночас «біржовий курс, що є функцією очікуваних майбутніх доходів, значно зросте, що призведе до ефекту заможності, бо люди побачать зростання вартості пенсійних планів і взаємних фондів. Це призведе до збільшення витрат, а отже, зростуть податкові надходження... Зникне відмінність між комерційними й некомерційними корпораціями. Отже, неприбутковим корпораціям не доведеться надсаджуватися, щоб підтвердити свій статус... і більша частина з 2 трлн доларів заробітку за кордоном, що нині лишаються за кордоном, щоб уникнути оподаткування під час репатріації, повернуться до нас». Нарешті, Америка перейде від найвищої ставки корпоративного податку на прибуток до найнижчого, що привабить багато іноземних корпоративних інвесторів до США.

Водночас вона імплементує ідею, яку президент Обама розглядав під час першої каденції, — змінити формулу інфляції, яку використовують, щоб визначати збільшення прожиткового мінімуму в чеку соцзабезпечення, уповільнити щорічне зростання пільг на соцзабезпечення й у такий спосіб забезпечити ліквідність системи для майбутніх поколінь, бо інакше вона не зачепить соцзабезпечення.

У добу нульових відсоткових ставок пенсіонери потребуватимуть цього більше, ніж будь-коли.

Щоб отримати податкові надходження, достатні для заміни корпоративних податків та інших потоків державних доходів, вона використає податок на викид вуглецю, невеликий податок на всі фінансові транзакції (акції, облігації, валюту) та податок на облігації з компенсацією для працівників із найнижчими доходами. Вона скасує пільговий податковий режим для доходів від дивідендів та приросту капіталу й оподаткує їх за нормальною ставкою на дохід. Нам потрібна податкова система, яка стимулює потрібні нам речі — інвестиції, роботу, наймання — і зменшує речі небажані: викиди вуглецю, ухиляння від сплати корпоративних податків, зарегульованість, зміну клімату та зловживання стрілецькою зброєю. Ми просто більше не можемо таке собі дозволяти.

Подумайте-но тільки: 1 січня 2013 року Сенат США вирішив поновити переговори про фіскальне урвище, погодившись збільшити податки на 600 млрд доларів — 60 млрд доларів на рік протягом десяти років. Лише за кілька днів перед тим, 28 грудня 2012 року, Сенат схвалив пакет допомоги на суму 60,4 млрд доларів як допомогу Нью-Йорку та Нью-Джерсі для подолання шкоди від шторму *Superstorm Sandy*, який пронісся сходом США в жовтні 2012 року. Тобто ми витратили на один шторм усі додаткові податкові надходження за рік.

11. Вона вимагатиме маркування на всіх солодких напоях, цукерках та високоякісному фастфуді, попередження, що надмірне споживання може призвести до діабету та ожиріння, так само як позначки на пакунках сигарет застерігають, що вони спричиняють рак. У дослідженні, опублікованому 6 квітня 2016 року в реномованому журналі *The Lancet*, читаємо, що витрати на цукровий діабет становлять 825 млрд доларів на рік. У прес-релізі зазначено, що «через діабет людина не може регулювати вміст цукру у крові, що збільшує ризик захворювання серця й нирок, втрати зору та ампутацій... Ураховуючи динаміку вікових показників, вони виявили, що за останні 35 років у світі захворюваність на діабет у чоловіків більш ніж подвоїлася — з 4,3 % 1980 року до 9 % 2014 року. Тим часом у жінок цей показник зріс з 5 % 1980 року до 7,9 % 2014 року». Автори додають, що «найбільше на цю хворобу витрачено в Китаї

(170 млрд доларів), США (105 млрд доларів) та Індії (73 млрд доларів)». Природа-мати далека від того, щоб указувати, кому що їсти, але вона схоче переконатися, що всі повністю усвідомлюють наслідки надміру.

12. Вона призначить незалежну комісію для перегляду фінансових реформ Додда-Франка та правил бухобліку Сарбейнса-Окслі, щоб визначити, які положення в них зайве ускладнюють для підприємців залучення капіталу або заснування бізнесу. Ми повинні впевнитися, що запобігаємо недбалості, а не ризику.

13. Вона також створить комісію з удосконалення регуляторної політики, запропоновану в травні 2013 року у звіті Інституту прогресивної політики. У цьому документі читаємо, що «звичайне накопичення федеральних інструкцій згодом призводить до непередбачених чималих витрат, які обтяжують підприємців та економічне зростання. Проте досі немає ефективного процесу для ретроспективного вдосконалення або скасування інструкцій». Агенціям часто пропонують переглянути свої інструкції, але це рідко щось змінює. Комісія, запропонована Інститутом прогресивної політики, візьме «за вірець успішну комісію із закриття та перепрофілювання бази міноборони. Комісія складатиметься з вісьмох членів, призначених президентом і Конгресом, які після офіційного регуляторного перегляду подадуть список 15—20 регуляторних змін до Конгресу для звичайного голосування за чи проти. Щоб зміни набули чинності, потрібна ухвала Конгресу, але Конгрес зможе проголосувати лише пакет у цілому без коректив».

14. Вона піде слідом за Великою Британією й обмежить витрати на політичні кампанії у країні та обмежить тривалість державної кампанії кількома місяцями. У світі, що швидко розвивається, ми в Америці не можемо дозволити собі керувати країною сто днів на чотири роки, а решту часу витрачати на підготовку до середньострокових та президентських кампаній. Це безглуздо.

15. Вона спонукає штати припинити маніпуляції з виборчими технологіями, підтримавши пропозицію Каліфорнії призначити позапартійну комісію з юристів-пенсіонерів, які розроблять збалансовані конгресові райони. Якщо зонування дільниць буде позапартійним, можна буде уникнути закріплення місць за республіканцями або демократами, тому вибори стануть більш

змагальними відносно центру, а кандидати залежатимуть від окремих виборців. За такого розподілу районів республіканець здебільшого зможе поступитися лише консервативнішому республіканцю, а демократ — лише ліберальнішому демократу. У результаті одержимо Конгрес, який матиме більшу кількість крайньо правих або крайньо лівих, що не відповідає розподілу сил у країні. З більшістю кількістю лівоцентричних демократів і правоцентричних республіканців можна буде створювати більше відцентрових, ніж доцентрових законодавчих коаліцій.

Вона запровадить рейтингове голосування на всіх виборах до Сенату й Палати представників. У цій системі ви не голосуєте за одного кандидата, а ранжуєте кандидатів на свій вибір. Якщо ніхто не отримує більшості, кандидата з найменшою кількістю перших місць у рейтингу виключають. Його голоси перерозподіляють між тими, хто опиняється на другому місці; цей процес триває доти, доки хтось не одержить більшість. Завдяки цьому виборці зможуть шукати альтернативу й поставити, скажімо, на іншу, якусь третю або четверту партію. У вас залишиться шанс, бо якщо цей кандидат програє, ваш голос перерозподілять тому, кого ви обрали другим. «Ці системи заохочують інновації та появу нових альтернатив», — пояснив політолог Стенфордського університету Ларрі Даймонд. Треба також скасувати заборону на тих, хто програв. У 45 штатах США, якщо ви програєте партійні праймеріз, вас за законом не допускають до участі в загальних виборах. Це не дає змоги поміркованим, які програли партійні праймеріз, ультраправим або ультралівим, стати кандидатами на загальних виборах, у яких у них можуть бути кращі шанси, коли на вибори підуть усі виборці.

16. У царині національної безпеки вона подбає, щоб наші розвідслужби мали всі передбачені законодавством повноваження для боротьби з нинішнім кібертероризмом, бо у випадку ще однієї атаки 11 вересня багато виборців будуть ладні покінчити з усіма громадянськими свободами. Бо якщо станеться розкол на зони «ладу» й «безладу», доведеться докладати більше сил, щоб захистити першу та стабілізувати другу.

Щодо останнього, вона підніме статус і розширить Корпус миру та зробить його таким самим різновидом військової служби, як армія, флот, військово-повітряні сили, берегова охорона та морська піхота з її

військовою академією. Якщо армія, флот, військово-повітряні сили, берегова охорона та морська піхота — наша «оборона», то Корпус миру буде нашим «наступом». Його основним завданням буде працювати на рівні села та району, щоб сприяти створенню економічних можливостей і керуванню Світом Безладу, тим самим допомагаючи більшій кількості людей гідно жити у своїх країнах і не відчувати себе змушеними вдаватися до Світу Ладу.

17. Вона зумовить надання нашої допомоги іноземним державам в їхньому поступі в галузі гендерної рівності й доступу кожної жінки за власним бажанням до технологій планування сім'ї. Як світова спільнота ми просто не можемо дозволити в нашому довіклі демографічні вибухи, які разом із кліматичними змінами, опустелюванням та усобицями крок за кроком роблять світ непридатним для життя. Для Світу Ладу тягар матеріальної допомоги та стрес для всієї планети ставатимуть дедалі більш непереносними та некерованими. Планування сім'ї, боротьба з бідністю та зменшення впливу на клімат — це політика, якою треба перейматися комплексно, а не окремо.

18. Вона ініціює з федерального рівня три «перегони за першість» із призами на суму 100 млн доларів, 75 млн доларів і 50 млн доларів, щоб значно прискорити новаторство в соціальних технологіях: який штат запропонує найкращу платформу для перепідготовки працівників? Який штат спроектує пілотне місто чи спільноту майбутнього, де все від самохідних машин та повсюдного вай-фаю до навчання, чистої енергії, доступного житла, охорони здоров'я та зелених зон інтегрується в гігабітну платформу? Яке місто запропонує найкращу програму для перетворення державних шкіл на громадські центри, центри для дорослих і центри громадського здоров'я, що працюють 16 годин на добу? Ми повинні скористатися тим, що у нас є 50 штатів і сотні міст, здатних експериментувати та прискорювати соціальні інновації.

Наприклад, у межах цієї ініціативи природа-мати змусить федеральний уряд створити 3D-друкарські лабораторії у кожній загальноосвітній середній школі в Америці та встановити, що вони працюватимуть до 10 години щовечора, щоб дорослі могли користуватися ними в позашкільний час. Хтозна, які виникли б робочі місця або галузі виробництва, якби ми розкрили творчі та

експериментальні таланти нашого суспільства за допомогою 3D-принтерів. Може, прийде нове покоління ремісників та виробників продуктів і пристроїв, які ми тепер не можемо собі навіть уявити.

19. І останнє: природа-мати ніколи не буде політкоректною. Її партія неухильно підтримуватиме громаду, громадянство та стрижневі цінності успішних сучасних суспільств — толерантність, плюралізм, економічну інтеграцію, повагу до жінок, свободу слова тощо. Щоб виростити та підтримувати здорову демократичну систему, потрібний багатий ґрунт спільних стрижневих цінностей, які сприйме кожна людина. Політолог Ендрю А. Мічта добре сказав про це в есе «Деконструкція Заходу», опублікованому у квітні 2017 року в *The American Interest*:

«Протягом останніх 20 років західні еліти виступали за (або визнавали можливість) т. зв. «мультикультурну політику», згідно з якою іммігрантам більше не пропонуватимуть ставати громадянами у справжньому сенсі західної ліберальної традиції. Люди, які не знають державної мови, не знають історії держави й не ототожнюють себе з її культурою, традиціями, залишаються у статусі туристів. Те, що іммігранти не асимілюються в ліберальні західні демократії, є основою зростання балканізації та нестабільності західних держав — і в Європі, і у США».

Демократична країна сьогодні не процвітатиме, якщо люди не трактуватимуть себе як громадян, які мають права й обов'язки підтримувати, перейматися та збагачувати «загальний набуток», тобто громадський простір, державні інститути та стрижневі ліберальні цінності. Це складники «громадського капіталу», і громади та країни, багаті на нього, де люди не просто живуть за своїми стінами та єднаються лише з власними племенами, завжди будуть витривалішими й динамічнішими.

У підсумку в добу екстремальної погоди й глобалізації, напрочуд швидких змін на ринку праці, великих розривів у доходах, екстремальних демографічних вибухів в Африці, які дестабілізують Європу, надзвичайних дефіцитів, вельми низьких відсоткових ставок, незабезпечених пенсійних зобов'язань нам слід бути новаторами в політиці та спонукувати основні інститути до оновлення. Нам потрібна динамічна гібридна політика, що не боїться поєднувати ідеї з усього традиційного політичного спектра та з-поза його меж. Я кажу



про політику, яка зміцнить страхування робочих місць, передусім для тих, хто не подужає за прискоренням. Я також кажу про політику, яка здатна вивільнити прискорене підприємництво, інновації та зростання, щоб підтримати тих, кому потрібне таке страхування. Кажу про політику, здатну стимулювати більше соціальних технологій та інституційних, політичних, регуляторних реформ, які нам потрібні, щоб устигати за змінами у фізичних технологіях у добу прискорень. І, нарешті, я кажу про політику, яка враховує, що в сучасному світі великий політичний поділ відбувається «не на лівих і правих, а на відкритість і закритість», як стверджує опитувач Крейг Чарні; і вона вибере відкритість у питаннях торгівлі, імміграції, глобальних потоків, а не закритість.

Насамкінець я кажу про політику, що більше зосереджується на створенні інструментів і трамплінів, а не стін, на сприянні розвитку працівників, а не робочих місцях; на створенні платників податків, а не скороченні податків; на сприянні громадянам та їхнім сусідам, а не політичним племенам, які живуть ізольовано один від одного.

Якщо традиційні ліві та праві партії в Америці й у всьому світі пристосуються до нового порядку денного, що вимагає неортодоксійного підходу до політики, — усе буде добре. Однак, гадаю, багато хто опиниться у скруті, коли потреба адаптації, імітації природи-матері, посилення витривалості й рухливості в добу прискорення стане не до снаги суворій ортодоксії.

Швидко адаптуватися до доби прискорень не вдасться; не зарадять ні зниження, ні збільшення податків, ні відгородження, ні вихід із торгової угоди. Якщо хочете, щоб країна чи спільнота процвітали у XXI столітті й не згасала мрія про гідне життя середнього класу для всіх громадян, слід усе переосмислити: податки, освіту, керування, підтримку, — і частіше стимулювати розвиток знизу вгору — від рівня громади та штату. Перелік виправлень, наведених вище, — це мій внесок у розв’язання проблем. Давайте свої варіанти. Однак якщо у вас немає переліку взаємозв’язаних адаптацій до доби прискорень, то й відповіді у вас немає й немає значущої політичної партії.

Як почали ми з мудрості природи-матері, то й закінчімо тим самим: успішні біологічні системи мають одну спільну рису, зазначає Еморі Лавінз: «Усі вони високоадаптивні, а решта — то вже деталі».

[35](#)

Скорочення NBD походить від англ. *Namib Beetle Design*, тобто «Проект жука з пустелі Наміб».

[36](#)

Кеді — служка, який подає гольфістам спорядження.

[37](#)

Дайвет — удар ключкою по грудці дерну.

[38](#)

Нинішня назва компанії — [24]7.ai.

[39](#)

Термін «адміністративна держава» запропонував Двайт Волдо 1948 року.

## **Розділ 11. Чи є Бог у кіберпросторі?**

**Ніколи не бувало так, що людина могла щось робити, а воно якось не робилося. Тут одне з трьох: 1) психіка людини має кардинально змінитися (бажаю успіху!); 2) суспільний договір у світі змінюється так, що «розгнівані чоловіки» більше не «уповноважуються» (і тут бажаю успіху!); або 3) бум!**

***Гарретт Ендрюс, онлайнний коментар  
21 жовтня 2015 року до моєї колонки на  
NYTimes.com***

**Любов не переможе, якщо ми не полюбимо одне одного достатньо, щоб виправити наші [лайка] проблеми.**

***Коментар коміка Саманти Бі під час її шоу «На весь екран» на каналі TBS 13 червня 2016 року  
про вбивство в нічному клубі в Орландо***

Я багато подорожував, продаючи різні книжки, відколи опублікував свою книгу «Від Бейрута до Єрусалима» 1989 року. Провів кілька сотень зустрічей із читачами під час продажу книжок. І яке ж було найкраще питання, пов'язане з книжками? На це легко відповісти. Зустріч відбувалася в театрі Портленда<sup>40</sup> в Портленді, штат Орегон, 1999 року; я тоді презентував свою книжку «Лексус та оливне дерево: розуміння глобалізації». На балконі підвівся молодий чоловік і запитав: «Чи є Бог у кіберпросторі?»

Щиро кажучи, я не знав, що відповісти на таке відверте питання. Зрештою, людство створило величезну царину для взаємодії людей, що називається кіберпростором, — десь між Небом, Землею й Пеклом. Хто ж там керує? Amazon.com? Бог у високостях? Диявол? Питання зацікавило мене. Тому я зателефонував одному з моїх найповажніших духовних наставників — рабину Цві Марксу, видатному талмудисту, з яким я познайомився в Інституті Шолома Хартмана в Єрусалимі та який зараз живе в Амстердамі. Я сподівався, що рабин порадить, що відповісти.

Мені здалося, що відповідь рабина Маркса настільки вдала, що я включив її до видання книжки «Лексус та оливне дерево: розуміння глобалізації» у м'якій палітурці, а тоді якось забув про неї. Але що ретельніше я працював над завершенням нинішньої книжки, то глибше замислювався над цим питанням і відповіддю рабина Маркса. Я при нагоді ставив це питання релігійним лідерам та іншим людям. Коли я запитав архієпископа Кентерберійського Джастіна Велбі: «Чи є Бог у кіберпросторі?», він спочатку віджартувався, що Бог має бути в кіберпросторі, бо щоразу в лондонському метро він чує, як люди говорять мобільною: «О Боже, чому це не працює!»

Ось що відповів мені рабин Маркс: він почав із пропозиції, що щоразу, запитуючи «Чи є Бог у кіберпросторі?», я повинен почати відповідь ось як: «Це залежить від того, ким ви вважаєте Бога». Якщо ви вважаєте, що Бог буквально Всемогутній і робить свою присутність відчутною через божественне втручання, уражаючи зло й винагороджуючи добро, то Його, бігме, немає в кіберпросторі, де повно порнографії, азартних ігор, блогів і твітів, які всіляко поганять людей, поп- та реп-музики з двозначними текстами та лайками, не кажучи вже про мову ненависті, кіберзлочинність та наймання на роботу до ненависницьких груп, як-от ІДІЛ. Справді, раніше казали, що найуживаніші в інтернеті слова з трьох літер — це «секс» (*sex*) і «MP3» (колись це входило до запитів для вільного завантаження музики), а не «Бог».

Рабин Маркс додав, що, однак, є єврейське постбіблійне уявлення про Бога. Згідно з біблійним поглядом на Бога, Він завжди в усе втручається. Він відповідає за наші дії. Він карає погане й винагороджує добро. Постбіблійний погляд на Бога полягає в тому, що ми створюємо присутність Бога за власним вибором та власними

рішеннями. У постбіблійному погляді на Бога, у єврейській традиції, Бог завжди криється і в кіберпросторі, і в сусідньому торговельному центрі, і щоб Бог був із вами у приміщенні (чи то справжня кімната, чи чат), ви маєте самі привести Його туди своєю поведінкою, моральним вибором, кліком мишки.

Рабин Маркс зазначив мені, що в Книзі пророка Ісаї є вірш: «Ти мій свідок. Я — Господь»<sup>41</sup>, додавши, що рабини-коментатори II ст. тлумачили цей вірш так: «Якщо ти Мій свідок, то Я — Господь. А якщо ти не Мій свідок, Я — не Господь». Тобто він пояснив, якщо ми не свідчимо про присутність Бога добрими справами, Його немає. Якщо ми не будемо поводитися так, ніби Він керує речами, то Він не керуватиме речами. У постбіблійному світі ми розуміємо, що з першого дня світу Бог довіряв людині робити вибір, коли доручив Адамові прийняти правильне рішення про те, який плід їсти в Едемському саду. Ми відповідаємо за вияв присутності Бога нашими справами, нашим вибором. І причина актуальності цієї проблеми в кіберпросторі полягає в тому, що ніхто там за це не відповідає. Тепер свобода вибору, яку Бог дарував людині, ніде так більше не виявлена, як у кіберпросторі. У кіберпросторі, де всі ми пов'язані, відповідального немає.

Отже, як я написав у книжці «Лексус та оливне дерево», виданій у м'якій палітурці, я почав говорити всім, хто запитував «Чи є Бог у кіберпросторі?», що Його немає, але Він хоче бути там. Лише ми можемо привести Його туди своїми діями. Бог звеличує Всесвіт такою свободою людини, бо знає, що єдиний спосіб Його істинного прояву у світі полягає не в Його втручанні, а в нашому виборі святості й моральності в довкіллі, де ми вільні вибирати що хочемо. Як зауважив рабин Маркс: «Із постбіблійного єврейського погляду на світ не можна бути моральним, якщо ви не абсолютно вільні. Якщо ви не вільні, у вас немає повноважень, якщо у вас немає повноважень, то ваш вибір — не повністю ваш. Бог про кіберпростір каже, що ви в ньому вільні, і Я сподіваюсь, що ви зробите правильний вибір, і в такому разі Я буду присутній там».

Покійний ізраїльський релігійний філософ Давид Хартман додав важливу обставину: певною мірою кіберпростір нагадує світ, про який говорили пророки: «Місце, де все людство може єднатися й бути абсолютно вільним». Але він вів далі: «Небезпека криється в тому, що

ми об'єднуємо людство в кіберпросторі, але без Бога», — власне, без будь-якої системи цінностей, без будь-яких фільтрів, без справжнього керування.

Справді, у кіберпросторі немає червоного сигналу світлофора, жодних поліцейських, немає поліційних патрулів, судів, суддів, немає Бога, який нищить зло й нагороджує добро, звичайно, не можна подзвонити на якийсь номер 1-800 і зажадати щось на кшталт: «Не дайте Путіну втручатися в мої вибори». Якщо хтось ганьбить вас у *Twitter* чи *Facebook*, то, якщо це погроза заподіяти смерть, можете того писаку видалити, особливо якщо це анонім, що в кіберпросторі трапляється досить часто.

А однак у цій царині ми щодня проводимо дедалі більше годин. У кіберпросторі ми чимраз частіше купуємо, здійснюємо знайомства, знаходимо більше друзів і підтримки, більше вчимося, торгуємо, викладаємо, підтримуємо зв'язок, більше транслюємо й шукаємо та створюємо новин, більше продаємо товарів, послуг, ідей. Тут президент США може спілкуватися через *Twitter* безпосередньо з десятками мільйонів прихильників — без редактора, перевірки фактів, без адвокатів, які подають позов заклеп або будь-якого іншого фільтра. Але страшніше те, що лідер ІДІЛ може робити те саме зі свого бункера в Сирії або Іраку.

Водночас, як ішлося вище, доба прискорень додає ваги людям і машинам та дає їм змогу у взаємозалежному світі впливати на цілі регіони. І це має також моральні наслідки.

Бо коли ми послаблюємо всю структуру влади згори вниз і зміцнюємо її знизу вгору, коли світ творять не лише великодержави, але й люди з надмірними повноваженнями, коли ми наближаємо до себе стільки далеких чужинців, коли ми прискорюємо потік ідей та інноваційної енергії, коли ми даємо машинам силу думати, змінюємо ДНК, щоб усунути хвороби, спроектувати рослини чи нові матеріали, коли греки, які сплачують податки, можуть руйнувати ринки облігацій і банки в Бонні в Німеччині та Джермантауні в Меріленді, коли косоварський хакер у Малайзії може зламати файли американського крамаря та продати їх оперативнику Аль-Каїди, який може вийти на *Twitter* і загрожувати американським військовослужбовцям, особисті дані яких були зламані, коли все це відбувається одночасно, то це означає, що ми колективно створили світ, у якому кожна людина

уявляє, вірить і прагне чогось більше, ніж коли-небудь, бо тепер вона може діяти за своїм уявленням, віруванням і прагненням набагато швидше, глибше, дешевше й ширше, ніж у минулому.

*Відверто кажучи, ми створили світ, у якому люди стали більш богоподібними, ніж будь-коли раніше. І ми створили світ із величезними новими просторами, що називаються кіберпростором, де, на відміну від минулого, немає законів, цінностей і нібито й Бога.* Об'єднайте ці дві тенденції і ви зрозумієте, чому більше людей за останні роки питали мене не тільки, чи є Бог у кіберпросторі, а й про цінності взагалі, — як нам об'єднати більше людей у громади та включити в контексти, які переймаються такими цінностями, як порядність, чесність, взаємоповага. На свій штиб вони запитували про переосмислення етики так, як ми переосмислюємо робочі місця, політику та геополітику. Тобто вони прагнуть моральних інновацій. І мають на це право. Бо саме зараз час зупинитися та вдатися до моральних рефлексій. «Кожну технологію спочатку використовують, а потім осмислюють, — писав Леон Візелтєр у *The New York Times Book Review* 11 січня 2015 року. — Існує запізнення між інновацією та усвідомленням її наслідків. Ми живемо в пору цього запізнення, тому наразі час не страчувати розум і помірковувати. Ми можемо багато здобути й багато втратити».

Однак як саме ми стаємо богоподібними, якщо ми зараз достоту живемо в кіберпросторі, де Бога немає? Подумайте про це: о 8:15 ранку 6 серпня 1945 року американський бомбардувальник Б-29 скинув атомну бомбу на японське місто Хіросіму, розпочавши перегони ядерних озброєнь, і ми опинилися у світі, де одна країна могла всіх нас убити, призвести до знищення всієї планети. Як ішлося про одну країну, то я радий, що це США.

Але зараз ми увіходимо в світ, де всіх нас може вбити одна людина. Колись одна людина вбивала одну людину. Потім одна людина могла вбити десяткох. Потім — тисячі. А нині ми наближаємося до світу, у якому одна людина чи невелика група цілком здатні вбити всіх. Колись для цього потрібна була країна чи організація. Тепер не так. Як довго до того, як ми прочитаємо, що ІДІЛ дістала технологію 3D-принтера та планує зібрати з подільного матеріалу бомбу у валізі? Чи довго чекати, що якийсь терорист чи неадекватна особа спробує дістати вірус, як-от вірус Ебола, і перетворити його на біозброю?

У березні 2016 року повідомляли, що бойовики ІДІЛ змовлялися взяти в заручники бельгійського ядерника, щоб отримати доступ до бельгійського центру ядерних досліджень.

Сьогодні ж, «якщо ви можете це уявити, це станеться, — стверджує нейробіолог Ерік Лутгардт. — Питання лише про те, скільки це буде коштувати. Якщо можете уявити собі масовий хаос або масову ліквідацію бідності чи малярії, то зможете реалізувати це легше, ніж раніше». Нині масштабність індивідуальної поведінки — це і проблема, і її розв'язок. «Індивідуальна поведінка може мати глобальні наслідки. Моя поведінка має спільний масштаб зі світовою, і світова поведінка — з моєю».

Це стосується й біології. «У минулому лише природа-мати контролювала еволюцію виду, а тепер людина успадковує таку здатність у своєму масштабі, — зазначає Крейг Манді. — Ми починаємо маніпулювати біологією, на якій ґрунтується все життя». Наприклад, сьогодні люди питають: чи слід знищити вид комарів, який переносить вірус Зіка, бо для цього є технологія, що спирається на числення та збір даних? Вона називається «генний драйв». У *MIT Technology Review* за 8 лютого 2016 року читаємо:

Учені кажуть, що суперечлива генетична технологія, здатна знищити комарів, що переносять вірус Зіка, з'явиться за кілька місяців.

Технологія, що називається «генний драйв», продемонстрована лише торік на клітинах дріжджів, дрозофілах та малярійних комарах. Це технологія коротких паліндромних повторів, регулярно розташованих групами, що примушує генетичні зміни поширюватися в популяції у процесі відтворення.

Три американські лабораторії, що працюють із комарами — дві в Каліфорнії та одна у Вірджинії, — кажуть, що вони вже працюють над генним драйвом для *Aedes aegypti*, видом комарів, що є основними переносниками вірусу Зіка. Якщо цю технологію впровадять, вона теоретично призведе вид до вимирання.

Супернова сприяє використанню синтетичної біології для створення організмів, які раніше не існували; вона надає існуючим видам атрибути, яких вони раніше не мали, й усуває організми, які виявилися проблемними чи непродуктивними, хоч їх розвинула сама природа-мати. Раніше природа-мати робила це через природний добір. Незабаром, однак, ви зможете бавитися в цю гру вдома.

Найкраще в цьому те, що ми наближаємося до світу, у якому ми спільно зможемо на постійній основі годувати, одягати й давати



притулок кожній людині, виліковувати майже кожну хворобу, збільшити дозвілля для кожної людини, учить кожну дитину й давати кожному змогу реалізувати свій потенціал. Супернова залучає набагато більше мізків до роботи над розв'язанням усіх поважних проблем. «Ми — перше покоління, яке має людей, ідеї та ресурси для вирішення всіх найважливіших викликів», — стверджував Френк Фредерікс, засновник глобального міжконфесійного руху «Світова віра».

Тому я наполягаю на тому, що як вид ми ніколи не стояли на цьому моральному перехресті, *де один із нас може вбити всіх нас і гуртом ми могли б усе вирішити, якби ухвалили це зробити.*

І тому належна реалізація повноважень, що дісталися нашому поколінню, вимагає моральних інновацій, якими ми щойно почали перейматися у США й у світі, та кращого обґрунтування етики, якою більшість лідерів нехтує.

«Може, це надто романтично, але гадаю, що лідерству не завадить здатність узгоджувати свої дії з цінностями та етикою», — зазначив Джеффри Гартен, колишній декан Єльської школи менеджменту:

В освіті слід збільшити викладання гуманітарних наук. Як ми будемо думати про приватність або генетичні досліді? Це ті царини, у яких міжнародних рамок немає. Власне, і державних рамок немає. Китай розгорнув широкомасштабну генну інженерію на матеріалі деяких тварин. І куди це прямує? На які правові та етичні норми має така діяльність спиратися? І хто має необхідні засоби, щоб запровадити правильні засади? Як урівноважити технічний поступ із почуттям гуманності? Розуміння цього у вас не буде, якщо ви вчитиметеся у MIT, де вам викладатимуть лише ядерну фізику. Іронія та й годі. Зі зростанням технологічності нам знадобляться люди, які мають значно ширший кругозір. Можна найняти технолога, щоб система працювала, але коли йдеться про цілі, потрібний інший лідер.

Амінь.

## **Вип'ю і я пива з цим відео від ІДІЛ**

Не підлягає сумніву, що ми створюємо величезні нові некеровані простори, де немає правил, законів, ФБР, не кажучи вже про Бога. Розгляньмо пару незвичайних новин, поширюваних за останні два роки. Перша стосується виявлення факту, що YouTube.com давала

комерційну рекламу перед відео, які розміщували ІДІЛ та інші терористичні групи.

Третього березня 2015 року сайт CNNMoney.com повідомив: «Дженніфер Еністон рекламує *Aveeno*, *Bud Light* — своє пиво на концерті, а *Secret* продає дезодорант зі свіжим запахом. Здавалося б, звичайні рекламні ролики, але вони вирізняються подальшим контентом. У цьому випадку — це відео від ІДІЛ та джихадистів». Коли YouTube.com продає рекламні слоти компаніям, алгоритми автоматично ставлять рекламу перед відео. Як пише CNNMoney: «Рекламодавці безпосередньо не контролюють, де ставлять їхню рекламу, хоча вони можуть вказати бажану цільову аудиторію». У матеріалі процитовано юриста-аналітика Денні Сіваллоса: «З погляду контрактів ці корпорації, які платять грубі гроші за кліки на YouTube.com, можуть мати претензії, коли дізнаються, що їхні ролики ставлять перед відео, у якому ІДІЛ агітує за вступ до своїх лав». Серед послідовників ІДІЛ, мабуть, небагато пиворізів. Може, алгоритм виявив, що на ці сайти заходить багато молоді, і вирішив, що серед них багато пиворізів? Проте цього рекламодавці не знали й це їх не потішило. Переглянувши одне таке відео, віце-президент із питань зв'язків зі споживачами в компанії *Anheuser-Busch* сказав CNNMoney: «Ми не знали, що один із наших промороликів підверстали до цього відео». Після виступу CNNMoney YouTube.com вилучив відео, пов'язане з ІДІЛ. Розвиваючи цю проблему, веб-сайт Bustle.com написав:

Реклама на YouTube.com працює так: після того, як бренд платить за слот, алгоритм відеосайту довільно розміщує рекламу перед якимось відео, але ні сайт, ні компанія не знають, перед яким саме відео, якщо самі не переглянуть його. Компанії не можуть вимагати, щоб після їхньої реклами йшли певні відео, але вони можуть обумовлювати потрібну цільову аудиторію. Виходить, що це таємниця — як реклама *Bud Light*, «тойоти» та *Swiffer* передує відео, зробленому ІДІЛ, бо ми ж не припускаємо, буцім якась із цих компаній таргетувала бойовиків-екстремістів у віці 18—55 років, які хочуть накинати світу терор.

Або розгляньмо випадок, що стався в Сіднеї, Австралія. 24 грудня 2014 року мобільний застосунок для виклику таксі *Uber* мав вибачитися за завищення цін після теракту в кав'ярні, у якому

загинуло троє людей і вбито терориста після 16-годинної облоги. BBCNews.com повідомляв, що після того, як озброєний злочинець захопив кав'ярню, люди від неї почали тікати пішки та автівками, а алгоритм «цінового стрибка» *Uber* завищив тарифи в чотири рази».

У день облоги торговельного центру «Мартін Плейс» у Сідней *Uber* зазнав нищівної критики в соціальних медіа через підвищення тарифів, тому він почав пропонувати безкоштовні поїздки з міста.

*Uber* також заявив, що відшкодує завищену оплату за проїзд...

«Ми не відразу скасували завищений тариф. Це було хибним рішенням» [*Uber* зазначив у блозі]...

Компанія сказала, що її пріоритетом було допомогти багатьом людям безпечно відістатися з бізнес-центру, але це «погано» донесли пасажиром, що призвело до багатьох непорозумінь щодо мотивів.

В інших містах *Uber* захистив свою стратегію цінового стрибка, але домовився з регуляторами у США про обмеження такої політики під час надзвичайних подій у державі.

Спільне в цих історіях те, що винні алгоритми, а не люди чи етика і, звичайно, не Бог. Спільне також те, що низка технологічних сил зійшлася, щоб створити експоненційні зміни в силі людей і машин — набагато швидше, ніж ми змогли змінитися, набагато швидше, ніж ми змогли змінити наші інститути, закони та моделі лідерства. «Ми дозволяємо технології виконувати роботу, від якої людям не слід відмовлятися, — доводив Сайдмен. — Хтось дав дозвіл алгоритму YouTube.com розмістити рекламу з цими відео. А раніше цю роботу не віддавали технологіям». Це завжди робили люди. «Технологія створює можливості для нових форм поведінки, досвіду та зв'язків, — додав він, — але тільки люди спирають поведінку на засади, роблять досвід значущим, зв'язки глибшими й укоріненими у спільні цінності та прагнення. На жаль, немає закону Мура щодо людського поступу й етичного розвитку. Це неоднозначна робота, яка не має лінійної програми. Вона йде вгору, вниз, зигзагами, різкими поворотами. Важко, але іншого шляху немає».

Це особливо складно, бо кіберпростір уже у вас удома. Пригадаймо, як у листопаді 2015 року в Каньйон-Сіті, штат Колорадо, упіймали понад сотню учнів середньої школи, що обмінювалися фото, які ховали в секретних застосунках для світлин у смартфонах. Учні фотографували себе голими, обмінювалися світлинами, а тоді за допомогою «програм-примар» зберігали й ховали їх на своїх

стільникових телефонах. Примарні застосунки виглядають як звичайні: найпоширеніший із них — калькулятор, і якщо батьки або вчитель візьмуть ваш телефон, то лише його й побачать. Але якщо на клавіатурі ввести секретний код, з'явиться прихована сторінка, де можна зберігати порнографію, відео та сексуальні бесіди. Таке Q могла інсталювати на стільниковому телефоні Джеймса Бонда десять років тому. Тепер цю програму має кожен учень середньої школи. Приватний «фотосейф» для фото та відео нині має чи не найбільший попит у магазині застосунків *Apple App Store*. Це технологія покликана захистити учня від уваги батьків, поліцейських і тих, хто морочиться зі сталими цінностями.

«Колись батьки могли підловити дитину, яка робила щось погане, то що вони робили? Казали: “Іди до своєї кімнати”, — зауважив Сайдмен. — Знаючи, що їхні діти фізично вдома, вони могли контролювати їх, наказувати йти до своєї кімнати, де не було телевізора». Тепер ви відправляєте дитину до своєї кімнати, додав він, а вони й там зв'язуються з усім світом таємними програмами, які мама й тато не можуть відкрити, бо малеча ніби рахує, а насправді веде бесіду про секс.

Ви дали дітям мобільний телефон, щоб зручніше відстежувати їх після півночі або привезти їх додому з вечірки за допомогою *Uber*. Проте «яблучний» айфон — не довгий повідець, а радше ключ до світу заборонених яблук. Отже, «ідіть до своєї кімнати» тепер має означати «віддайте смартфон, планшет, айпод, яблучний смарт-годинник, бездротову картку й код застосунків для приховування інформації... і лише потім ідіть до своєї кімнати».

## **Не всі потоки однакові**

Про що йдеться? Джон Гейджел, який раніше пояснив, чому потоки набули значно більшої ваги, ніж цінні папери, влучно відповідає на це запитання: у добу дедалі швидших та об'ємніших цифрових потоків ми не повинні забувати, що «не всі потоки однакові».

Як пояснює Гейджел у своєму блозі «Перспективи переднього краю»: ми допіру починаємо усвідомлювати, що всі ці зв'язки, які створюють багатші потоки у глобальному масштабі, мають свої вади. Поганий контент, фейкові новини, наклепи, комп'ютерні віруси, хакерські

скандали, раптові обвали на ринках, чутки — усе це циркулює ширше, швидше, глибше й за меншу ціну, ніж будь-коли раніше.

«Виявляється, що надмір потоків може зробити наші системи вразливішими», — пояснює Гейджел.

Отже, як ми можемо використовувати світ потоків, не послаблюючи наших спільнот? Гейджел відповідає одним словом: «Тертя, потрібне тертя — інституційні механізми й особиста практика, що уповільнюють потоки та зменшують імовірність каскадування потоків і руйнування систем... Наприклад, у випадку ринків торгівлі це може мати форму буферів, які потребують роздумів та аналітики, перш ніж використовувати інформацію. У випадку взаємодії людей продуктивним тертям може бути залучення сторонніх із різними поглядами та досвідом, що дає можливість випробувати наші погляди та виробити набагато більш творчий підхід, ніж тоді, коли б ми взаємодіяли з особами, які мають погляди, подібні до наших.

Звичайно, шлях до угоди чи ухвали буде довшим, але результат виявиться значно інноваційнішим і допоможе нам швидше вчитися.

Ключ до продуктивного тертя — сприяти взаємоповазі серед усіх учасників, навіть якщо є розбіжності щодо обговорюваних тем і викликів».

Недарма ця книжка називається «Дякую за запізнення».

Урок Гейджела особливо підходить для батьків та освітян. Важливо, щоб ми навчали молодь цифрової культури, починаючи з дитсадка. Урок може бути дуже простим, але втовкмачити його треба кожній молодій людині: інтернет — це відкрита каналізація непідготовленої, нефільтрованої інформації, до всього прочитаного слід ставитися скептично та критично, власні записи треба робити з належною делікатністю. Дослідження, опубліковане 22 листопада 2016 року Стенфордською педагогічною магістратурою, вказує на «прикре невміння студентів сприймати інформацію з інтернету»... Учням, наприклад, складно було відрізнити рекламу від новин або визначити джерело інформації... В одному опитуванні учням проміжної школи пропонували пояснити, які можуть бути підстави не довіряти спонсорованій банком статті про фінансове планування, яку написав керівник банку. Дослідники виявили, що багато учнів не назвали авторство чи спонсорування статті як основні причини для недовіри».

Професор Сем Вайнберг, провідний автор доповіді, сказав: «Багато людей припускають, що молодь вільно володіє соціальними медіа, тому вона однаково чутлива до того, що вона там знаходить. Наша робота свідчить, що все якраз навпаки».

Тому, навчаючи дитину читати в інтернеті, перевіряти за іншими джерелами правдивість прочитаного, ми маємо привчати її до системи цінностей, що сприяє взаємоповазі й терпимості, і це нині як ніколи важливо. А що тепер ми багато часу проводимо в кіберпросторі, у цій безбожній царині, наші закони про приватність слід оновити. Ми не можемо потурати приватності абсолютистів, які наполягають, що поліція має право робити трус у вашій земній відпочивальні з належним ордером, а у віртуальному кіберпросторі — ні. Терористи при такому мисленні матимуть добру нагоду для маневру.

Сайт CNN.com повідомив 17 грудня 2015 року, що після самогубних нападів пакистанських джихадистів «розслідувачі паризьких атак знайшли докази, які, на їхню думку, вказують на те, що деякі терористи використовували зашифровані застосунки, щоб приховати планування нападів... Серед використовуваних терористами застосунків посадовці назвали *WhatsApp* і *Telegram*, які вирізняються гарним шифруванням меседжів клієнт-до-клієнта, що надійно захищають приватність користувачів і погано піддаються дешифруванню».

Розгляньмо також випадок, що стався у квітні 2016 року, коли ФБР вимагало від *Apple* ключі до кіберблокувальника на айфоні, який використовував терорист Саєд Різван Фарук, який 2 грудня 2015 року в Сан-Бернардіно, штат Каліфорнія, убив чотирнадцять осіб. *Apple* відмовилася допомагати ФБР, посиляючись на право на приватність користувачів айфонів у всьому світі. Зрештою, ФБР вдалося зламати захист телефона й витягти дані, придбавши «інструмент» від третьої сторони-власниці спорядження для кібербезпеки, назвати яку відмовився тодішній директор ФБР Джеймс Камі. Ця конкурентна боротьба між засадами приватності та потребами безпеки тільки-но почалася. Конгрес США має серйозно переосмислити проблеми регулювання приватності в кіберпросторі за умов дедалі більшого впливу розгніваних людей з надмірними можливостями.

## Час усім повернутися до недільної школи

Звичайно, у світі завжди буде зло, завжди буде злочинність, завжди будуть шахраї, які використовують плоди технічного поступу та свободу кіберпростору, щоб обдурити громаду, її сусідів або незнайомців. Розмови про оптимальне керування такими царинами — це обговорення шансів на обмеження поганої поведінки, бо вона траплятиметься завжди.

Першою лінією оборони суспільства завжди будуть загрози, як-от закони, стоп-сигнали, поліція, суди, спостереження, ФБР та основні правила пристойності таких спільнот, як *Facebook*, *Twitter* та *YouTube*. Загроза потрібна, але її недостатньо в добу прискорень. Зрозуміло, що треба також (і це до снаги батькам, директору школи, президентові коледжу й духовному лідеру) більш серйозно й невідкладно продумати, як можна інспірувати більше того, що Дов Сайдмен називає «стабільними цінностями»: чесність, смирення, цілісність і взаємоповагу. Ці цінності породжують довіру, соціальні зв'язки та, що найважливіше, надію. Це протиставляється тому, що Сайдмен називає «ситуативними цінностями» — «використання можливостей ситуації» — у реальному світі та в кіберпросторі. Стабільні цінності виконують «подвійну роботу», додає Сайдмен, що його компанія LRN<sup>42</sup> консультує глобальні компанії щодо вдосконалення їхніх етичних характеристик. Вони запроваджують поведінку, яка сприяє довірі та здоровій взаємозалежності, а також «надихає на надію та стабільність, які дають нам змогу протистояти людям, що поведуться погано».

Щодо цієї глобальної проблеми в мене є короткий рецепт: нам слід залучити більше людей до виконання Золотого правила. Байдуже, яку версію ви вивчали. Це може бути «Не робіть іншим того, чого не хочете, щоб вони вам робили», або варіант із Вавилонського Талмуду, де видатний єврейський рабин Гілель сказав: «Те, що неприйнятне для вас, не робіть ближньому своєму. У цьому вся Тора. Решта — це коментар. Ідіть і запам'ятайте це». Чи будь-який інший варіант, освячений вашою вірою.

Коли хтось із нас може вбити нас усіх, коли всі ми можемо всьому дати раду, коли інші здаля зможуть щось для вас зробити й ви зможете

здаля зробити щось для них, Золоте правило ніколи не мало більшої ваги й настільки не потребувало масштабування.

Його особливістю є те, що, хоч воно й найпростіше з усіх моральних настанов, «воно продукує найскладнішу форму поведінки: правило завжди адаптивне, застосовується в будь-якій ситуації, що вирізняє його з інших норм поведінки», — стверджує Гаутам Мукунда, професор організаційної поведінки в Гарвардській бізнес-школі. Коли світ уже складний, ви не хочете ще більше його ускладнювати. Спростіть його. І жоден едикт про мораль не має такої сили, як Золоте правило, — усе інше справді є коментарем до нього.

Я знаю, що навіть говорити про масштабування Золотого правила, залучаючи більше людей, у більшості ситуацій звучить нереально. Просто правда така: якщо ми не можемо робити більше іншим те, що хотіли б, щоб вони нам робили, якщо ми не можемо підтримати більше стабільних цінностей, ми станемо «першим самозагрозеним видом», зазначає Еморі Лавінз.

Це досить реалістично для вас?

Змінювати те, у що люди вірять, складно. Загальне прийняття саме не приходить. Наївно виглядає навіть поширення самої ідеї. Але я скажу вам, що насправді наївно ігнорувати цей виклик, потребу морального оновлення в добу гнівних людей із надмірними можливостями. Наївно й необачно думати, що все автоматично буде добре. На мою думку, наївність — це неореалізм.

Ближче до кінця свого другого терміну на посаді президент Обама озвучив цей погляд у виступі, коли американський президент уперше відвідав Хіросіму 27 травня 2016 року: «Наука дає нам змогу спілкуватися із заморськими країнами й літати понад хмарами, лікувати хвороби та вивчати космос, але ті самі відкриття можна перетворити на дедалі ефективніші машини вбивства, — сказав Обама. — Цього вчать нас війни сучасності. Хіросіма вчить цієї істини. Поступ технологій без аналогічного поступу інституцій може приректи нас. Наукова революція, яка привела до розщеплення атома, потребує ще й моральної революції».

Ми покликані сьогодні, додав Обама, «трактувати нашу дедалі більшу взаємозалежність як підставу для мирного співробітництва, а не жорстокої конкуренції. Наші держави мають визначатися не здатністю



знищувати, а тим, що ми будуємо. І, мабуть, насамперед ми повинні переосмислити наші взаємні зв'язки як членів єдиної людської раси». Краще й не скажеш, і це не наївність. Це сучасний суворий реалізм. Я повторюю: *наївність — це новий реалізм*, бо наївно думати, що ми переживемо як вид у добу прискорень, не навчаючись по-новому керувати й новими, і старими царинами. І це потребуватиме дуже швидкої моральної та соціальної еволюції. І з чого ж почати?

## Марсіянин

Один із практичних способів розпочати цю справу — залучити якомога більше людей у здорових громадах. Окрім законів і загорж, поліції та судів, чудовим джерелом стриму є міцна громада. Недарма африканці придумали фразу: «Потрібне ціле село, щоб виховати дитину». Громади виконують подвійну роль. Вони творять почуття належності, що породжує довіру, яка лежить в основі Золотого правила, і невидимих обмежень для тих, хто все ще думає про переступ.

Я був в Ізраїлі 11 вересня 2001 року й наступного ранку інтерв'ював експертів у справах ізраїльської розвідки про те, що вже відомо про самогубців-бомбістів, яких вони набачилися в боротьбі з палестинцями. Я на все життя запам'ятав, що вони сказали. Вони сказали, що поки Ізраїль зі своїми глибоко впровадженими розвідувальними мережами не зупинить бомбістів, перш ніж вони рушають з рідних сіл на Західному березі чи в Газі й висаджують себе в автобусі чи ресторані, комусь вдаватиметься прорватися, якщо палестинське село не скаже «ні», якщо село не скаже, що це не мучеництво, яке ми схвалюємо, а вбивство, якого ми не схвалюємо. У здоровій громаді люди не лише видивляються один на одного — вони виходять з *Facebook* і стають лицем до лиця. Здорові спільноти ганьблять і повстають проти руйнівної й образливої поведінки. Самогубці-бомбісти набагато простіше розквітають там, де усуваються або ніколи й не були сімейні, громадські, культурні та релігійні обмеження.

Ось одна історія про терориста-водія вантажівки, який у Ніцці вбив 86 людей. Це з AFP<sup>43</sup>:

Коли в п'ятницю судові експерти робили в його квартирі трус, сусіди людини, яка підозрюється в тому, що вбила десятки людей, наїхавши на них вантажівкою на приморському бульварі в Ніцці, говорили про неї як про одинака, який не був вірником жодної релігії. Репортери AFP інтерв'ювали близько десяти сусідів чоловіка, якого поліція ідентифікувала як 31-річного франко-тунісця Мохамеда Лауежа-Булеля, особисті документи якого знайшли у вантажівці. Вони казали про нього як про одинака, мовчазного, який навіть не вітався у відповідь, коли їхні шляхи перетиналися у кварталі чотириповерхівок у робітничому мікрорайоні в Ніцці.

Еколог-стратегувальник Гол Гарві якось зауважив: «Я вночі не сплю від самої думки про хлопця в темній кімнаті, який їсть піцу з коробки для доставки й дивиться в комп'ютер, шукаючи спосіб відкрити шлюзові ворота греблі Гувера, — про таке можна думати, тільки якщо ви морально й соціально відірвані від суспільства. Греблю набагато простіше зруйнувати, ніж спорудити». У світі, у якому особи мають надмірні можливості, нам слід подвоїти зусилля, щоб найрізноманітнішим чином створювати скрізь моральні контексти та здорові взаємозалежності, які охоплюють іммігрантів, чужинців, одинаків, і надихати більше людей на створення, а не руйнування. Найкраще стримує думка, що друзі й родина ненавидітимуть або зневажатимуть вас за те, що ви робите, і створити таку атмосферу може лише спільнота. «По всій країні є школи та організації, які розробляють нові способи культивування характеру, — зазначив мій колега Дейвід Брукс у колонці в *The New York Times* за 27 листопада 2015 року. — Найкращі, які я бачив, створюють міцну, згуртовану громаду. Здебільшого характер — не індивідуальне досягнення. Він формується завдяки об'єднанню сердець і душ у групах». Одним зі способів зміцнити та масштабувати норми розбудови характеру у здорових громадах — показати, скільки радості й результатів дає єднання сердець, душ і рук, що відбувається, коли ми не просто не накидаємо щось іншим, а робимо разом з іншими великі й складні речі, які все змінюють. Приміром, мені дуже сподобався фільм «Марсіянин», але не тільки через чудову гру та сюжет про американського космонавта, якого грав Метт Деймон, котрого покинули на Марсі. Моя улюблена сцена — коли NASA швидко збирає ракету, щоб доправити найнеобхідніше застряглому космонавтові, але ракета вибухає незабаром після злету, бо брак часу не дав змоги провести належні перевірки та передполітні

випробування. Доки NASA шукає альтернативу (на будівництво ракети йде багато часу), дія раптом переноситься — як писали в рецензії в *China Daily* 12 вересня 2015 року — «до свята святих Китайської національної космічної агенції. Два посадовці... обговорюють, що міг би зробити Китай, щоб допомогти в безнадійній ситуації, і як би це політично, дипломатично та фінансово зіграло на руку Китаю. Просто в них є готова до пуску ракета, але китайська програма засекречена й ніхто у світі про неї не знає, тому якщо вони не запропонують допомогу, ніхто про це не довідається».

Однак китайці несподівано схилиються до акту міжнародного співробітництва й вирішують допомогти врятувати американського космонавта на Марсі від голодної смерті та пропонують свою ракету, щоб доставити «марсіянину» вкрай потрібний рятівний пакунок. Ми бачимо, як співпрацюють китайські та американські космічні експерти, щоб розв'язати цю проблему, і в кінці фільму ми бачимо, що керівництво китайської агенції працює разом із NASA, спільно з людьми по всьому світу роблять місію порятунку успішною.

На жаль, таке могло статися лише в Голлівуді. Це політологічна фікція, бо, як зазначала газета *China Daily*, «з 2011 року Конгрес заборонив NASA співпрацювати з Китаєм через проблеми з правами людини та національною безпекою. Заборону включив до бюджету 2011 року конгресмен Френк Вулф, давній республіканець із Вірджинії, який очолював підкомітет із контролю NASA. «Ми не хочемо дати [Китаю] можливість використовувати нашу технологію, а в них ми нічого не можемо запозичити», — сказав він тоді *Science Insider*.

Однак автор книжки та продюсери фільму «Марсіянин» мали на увазі інше. Вигадана сцена міжнародної співпраці мене зворушила, і не тільки мене. Писали, що в багатьох кінотеатрах глядачі аплодували фіналу, з його голлівудським зображенням міжнародного співробітництва. Краса фільму полягала в тому, що режисер подав це як нормальну, логічну, правильну подію, наштовхуючи нас на думку: «Чому ми не завжди поведимося таким чином? Наскільки краще було б нам усім?»

Річ у тім, що для нашого виживання як виду саме поняття «спільнота» має поширитися на всю планету. Це гучна заява, але правдива: якщо природа-мати трактує нас усіх як цілість і якщо сила одного, сила

машин і сила потоків зачеплять усіх нас одразу, то ми є спільнотою, подобається нам це чи ні, визнаємо ми це чи ні. І якщо ми глобальна спільнота, то й діяти слід відповідно.

«Взаємозалежність — це моральна реальність, — пояснює Сайдмен. — Це реальність, у якій ми зростаємо й гуртуємося; ми глибоко впливаємо одне на одного на великій відстані так, як ніколи раніше. У такому світі є лише одна стратегія виживання та процвітання: утворювати здорові, глибокі та тривалі взаємозалежності в наших стосунках, громадах, між підприємствами, між країнами, щоб разом зростати, а не падати. Це не складно, але важко». Нашим мотто в сучасному світі, додає британський еколог Брук, має бути: «Потрібна планета, щоб виховати дитину».

Чому важко? Бо «великою вадюю людей є те, що ми трайбалісти, — відповідає Маріна Горбіс, виконавчий директор Інституту майбутнього. — Ідентичність нам дає група. Вона дає нам внутрішній стрижень. Від першого вогнища люди розвивалися як члени племені». У цьому й проблема та потреба морального оновлення: у значно більш взаємозалежному світі ми маємо переосмислити поняття нашого племені, розширити поняття спільноти, про що говорив президент Обама у промові в Хіросімі: «Унікальними нас як вид робить те, що не генетичний код примушує нас повторювати помилки минулого. Ми можемо вчитися. Ми можемо вибирати. Ми можемо розповісти дітям іншу історію, яка описує людську спільноту, що знижує ймовірність війни й робить менш прийнятною жорстокість. У цьому місті світ змінився назавжди, і діти цього міста житимуть у мирі».

Горбіс має рацію, що ми зав'язані на племені, але ми не scuти настільки, щоб трактувати плем'я лише у вузькому розумінні. На відміну від тварин, ми можемо адаптуватися й вивчити, що для виживання нам слід розширити коло біля спільного вогнища. У 36-річної солістки опери Карли Дірліков Каналес мати — мексиканка, батько — болгарин, а виховувалася вона у штаті Мічиган. Понад 80 разів вона виконувала партію Кармен у всьому світі. Ми познайомилися на фестивалі мистецтв у Кеннеді-центрі, і вона дуже переконливо подала цю проблему, — такого я ніколи раніше не чув. Вона сказала, що зростала в Америці як не належна до білих англосаксонських протестантів і все життя «ставила галочку у віконці

“інше”». Мені доводилося відчувати, що я не належу до жодного віконця. Я почувалася чужою. І мені це не подобалося. Бо я думаю, що як люди ми прагнемо належати, і коли я почала думати про це ширше, то зрозуміла, що я людина й тому належу. Належу до віконця «всі». Ми всі належимо до віконця «всі»... і всім нам слід перейти від «інші» до «всі». У той час, коли Америка стає країною «меншість — більшість», Каналес заснувала власну маленьку організацію, щоб розширити коло біля вогнища, «щоб допомогти іншим пройти шлях від іншого до всіх».

Третього травня 2016 року Національне громадське радіо в ранковому випуску транслювало матеріал свого репортера-соціолога Шанкари Ведантама, який спеціалізується на невидимих патернах поведінки людей, про нові дослідження, що виявили переваги для здоров'я танців з іншими людьми. «Психологи з Оксфордського університету, — пояснив Ведантам, — нещодавно опублікували дослідження в часописі *Evolution and Human Behavior*. Вони запросили добровольців до лабораторії й навчали їх різних танцювальних па. Добровольців розмістили у групах по чотири на танцмайданчику й дали їм навушники, щоб вони чули музику. Одних навчили однакових танцювальних па, а інших — різних. Перед танцем і після нього дослідники визначали їхній больовий поріг, стискаючи їхні руки... манжетою манометра».

Що ж вони виявили? Ведантам сказав:

Наявні величезні відмінності у сприйнятті болю до та після колективного танцю...

Коли волонтери вивчили однакові па й усі чули однакові пісні, їхні рухи на танцмайданчику синхронізувалися... Після танцю ці добровольці витримували набагато сильніший біль, їхній больовий поріг зростав.

Навпаки, у добровольців, які чули різні пісні або вивчали різні па під ту саму музику й не синхронізували свої рухи, не було змін у сприйнятті болю або посиленні сприйняття болю, — вони насправді відчували більше болю, ніж раніше.

Чим це пояснюється? Ведантам сказав, що, на думку дослідників, відбувалося ось що:

Коли подію сприймають добре, це сигнал про те, що вони поклали собі деяку еволюційну мету і мозок у процесі еволюції почав вважати певні харчі смачними, бо споживання таких харчів давало змогу предкам вижити.

Для соціальних істот належність до групи має життєво важливе значення. Еволюція також пристосувала мозок до відчуття винагороди, коли щось робилося з/для інших людей; спільні танці, особливо синхронні, сигналізують, що ви симпатизуєте багатьом іншим людям. Дослідники вважають, що це пояснює, чому багато культур синхронізували свої танці й чому це може мати користь для здоров'я.

В інтерв'ю, яке я брав у головлікаря служби охорони здоров'я США Вівека Мерті, інстинктивно відлунював цей висновок: «У нас вельми захоплюються новими ліками й новим лікуванням, але якщо добре подумати, співчуття й любов — наші найдавніші медикаменти й вони були в нас протягом тисячоліть. Кожен медик дуже швидко починає розуміти, наскільки важливим складником лікування вони є».

У мене немає ілюзій щодо того, наскільки складне поширення таких ліків або скільки людей усе ще будуть схильні тікати від усіх і шукати притулку, як інші. ЄС народився з розуміння, що після того, як суперництво та племінні уособиці запалили дві світові війни, європейцям краще бути «спільним ринком». Однак таке розуміння, здається, останнім часом вичерпується, про що свідчить британське голосування про вихід із ЄС. І це відбувається не лише там. На Близькому Сході, де я все доросле життя працював репортером/колумністом, ізраїльтяни та палестинці, шиїти й суніти, іракці та іракці, сирійці та сирійці біжать, а не йдуть у хибному напрямі. І найприкріше, що здебільшого вони це знають.

Коли я дописував цю книжку, 2 травня 2016 року *The New York Times* опублікувала матеріал із Сирії про жахи життя там після п'яти років громадянської війни. У ньому наприкінці наведені слова 85-річного доглядача мечеті в Дамаску Саліма аль-Ріфаї про те, що навіть найгірші лиха не тривають вічно й «ця біда теж мине». Але тим часом, додав пан Ріфаї, треба змінитися його співвітчизникам: «Ми повинні вірити в Бога й робити те, що Він від нас вимагає, — сказав він. — І ми повинні допомагати одне одному, щоб знову стати людьми».

Коли у громадянській війні загинуло 250 000 осіб, приблизно десята частина населення країни, цілком можна сказати, що сирійці забули, що означає бути людиною в Сирії. Це слушно щодо багатьох людей в Іраку, Лівії, Сомалі, Ємені, Конго, Руанді, Україні й Боснії; багато хто з них досяг тієї точки, де ненависть одне до одного більша, ніж

любов до власних дітей. Отак насправді виглядає забуття про те, що таке людина. Це означає вбивство іншої людини через її належність до секти, релігії або її міста, зазначеного на посвідці чи виявленого за їхнім акцентом, — навіть знаючи, що це означає сіяти ненависть, яка спалює землю під ногами їхніх дітей та їхнє майбутнє. Це суперечить розбудові спільноти.

Варто назвати деякі протилежні тенденції. Наприклад, 22 квітня 2016 року, на День Землі, світові лідери з 175 країн підписали Паризьку угоду про клімат. Хоча в ній і прописаний найменший спільний знаменник самообмежень на викиди, варто не забувати, яка саме величина цього найменшого спільного знаменника. Це безпрецедентна угода, скерована на уповільнення небезпечного зростання парникових газів. Власне, саме цей виклик, зумовлений прискоренням природи-матері, нарешті змусить людство змінити своє мислення з *інші* на *всі*. Гол Гарві зауважив, що це найкращий приклад вибору: чи всіх знищити, чи все належно влаштувати, — це вибір того, чи ми дамо раду проблемі зміни клімату чи ні. Гарві сказав, що за постійного падіння ціни на відновну енергію й ефективність «вартість знищення клімату та його збереження однакова. Ціна здебільшого однакова, але в масштабі мікроекономіки будуть різні переможці та переможені». Програють вуглевидобувні й нафтові компанії та традиційні комунальні підприємства. Виграють постачальники вітрової, сонячної енергії, власники ГЕС, АЕС, а також ефективні мереж енергорозподілу. «Однак на глобальному рівні весь світ або перемаже, або програє. Наслідки процесу вдарять по всіх прийдешніх поколіннях, не шануючи жодних національних кордонів». Це наш заклик. Повторюючи те, що сказав президент Обама в Хіросімі: «Ми можемо розповісти нашим дітям іншу історію». І ми повинні це зробити. Це не наївність. Це стратегія. Я ще не ладен заходити так далеко, як ізраїльський історик Ювал Ноа Харарі, автор *Homo Deus*, який передбачив в інтерв'ю в *WorldPost* 25 березня 2017 року: «Історія людей почалася, коли люди створювали богів. Вона закінчиться, коли люди стануть богами». Я ще вірю, що в нас є вибір. І це робота для всіх: батьків і політиків, учителів і духовних лідерів, сусідів і друзів. Якщо ви шукаєте, з чого почати, можу порадити історію, яку розповів рабин Джонатан Молтцмен у моїй

рідній синагозі Кол Шолом у штаті Меріленд під час першого казання у єврейський Новий рік 2015 року. Він сказав:

Якось рабин запитав своїх учнів: «Як ми дізнаємося, що скінчилася ніч і почався день?» Учням здавалося, що вони зрозуміли важливість питання. Зрештою, є молитви, чини й обряди, які можна вчиняти лише вночі. А є молитви, чини й обряди, які звершують лише вдень. Тому важливо знати, коли закінчується ніч і починається день.

Отже, перший і найрозумніший учень відповів: «Учителю, коли я, дивлячись на поля, можу відрізнити своє поле від сусідського, тоді кінчається ніч і починається день». Другий учень запропонував свою відповідь: «Учителю, коли я, дивлячись із поля, бачу будинок і розрізняю, що це мій дім, а не сусідський, тоді кінчається ніч і починається день». Третій учень запропонував свою відповідь: «Учителю, коли я здалеку бачу тварину й розрізняю, яка саме це тварина: корова, кінь чи вівці, — тоді кінчається ніч і починається день». Ще іншу відповідь запропонував четвертий учень: «Учителю, коли я бачу квітку й починаю розрізняти її барви: червона, жовта чи блакитна, — тоді кінчається ніч і починається день».

З кожною новою відповіддю обличчя рабина ставало сумнішим і суворішим. Аж він закричав: «Ні! Ніхто з вас не розуміє! Ви лише розподіляєте! Ви відокремлюєте свій будинок від сусідського, своє поле від сусідського, відрізняєте одну тварину від іншої, виокремлюєте один колір із решти. Хіба ми здатні лише ділити, відокремлювати, роз'єднувати світ? Хіба він не достатньо розділений? Хіба світ не достатньо фрагментований? Хіба Тора для цього? Ні, любі учні, усе зовсім по-іншому!»

Вражені учні дивилися на сумне обличчя вчителя: «Тоді, учителю, скажіть нам: як ми дізнаємося, що ніч закінчилася й почався день?»

Рабин уп'явся очима в обличчя учнів і несподівано відповів ласкавим та благальним голосом: «Коли подивитеся на обличчя людини поруч і побачите, що це ваш брат або сестра, тоді закінчиться ніч і почнеться день».

Наближення цього благословенного дня — моральна робота нашого покоління. Я не знаю, коли вона завершиться, але знаю, з чого слід почати — із закріплення людей у міцних сім'ях і здорових громадах. Годі сподіватися, що люди набагато поширять Золоте правило, якщо вони самі розгублені, не прибилися до берега й не почуваються в безпеці. Мені бракує знання, як створити міцну сім'ю, але я знаю дещо про сильні громади, бо я виріс в одній із них. І тому, сподіваюсь, ви мені даруєте, якщо я закінчу цю подорож поверненням разом із вами до нашої наріжної теми та обговоренням остаточного вигляду інновацій для підтримки витривалості й руху в добу прискорень, новаторства в розбудові здорових спільнот.

[40](#)

Нині входить до «Портлендських мистецьких центрів» у складі «Метро».

[41](#)



В українському тлумаченні цей абзац коригується з Септуагінтою і звучить (та інтерпретується) трохи інакше: (Ісая 43:10—12) «Ви свідки Мої, говорить Господь, та раб Мій, якого Я вибрав, щоб пізнали й Мені ви повірили, та зрозуміли, ще це Я. До Мене не зроблено Бога, і не буде цього по Мені! Я, Я Господь, і крім Мене немає Спасителя! Я розказав, і споміг, і звістив, і Бога чужого немає між вами, ви ж свідки Мої, говорить Господь, а Я Бог!»

[42](#)

Попередня розгорнута назва — Мережа легальних досліджень.

[43](#)

AFP (Agence France-Presse) — французьке інформаційне агентство.

## Розділ 12. У постійному пошуку Міннесоти

**Хтось виріс у горах, хтось дитиною пив зі струмка або бавився на площі рідного кварталу й потім, повертаючись туди, одержує шанс відновити щось із власної ідентичності.**

***Енцикліка Папи Франциска про зміну клімату, «Laudato Si'», 24 травня 2015 року***

Якось осіннього дня 2015 року, коли ще писав цю книжку, я їхав своєю автівкою та слухав радіоканал *SiriusXM*. Станція *Coffee House* транслювала музику у стилі фолк, там була пісня, у якій мені настільки припав до душі один рядок, що я за першої нагоди з'їхав на узбіччя й записав собі текст пісні та прізвище співака. Пісня називалася «У центрі урагану»; автори пісні у стилі кантрі-фолк — Бренді Карліль та учасник її гурту Тім Генсерот, виконувала сама Карліль. Я хотів би, щоб вона звучала щоразу, коли ви розгортаєте ці сторінки, як картка *Hallmark* із привітанням до дня народження, бо вона стала лейтмотивом цієї книжки.

Особливо її приспів:

*Твоя любов — ланцюг довкола мене, бран,*

*І смерть її мене не мучить.*

*Ти можеш танцювати в ураган,*

*Лишень посеред стовбоклучі.*

Сподіваюсь, уже зрозуміло, що день у день нас запрошуватимуть до танцю в ураган, спричинений прискореннями на ринку, у природі-матері та законі Мура. Деякі політики пропонують відгородитися муром від урагану. Це дурня. Наразі є лише один спосіб процвітати — виявити та створити власний центр. Центр урагану рухається разом зі штормовою системою. Він бере енергію з неї, створюючи в ній

святилище стабільності. Він і динамічний, і стабільний, — такими й ми повинні бути. Ми не можемо уникнути цих прискорень. Треба зануритися в них, по змозі скористатися їхньою енергією й потоками, рухатися з ними, використовувати їх, щоб швидше вчитися, спритніше планувати та глибше співпрацювати, щоб формувати власні центри, закріплюватися й упевнено рухатися вперед самим та поривати вперед свої сім'ї.

На мою думку, найкращий політичний аналог центру штормової системи — здорова громада. Коли люди відчують свою зрощеність із громадою, вони почуваються «захищеними, шанованими та прилученими», як полюбляє казати мій друг Енді Карснер, чий батько виріс у Дулуті, а мати — у Касабланці. І це чуття нині особливо важливіше, бо коли люди почуваються захищеними, шанованими й залученими до здорової громади, виникає глибока довіра. А коли у приміщенні зростає довіра, громадяни набагато частіше віддзеркалюють застосунки-вбивці природи-матері. За взаємної довіри люди значно краще адаптуються й відкриваються для всіх форм плюралізму. Коли люди довіряють одне одному, вони можуть планувати на віддалену перспективу. Коли у приміщенні є довіра, люди більш схильні співпрацювати та експериментувати — відкривати себе іншим, новим ідеям та новим підходам і поширювати Золоте правило. Вони також не марнують силу, досліджуючи кожную помилку, і відчують, що можуть помилятися й починати знову, помилятися й починати знову.

«Співпраця рухається зі швидкістю довіри», — стверджував Кріс Томпсон в есе на сайті Фонду за наше економічне майбутнє, з яким він працює для міст. Коли люди довіряють одне одному, вони переймаються проблемами й контролюють їх. Політолог Френсіс Фукуяма, який 1996 року написав класичну книжку про те, чому найуспішнішим державам і суспільствам властивий високий рівень довіри — «Довіра: соціальні чесноти та творення процвітання», — зазначив, що «соціальний капітал — це здатність, породжена переважанням довіри в суспільстві чи його частині. Вона може бути втілена й у найменших, елементарних групах, сім'ї й у найбільших — у державі та в усіх проміжних групах». Там, де переважає довіра, пояснював він, групи та громади можуть швидко рухатися й адаптуватися за допомогою різних неформальних контрактів. «І

навпаки, люди, які не довіряють одне одному, зможуть кооперуватися лише в системі формальних правил та інструкцій, які слід обговорити, узгодити, оскаржити та, часом примусово, впровадити», — писав Фукуяма.

Тому Дов Сайдмен стверджує, що довіра — «єдині легальні ліки для поліпшення дієздатності». Але довіру не можна накинати. Її може плекати й надихати лише здорова громада між людьми, які відчують свої обов'язки за суспільним договором. «Довіра постає з того, як люди взаємодіють політично для спільного добра за допомогою інституцій, — додає політичний філософ Гарвардського університету Майкл Сендел. — Здорові громади нарощують м'язи, які сприяють ще більшій довірі».

Власне, найкраще пояснення емоційного впливу довіри на людину або громаду дав голова Офіцерського корпусу охорони здоров'я США Мерті, який провів гарну аналогію між тим, як довіра пожвавлює громаду і як наше тіло подає кисень до серця:

Помпування в серці відбувається у два цикли: систола, коли воно скорочується, і діастола, коли воно розпружується. І ми часто думаємо, що скорочення — найважливіша фаза, бо завдяки йому кров розноситься по тілу. Але з вивченням медицини приходить розуміння, що діастола, коли серце розпружується, важливіша, бо наповнюються судини й постачають до серцевого м'яза потрібний життєво важливий кисень. Отже, без діастоли не може бути систоли, без релаксації не може бути скорочення.

У людських відносинах довіра створює діастолу. Лише коли в людей розпружуються серця й думки, вони починають чути та взаємодіяти з іншими людьми, а контекст для цього створюють здорові громади. На щастя, Америці поталанило і вона нині має чимало здорових громад. Тому я часто кажу іноземним гостям, що якщо вони хочуть бути оптимістами щодо Америки, то слід «стати на голову», бо наша країна виглядає набагато краще знизу вгору, ніж згори вниз. У час, коли національна політика ставала дедалі токсичнішою й нездатнішою продукувати потрібні соціальні технології, щоб ступати разом із прискореннями на ринку та в законі Мура, нас рятував динамізм наших міст, містечок і громад знизу вгору. Вони відмовилися від чекання на спільні дії з Вашингтоном. Багато хто налагоджує місцеві державно-приватні партнерські відносини, що

включають бізнес, освітян, філантропів, місцеві адміністрації, споряджаючи громадян і дітей, щоб вони танцювали і в ураган. Дяка Богові, здорові місто, містечко чи громада стануть основними будівельними блоками урядування у ХХІ ст.

Одним із моїх учителів з цього питання був ізраїльтянин Гіді Грінштейн, президент групи дослідників і стратегувальників «Ройт», яка переймалася переосмисленням громад в Ізраїлі. Він стверджує, що в добу прискорень нам слід «заново визначити базову організаційну одиницю суспільства». Звичайно, як ми вже говорили, нам досі потрібні федеральні та державні уряди, щоб дати лад основам національної економіки, добробуту, безпеки, охороні здоров'я. Але дедалі зрозуміліше, каже Грінштейн, що «основною архітектурою стійкого та успішного суспільства ХХІ ст. має бути мережа здорових громад».

З другого боку, сім'я як одиниця надто слабка, щоб вистояти під час ураганного вітру змін, особливо тому, що багато сімей, передусім неповних, живуть на межі — без заощаджень, пенсій, власного дому. Одна-єдина криза у сфері здоров'я, авто або зайнятості може вибити їх з колії. Таким сім'ям бракує часу й фінансових засобів для забезпечення власної працездатності та продуктивності в добу, яка вимагає навчатися протягом усього життя, щоб мати протягом усього життя роботу й доходи.

Ідеальною адаптивною політичною одиницею для забезпечення витривалості та руху в добу прискорень є здорова громада. Бо на її рівні набагато простіше створити довіру, а довіра сприяє гнучкості та експериментуванню. Мерам і членам міськради слід бути більш підзвітними та чутливими до виборців і менш ідеологічними за типового конгресмена США, бо вони бачать своїх виборців щодня, а виборці — їх, і разом їм треба давати раду наслідкам правильних і неправильних дій міста. Це сприяє більш прагматичному й чутливому ухваленні рішень.

Але наявність громади ще не означає, що вона здорова. І в нас, і у світі є чимало громад, які занепадають. Що є спільного в усіх здорових громад? Загалом вони створили те, що я називаю *комплексними адаптивними коаліціями*. Вони здатні використовувати довіру, щоб швидко рухатися і, як стверджує Грінштейн, «винаходити заново» стрижневі інститути громади — від шкіл до громадських

центрів, ратуші, громадського простору, щоб сприяти «працездатності, продуктивності, інклюзивності та якості життя своїх членів». Адаптивні коаліції підтримують витривалість і динамізм громадян у той час, коли дедалі більше сімей потребують підмоги, щоб упоратися з прискореними темпами змін.

Громада не може бути здоровою, на думку Грінштейна, якщо громадяни не матимуть освіти й навичок, потрібних для роботи та продуктивного життя, а що люди тепер живуть довше, то це означає створення можливостей, щоб навчати всіх протягом усього життя від 18 до 70 років. Нині здорова спільнота має бути інклюзивною, тобто соціально інтегрувати різні раси й релігії, інвалідів, людей похилого віку; потрібна також економічна інклюзивність з мінімальним розумінням розподіленого процвітання, що характеризувало американський середній клас на підйомі. Тому державні школи у здорових спільнотах, додав Грінштейн, повинні залишатися відкритими після уроків, щоб далі там діяли навчальні центри для дорослих і центри догляду, які надаватимуть послуги дітям, батькам та людям похилого віку, щоб були соціальні служби, які охоплять увагою всі сім'ї й дітей.

І нарешті, зазначив Грінштейн, здорова громада створює та розширює «громадські простори»: парки, маршрути, транспортні мережі, басейни, бейсбольні поля, хокейні майданчики, громадські сади, баскетбольні майданчики, зони комплексного використання для проживання, шопінгу та прогулянок, а також можливості для мистецтва та музики. Багаті громадські зони не лише творять інклюзивність і відчуття місця, що вельми важливо для здорової громади, а також дають змогу сім'ям, які не мають змоги долучитися до приватного клубу або платити за приватні культурні можливості для дітей, насолоджуватися усім цим. Роблячи це, вони зміцнюють інклюзивність.

Тож найздоровіші громади створюють комплексні адаптивні коаліції, щоб поряdkувати місцевими активами для розвитку такої інклюзивності. Що спільного в найкращих комплексних адаптивних коаліціях? А от що: бізнес-спільнота глибоко переймається системою державних шкіл і коледжів місцевої громади, орієнтуючи їх у реальному часі на підготовку фахівців за спеціальностями, які потрібні глобальній економіці. Вона не чекає, доки державні школи

вгадають, які спеціальності їй потрібні, а налагоджує з ними безпосереднє партнерство. Місцевий бізнес добирає собі таланти й інновації з коледжів та університетів місцевих громад. Можна побачити, як співпрацюють місцеві волонтерські та громадські організації з бізнесом та урядом для створення додаткових освітніх можливостей та інтернатури для молоді й дорослих, щоб сприяти навчанню протягом усього життя й виробленню нових навичок.

Коаліції дають змогу людям із хистом заявити про себе. Найважливіші діячі здорової громади, пояснює Грінштейн, очолюють «ключові місцеві інституції: стають директорами шкіл, радниками та шкільними інспекторами, завідувачами бібліотек і громадських центрів, — вони люди не показушні, але як агенти змін ви отримуєте від них те, що вам треба. Вони хочуть відігравати якусь роль і зазвичай дуже етичні й справді можуть вести за собою громаду. Я називаю це “розсупонюванням ярма”. Що довше ярмо, то більше коней у запрягу тягтиме ваш повіз» і ви їхатимете швидше й далі.

Ви також скрізь бачите, як місцеві мери й міськради працюють над тим, щоб об'єднати всіх цих складних акторів у коаліцію, намагаючись розсупонити їм ярмо й переконатися, що коні тягнуть в одному напрямі, щоб повністю перебудувати громаду.

Нарешті, найкращі адаптивні коаліції скрізь постійно переймаються використанням місцевих активів. Тобто вони не сподіваються й не моляться, щоб *Ford Motor* будував у їхньому містечку завод на 25 000 робочих місць, а спочатку каталогізують місцеві ресурси: клімат, географію, університети, морське узбережжя, порти, різноманітність, ремісників, мистецтва — усе, що не можна віддати в аутсорсинг, кудись перевести та що є унікальним для них. І тоді вони використовують технологію та глобалізацію, щоб залучити ці активи на користь місцевим виробництвом, туризму, промисловості й ремеслу. Найкращі адаптивні коаліції також наймають девелоперів і рекрутерів, щоб залучити інвесторів у країні та за її межами для розбудови цих місцевих активів.

Одне слово, найкращі адаптивні коаліції починають день із запитання: «У якому світі я живу? Як я можу підвищити працездатність та продуктивність співгромадян і сприяти зростанню моєї громади у світі?» Вони не чекають на повернення 1950-х років.

Змушуючи громаду працювати, каже Грінштейн, «ви дійсно можете вплинути на якість життя більшості». І ось гарна новина: подорожуючи Америкою сьогодні, ви можете знайти чимало спільнот, які по-новаторському використовують свої ресурси. Це слушно такою мірою, що нині нічого нового винаходити не треба, бо те, про що ви думаєте, хтось уже робить. Це протилежне тому, що відбувається у Вашингтоні. «Інновації, потрібні для розв'язання проблем суспільства, уже множаться серед нас знизу вгору, — підсумовує Грінштейн. — Їх слід висвітлювати, моделювати та масштабувати». Країна, яка будує найширшу й найбагатшу мережу здорових громад, що кожна з них ділиться ідеями з іншими, — це країна з найбільшою витривалістю та спонукою до процвітання за всіх теперішніх змін клімату.

Ерік Байнгокер, виконавчий директор Інституту нового економічного мислення в Оксфорді, називає це зосередження на створенні витривалості й руху вперед знизу вгору у здорових спільнотах «новим поступовим локалізмом». Він доводить, що задовго «прогресисти зациклювалися на Вашингтоні й прогавили той факт, що більшість поступу в питаннях, що їх цікавлять: довкіллі, освіті, економічних можливостях та кваліфікації робочої сили, — відбулася на місцевому рівні. Бо там живе довіра».

## **Історія Сент-Луїс-Парка**

Я багато про цю тему знаю, бо бачив, як здорова громада будувалася цеглина по цеглині, блок за блоком, сусід за сусідом і замикалася. У цій громаді я виріс: Сент-Луїс-Парк, штат Міннесота, передмістя Міннеаполіса. І тому завершу книжку двома розділами про те, де достоту починав: цю громаду на Середньому Заході я називав своєю домівкою з середини 1950-х до початку 1970-х років.

Це, далєбі, не вправління в ностальгії. Поверненням до Сент-Луїс-Парка варто завершити книжку з двох простих причин. По-перше, як я пояснив спочатку, колонка має містити три речі: комплекс ваших цінностей, як, на ваш погляд, працює Машина, і те, що ви дізналися про те, як Машина впливає на людей і культуру й навпаки. Тож комплекс моїх цінностей і схильність до політики, яка охоплює інклюзію, плюралізм і постійне намагання керувати за допомогою



найкращих ідей природи-матері — суміш центролівих і центроправих поглядів — виховані в мені громадою, у якій я виріс. По-друге, ці цінності сьогодні більш актуальні, ніж будь-коли в Америці загалом та в усьому світі. Під час зростання расової напруженості й політичних дебатів, що розривають тканину нашої країни, мені кортить зрозуміти, що перетворило невелике передмістя, де я вбивався в колодочки як політик, на таку яскраву громаду, дало мені точку відліку та спонукало мене й багатьох інших до дії. Я прагнув заново зрозуміти, інклюзивне ткання, яке я бачив, підростаючи півстоліття тому, — це сон чи реальність. Я хотів оцінити, наскільки добре ці цивільні рушії працюють досі в набагато розмаїтішій громаді й чи можна ділитися цими уроками та масштабувати їх.

Натяк: авжеж, це реальність. Так, рушії працюють досі. Так, проблеми набагато складніші тепер. Так, кінець історії ще попереду, але важить це нині більше, ніж будь-коли. Дозвольте я поясню...

Задовго до того, як я зустрів Єла Боджію в паркувальному гаражі Бетесди, я розумів, що привніс у свої колонки єретичні цінності. Я міг би наклеїти свої стрижневі цінності на бампер, але то мав би бути чималий бампер: я соціал-ліберал, щирий патріот, плюраліст, орієнтований на громаду, поміркований у фінансній політиці, прихильник свободи торгівлі, фанат-новатор капіталістичної екології. Я вважаю, що Америка в найкращих своїх виявах (а ми не завжди буваємо в найкращій формі) може забезпечити гідне життя, гарантувати безпеку, можливості та свободу своїм людям, а також стати передмур'ям стабільності та провідною зіркою свободи й справедливості для людей у всьому світі. Як у мене сформувався такий світогляд? Я вже казав — не через читання конкретних філософів. Радше це крок за кроком давало мені довкілля, державні школи й основні засади громади, у якій я жив перші 19 років.

Там на той час середній клас був «метою» — залишалося тільки до того стану доп'ястися. У 1950-х роках батьки потрапили на ліфт і, натиснувши на кнопку з написом «СК», вийшли на поверсі середнього класу й залишалися там до скону. Я зростав у пору, коли політики — лідери двох основних партій та громади співпрацювали й укладали компроміси, щоб спільно робити великі, складні справи. Я зростав у пору, коли великі бізнеси сприяли корпоративній

соціальній відповідальності, віддаючи 5 % валових надходжень на мистецтво та освіту.

Я зростав у пору, коли батьки придбали свій перший будинок на виплати ветеранам Другої світової, бо мати у війну служила у ВМФ США, а батько до своєї смерті 1973 року заробляв не більш ніж 20 000 доларів на рік; при цьому ми могли дозволити собі належати до місцевого гольф-клубу, і майже всі мої друзі, як і ми, жили в таких самих будинках у стилі ранчо, закінчили однакові державні школи та їздили на однакових автівках, а якщо хтось був заможнішим за інших, то це його ніяк з-поміж нас не вирізняло. Тобто ще не було так, як Дороті Бойд, секретарка, яку грає Рене Зеллвегер у фільмі «Джеррі Магвайр», сказала синові про політ у першому класі: «Тоді була краща їжа, а тепер — краще життя».

Я зростав у пору, коли слово «громадськість» озивалося чималим відлунням і викликало глибоку повагу як джерело інновацій у державних школах, громадських парках, громадських обговореннях, державно-приватних партнерствах. Я зростав у пору, коли був залучений до концентричних спільнот і Американська мрія — «моїм батькам велося краще, ніж їхнім батькам, і мені вестиметься краще, ніж моїм» — була такою самою реальністю, як весна після зими та літо після весни.

Я зростав у пору, коли євреї були найбільшою «меншиною», але поступово інтегрувалися й були інтегровані домінантним білим, неєврейським суспільством і культурою, і хоча це було не завжди легко й гарно, проте якось це сталося.

Тож де було це місце понад веселкою й коли була ця пора?

Країною Оз, про яку я пишу, був штат Міннесота, а Смарагдовим містом для мене було, як я вже згадував, невелике передмістя/місто відразу за околицями Міннеаполіса — Сент-Луїс-Парк. Пора (я народився 20 липня 1953 року) охоплювала 1950-ті, 1960-ті та початок 1970-х років. Зростання тоді в цій громаді було даром фундаментальних цінностей та оптимізму, що вплинуло на все моє життя. Репортерська робота протягом 30 років на Близькому Сході намагалася вимити це з мене. Тож нині я не наївний оптиміст, який гадає, що все буде добре, — життя навчило. Однак у мені живе наріжна впевненість, що все може бути добре, якщо люди

вдаватимуться до політики компромісу й дотримуватимуться етики плюралізму.

Я знаю, що це звучить старомодно, але насправді є щось, що називається «міннесотським звичаєм». У серпні 2014 року я повернувся до Сент-Луїс-Парка на весілля і сидів поруч із другом дитинства Джеєм Голдбергом. Джей сказав, що його дружина Айлін повернулася того дня додому дуже збуджена й сердита. Вона їхала по одній з окружних магістралей навколо Міннеаполіса, а інший водій підрізав її, примушуючи з'їхати з дороги.

Допіру вдома Айлін сказала Джею: «Я спересердя ледь не кричала». Коли Джей розповів мені про цю пригоду, я сказав йому: «І це краще визначення “Міннесотського звичаю”... Я настільки розлютилася на водія, який ледве не вибив мене з дороги, що ледь не кричала спересердя!» Така лють на дорозі — це дуже по-міннесотському. Реакція Айлін властива принципово гідній людині, сформованій принципово гідним місцем.

Ця оповідка про Сент-Луїс-Парк — історія про те, що етику плюралізму та здорової громади творили крок за кроком — одні взаємовідносини, один розрив, одна схема стосунків, одна образа, один привітний сусід, один клас — із цегли та колод, які автоматично не підганялися одне до одного. Я так кажу, бо Сент-Луїс-Парк — мікросвіт «звичайних чудес», що роблять Америку такою, якою вона є в ідеалі. Я розповідаю про це, бо нам дуже знагодяться звичайні чудеса — громади, мешканці яких почуваються пов'язаними, шанованими та захищеними, і в добу прискорень це може згуртувати та стимулювати людей.

І тому через багато років, як репортер-колумніст, я все ще шукаю Міннесоту, способи відтворити дух інклюзії та громадянського ідеалізму, який увібрав у пору зростання. Тож відколи 1973 року подався до коледжу та згодом став журналістом, я намагався повернутися додому.

## **Щось у воді**

Щоразу, коли я озираюся на вплив зростання в Сент-Луїс-Парку у штаті Міннесота, я не можу не згадати першу сцену мюзиклу «Хлопці із Джерсі». Засновник гурту Томмі ДеВіто визначає місце

його створення. ДеВіто виходить на сцену після французького перекладу класичної пісні *Oh What a Night* гурту *Four Seasons* і заявляє: «Це наша пісня. “О, яка ніч”. *Ces soirées-là* — французькою. Номер один у Парижі, 2000 рік. Як так сталося? Запитайте чотирьох хлопців та одержите чотири різні відповіді. Але всі вони походять із Бельвіля, штат Нью-Джерсі. Тисяча років тому. Айзенгавер, Рокі Марчіано й кілька хлопців під вуличним ліхтарем співають чийсь останній хіт».

Цей риф завжди переносить мене до мого коріння. То була довга дорога з маленького містечка до шпальти публіцистики *The New York Times*. Як це сталося? Міннесота. Шістдесят років тому. Г'юберт Гамфрі. Волтер Мондейл. *The Minnesota Vikings*<sup>44</sup>. Мета. Штатний ярмарок. І кілька хлопців та дівчат підростають у передмісті з однією середньою школою під назвою Сент-Луїс-Парк.

Сент-Луїс-Парк зареєстрований як поселення 1886 року, а статус міста одержав 1955 року. Наприкінці 1950-х і 1960-х років щось було у воді в переносному та в буквальному розумінні. Останнє пояснено на веб-сайті Міністерства охорони здоров'я штату Міннесота: у 1917—1972 рр. корпорація *Reilly Tar & Chemical*, відома як компанія *Republic Creosoting* у Сент-Луїс-Парку, займалася «дистиляцією кам'яновугільного дьогтю й виготовляла низку продуктів, як-от креозот, який використовували, щоб обробляти шпали та іншу деревину на місці. Спочатку район був малонаселеним, але зі зростанням громади після Другої світової війни вигляд і запахи терену дедалі більше турбували жителів, а також міських і штатних службовців».

Ще б пак. За даними Агенції США з охорони довкілля, «*Reilly* скидала відходи на місці в кілька канал, що протікали на сусідні мочарі. 1972 року підприємство розібрали й продали місту Сент-Луїс-Парк... Основним забруднювачем були поліциклічні ароматичні вуглеводні, або ПАВ, що забруднювали поверхневий шар ґрунто-підґрунтя, сусідні мочарі й підземні води під ділянкою». У вересні 1986 року Сент-Луїс-Парк одним із перших застосував примусові стягнення за приписами федерального закону 1980 року про фінансування й очищення забруднених ділянок; було домовлено, що *Reilly* очистить забруднені підземні води та сплатить 3,72 млн доларів місту, штату та федеральному уряду. Протягом 1980-х років торфове болото засипали

чистим ґрунтом, а після рекультивациі заклали міський парк і збудували багатоквартирні будинки. Як писала Агенція США з охорони довкілля: «За оцінками, приблизно 47 000 жителів використовують підземні води з водоносних горизонтів біля ділянки, які зараз обробляють відповідно до санітарних стандартів».

Я, батьки, дві сестри й усі наші сусіди зростали, п'ючи цю воду.

Але, здавалося, щось було в тій воді, окрім ПАВ.

У кінці 1950-х, 1960-х та на початку 1970-х років на терені Сент-Луїс-Парка площею 10,86 кв. миль мешкало приблизно 45 000 осіб;

у містечку були рідні домівки кінорежисерів братів Коен — Джоела та Ітана, політолога Норма Орнстайна, сенатора й колишнього коміка Ела Френкена, дворазової лауреатки Ґреммі класичної гітаристки Шерон Ізбін, Боббі Зі (він же Боббі Рівкін), ударника в покійної зірки ритм-енд-блюз Прінса, й колишнього головного тренера футбольної команди *Chicago Bears* Марка Трестмана (квотербек у нашій шкільній команді; у старших класах він із Боббі Зі створив місцевий джаз-бенд). Тут була домівка історика фемінізму Марґарет Стробел та лауреата Ґреммі, пісенника Дена Вілсона, який разом із британською співачкою Адель створив її хітову пісню *Someone Like You*. Автори бестселерів із *The New York Times* Пеггі Оренстайн, яка написала «Дівчата й секс» і «Попелюшка з'їла мою доньку», і журналіст-еколог Улан Вайсмен, який видав «Світ без нас» (журнал *Time* назвав видання найкращою науковою книжкою 2007 року), обидва ходили до місцевої середньої школи. Так само й сім'я Гавтмена. Книжка Піта Гавтмена «Безбожний» одержала 2004 року Національну книжкову премію за видання для молоді, а Джо, Джеймс і Роберт Гавтмени — відомі у країні художники-анімалісти, які перемогли в десяти федеральних конкурсах «Федеральна качина марка» й подали братам Коен побічну сюжетну лінію з качиною маркою у фільмі «Фарго». У дитинстві Коени й Гавтмени були друзями. Один із найпопулярніших викладачів у Гарварді, філософ Майкл Сендел виріс у Гопкінсі, що відразу за межею міста Сент-Луїс-Парк, але вчився в нашому місті в єврейській школі Талмуд Тора (у моєму класі); цю саму школу закінчував улюблений дизайнер інтер'єру Опри Нейт Беркус.

Ми всі й ще багато інших, яким дорогу в життя відкрило це містечко, або вирости в Сент-Луїс-Парк, або ходили до його державних або єврейської шкіл приблизно в той самий 15-річний період. Дія фільму

«Поважний чоловік» 2009 року братів Коенів відбувається в Сент-Луїс-Парку й нашій єврейській школі 1967 року. Замолоду брати Коени тусувалися біля аптеки Майка Зосса на бульварі Міннетонка за кілька миль від мого дому. Якщо уважно дивитиметеся їхній класичний фільм «Ця країна не для старих», то побачите по той бік кордону з Мексикою «Аптеку Майка Зосса», до якої головний герой Чигур, котрого грає Хав'єр Бардем, заходить, щоб украсти медичні препарати, після того як висадив у повітря припаркований автомобіль; це данина, яку в цьому та інших фільмах брати віддають нашому рідному місту й неймовірній єврейській громаді, що оселилася на непривітному холодному плато й назвала себе «Заморожені обрані». Досі я не впевнений, що хтось із нас знає, яка динаміка розкрила всю цю людську енергію, але, на мій погляд, вона якось пов'язана з плюралізмом, із запалом, коли нове покоління американських євреїв вийшло зі свого міннеаполіського гето в середині 50-х років та об'єдналося з лояльними скандинавами у невеликому передмісті. Сент-Луїс-Парк можна б вважати дитиною Ізраїлю та Фінляндії. Пішовши з посади, віце-президент Волтер Мондейл якось запросив братів Коенів, Френкена та Орнстайна подати листи на участь у вечері, що ми її з Мондейлом давали в Міннеаполісі, у яких вони розповіли б, що, на їхню думку, відбувалося у Сент-Луїс-Парку в 1950-х і 1960-х роках. Він опублікував їх у міннесотській *Star Tribune* 5 грудня 1999 року. Ось деякі витяги з їхніх листів:

[44](#)

Назва професійного клубу з американського футболу, що виступає в Національній футбольній лізі; команда була заснована 1961 року.

*Шановний пане Віце-президенте!*

*Я маю честь написати листа, якого ви можете прилюдно зачитати у своєму представленні мого друга Тома Фрідмана. Я розумію, що вам тоді не доведеться писати щось від себе і це дасть вам більше часу на величезну роботу [у вашій юридичній фірмі] Dorsey... Коли люди почують, що ми вп'яťох вирости в одному передмісті, то будуть вражені. «І що є в тій воді?» — часом вони жартують. Але це не жарт. За нашого дитинства в Сент-Луїс-Парку був великий креозотовий завод, який скидав тонни токсичних забрудників у підземні води. Дослідження показали, що споживання великої кількості креозоту може спричинити дві речі: підвищену інтелектуальну креативність і/або проблеми з простатою. Тому Том наполягає, щоб ми регулярно обстежувалися на простатит, а Норм, Том і я не п'ємо багато дієтичної коки перед переглядом фільмів братів Коенів.*

*Щасливо вам поланчувати (повечеряти?),*

*Ел Френкен*

Кому: Волтеру Ф. Мондейлу

Від: Норм Орнстайна

Тема листа: Сент-Луїс-Парк

У дитинстві я не знав Ела Френкена, Тома Фрідмана та братів Коенів (хоча моя сестра ходила на побачення з Томом). Вони були на кілька років молодші за мене... Ми пов'язані не тільки нашим походженням та досвідом, але й любов'ю до політики та урядування. Ми відчуваємо зв'язок ще й у тому, що створює для нас Сент-Луїс-Парк і вся Міннесота. Щиро кажучи, я відношу більшу частину цього на карб вас і ваших сучасників. Ми всі — діти доби Гамфрі/Мондейла/Фрейзера/Фрімена, коли політики Міннесоти були набагато вищі за середній рівень і прагнули щось зробити для знедолених та заради стабільності у світі... Річ не в тім, що у вас негарна зовнішність, але вас і ваших сучасників не вибрали не тому, що ви були ведучими на ТБ з укладеною феном зачіскою, а через ваші ідеї та пристрасть. Завдяки пов'язаності з Гамфрі/Мондейлом/Фрейзером/Фріменом ми відчували, що Міннесота була особливою, а тому й ми мали бути особливими. А ще плюс креозот.

Норм Орнстайн



*Шановний Томе!*

*Часто згадують про дивину, що на зламі століть невеличкі, забуті, провінційні терени Угорщини, тоді під милостивою опікою імператора Франца-Йосифа, породили кілька видатних діячів у галузі фізики та математики, серед яких Едвард Теллер, Дьєрдь де Гевеші, Юджин Пол Віґнер, Лео Сілард та Джон фон Нойман. Усі вони, що частина з них — лауреати Нобелівської премії, вийшли з єврейського середнього класу, а в діаспорі їх називали «марсіянами» через незрозуміле походження та виразний фіно-угорський акцент. Що в цих нетрях Карпат загорілося й живило лісову пожежу геніїв? Ніхто не знає. Через багато років єврейський середній клас далекого й маловідомого Сент-Луїс-Парка в Міннесоті породив гурт людей, які подолали смішні акценти, щоб досягти своєї міри успіху. Цих гоїв надихав не імператор Франц-Йосиф, а Дон Фрейзер, Г'юберт Гамфрі і, звісно, Волтер Мондейл. Що зумовило цей дивний місцевий розквіт інтелектуальної активності? Чому, насправді, Сент-Луїс-Парк зазвичай називають містом квітів? Бо там на кожному розі є «Розенблум»? Випадковість? Навряд... Може, Сент-Луїс-Парк, як і сам космос, пояснити нелегко, хоча, на відміну від космосу, недалеко від нього Гопкінс. Хоча [місцеві коментатори] Джордж Райс або Ел Остін і змогли б це пояснити, або, якщо не вони, то тільки Раундгауз Родні. Але їх немає. Може, ви, Томе, який стільки всього напояснював, звернете на це вашу увагу?*

*Ми бажаємо вам усього найкращого.*

*Джоел Коен, Ітан Коен*

І в самому тексті, і між рядками відчувається не лише любов до цього місця, яке ми називали домом, але визнання того, що спільнота, яка постала з суміші культур, сформувалася не випадково — нам пощастило з надзвичайними місцевими та штатними лідерами, директорами шкіл і батьками, які знов і знов приймали рішення про те, яке саме інклюзивне місце вони хотіли створити, і які боролися за ці цінності проти запеклої опозиції. Плюралізм починається не просто зі скупчення різних людей. Як і в інших тогочасних громадах в Америці, у місцевих керівників були свої недоліки: євреїв ще вітали або принаймні терпіли, а афроамериканців — ні, і деякі з них прибували повільніше за інших, проте згодом вони побудували громаду, яка, як на той час, стала надзвичайно привітною до невдах, різних ідей та різних людей із кумедними акцентами.

## **Заморожені обрані**

Почнімо з того, що я вважаю початком: як усі ці євреї потрапили до прерій Міннесоти, а потім зібралися в маловідомому місті під назвою

Сент-Луїс-Парк, де найбільшим підприємством був креозотовий завод? Міннесота не була найбільш властивим місцем для євреїв. Власне, у добірці матеріалів для преси до фільму братів Кoenів «Поважна людина» Ітан Коен на веб-сайті MinnPost.com 25 вересня 2009 року зазначив, що «нам євреї на рівнині Середнього Заходу здаються кумедними? Може, тому, щоб окреслити загальні рамки, ми починаємо фільм із невеличкого сюжету в штетлі. Ви побачили штетл — і пішло: “Нормально — євреї у штетлі”. А тоді бачите міннесотську прерію й думаєте (або ми всі думаємо з певної перспективи про переїзд): “Що ми там робимо?” Диво та й годі». Джоел Коен додав: «У Мела Брукса була колись пісня “Євреї в космосі”. Ну, щось таке».

Спочатку вони селилися не в Сент-Луїс-Парку, а в гето Північного Міннеаполіса, де багато емігрантів-євреїв — наших бабусь і дідусів — укорінювалися між 1880 і початком 1900-х років. Отам я й народився, як і мої батьки, Маргарет та Гаролд Фрідман. У Міннеаполіській північній середній школі, до якої ходили мої батьки, вчилися й афроамериканці, і євреї. Один із моїх попередників в *UPI* та *The New York Times* Гаррісон Солсбері також належав до єврейської громади й закінчив Північну середню школу за кілька років до моїх батьків 1925 року.

Мій дід по матері був тандитником, а по батькові — фотографом; обоє збанкрутували під час Великої депресії. Мій тато був віце-президентом компанії дистриб'юторів кульковальниць *United Bearing*, заснованої кимось із друзів, а мати була домогосподаркою й бухгалтером неповний робочий день. Народився я в дуплексі на Джеймс Авеню Норт у Міннеаполісі, де ми жили з сім'єю матеріної сестри, яка мала тютюнову крамарню з обіднім куточком на три місця — «Курильня Берти», — де мій дядько з партнером офіційно готували сніданки й ланчі, а неофіційно — заробляли копійчину на букмекерстві.

У Міннеаполісі діяла активна єврейська мафія, яка під час сухого закону сягла зеніту під орудою лихозвісного Айзедора Блуменфелда, більш відомого як Малий Кенн. Тато до мафії не належав, але зростав з багатьма цих ланців, — від часу до часу він мені про них оповідав. У пам'ять закарбувалася одна з перших батькових оповідок про друга, якого було засуджено до позбавлення волі. То було приголомшливо для

хлоп'яти. Я не міг уявити, що батько знав когось, хто пішов за грати. Тож я запитав тата: чому? І татко вдавсь до неперевершеного евфемізму — такого гарного, що й досі не йде з пам'яті, — він сказав мені, що друг пішов за грати, бо «торгував у крамниці, перш ніж її відкрили».

Вламування і входження ніколи не описували більш добротливо. Найчисельніші меншини, євреї та чорношкірі, селилися в Північному Міннеаполісі, «бо це був один із небагатьох районів, де вони могли брати у володіння, коли в житловій практиці була суворіша дискримінація», зауважувала Рейчел Кведнау 2 червня 2013 року в есе «Коротка історія євреїв та афроамериканців у Північному Міннеаполісі» на сайті The-City-Space.com:

Євреї з Росії та Східної Європи переїхали до Нортсайду під час загальної імміграції на початку 1900-х років. 1910 року вони збудували єврейську школу Талмуд Тора, яка відома й досі. На той час вона пропонувала на додаток до освіти соціальні послуги в сусідньому громадському центрі. У районі почав розвиватися єврейський бізнес. Ще раніше по всьому Північному Міннеаполісу розселилися афроамериканці, але у великих кількостях вони з'явилися після Другої світової війни...

Євреї та афроамериканці були основними насельцями в житловому комплексі «Будинки на Самнеровому полі» у Північному Міннеаполісі, що розбудовувався під час «Нового курсу». Квартали заселялися залежно від расової належності, але інтерв'ю з колишніми пожильцями [я знаю про це переважно з розповідей батьків]... свідчать, що діти різних рас разом бавилися та спілкувалися.

Найбільшою соціальною проблемою для моїх дідів, бабусь і батьків у Міннеаполісі були не відносини з неграми, а з білими антисемітами. В есе на веб-сайті Історичного товариства Сент-Луїс-Парка, яке написала Джинн Андерсен, процитовано статтю Кейрі Мак-Вільямс «Міннеаполіс: дивна двійня», опубліковану в часописі *Common Ground* у вересні 1946 року. У Мак-Вільямс читаємо: «Міннеаполіс — столиця антисемітизму у США. У Міннеаполісі майже в кожній професії залізна завіса відділяє євреїв від неєвреїв». І далі: «Хоча євреї становлять лише 4 % населення, їх публічно й невибачливо виключили з членства у приватних заміських клубах, у клубах ротаріанців, філантропів *Lions, Kiwanis Clubs*, а також таких групах, як *Toastmasters*. Євреїв не пускали навіть до міннеаполіської філії Американського автомобільного клубу». Пригадую, як мені малому

батьки розповідали, що був час, коли вони не могли приєднатися до Американського автомобільного клубу. Мак-Вільямс писала: «Розчаровані єврейські лікарі 1948 року заснували власний шпиталь “Гора Синай”, коли їм відмовили в доступі до медичних закладів Міннеаполіса». Я там народився. У статті також зазначено, що євреям було відмовлено у вступі до місцевих осередків профспілок, заснованих у Нью-Йорку єврейськими активістами, а в рекламі «літніх курортів на озері Міннетонка обумовлювалося, що вони обслуговують лише «неєвреїв». Такі універмаги, як *Montgomery Ward*, відмовлялися брати на роботу євреїв. Багато районів мали «обмежений доступ» для євреїв, негрів і навіть католиків та італійців. Учителів-євреїв було мало, і вони були розкидані». Згідно з Мак-Вільямс, дискримінація була «набагато більш виражена в Міннеаполісі, ніж у Сент-Полі».

Тож за першої нагоди після Другої світової війни євреї гуртом покинули стрижень Міннеаполіса в Нортсайді й масово подалися до Сент-Луїс-Парка. За словами Кведнау, «багато хто з них приєднався до вищого класу й забагатів, відколи вони або їхні батьки емігрували до Америки, і це дало їм змогу створювати собі кращі житлові умови й домогтися чесного ставлення до себе на ринку житла».

Проте непросто було переїхати до якогось передмістя. У багатьох західних передмістях, прилеглих до Міннеаполіса, або не було достатньо ділянок для нових будинків, або були передбачені великі сільськогосподарські угіддя, або була давня традиція відмовлятися продавати будинки неграм чи «гебраям». А от Сент-Луїс-Парк мав сплановані для таких жител ще з початку ХХ-го століття ділянки по 40 кв. футів, — пояснила Джинн Андерсен з Історичного товариства. — З певної причини в громаді перші девелопери та власники заводу завжди націлювалися на зростання», — сказала вона мені. Тож було багато наявного житлофонду, і забудовники «радо продавали його євреям», на відміну від інших тогочасних районів, таких як «Золота долина» або «Едіна». Говорячи про містечка-супутники навколо Міннеаполіса після Другої світової війни, Андерсен зауважила: «що, крім Сент-Луїс-Парка, ніхто з розкритими обіймами небажаних євреїв Міннеаполіса не вітав».

Мої батьки й батьки майже всіх моїх єврейських друзів були частиною цього великого виходу 1950-х років. У 1956-му, коли мені

було три роки, батьки завантажили наш б'юк та приєдналися до міграції євреїв на захід: з Північного Міннеаполіса до Сент-Луїс-Парка за сім миль звідти. Ми жили в обшитому алюмінієм трикімнатному ранчо; у мене були дві старші сестри, Шеллі та Джейн, і, як усі на 23-й Західній вулиці, я пішов до місцевої середньої школи, де провчився зі своїми однокласниками всі дванадцять років. Наше ранчо коштувало батькам величезну суму — 14 500 доларів. Важко повірити, що наше містечко, схоже на всі навколишні й не відокремлене від них муром або ровом, насправді витворило таку самобутню ліберальну культуру. «З самого початку Парк прихильно ставився до чужинців, диваків, барів та барменів, — зазначила Андерсен. — Інші передмістя забороняли бари та заправки, а Парк просто не міг сказати “ні”. Вимушене погодження на брудне виробництво було частиною цього поступовства, і в нас з'явилися виробники олова, літію, бетону та, звичайно, креозоту, але ці заводи також створювали робочі місця».

Моя сім'я й релігійна громада сформували перше кільце багатьох концентричних, зміцнювальних громад, де я зростав. Дядько жив у багатоквартирному будинку за 250 ярдів від нашого ранчо; тітка по матері з чоловіком жила через три будинки. Ми святкували всі єврейські та неєврейські свята разом із нашою чималою родиною, а наші мами по черзі готували кнедлики та еклери на Песах та індичку на День подяки.

Єврейська громада Міннеаполіса була дуже згуртованою. Вона нараховувала 25 000 душ і була налаштована дуже миролюбно. У 1960-х роках не можна було вступити до традиційного єврейського клубу для заможних Ок-Ридж, не сплативши мінімальної суми єврейській федерації, щоб підтримати будинок для літніх євреїв, будинок культури та Ізраїль. На щорічній федеральній вечері для найбільших дарувальників потрібно було стати перед усією громадою та публічно оголосити про дарування вашої родини за поточний рік. Мої батьків не залучали до такої вечері, але вони завжди давали, скільки могли; вони вважали це таким же зобов'язанням, як і сплату федерального податку на прибуток.

Батьківське покоління євреїв заробляло свої статки переважно підприємництвом, бо в 1940-х і 1950-х роках багато професій для них були заборонені. Тому на господарстві в нас прижився вислів «ніколи

не платить роздрібну ціну». Коли починався навчальний рік, сестри з татом ішли до демонстраційної зали Еда Нефа (він із братом продавав жіночий одяг) і закупували собі на рік дешевші демонстраційні зразки. (Мати любила шити й теж їх обшивала, зокрема, вони мали собі весільні сукні, а я — деякі костюми.) Коли мені було потрібне нове зимове пальто, ми пішли до будинку Айри Баумела (він був піджачником) і я вибирав собі одяг просто у примірювальній на цокольному поверсі. Потрібні стейки? Звертайтеся до Марвіна Грінстайна, який мав м'ясопереробне підприємство. Нова пральна машина чи сушарка? Ходили тільки до Беніса Ковалю, батькового друга дитинства, який мав франшизу *General Electric* — «Побутові електроприлади Ковалю». Коли щось було потрібне за гуртовими цінами — йшли до Маршалла Ліфсона. Маршалл торгував спиртними напоями та скрізь мав «кінці» — квитки на бейсбол, футбол, шоу в Лас-Вегасі, правильний лікар, — лише назвіть що, і Маршалл завжди знав хлопця, який знав хлопця, що міг усе влаштувати. Удома звучала мантра: «зателефонуй Маршаллу».

Я дуже добре розумію, що моє покоління було переходовим від доби моїх батьків, які відчували, що життя — це валіза з подвійним дном, щоб життя медом не здавалося, і поколінням моїх доньок, які про антисемітизм читали тільки в підручниках з історії. Більшість наших дідів і бабусь стали іммігрантами через погроми в європейських країнах, наші батьки народилися в добу Великої депресії та Другої світової війни. Тож ми хоч і знайшли нашу *goldene medine*<sup>45</sup> в Сент-Луїс-Парку, вони завжди були насторожі. Наші батьки, діди та бабусі були поколінням євреїв, які почувалися вдома в Америці та Міннесоті, але напружено. Їх турбувало, що все надто добре, щоб бути правдою. Вони бачили й Голокост, і дно Великої депресії. Вони знали, що демони завжди ховаються внизу. Прийняття євреїв та існування Ізраїлю здавалися їм разючим відхиленням, а не природним явищем. Це виявлялося в якихось штрихах і фразах, які западали в пам'ять моєму поколінню. Мій друг дитинства Говард Карп полюбляв казати про свою єврейську бабусю в Міннесоті: «Курятина для бабусі була як буйвол для сіу, вона використовувала все — від шиї до задньої частинки. Ми колись питали: «Бабуню, що це ми їмо?» Бабуся

Говарда ніколи не знала, коли вона зможе собі дозволити це наступного разу, тому відразу готувала все.

За мого юнацтва гольф-клуби в районі Міннеаполіса не приймали євреїв. У нас був свій єврейський гольф-клуб *Brookview*, і це була окрема громада в єврейській спільноті — члени ставили п'єси, які писали щоліта; регулярно влаштовували літні недільні обіди та бінго, мали команду плавців, влаштовували конкурси на сімейні таланти, покерний клуб, де всі виграші щотижня йшли до скарбнички, а коли назбирувалася достатня сума, чоловіки брали своїх дружин у поїздку до Акапулько. *Brookview* був у нашому житті якорем. Узимку гольф-клуб щонеділі вранці організував боулінг-лігу, причому кожен гравець, який закладався з іншим, використовував систему гандикапу для боулінгу. Підлітком я щонеділі супроводжував батька до кегельбану, щоб спостерігати та вболівати за тата. Запозичуючи образ політолога Гарвардського університету Роберта Патнема, скажу, що тоді не «боулінгом єдиним» жили в моїй громаді в Сент-Луїс-Парку. Я виріс, подаючи ключки й м'ячі в *Brookview* татові та його друзям, і вчився з п'яти років грати в гольф. Дехто з моїх нинішніх найкращих друзів грали зі мною в ті часи й подавали ключки та м'ячі. Чоловіки, яким я подавав, переважно мали власний дрібний бізнес; слухаючи їхні балачки під час гри, я прилучався до бізнесу, і з того в мене розвинулася повага до підприємців і відчайдухів. До мене долинали розмови про угоди, їхні успіхи, топ-акції на біржі та втрати. На полі для гольфу я вперше почув про банкрутство. Якимось батько поінформував мене, що одному чоловікові з нашого клубу довелося піти, бо він «збанкрутував». Я до пуття не знав, що це означало, але бачив, що в нього немає грошей, м'ячів для гольфу та що йому довелося піти з клубу; я не хотів, щоб щось таке сталося з моїм батьком. Подавання ключок і м'ячів багато чого навчає, і передусім — розпізнавати вдачу людини. Подавальники знали, хто обдурює. Знали, хто порядний. Знали, хто звинувачує подавальника за поганий удар. Більшість із нас знала, як зазначив відомий гольфіст-аматор Джиммі Данн 8 вересня 2011 року в *Golf Digest*, хто після дев'ятої лунки «почаствує содовою. Дехто частував содовою й хот-догом. І один гольфіст частував содовою й гамбургером. І ми знали, що це за люди. Знали».

Улітку ми з батьком грали в гольф після його повернення з роботи: проходили 6—7 лунок після вечері, поки сонце не сідало. До клубу ми доїздили через перехрестя проспекту Луїзіана й шосе № 12. Щоразу, як ми його проїздили, тато пригадував, що під час Великої депресії він підлітком працював у таборі ЦКП — Цивільного корпусу природоохорони — поруч. ЦКП — це допомогова програма 1933—1942 років із залученням до громадських робіт, започаткована адміністрацією Рузвельта, щоб забезпечити зайнятість молодих неодружених чоловіків, які будували громадські споруди та створювали парки. Раз у раз батько казав, що він заробляв долар на день, працюючи там; собі він міг дозволити купити лише хліб, а решту віддавав сім'ї. І додавав: «Я все ще відчуваю, як він мені поперек горла стоїть». Щоразу після перехрестя я як розумаха-підліток докидав: «Я знаю, ти досі відчуваєш той хліб поперек горла». Ні він того не забув, ні я. На щастя, мої дочки ніколи такого вже не відчуватимуть.

Згодом *Brookview* переїхав і побудував нове поле для гольфу в Геймелі, більш західному передмісті, а мій тато помер там від серцевого нападу, роблячи удар пар-фор на п'ятнадцяту лунку, коли мені було 19. Він зупинився на трьох. Після його смерті 1973 року я йшов фервеєм у заміському клубі Ок-Ридж, де лежали традиційні єврейські гроші, граючи з батьковим другом. Був погідний літній день, і поле в чудовому стані, яскраво-зелена трава та скрізь квіти, коли друг сім'ї обійняв мене за плече й прошепотів: «Томмі, якби гої знали, що в нас є щось таке гарне, вони одібрали б це в нас».

Я вже тоді знав про дитячий антисемітизм у середній школі, коли в євреїв кидали центовиками, бо вони були нібито дешевинками й попідбирали гроші, тобто я таке знав, але його слова засмутили мене. Така була етика батькового покоління євреїв: усе надто гарно, щоб бути правдою.

Якщо в єврейської громади Сент-Луїс-Парка й билосся серце, святе святих, то це не була синагога чи єврейський громадський центр. Це була делікатесна Лінколна, котру називали просто «Дел»; вона конкурувала з «Бульваром Дел» моєї тітки й дядька. Мати працювала бухгалтером у *Lincoln Del*, щоб платити за навчання моєї сестри Джейн у коледжі Брін Мовр, а я малим хлопцем бавився на дерев'яних столах пекаря, іноді заплітаючи халу. *Lincoln Del* належав любим



друзям батьків Моррі та Тесс Беренбергам. Там у їдальні при столі Моррі збирав удень і ввечері своїх, розважав клієнтів, наглядаючи за прилавком.

Онука Беренберга Венді Зелкін Розенстайн та Кіт Нейлор, які писали історію під назвою «Спогади та рецепти *Lincoln Del*», згадали в анотації, що «для єврейських та неєврейських клієнтів це була міннеаполіська версія ресторанів *Cheers*; “Дел” вирізнялася тим, що тут усі всіх знали на ім’я». Розенстайн додала, що «Дел» так любили, «бо це був справжній центр життя єврейської громади Міннеаполіса — тут усі збиралися після школи чи перед фільмом, зачекати на автобус на спортивні змагання, справити заручини або святкувати життя після похорону. Від відзначення випусків до ділових зустрічей *Lincoln Del* залишився випробним каменем для людей, які виросли в Міннеаполісі та Сент-Луїс-Парку». «Дел» також був життєво важливою тусівкою для всієї спільноти Сент-Луїс-Парка, місцем, де неєвреям було зручно споживати єврейську їжу та пізнавати єврейську культуру. Люди їхали з усього регіону, щоб купити рогалики «Дел».

Що таке таємний рецепт «Дел»? Чому він так ніжно й назавжди закарбувався в пам’яті багатьох із нас, хто ріс у Міннеаполісі в 1950-х, 1960-х та 1970-х роках? Просто завдяки їжі? Звичайно, ні. «Дел» давав щось набагато привабливіше, що вабило до нього клієнтів і чого нині все частіше бракує, про що згадувала Розенстайн. Ішлося не про книші, а про громаду; не про рогалики, а про згуртованість. Кожен може навчитися робити та продавати книші. Але мені й багатьом іншим запали в пам’ять часи, коли ми тіснилися в кабінах із сім’єю, друзями або на першому побаченні й налагоджували стосунки, які тривають досі або про які ми згадуємо досі. Делікатесна «Дел» була тим місцем, де ми щось робили гуртом. І якщо ви переходили з кабінки до кабінки, то могли приєднуватися до інших, які робили щось гуртом, і з цього виходив килим громади. Книші були просто ще однією родзинкою.

Маю визнати, що, живучи у Вашингтоні понад чверть століття, я не маю такого місця, де багато знайомих облич і люди називають вас на ім’я, де можна переходити від столу до столу й ручкатися, обмінюватися чутками й досхочу посміятися з іншими клієнтами. Делікатесні в окрузі Колумбія продають кнедлики, але не спогади.

Тому, коли я їм в одній із них, незалежно від того, скільки з'їм, я завжди залишаюся голодним. Живіт повний, а душа порожня. Ніхто ніколи не йшов із «Дел» голодним. Там наповнювалися і тіло, і душа. Уперше визнаю також: коли я працював у конкурентній *Boulevard Del*, щодня їздив пікапом до пекарні *Lincoln Del* по рогалики, які «Бульвар» купував оптом у «Лінколн». Іноді я не міг опертися спокусі, бо пахощі теплих рогаликів у кузові не давав мені сили чинити опір. Тож раз по раз я не міг встояти й цупив рогалик із кузова та глитав його ще теплим. Я досі відчуваю той смак.

Коли тато раптово помер, моя мати як удова не могла дозволити собі платити за мій коледж, тоді Моррі, його друг Джейк Гарбер, батьків бос, мої тітка й дядько зробили складку. То була ініціатива Моррі, хоча я не ходив до нього по допомогу. Він просто якось прийшов до мене і сказав: «Ти не можеш це собі дозволити» — і взяв усе на себе. То був у громаді найповажніший урок для мене: по щирості, ніколи не кажіть комусь, хто у скруті: «Зателефонуйте мені, якщо потрібна буде допомога». Якщо ви хочете допомогти комусь, просто візьміть і допоможіть.

За кілька років до смерті Моррі мав інсульт і втратив мову. Натомість він писав у білому нотатнику. Я приводив на відвідини своїх дочок, коли ми приїздили до Міннеаполіса, і він писав на сторінці нотатника, що мої дві милі донечки «схожі на вашу дружину». Йому вдавалося запопасти людину знезацька. Того, хто починав викаблучуватися, він ставив на місце. Я добре вивчив його урок: «Запам'ятайте людей, що пнуться вгору, бо невдовзі вони ж повертатимуться донизу», і завжди залишайте великі чайові офіціантці. Сума великих чайових за життя може скласти 5000 доларів; ви допоможете нужденному, і на небі це вам зарахують. Наша єврейська школа була серйозною, навіть якщо ми й не були такими. З третього до сьомого класу, з понеділка до четверга ми о третій дня виходили з дверей державних початкових шкіл і сідали до автобуса, який віз нас до єврейської школи Талмуд Тора в Сент-Луїс--Парку. Там нам давали печиво з шоколадним кришивом і шоколадне молоко, а потім 90 хв ми вчили іврит чотири робочі дні та вранці в неділю. Така була позакласна програма для мого покоління, поки нам не виповнювалося тринадцять років і ми не ставали повнолітніми. Усі єврейські діти нашого околу закінчили місцеву

єврейську школу. Її життєздатність привабила й дітей із Північного Міннеаполіса.

Як наслідок, у 1960-х роках приблизно 20 % жителів Сент-Луїс-Парка та учнів були євреями. Як Ел Френкен сказав *The New Yorker* 20 липня 2009 року: «Там був не зовсім штетл, але за стандартами Міннесоти євреїв було багато».

## Сент-Джуїш-Парк

Так почався великий випадковий міні-дослід з американського плюралізму.

Схоже було на те, що батьки-засновники Америки знову зібралися та сказали: «Нумо веселитися. Спробуймо, наскільки добре ми можемо «з розмаїття зробити щось одне»: нумо швиденько змішувати темноволосих євреїв третього покоління, які щойно переїхали з центру міста та сповнені енергії повоєнної доби на прізвище Голдберг, Коен, Фрідман, із протестантами-блондинами, католиками шведського, норвезького, фінського роду й американцями німецького роду на прізвище Свенсон, Андерсон і Бйорнсон в одному містечку в Міннесоті й подивімося, що з того вийде!» Не дивно, що люди називали Сент-Луїс-Парк «Сент-Джуїш-Парком». Брати Коени вдало відтворили це зіткнення й суміш культур у «Поважній людині», коли під час ритуалу бар-міцва в синагозі людину похилого віку просять здійснити сувої Тори, що є традицією в єврейській службі, але йому така вага не до снаги. Уже ледве втримуючи сувої Тори, він вигукує: «Ісусе Христе!»

Створюючи плюралізм, роблячи з розмаїття щось одне, відмінну американську традицію, велика американська традиція не виникає автоматично чи легко. Справжній плюралізм ніколи не формується легко, бо потрібна не лише толерантність до іншого, а ще й повага й довіра до іншого.

Тобто справжній плюралізм не будується постами у *Facebook*, есемесками чи зустрічами в *Twitter*. Не можна завантажити цінності, на які спирається плюралізм. Їх треба вибудовувати старомодним способом — реальними зустрічами за парканом на задньому дворі, під час святкування повноліття, в інтегрованих державних школах, у групових зніманнях до випускного альбому, під час гри у брумбол

опівночі взимку або коли єврейські малята хором співають «Тиха ніч», а гої вчили слова «Хануко, хануко». Справжній плуралізм складається з одного кнедлика, баночки соєвого соусу та шматочка м'яса оленя, впольованого сусідом у сезон, а також із навчання не сахатися, а радше куштувати й навіть вподобати невідоме, екзотичне.

Як і під час усіх таких зустрічей культур, було захоплення й відкидання «іншого», приваблювання й заперечення, прекрасні моменти розуміння та болісні моменти нерозуміння; руйнування й розриви, змішані шлюби, розлучення та повторні шлюби. За один тиждень я бачив, як тануло або виказувалося упередження. Ми йшли на побачення, зневажали один одного, терпіли один одного, сміялися один з одного й обіймали один одного, — усе одночасно. Ми разом працювали в щорічниках і газетах, були у спортивних командах і студентських радах, і хоча молилися в різних домах різним богам у різні дні й по-різному, ми шляхом спроб і помилок побудували чудову громаду, яка змінила нас здебільшого на краще. Ми взагалі стали більш толерантними одне до одного та інших, хоча й не без деяких емоційних втрат на цьому шляху, бо це не завжди було кохання з першого погляду.

За даними Історичного товариства Сент-Луїс-Парка, «за традицією випускний бал середньої школи в Сент-Луїс-Парку 1949 року мав відбутися в Автомобільному клубі в Блумінгтоні. Менеджер клубу дізнався, що у класі є учень-єврей, і заборонив йому з'являтися. Директор цієї міської школи Гаролд Енестведт особисто повідомив клуб, що якщо не всі учні будуть допущені, то бал відбудеться деінде. Клуб змінив свою думку, і на бал прийшли всі, як було заплановано». Це був той тип керівництва, який робив Сент-Луїс-Парк особливим: звичайні посадовці поводитися гідно — не героїчно, а просто гідно. Одним із перших моїх спогадів був спогад про гру в баскетбол на асфальтованому майданчику поза школою Еліот, моєю початковою школою. Гадаю, мені було сім-вісім років. І там був хлопець-неєврей, котрого відлупцював за порушення правил мій сусід Кайт Робертс, який також не був євреєм. Побитий хлопчик почав кричати на Кайта: «Ти брудний шит!» Він трохи шепелявив. Хотів назвати Кайта найгіршим відомим йому висловом: «брудний жид». Кайт тільки зареготав у відповідь і сказав: «Я не єврей».

Гадаю, вони швидко забули про інцидент. А от я — ні. Ще тоді я бачив, що малюк не відрізняв єврея від гоя, але він явно чув це вдома й заніс вислів як універсальну образу на дитячий майданчик.

Я потайки аплодував тому, як Кайт віддухопелив його.

Пол Лінні, який закінчив середню школу в Сент-Луїс-Парку 1964 року, а згодом став місцевим копом, нагадав мені, що проспект Толедо, який ішов паралельно до шосе № 100, за його дитинства називали «сектор Гази», на схід від якого жило багато євреїв, а на захід гоїв.

В афроамериканців піде набагато більше часу, щоб суцільно заселити хоч один квартал. Сестра Пола Лінні Сьюзен, яка пізніше очолила бюро *Associated Press* по Східній, Західній Африці та Іспанії, нагадала про цікавий випадок з літа 1962 року в їхньому домі на Толедо, 2716. Вона згадувала:

Прспект Толедо вирізнявся тим, що будинки не розташовувалися під лінійку вздовж хідника. Одні розташовувалися вглибині, інші йшли впритул, а деякі споруджувалися задовго до появи хідника. Толедо, як і все тодішнє довкілля Сент-Луїс-Парка, було дуже біле. Сперлінґи, наші сусіди з південного боку, були першою єврейською сім'єю в околі, а на той час тривала кампанія за те, щоб усі власники будинків зібралися й заблокували продаж євреям будинку, яким володіли глибоко побожні християнські вчені, котрим було байдуже, хто купуватиме. Коли мешканка з протилежного боку вулиці завітала до моєї матері Джейн і запропонувала підписати петицію, їй було вказано на двері, ще й мати докинула: «Нарешті квартал буде не такий одноманітний».

Її тато, вела далі Сьюзен,

...зростав у лютеранській вірі, мати належала до нескандинавської єпископальної віри, але вони перейшли до конгрегаціоналістів, бо ті були «ліберальнішими». Обоє були все життя демократами, а тато мучився через голосування за католика на пост президента, боячись, як і багато протестантів, що «Папа керуватиме Білим домом»... У нас поруч з обіднім столом стояло повне видання енциклопедії «Всесвітня книга», яка допомагала розв'язувати наші з татом суперечки. Ми з Полом кілька разів про це розмовляли. Тож ми й згадали про татків страх через Папу, який незабаром минув, і то було єдине расистське чи нетерпиме слово, крім «республіканці», удома й навіть у школі.

1960 року Сьюзен закінчила середню школу в Сент-Луїс-Парку та вступила до університету штату Міннесота. Через свого хлопця вона тоді на посиденьках познайомилася з африканським студентом із

коледжу Макалестер у Сент-Полі. Пригадувала, що «він носив тренч та капелюх і мав вигляд персонажа французьких фільмів про кримінал». Якось улітку 1962 року вона запросила цього екзотичного африканця та ще кількох друзів до свого дому в Сент-Луїс-Парку, коли батьків не було вдома.

Сусід, побачивши, що до її дому зайшли чорні, викликав поліцію. Через кілька днів батько наказав їй сісти й пояснити, що сталося. Сьюзен переслала мені свої спогади про той діалог:

Надвечір тато прийшов до моєї кімнати, почуваючись незручно й невпевнено. Він був шведом старого вишколу.

Тато: «Гмм... у тебе були... той... чорні... гості нещодавно?»

Сьюзен: «Що таке? Чому ти про це питаєш?»

Тато: «Гмм... еее... хтось викликав поліцію, щоб повідомити, що за відсутності батьків чорні чоловіки відвідали цей будинок, а поліція викликала мене».

Сьюзен: «Що? Хто це зробив? Хто телефонував?»

Тато: «Гм... еее... вони ж не кажуть...»

Сьюзен: «Гаразд, ось усі “чоловіки”, які приходили, коли вас не було: Фред, Кофі, Дейвід та інші...»

Тато: «Стривай, хто такий Кофі?»

Сьюзен: «Він ганець з Африки...»

Тато: «З Африки... то він чорний?»

Сьюзен: «Атож...»

Пізніше мати: «А давайте запросимо всіх на вечерю!»

Отож літнього вечора 1962 року учень макалестерського коледжу Кофі Аннан із кількома друзями приїхали до Сент-Луїс-Парка у студбекері кольору томатного супу. *Авжеж, той Кофі Аннан*, який потім став ганським дипломатом і сьомим Генеральним секретарем ООН, а натовді він ось-ось мав одержати ступінь з економіки в Макалестері як стипендіат Фонду Форда.

«Багато хто косив тоді газони перед домом, — згадувала Сьюзен. — Кофі йде попереду групи. Мати й тато виходять назустріч йому. Ручкаються. Усі заходять до будинку та їдять приготовлені в киплячому маслі качани кукурудзи. Мати померла 7 квітня 2013 року у віці ста років. Я попросила Кофі щось приготувати на поминки, що він і зробив залюбки. Протягом багатьох років ми підтримували зв'язок і зустрілися, коли він уже був у Найробі після виборчих заворушень у 2007 та 2008 роках. Він завжди розпитував про матір, хоча вони більше не бачилися».

Через 54 роки я спитала Аннана, чи пригадує він той випадок, і він усе докладно пригадав.

«Я був досить молодим студентом, у нас була ціла група — індонезієць, індус та інші, і ми тусувалися разом» у Макалестері, — сказав Аннан. — Назагал люди в Міннесоті були дуже милі й гостинні. Моя дружина зі Швеції; вона любить говорити, що шведські іммігранти в Міннесоті приготували мене для неї!» Про матір Сьюзен Аннан додав: «Вона була сильна духом, тому вважала, що “хай мені грець, якщо хтось диктуватиме мені, хто може прийти до мене додому або кого я можу приймати”». Для іноземних студентів з Африки, Індії чи Індонезії, нових незалежних країн, такий вид расизму, коли сусід викликає копів, бо побачив, як до дому ввійшов чорний, був шоком, сказав Аннан. «Для молодого чоловіка, чия країна була лише кілька років незалежною і який пишався своєю країною, це важливо, щоб визначитися та зрозуміти. Ми всі прийшли з культур, де були більшістю й не мали такого досвіду. Коли іноді чую, що в суспільстві кажуть: “У нас немає дискримінації”, я впевнений, що так і є, поки не з’явиться хтось, кого можна дискримінувати». Тому слід поважати мужність людини, яка повстала проти цього, вона виростає у ваших очах, зв’язок і дружба зміцнюються, — такі були мої почуття щодо Сьюзен та її сім’ї. Це неймовірно, бо хтось інший відреагував би інакше», а такі випадки теж траплялися. Озираючись на пригоди в Сент-Луїс-Парку й Міннесоті, Аннан виснував: «Це була громада, і ми, як приходні, могли це відчутти».

Кофі був другим чорношкірим, з яким познайомився брат Сьюзен Пол Лінні. У 1962 році він згадував:

Я заправлявся в *Norm's Texaco* на бульварі Міннетонка 5125, коли підкотив хирявий шевроле «Бел Ейр» 1962 року з канзаською реєстрацією, щоб залити повний бак бензину *Fire Chief*. Я саме підмітав віничком салон, коли до мене звернувся водій, чорношкірий велетень (доти я ніколи в житті з чорними не зустрічався), та запитав мене, чи є в місті ветлікарня. Я розповів йому, як доїхати до ветлікарні Фітча поза розважальним центром. Незабаром я почув, що він купив ветлікарню доктора Фітча й почав досить успішно там працювати.

Цей чоловік виявився д-ром Б. Робертом Льюїсом, ветеринаром, який виставляв свою кандидатуру на виборах і входив до складу шкільної ради Сент-Луїс-Парка, а потім став першим афроамериканцем,

обраним до сенату штату Міннесота. Він також був першим афроамериканцем у шкільній раді Міннеаполіса — Сент-Пола та одним із засновників Ради з питань людських відносин у Сент-Луїс-Парку. «Він і далі залишався постійним клієнтом *Norm's Texaco*. Мені подобається думати, що я перший нагодився йому в Сент-Луїс-Парку, і він був перший чорношкірим, якого я зустрів», сказав Лінні. Він ще згадує, що *Norm's Texaco* був незвичайним вогнищем екуменізму:

[Власник,] Норм Валенські, був диваком. Більшість знайомих євреїв у Парку були фахівцями або крамарями та «не бруднили своїх рук». Норм був не таким... Норм найняв мене, півдесятка інших підлітків-неєвреїв і кількох старших технарів бухгалтерами та механіками на свою заправку. То була, мабуть, єдина єврейська автозаправка в Парку, тому більшість євреїв зверталися саме до нас, щоб дати машині лад, заправитися та завести її холодного зимового ранку. За кілька днів перед кожним Різдвом Норм та «його хлопці» вилизували двобрамний гараж, стелили скатертину на підйомних рампах для огляду автовок, виходили й купували святкові наїдки, кілька пляшок чогось хорошого — і виходила «поляна» для всіх клієнтів і співробітників. Я ніколи не забуду ці щорічні святкові веселощі з успішними єврейськими лікарями, стоматологами та юристами.

Сорок років тому мені кортіло знати, як сприймали неєвреї Сент-Луїс-Парк і той приплив євреїв. Джейн Прет Гегстром була в Сент-Луїс-Парку у випускному класі 1978 року, а зростала поруч у Вествуд-Гіллз, одному з нових мікрорайонів міста, де будинки були трохи більші. «Моя сім'я переїхала туди 1960 року, — згадувала вона. — І я досі пригадую, як ріелтор казав батькам: “Євреїв тут не буде”. А батькам, які були родом із Південної Дакоти та Айови, почулося не *джіз*, а *тріз*<sup>46</sup>». У кожному разі через кілька років тут уже переважало єврейське населення, а батьки жартували, що я перетворилася на єрейку, бо постійно казала «Ой»... Але пам'ятаю, що в коледжі я зіштовхнулася з фанатизмом. Люди питали: «Ви з Сент-Джуїш-Парка?»

Однак дискримінація не була однонапрямною. Неєвреї переповідали мені, що чули, як бабуса приятеля-єврея попереджала, що він не повинен одружуватися з *шиксою*, що мовою ідиш означало «неєврейка». Мене завжди вражає, як ці маленькі племінні ремарки, які ми чуємо в дитинстві й повністю не розуміємо, пригадує через десятиліття людина, якої вони стосувалися.



Так, ми, євреї, також могли інколи дратувати. У 60-х і 70-х роках місцева телестанція спонсорувала передачу «Вікторина», у якій змагалися команди кмітливих учнів із середньої школи й відповідали на запитання з математики, науки, літератури та історії. Це була місцева версія спонсорованої *General Electric* «Вікторини для учнів коледжів» і значуща подія для штату. Моя вчителька з просунутого курсу історії Марджорі Бінгем, яка довгий час тренувала команду Сент-Луїс-Парка, розповіла мені:

Нам велося непогано, але ми musiли виступити проти Військового училища Св. Томи, яке було місцевим чемпіоном. Усі інші команди могли спілкуватися перед кожним змаганням, але перед нашим ефіром радник команди Св. Томи, що був священиком, зібрав свою команду у формі в коло та молився з нею. Наша команда мала переважно євреїв і, коли курсанти закінчили молитися, спонтанно стала в коло й заспівала щось, не пригадую що, можливо, щось із гурту «Монті Пайтон». Я це припинила! Священик люто зиркав на мене, мовляв «ви можете приборкати своїх учнів?». Однак, щиро кажучи, я відчувала, що курсанти на це заслужили, тому не вибачилася. Ми виграли. Учні з Парка могли ще й не такої втнути.

Маргарет Стробел народилася в Північній Дакоті, але в 1950-х роках родина переїхала до Сент-Луїс-Парка, де вона закінчила школу 1964 року, якраз перед моїми сестрами. Відтак вона стала директором програми жіночих студій в Іллінойському університеті та автором або редактором шести книжок про фемінізм, раси та історію Африки. Вона також була директором музею «Дім Галла». Маргарет згадувала:

Я знаю, що перебування у школі з багатьма єврейськими дітьми також вплинуло на мене. Це було десь незабаром після Голокосту. Моя група пресвітеріанської молоді провела ніч на вікенді з групою ортодоксальної єврейської молоді, яку я досі пригадую, і ця сама молодіжна група залучила мене до ходіння Сент-Луїс-Парком та стукання у двері, щоб зібрати гроші на боротьбу за громадянські права, — здається, ішлося про проект «Літо свободи» 1964 року, хоча наразі до пуття не згадаю. Пам'ятаю, ми постукали в двері, і жінка сказала щось на зразок: «Треба дати їм самим розв'язати свої проблеми». Такі моменти, пов'язані з расизмом, і досі не йдуть мені з голови.

Стробел нагадала мені, що в нашій школі вчилася кілька американців японського роду, батьки яких були інтерновані під час Другої світової війни. «Я вперше відчула, що таке бути єдиною білою людиною в кімнаті, коли моя подруга Даєна Шимізу запросила мене до гурту японо-американської молоді, до якої вона належала, — згадувала

Стробел. — Я також пам'ятаю, як обурювалася, коли вона розповіла, що її батьки, коли вони переїхали до [Сент-Луїс-Парка] з табору для інтернованих осіб і рушили від будинку до будинку у кварталі, де вони планували придбати дім, і питалися, чи люди не заперечуватимуть проти сусідства з ними. «Найкраще вчитися плюралізму за обіднім столом із “чужими”». «Експериментальне навчання вельми важливе». Стробел продовжила:

На столі в Даєни був соєвий соус, і я подумала: «І нащо ж поставили соєвий соус на стіл?» Моя сім'я ніколи не споживала їжу поза домом. Пригадую також, як вечорами в п'ятницю ходила в гостину до Джуді Лайт; вони споживали вечерю перед суботою. І я пам'ятаю цей розкішний стіл. А ще пам'ятаю, як її мати клала собі на голову хустину, засвічувала свічку й молилася. І певна, що такі речі [сприяли моєму] навчання жити з іншими. У цьому контексті не було ворожнечі. Ви були проханим гостем у цих домах.

Але не всі.

Дебра Стоун, афроамериканка, яка була на рік старша за мене (її брат Мелвін учився у моєму класі) дала 22 червня 2012 року інтерв'ю Джеффу Норману в межах проекту єврейського історичного товариства «Усна історія Верхнього Середнього Заходу. Її сім'я, як і багато євреїв, переїхала з Північного Міннеаполіса до Сент-Луїс-Парка. Вона красномовно розповідала про свої пригоди з плюралізмом там.

У 1963 році, за словами Стоун, її сім'я переїхала з Північного Міннеаполіса до Авеню Айдахо, 1637, на півдні, неподалік від мого дому; і вона з братом, і я ходили до тієї самої початкової школи Еліот. Норман запитав її, як вони опинилися саме в Сент-Луїс-Парку, а не деінде в Міннеаполісі.

«Вони придивлялися будинок у північно-східному районі Міннеаполіса, — говорила Стоун про батьків, — але через дискримінацію там з житлом і расизм вони вважали за простіше переїхати до Сент-Луїс-Парка». У північно-східному Міннеаполісі, за її словами, «ріелтор навіть не схотів показати [моїм батькам] будинок... Тож вони покинули того ріелтора та знайшли іншого, який показав їм будинки в Сент-Луїс-Парку. [Цей другий ріелтор] був євреєм... здається, ми були першою родиною в цій громаді... Інших афроамериканців у Сент-Луїс-Парку ще не було. Ми могли пройти по Сідар-Лейк-роу, обійти весь Сент-Луїс-Парк, поїхати до *Knollwood*

[торговий центр] і не побачити іншого темного обличчя, хіба що кількох смаглявих євреїв-сефардів. Отже, крім нас, більш нікого... Аж коли я була у восьмому класі, туди переїхала ще одна афроамериканська сім'я».

«А як зреагували сусіди?» — запитав Норман.

«Батьки були дуже сторожкі, — промовила Стоун. — Я чула, як хтось прийшов, постукав у двері та спитав: “Це афроамериканська сім'я, що переїздить сюди?” Батько відповів: “Так”. Той сказав: “Може, переїдете деінде?” А батько на те: “Ні”. Тоді почалася невелика розмова і, як мати оповідала, батько сказав: “Якщо не підете геть, я вас пристрелю!” [Сміється] Отак. Більше ніхто не приходив. Після цього всі ставилися до нас зичливо... Я гралася з сусідськими дітьми, у їхніх дворах, у їхніх будинках бавилася з ляльками, отак. Єврейські й неєврейські сім'ї».

Чи відвідувала вона коли-небудь церемонію бар-міцви або бат-міцви? «Відвідувала, — визнала Стоун. — У мене є гарна подруга-єврейка, Пем Рус, і я відвідувала церемонії її сина й доньки. Вона виросла в Робінсдейлі. Я пізніше заприятелювала з нею. Ми разом ходили до Храму Ізраїлю<sup>47</sup>, я відвідувала бар-міцву та розважальні заходи для дітей. Пем значно більше приземлена, тому було справді гарно — дідусі, бабусі, родичі, друзі, неєвреї та євреї. Вельми зворушлива церемонія, і я розуміла, навіщо це дітям».

«А проте як ви все-таки почувалися як єдина афроамериканська дитина в класі?» — поцікавився Норман у Стоун.

«У мене з цим не було проблем, — сказала Стоун і додала: — Щоразу, коли щось виникало, можна було покластися на допомогу матері. Був один інцидент, коли вивісили плакат із зображенням няньки-муринки. Він дуже вирізнявся на шкільному стенді. Не пам'ятаю вже, з якого то було приводу, але досі пригадую дитячі смішки та пересмішки. Я пішла додому й переповіла мамі. Я сказала: “Там висить плакат”, і вона відповіла, що це абсолютно неприйнятно. Тож вона пішла до директора, і наступного дня плаката вже не було...»

Стоун згадала, як у середній школі її обирали на чирлідерку і як вона два роки поспіль була членом учнівської ради. «Так, так, це було добре, — сказала вона. — Не було гострих расових сутичок чи ще чогось подібного. Ми пішли до школи. Пару малят назвали нас «нігерами», ми їх відлупцювали та й усе».

Озираючись на все це з погляду сучасності, вона виснувала: «Скажу, що все моє життя в Сент-Луїс-Парку як дитини в середовищі білих та єврейської громади завдяки міцності моєї сім'ї я згадую добрим словом. Мені це дало дуже багато... Я змогла піти до коледжу, поїздити світом, зробити чимало того, що не змогли зробити мої ровесниці-афроамериканки».

Саме тому, що там було так мало негрів, «ми, євреї, думали, що ми меншість, — згадував один із моїх найближчих друзів дитинства Фред Астрен, який зараз очолює Департамент єврейських студій в Університеті штату Каліфорнія в Сан-Франциско. — Було троє китайських хлопчиків, троє японських, двоє чорношкірих, а решта — або скандинави, або євреї. Ми могли собі дозволити бути лібералами [щодо громадянських прав], бо не знали змалку “іншого”».

Для мене принаймні то була не єдина причина. Батьки змалку вчили мене не бути расистом, хоча спеціально й не напучували. Я вже згадував, що грав у гольф із татом у нашому маленькому клубі *Brookview*, відколи навчився ходити. У клубі я вперше зустрів чорних. Один із них, Джиммі, за звичаєм 1960-х років, працював у гардеробній. А інший був бармен: стрункий красень на ім'я Віктор, який у моїй початковій школі очолював батьківський комітет. Віктор любив грати в гольф, і по кілька разів щоліта, коли він у свій вихідний у понеділок одержував дозвіл пограти, батько запрошував Віктора грати з нами обома увечері. Це відбувалося влітку протягом кількох років. Мені тоді було років дев'ять-десять. Мій тато щось хотів мені цим сказати й наполягав, щоб Віктор не грав сам. Отже, було нас троє, ми разом тягли за собою торби та грали в гольф до заходу сонця. Отакий урок. Ми з татом ніколи це не обговорювали, він ніколи не казав: «Отак слід ставитися до чорних», але цей урок я не забув. Я все ще сподіваюся, що колись під час автограф-сесії до мене підійде сивий ставний негр із черги й скаже: «Підпишіть оце для Віктора!»

## Громадський простір

Якість державних шкіл у Сент-Луїс-Парку та гордість, яку ми за них відчували, були частиною більшої пошани до громадського простору та інститутів. Громадський простір був і продуктом, і рушієм довіри, плюралізму та соціального капіталу взагалі. У кожному випадку це

був своєрідний Міксмастер, що гуртував людей із різним економічним, релігійним та расовим тлом. Майже всі, кого я знав, ходили до державної школи. У дитинстві я гадав, що приватна школа була лише для дітей із певною соціальною чи емоційною проблемою, нібито батьки відсилали туди дітей на знак покарання. Ми ніяк не мали втямити, що хтось платитиме додаткові гроші понад звичайні податки, щоб діти ходили до приватної школи, бо вона, бач, краща. Навіть якщо хтось не зрозумів тоді, багато з нас збагнули потім, наскільки гарна була державна школа.

Коли я у вересні 1968 року приїхав до Сент-Луїс-Парка, щоб учитися у старших класах місцевої школи, то на другий рік вибрав журналістику під орудою нашої тодішньої легендарної викладачки журналістики Гетті М. Стайнберг. Люди часто згадують учителів, які змінили їхнє життя. Моє життя змінила Гетті. Я слухав її курс вступу до журналістики в десятому класі, у кабінеті № 313, й іншого курсу відтоді мені не знадобилося. І не тому, що мені це задалося. А тому, що вона це робила добре. Як я писав у своїй колонці після її смерті, Гетті як жінка вважала, що секрет успіху в житті залежить від правильного сприйняття фундаментальних істин. І вона втовкмачувала основи журналістики у своїх учнів: не просто, як формувати перший абзац газетної статті або точно відтворити цитату, а — і це важливіше — що таке професійна поведінка і як завжди виконувати роботу якісно. Якось я інтерв'ював для шкільної газети менеджера-рекламіста, який припустився лайки. Ми обговорили, чи давати це в газету. Гетті була «за». Рекламист ледь не втратив роботу, коли з'явилося інтерв'ю. Вона хотіла показати нам, які бувають наслідки.

Гетті була в мене найпоспідовнішою викладачкою. Ті, хто пройшов її курс із журналістики в десятому класі, могли спробувати себе в газеті *Echo*, що виходила під її наглядом. Конкуренція була велика.

В одинадцятому класі я так і не допнувся до її стандартів писання, вона зробила мене бізнес-менеджером, і я продавав рекламу місцевим піцеріям. Однак того року вона дозволила мені написати один матеріал. Ішлося про ізраїльського генерала, героя Шестиденної війни, який викладав в Університеті Міннесоти. Я написав про його лекцію й додав коротке інтерв'ю. Його звали Аріель Шарон. То була

моя перша публікація як штатного працівника. Я тоді й гадки не мав, як наші життя перетнуться через п'ятнадцять років у Бейруті.

І ті, хто займався газетою й річником, який теж був під її орудою, достоту жили в класі Гетті. Ми стирчали там до й після школи.

Зрозумійте, Гетті була самотня жінка, їй тоді, у 1960-х, було під шістдесят. Її тоді ніяк не можна було назвати «кльовою», але ми стирчали біля її класу, ніби там медом намазано, а вона — Вулфман Джек. Ми тоді сформулювати це не могли, але нам подобалися її нагінки, покарання, повчання. Вона була жінкою чіткості у віці невизначеності. Щороку її шкільні газети та річники здобували найвищі національні відзнаки. Серед наріжних взірців, з якими Гетті познайомила мене, була *The New York Times*. Щоранку газету приносили до кабінету № 313 (на день пізніше). Доти я її не бачив.

Окрім Гетті, у мене були й інші чудові вчителі, які донині лишилися любимими друзями, особливо вчителька англійської Міріам Кейгол та Марджорі Бінгем, яка викладала поглиблений курс американської історії, полонила мою увагу теоріями змов про вбивство Кеннеді та підтримувала захоплення Ізраїлем, Шестиденною війною і Близьким Сходом. Мені було приємно слухати, як вони обоє згадували про високу якість державних шкіл. «Я мала гроші на всі книжки, які хотіла, — зазначила Бінгем. — Там були гранти Національного фонду науки, можна було відвідувати національні конференції. Ви не відчували себе ізольованими у класі. [Ви відчували, ніби] виходите на більшу сцену й можете говорити з людьми з Іллінойсу або Каліфорнії. [Сьогодні] вчитель витрачає 400—500 доларів із власної кишені на потрібні надібки. Такого не було. У Сент-Луїс-Парку «адміністрація заохочувала вчителів до креативності».

То була доба, коли гранти міністерства освіти за розділом IV-C дозволяли вчителям загальноосвітніх шкіл подавати заявки у своїх округах на створення нових навчальних програм, які інші округи могли придбати за символічну ціну. Завдяки цьому робота в середній школі була творчою для тих, хто прагнув цього, а не просто перемиванням і повторенням того, що спускали з центрального офісу шкільництва. Наприклад, учитель із предмета «Країни світу» Лі Сміт із колегою Весом Бодіном створили навчальну програму «Релігії світу», заохочені багатоконфесійним складом учнівства в Сент-Луїс-Парку та бажанням шкільної ради Сент-Луїс-Парка визначити

напрямні на 1971—1972 роки щодо того, що в місцевих школах стосовно релігій припустимо, а що — ні. Їхня програма була адаптована в усіх школах країни. Бінгем згадувала, що 1977 року вона зі Сьюзен Гросс, учителькою з Робінсдейла, через передмістя від нас, отримала грант IV-C на створення програми зональних досліджень «Жінки у світі», щоб учні середньої школи знайомилися з історією жіноцтва. Їхня програма сотисячним накладом розійшлася по всій країні.

Відбувалося своєрідне об'єднання. Громада єврейських іммігрантів, яка раптом відчула відкритість світу до себе, використовувала поступову скандинавську громадянську етику та тенденції 1960-х років по всій Америці, породивши вибух творчості з цього краю. Том Іген, чоловік Бінгем, який теж викладав у загальноосвітній школі Сент-Луїс-Парка та тренував команду бігунів, сказав так: «Сталося займання й була деяка шерехатість. Доки вода не закипить, ви страви не приготуєте». Звичайно, шерехатість була. «У класі цілковитої тиші не буває, — сказала Бінгем. — Здебільшого ці єврейські учні беруться чомукати. Вони не вгавають, і ви думаєте, що вони не слухають, але це не так. Пам'ятаю, учителька, яка приїхала з іншого штату, сказала мені: “Ви йдете до синагоги, а там усі балакають. Це не лютеранському!”»

З Міріам Кейгол я познайомився у старших класах середньої школи. Вона викладала дослідницьку програму з британської літератури та була радником нашого літературного журналу, який сама й заснувала. Вона навчила мене насолоджуватися Байроном, Шеллі, Кітсом, Сйтсом і великою прозою, що було нелегким завданням. Вона пам'ятає, що я часто розпитував про видатних поетів-романтиків: «Чому вони не кажуть просто, що мають на увазі?» Кейгол приїхала з півдня Міннесоти, де її сім'я мала аматорське фермерське господарство. Їй тоді було 22 роки, і це було її перше вчителювання. «Коли мене взяли на роботу в Парк 1967 року, — згадувала Кейгол, — я підписала контракт на 5600 доларів і розповіла про це батькові, а він подивився на мене в шоці та сказав: “Ти вже постарайся не підвести”».

Відтоді ми з Кейгол були друзями. Розмірковуючи про роль громади у формуванні цінностей, Кейгол розважала:

Пригадую, був у мене учень, який вдався до плагіату, пишучи вірш для *The Mandala* (літературно-мистецький часопис у середній школі), і ми його опублікували, не знаючи, що це плагіат; з'ясувалося це пізніше, а коли ми повели його до директора, той йому сказав: «Ви виявили неповагу до того, що робить ця вчителька». Я знала, що директор попри все мене підтримає, і не хвилювалася, що хтось із батьків зателефонує й зажадає мого звільнення, якщо їхню дитину буде покарано. Була повага громади до системи й до вчителя, навіть якщо батьки вважали, що вчитель помилився.

Ні тоді, ні сьогодні в околиці Сент-Луїс-Парка немає обгороджених кварталів. Поки ми з друзями не сідали за кермо автівки, ми всі користувалися системою громадських автобусів. Коли нам було по 10—12 років, задовго до водійських прав, ми любили у вікенд їздити до центру. Їхали ми автобусом Сент-Луїс-Парк — проспект Геннепіна в центрі Міннеаполіса, що коштувало тоді 10—15 центів. У Дейтоні ми ходили по магазинах, нічого в них не купуючи. Ми роздивлялися вітрини, купували карамельний попкорн, ланчували в «Нанкіні», найвідомішому китайському ресторані в Міннеаполісі. Потім, переглянувши фільм, вертали автобусом додому до Сент-Луїс-Парка. Не уявляю, що собі думали офіціанти про цих чотирьох 12-річних дітлахів, які замовляють щось із меню в «Нанкіні». Ми, либонь, виглядали зовсім малятами на штофних стільцях. Малеча та й годі, але батьки ніколи не хвилювалися, що ми вільно блукаємо містом. Окрім школи, великим громадським перемішувачем у Міннеаполісі була низка озер. Водойми оточували найбагатші будинки міста, а ще довкола кожного озера бігли стежки для прогулянок, велосипедні доріжки й були розташовані відкриті для всіх громадські пляжі. У дитинстві я там гуляв із матір'ю, і ми могли зустріти всіх знайомих. Шерон Ізбін, 1956 року народження, була на три роки молодша за мене. Я поганенько грав на кларнеті у шкільному оркестрі в Сент-Луїс-Парку. Шерон, яка ходила до того самого музичного класу, стала одним із найвидатніших у світі виконавців на класичній гітарі. Її батько викладав хімічну технологію та ядерну фізику в Університеті Міннесоти й був членом Комісії з атомної енергії. Мати працювала адвокатом, але серед її родичів було багато музик і акторів, і вона наполягала, щоб Шерон, обидва її брати й сестра навчалися музики. «Коли мені було дев'ять років, ми всі поїхали до Варезе в Італії, неподалік від Мілана, у річну татову відпустку, — згадувала Ізбін. — Брат схотів учитися грати на гітарі, і батьки дізналися, що в тому



районі був чудовий учитель гри на класичній гітарі. Але брат перебував під впливом «Бітлз» і не цікавився класичною гітарою, тому до вчителя пішла я».

Повернувшись додому до Сент-Луїс-Парка, Ізбін дізналася, що в її початковій школі Ферн Гілл був учитель, який організував клуб моделювання ракет. Вона була єдиною дівчиною, яка записалася та вчилася грати на гітарі двадцять хвилин на день. «Батько підкупив мене, кажучи: “Якщо гратимеш на гітарі годину на день, можете запускати свої ракети”». Зрештою Шерон пройшла за конкурсом 1970 року на виступ із симфонічним оркестром Міннесоти і, «йдучи на сцену, я вирішила, що це більш захопливо, ніж запуск хробаків і коників у космос». Ізбін також ходила до єврейської школи в Сент-Луїс-Парку, але врешті-решт вибрала французьку мову, що, на її думку, було практичніше. Вона переконала батьків, сказавши, що з кожним вивченим єврейським словом вона забувала одне слово французькою.

«Середня школа в Сент-Луїс-Парку пишалася тим, що була оригінальним, новаторським і неупередженим закладом, — згадувала Ізбін. — У якийсь момент вони перейшли на модульний розклад, і в мене так склалося, що в молодших і старших класах я ходила до школи лише три години на день, а решту часу самостійно вчилася вдома. Це означало, що я могла займатися гітарою п'ять годин на день. Без тих годин я не перемогла б на своєму першому міжнародному конкурсі». Ізбін зрештою захистилася в Єлі та стала директором-засновником факультету гри на гітарі ім. Джуліарда, здобула дві нагороди Греммі, і про неї написали в *The New York Times* як про «першопрохідця в галузі жіночого музикування та у визначенні місця гітари у світі класичної музики».

Озираючись на минуле, вона згадувала, що «це була державна школа, але якість учителів була настільки висока, що можна було їх порівнювати з викладачами коледжів. Там поважно ставилися до навчання, виховуючи до нього любов. Мої наставниці — викладачка історії Мардж Бінгем і викладачка філософії літератури Барб Смігала — спонукували мене до мислення, допитливості й цікавості. Завдяки їм я насмілилася вірити, що немає жодних обмежень, і те саме [йшло] від батьків: ти можеш стати, ким захочеш. Мені не довелося поборювати упередженість, як моєму єврейському

батькові, і я зосередилася на виборюванні права бути гітаристкою, бо вважали, що на гітарі може грати лише чоловік, і виконувати класичну музику на гітарі, яку вважали інструментом не першого порядку».

Шерон також довелося боротися за свою ідентичність. 1974 року, коли їй виповнилося 18, Ізбін стала лесбійкою. «Тато не заперечував, — пригадувала вона. — Матері потрібний був час, щоб змиритися, що я не вийду за лікаря, і, зрештою, батьки підтримали мене». Її брат, борець за права геїв, помер від СНІДу.

Одного дня під час спілкування в чаті, коли нам обом переступило за шістдесят, Ізбін сказала мені щось, що можна було прикласти, гадаю, до багатьох наших однолітків, які зростали в Сент-Луїс-Парку:

«Свобода їздити на велосипеді навколо всіх тих озер посеред нашої громади або гуляти чи ходити на прогулянкових лижах, викликала відчуття поєднання краси та свободи. Я не відчувала ні страху, ні меж».

Звичайно, потужний дух громади, який загалом властивий штату Міннесота, був побічним продуктом суворого клімату — мінусової температури з підмерзлими дорогами та слизькими хідниками, водогонами, що виходили з ладу, та снігом, який треба було чистити, — що виявлявся кожної зими. Усе це «робило співпрацю необхідністю, а не просто обов'язком, — зауважив Фред Астрен, який зараз живе у Сан-Франциско в районі затоки. — Ви можете не любити сусіда, але конче допоможете йому завести вранці машину. А якщо ви послизнетесь на кризі, він допоможе вам підвестися. Начальник дозволить вам піти додому, щоб упоратися з аварією взимку. Як наслідок, люди завжди знають своїх сусідів, на відміну від району затоки, де сусідам рідко вдається зблизитися. У Міннесоті недружний сусід — рідкість, бо кожен знає, що прийде холоднеча, коли потрібна допомога, а зима приходить завжди...»

Наш найближчий сусід Боб Бонд переїхав до передмістя з сімейної ферми, і щоразу взимку він по периметру заднього двору громадить сніг, щоб утворити каток, який він заливає з садового шланга. Там я навчилася кататися на ковзанах і грати в хокей. А влітку він переорював цю ділянку на город з ідеальними рядочками кукурудзи, моркви, салату та помідорів. Моя сестра Джейн лягала на землю та спостерігала, як росте морква, і набридала Бобу, щоб довідатися, коли можна буде висмикнути морквину та з'їсти. Наш будинок стояв

у кінці вулиці, і задні дворики та дворики будинків на паралельній вулиці були розташовані один проти одного й не мали огорожі. Завдяки такому розташуванню утворювалося природне зелене футбольне поле. Щойно у квітні розтавав останній сніг, я діставав ключки до гольфу, ставав у кінці заднього двору, який був на горбку, і гатив п'ятьма металевими ключками м'яч на 175 ярдів до самого кінця кварталу через шість сусідських двориків, часом досягаючи відкритого поля в самому кінці. Я не вибивав вікон, і ніхто з сусідів ніколи не скаржився. Відтоді я віддавав перевагу п'яти металевим ключкам!

Це непристосоване відкрите поле в кінці кварталу було нашим фронтиром, де ми грали в хованки між високими чагарями, бур'янами та деревами. Ми не знали, але цей рубіж відокремлював нас від гігантського заводу, що належав корпорації *Lithium Corporation of America*. Працюючи над цією книжкою, я дізнався з матеріалу в «Бізнес міст-близнюків» за 1 листопада 2006 року, що «в 1942—1960 роках дві фірми — *Metalloy* і *Lithium Corporation of America* — випускали карбонат літію для армії США, передусім для використання в акумуляторах і рятувальному обладнанні; вони були розташовані в кінці проспекту Еджвуд, неподалік від Сідар-Лейк-роуд і Сент-Луїс-Парка. [Це за кілька кварталів від нашого дому.] Однак, поки компанія виконувала свій патріотичний обов'язок, у ґрунт і підземні води під цехами потрапляв літій, мазут та різні метали. Джон С. Меєр III у своїх мемуарах «Не кажи Дугласу» стверджує, що завод *Metalloy* під час Другої світової війни виробляв «інгредієнт, потрібний для атомної бомби, яку скинули на Хіросіму». Боже милостивий! Між цим заводом і фабрикою креозоту лише кілька миль, тож дивно, що сьогодні я й мої сестри не світимосся в темряві. А за два квартали в іншому напрямку був великий громадський парк із бейсбольним полем улітку й хокейним майданчиком узимку. Там була хатинка з дерев'яною підлогою, у якій можна було зігрітися; ми там знімали черевики та взували бутси з ковзанами, а також приходили погрітися з морозу, коли температура дуже падала. Я досі чую запах газового нагрівача. Пограти в хокей можна було після обіду або ввечері, а місто до пізнього вечора забезпечувало освітлення. Квотербеком футбольної команди середньої школи в Сент-Луїс-Парку був на три роки молодший за мене Марк Трестмен. Потім він грав за

Університет Міннесоти та зробив чудову кар'єру як координатор нападу або гуру захисту команд двох коледжів і десятих команд НФЛ, закінчивши кар'єру головним тренером команди *Chicago Bears* у 2013—2014 роках. Належність до середнього класу в тодішній Міннесоті означала, що вам доступне майже все, що можна собі уявити.

У вихідні після півночі Трестмен зі своїми хлопцями іноді орендував каток у спортцентрі «Метрополітен», де грала місцева професійна хокейна команда НХЛ *Minnesota North Stars*. «Тоді не було есемесок, стільникових телефонів, кредиток, — згадував він. — Не було банкоматів. Після півночі ціна становила 150 доларів за годину. Уже зараз я не можу збагнути, «як ми о четвертій ранку в суботу збирали 20 гравців-профі на майданчик, скидалися готівкою, без тренерів, — просто заходили, проїздила «Замбоні» [льодовий комбайн], ми ділилися на команди й годину грали в хокей».

Життя середнього класу тоді було набагато більш спонтанне; гроші не повністю підгорнули під себе громадський простір, як тепер.

«Пригадую, мати раптом сказала: “Ходімо на бейсбол”, — розповідав мені Трестмен. — *Twins* грали проти *Red Sox*. Ми прийшли, купили квитки в першому ряду другого ярусу. І Реггі Сміт загилив м'яч за межі поля, а мати перехопила його однією рукою».

Тоді команда *Vikings* грала на відкритому стадіоні «Метрополітен» і не було віп-трибун, де еліта могла сховатися від грудневого морозу, — там були обігрівачі й подавали наїдки. А ми всі мерзли.

У мене в записнику є фотка з *Minneapolis Tribune*, на якій я з татом спостерігаю за грою *Vikings*, потерпаючи на морозі; ми притулилися одне до одного, обличчя захищене трикотажними масками — випробування на арктичну витривалість. У середній школі ми з друзями мали сезонні квитки на *North Stars* із НХЛ. Квиток коштував 2,75 долара на одну гру й рік у рік ми сиділи на трибуні в останньому ряду поруч із тими самими чотирма польськими хлопцями з Сент-Пола. Ми разом раділи, плескали по плечах, переживали поразки. У нас були власні «віп-місця» попід кроквами.

Якось я прийшов на хокейний матч зарано і в мене взяв інтерв'ю спортивний коментатор *North Stars* Ел Шейвер, і я виграв транзистор, коли гравець, ім'я якого я назвав навмання, справді забив перший гол у грі. Ел був одним із найвідоміших спортивних коментаторів; він дав мені перший урок політології, який запав мені у пам'ять: Ел закінчив

трансляцію, кажучи: «Пам'ятайте, коли ви виграєте, не кажіть багато. Коли програєте — кажіть іще менше, а тепер на добраніч і гарних вам занять спортом». Я досі живу за цим правилом.

У 1970 році відкрита першість із гольфу відбувалася в національному гольф-клубі *Hazeltine* в Часка, штат Міннесота, за 40 хвилин їзди від центру Міннеаполіса. Я був в одинадцятому класі середньої школи й улітку регулярно працював кеді в нашому клубі *Brookview*.

Більшості клубів навколо Міннеаполіса запропонували висунути по чотири кеді для обслуги відкритого чемпіонату США, і мій клуб серед інших запропонував мене. За тих часів Американська асоціація з гольфу не дозволяла професійним гольфістам брати з собою на відкриту першість професійних кеді, бо серед запрошених були й аматори, і це трактували як надання переваги професіоналам. За кілька тижнів до змагань усіх місцевих кедді зібрали в *Hazeltine*, і ми з тодішнім головним професіоналом Доном Вар'яном пройшли всі 18 лунок, фіксуючи в розданих нам журналах для запису проходження дистанції та уточнюючи відстань до гріну від різних дерев і пасток. Потім ми пішли до клубної їдальні. Там посередині приміщення стояла велика срібна чаша, у якій лежали складені клаптики паперу з іменами всіх учасників змагань. Називали ваше ім'я, ви йшли до чаші, засовували в неї руку й витягали ім'я професіонала, якому ви прислужуватимете. А тепер про рівноправність! Один хлопчина витягнув Джека Ніклауса, інший — Арнолда Палмера, хтось майбутнього переможця Тоні Джекліна, а я... Чі-Чі Родрігеса, видатного пуерториканського гольфіста й шоумена. Після першого дня він був на другому місці, вибив потрібну суму, прийшов двадцять шостим, дав мені 175 доларів і всі м'ячі та рукавиці в сумці.

Я почувався найщасливішою людиною — нині такого не трапляється з 17-річним хлопцем.

Через кілька років Американська асоціація гольфу скасувала заборону на професійних кеді на відкритому чемпіонаті, і тепер жоден юніор із середньої школи не отримає шансу дістати ім'я Джека Ніклауса чи Арнолда Палмера зі срібної чаші та пройти з ним усю дистанцію. Сьогодні перед чоловічою гардеробною в *Hazeltine* висить картина, на якій ми із зачіскою їжачком, школярі середньої школи, витягуємо імена наших профі з тієї чудової чаші, — милий спогад про далеку

добу, коли, перефразовуючи мого друга дитинства Майкла Сендела, гарвардського філософа, бували речі, які «за гроші не купиш».

Чі-Чі, до речі, дав мені чудовий урок із сексуального виховання. За день до нашого раунду він на тренувальному майданчику показував удар по м'ячу на кілку, а за канатами стояв натовп. Він голосно сказав мені: «Томмі, я припинив давати уроки гольфу». Я спитав: «Чому, Чі-Чі?» — не розуміючи, що він хоче, щоб я йому підіграв.

«Ну, — сказав він, — тут приходила жінка на урок, і в неї постійно виходив слас, удар з відхилом праворуч, а я показав їй ху... хук, з відхилом ліворуч». Натовп розреготався. А я нічого не зрозумів. Я ще не знав, що таке «хук». Тато вдома пояснив мені, про що йшлося.

Через двадцять років друзі нашої сім'ї ходили в Пуерто-Рико на домашнє поле для гольфу Чі-Чі, спочатку зустрівши його в магазині для професійних гольфістів. Як і належить друзям сім'ї, згадую я збентежено, вони запитали його: «Ви пам'ятаєте свого кеді на відкритому чемпіонаті США в *Hazeltine*?»

Вони розповідали, що, й оком не змигнувши, він відповів: «Томмі». Тоді вони як друзі сім'ї сказали йому: «А ви знаєте, що він тепер відоміший за вас?» На це, не змигнувши оком, він відповів: «Але не в Пуерто-Рико!»

## **Середній клас у Міннесоті**

Ці громадські місця стали можливими завдяки збігу двох факторів: зростання економіки США й Міннесоти зокрема стимулювало підйом середнього класу й появу унікального покоління поступових політиків. Обидва фактори взаємопосилювалися. Власне, збільшена політична підтримка була скерована й на громадські роботи, і на інклюзивну політику. Я тепер чудово розумію, що ті з нас, хто належав до середнього класу та зростав з кінця Другої світової війни до початку 1970-х рр., захопив виняткову мить в американській історії. Або, як сказав мені історик США зі Стенфордського університету Дейвід Кеннеді: «То був чудовий момент колективного сп'яніння в американській історії — країні паморочилося в голові через гордощі й можливості». То був час «великого скорочення доходів і великого спільного процвітання — високі темпи зростання й високий рівень рівноправності».

У своєму щорічному звіті Рада економічних консультантів Білого дому (РЕК) за лютий 2015 року подала огляд зростання продуктивності у США після Другої світової війни й назвала 1948—1973 роки «Добою спільного зростання», бо

...усі три фактори — зростання, продуктивність, розподіл — одночасно сприяли середньому класу в цей період... Нерівність доходів зменшилася, водночас їхня частка для верхівки сягнула 1 %, що майже на третину менше, а частка доходів для 90 % трохи зросла. Зростання доходів домогосподарств також підігрівалося збільшенням участі жінок у складі робочої сили... Поєднання цих трьох факторів збільшило середній дохід 90 % домогосподарств на 2,8 % за рік у цей період...

Цей період ілюструє сумарну потужність продуктивності, рівності доходів та участі у сприянні середньому класу.

Я зростав саме в ті часи. Тому не дивно, що ця доба прихилила мене й багатьох інших до оптимізму й очікування, що таке загальне процвітання має й буде тривати. То був ефективний цикл піднесення. Ви йшли за вітром, а не проти нього. Справді, представник конгресового округу Рік Нолан, конгресмен із Міннеаполіса, полюбляє казати, що в мого покоління середнього класу, яке виросло в штаті Міннесота, «мав бути провальний план».

Сенатор Ел Френкен у початкових і старших класах вчився в середній школі Сент-Луїс-Парка, але батьки перевели його до випускних класів приватної школи Блейка в Міннеаполісі. Френкен був рідкісним винятком у тому, що ходив до приватної середньої школи. У своїй промові 28 лютого 2015 р., зверненій до членів Демократичної партії в Колорадо, Френкен спинився ось на чому:

Пригадую, 1957 року Радянський Союз запустив супутник. Він мав ядерну зброю й ось випередив нас у космосі. Американці перелякалися. Мені було шість років. Братові Овену — одинадцять. Батьки посадовили нас у вітальні в Сент-Луїс-Парку, Міннесота, і сказали: «Хлопці, ви вчитимете математику та науку, щоб ми перемогли радянців». Гадаю, що то був завеликий тиск на шестирічну дитину. Але ми були слухняними синами. Тож ми з Овеном вивчали математику та науку. І нам це сподобалося! Ми вчилися успішно. Брат першим у нашій родині пішов до коледжу. У МІТ він одержав диплом бакалавра з фізики. І став фотографом. Я також потрапив до гарного коледжу. Закінчив його. А тоді став коміком. Бідні батьки! Але ми перемогли радянців. Ласкаво просимо!»

Як уже згадував, я виріс у Сент-Луїс-Парку, передмісті середнього класу міст-близнюків. Тато продавав друковану продукцію. У нас було помешкання з двома відпочивальнями й лазня. Я почувався найщасливішою дитиною у світі. І це справді так було. Я належав до середнього класу в Америці під час його розквіту, а середній клас був запорукою безпеки. Це означало, що сім'я мала дах над

головою та їжу на столі. Це означало, що ви могли виряджати дітей до гарної державної школи й вести до лікаря, якщо вони хворіли. Від часу до часу ви могли мати відпустку, хоча наші канікули завжди зводилися до поїздки до Нью-Йорка до дядька Ірвіна, тітки Гінди й кузена Чака. Це означало, що ви можете розраховувати на пенсію та соціальну допомогу в похилому віці, щоб зручно пожити у старості. І це означало, що у вас був шанс. Якщо я наполегливо працював і грав за правилами, то міг мати шанс робити все, що хотів. Навіть писати комедії та працювати сенатором. У такому порядку.

У спостереженні Френкена мені найбільше сподобалася думка про те, що наша економічна захищеність і психологія тісно пов'язані з громадою. Він так про це сказав: «Тоді можна було ставити на себе і ніхто не переймався тим, що якщо я стану коміком, то буду в більшій небезпеці, ніж інші випускники Гарварду. Мені здавалося смішним уявлення про те, що ви не зможете заробити собі на прожиття».

Я не став коміком, як Ел, а почав учити арабську на першому курсі в Університеті Міннесоти, і друзі й родина піднімали це на сміх. Тоді в університеті єврейські діти не дуже вчашали. Друзі моїх батьків питали їх: «Як Томмі з арабською мовою збирається отримати роботу?» Мені було непереливки, але й на гадку не спливало, що ця мова якось мені не придасться, тож заспокойтеся. Ніхто не попередив мене, що без засвоєння програми за стандартом НТІМ — наука, технології, інженерія, математика — я себе не прогодою.

Лідери ділової спільноти штату Міннесота були поважним рушієм міннесотського способу життя: вони розуміли, що уряд має йти на компроміси, ухвалювати рішення та підтримувати приватний сектор, який повинен був створювати робочі місця та сприяти суспільному добробуту, зазначав Ловренс Джейкобс, директор Центру вивчення політики та управління у Школі громадських справ ім. Гамфрі в Університеті Міннесоти. «У Міннесоті ділова спільнота здавна була реальним партнером у розбудові штату й наближала обидві партії до центру».

Коріння цього сягає в давніші часи, як пояснено у статті «Смарагдове місто подарунків існує», опублікованій у *The New York Times* 22 грудня 2007 року. У ній розповідали, що в середині 70-х років провідні бізнесові компанії Міннесоти заснували

«Клуб п'яти відсотків», у якому корпорації з Міннеаполіса й Сент-Пола домовилися відкласти 5 % доходу до податкових вирахувань на благодійність. Вірите чи ні, а повірити-таки важко з урахуванням сучасного наголосу на



максимізації прибутку та догоджанні Волл-стрит, — клуб досі є. Нинішня його назва «Кістон Клуб», він має 214 членів, і 134 з них жертвують на рівні 5 %...

Театр Гатрі, прекрасний міський регіональний театр, нещодавно переїхав до імпозантної нової будівлі біля річки; це одна з п'яти великих художніх організацій, які нещодавно спорудили нові приміщення та чималі прибудови. Внески корпорації склали чималу частку коштів на будівництво.

Тож не дивно, що через два роки після того, як я закінчив середню школу, 13 серпня 1973 року, на обкладинці часопису *Time* з'явилася світлина усміхненого губернатора Міннесоти Венделла Андерсона зі щучкою в руці. Заголовок такий: «Гарно жити в Міннесоті». У той час коли решта країни переймалася муками «Вотергейту», високою інфляцією та В'єтнамською війною, Міннесоту вирізняли як «штат, який працює». Я добре пам'ятаю ту палітурку. Мій батько щойно тоді помер, і я через кілька тижнів перевівся на навчання до Університету ім. Брендайса; відтоді я більше постійно в Міннесоті не жив. Але штат залишився зі мною назавжди. Я жив у Бостоні, Лондоні, Оксфорді, Бейруті, Єрусалимі, Вашингтоні, але коли люди питали: «Де ви живете?» — я відповідав: «Живу тут, але родом я з Міннесоти».

## **Наші політичні предки**

Як мовилося вище, Міннесота не завжди була такою гарною, політично та економічно інклюзивною, особливо щодо негрів, євреїв та інших меншин. Важливо зрозуміти, що інклюзивнішою вона стала не просто тому, що економіка покращилася після Другої світової війни, а через сміливі політичні пріоритети унікального покоління поміркованих політиків-республіканців та міннесотських політиків-демократів, що орієнтувалися на фермерів та робітників, а саме: Г'юберта Г. Гамфрі (мер Міннеаполіса, сенатор і віце-президент), Волтера Мондейла (сенатор і віце-президент), Дона Фрейзера (конгресмен і мер Міннеаполіса), Юджина Мак-Карті (сенатор), Арна Карлсона (спікер республіканців у легіслатурі штату та губернатор) і Білла Френзела (конгресмен від Сент-Луїс-Парка за мого дитинства й теж республіканець) та ін.

Як повідомляє веб-сайт історичного товариства Сент-Луїс-Парка, у березні 1936 року «в Міннеаполісі отаборилася група фанатиків з організації «Срібні сорочки»; вони проповідували антисемітизм

і параною 6000 своїх послідовників у штаті». Легендарний автор редакційних статей для *CBS News* Ерік Северайд, тодішній молодий репортер із Міннеаполіса, який використовував своє справжнє ім'я Арнолд «і писав для *Minneapolis Journal*, з 11 вересня 1936 року почав публікувати свій викривальний матеріал на шість частин проти групи. На чолі організації стояв Вільям Дадлі Пеллі з Ешвілла, штат Північна Кароліна, який звинувачував у всіх своїх проблемах комуністів та євреїв... Серед їхніх безглузвих ідей була й така: справжнє прізвище президента Рузвельта — Розенвельт, він єврей». Згідно з веб-сайтом Історичного товариства, чорним велося так само або й гірше. «У липні 1947 року Міжрасова комісія губернатора штату Міннесота випустила брошуру “Негр і його домівка в Міннесоті”. Опитування показало, що 63 % не продали б власність чорношкірій особі, навіть за вищу ціну». Наприкінці 1940-х — на початку 1950-х років почалися зміни. У нашому домі Г'юберт Гамфрі був героєм, бо заповзівся на антисемітизм, ставши мером і призначивши робочу групу для його викорінення в міській адміністрації. «Цільова група підтвердила обґрунтованість скарг і висвітлила наявну дискримінацію негрів та американських індіанців. Гамфрі перетворив робочу групу на постійну Раду з питань зв'язків із громадськістю в мерії, — повідомляє «Історичне товариство». — У наступні два роки було ухвалено постанови про заборону антисемітської та расистської практики у сфері житла й зайнятості».

Ми сьогодні вважаємо Г'юберта Гамфрі видатним правозахисником у царині стосунків чорних із білими, але починав він з боротьби з антисемітизмом серед білих, зауважив Ловренс Джейкобс: «Міннесоту вирізняло те, що в ній почався рух за громадянські права, але йшлося не про чорних. Йшлося про євреїв. Ще перед тим, як Гамфрі виголосив знамениту промову, у якій закликав до рівноправності з чорними на з'їзді демократичної партії 1948 року, він боровся з антисемітизмом у Міннеаполісі. Сент-Луїс-Парк, у якому ви зростали, не міг би бути таким у Міннесоті 1930-х і 1940-х років... Ви вирости в той період, коли можна було зростати й жити залежно від власних заслуг... і залишатися водночас євреєм», але в 1930-х і 1940-х роках усе було інакше, коли у США й Міннесоті були бар'єри для євреїв. «Перш ніж Гамфрі оголосив війну расизму, — додав Джейкобс, — він оголосив війну антисемітизму, і це

дало змогу цій групі людей у Сент-Луїс-Парку розкритися, бо з'явився простір для їхньої творчості та натхнення».

Перехід Гамфрі від боротьби з антисемітизмом до боротьби з расизмом був визначений його виступом на з'їзді Демократичної партії 1948 року у Філадельфійській залі з'їздів 14 липня 1948 року. Через 50 років письменник Томас Дж. Коллінз описав цю сцену для історичного веб-сайту [Hubert-Humphrey.com](http://Hubert-Humphrey.com): «Гамфрі стояв спітнілий у простому чорному строї, рідке чорне волосся прилипло до голови, він обіймав зором натовп вітчизняних партійних лідерів, які радили йому не виступати, хоча вкрай цього хотіли, і тих, хто погрожував вийти із зали, якщо він їх не послухає. Протягом наступних восьми хвилин щасливий воїн Міннесоти вперше залучить вітчизняну політичну партію до боротьби за громадянські права, що й досі триває зі змінним успіхом». Виклавши свою позицію, Гамфрі гучно заявив: «Друзі, тим, хто каже, що ми поспішаємо з питанням про громадянські права, я відповім, що ми вже спізналися на 172 роки. Тим, хто каже, що ця програма захисту громадянських прав порушує права штатів, я відповім, що час Демократичній партії США вийти з тіні прав штатів на осоння прав людини».

Нині важко пригадати ті радикальні запальні слова. Кілька десятків делегатів із півдня на чолі з губернатором Південної Кароліни Стромом Термондом демонстративно покинули з'їзд. Південці через це підтримають протестного сенатора Річарда Б. Рассела з Джорджії проти Гаррі Трумена, а Термонд висуватиметься на президента від діксікратів. Ці події ознаменували початок кінця Демократичної партії як коаліції південних консерваторів та північних лібералів, що зрештою підготувало ґрунт для Закону про громадянські права 1964 року.

Гамфрі був зятим поступовцем та допоміг повести за собою покоління політиків-демократів і навіть багатьох республіканців у штаті Міннесота. За мого юнацтва обидва конгресмени в Сент-Луїс-Парку, що входили до складу третього виборчого округу на виборах до Конгресу — у цьому окрузі штату було найбільше євреїв, демократів і лібералів, — були ліберальними республіканцями: Кларк Мак-Грегор, який працював на посаді в 1961—1971 рр., і Білл Френзел, — у 1971—1991 рр.

Я брав інтерв'ю у Френзела 2014 року, незадовго до його смерті у 86 років, про еволюцію політики в Міннесоті в 1950—1960-х роках, у часи моєї юності. Він уособлював вимерлий уже вид — ліберальних республіканців. Френзел уперше був обраний, коли я ходив до початкових класів середньої школи 1970 року. Де б не подорожував у світі, я завжди згадував його як «мого конгресмена». Сидячи в кафетерії в Інституті Брукінгса у Вашингтоні, де він працював запрошеним ученим, Френзел згадував ті давні дні:

Ми вважаємо ті дні добрішими та м'якшими. Я народився у Сент-Полі, після Корейської війни працював у сімейній компанії в Міннеаполісі. Я не знав, хто я — республіканець чи демократ. Моя сім'я належала до верхнього прошарку середнього класу, їй велося добре, але політика нас не вельми обходила. Багато батькових друзів було проти Рузвельта, однак мені батько не дозволяв іти за ними. Якось Рузвельт приїхав до Міннесоти й тато повів мене туди — батько радо щось вигукував, і я разом з ним. Сидячи на татових плечах, я спитав: «Чому всі радіють? Я гадав, що ми цього дядька не любимо», а він на те: «Ні, сину, такі люди трапляються нечасто».

Френзел згадував, що коли він пішов до легіслатури,

...там панував дух товариства. Працівники ділилися на тих, хто обстоював інтереси фермерів, і тих, хто стояв за міські центри; ми, як приміські мешканці, тяжіли до міських центрів і трималися купи. Г'юберт [Гамфрі] робив своє, перебуваючи в Сенаті. Він був приємним чоловіком. Якщо ви зустрічали його на вулиці, він ставився до вас приязно. Сьогодні такого вже немає. Ви намагалися співпрацювати, а як не виходило, то голосували проти. У легіслатурі Міннесоти ми мали голосів шість за лінію нашої партії з 500—600 за моєї першої каденції, тобто за період 1963—1969 рр. Так, на наш розсуд, робилися справи. Ви мали вміти домовлятися. Наша сім'я займалася перевезеннями й дистрибуцією. Якщо потрібен контракт, не треба було нічого формалізувати — вистачало потиску руки. В особистих справах ми були консерваторами, а так — лібералами. Міннесотці сплачували рахунки, заощаджували гроші, учили дітей економити, але водночас вони переймалися сусідами та створювали чудову громаду. Сьогодні [Міннесота] вже не така, та все одно тут краще, ніж деінде. Зіпсувалася політика, але не люди.

«Коли політика почала змінюватися?» — запитав я Френзела.

Вона почала змінюватися, коли прийшов Рейган і кинув виклик демократам, які мали більшість у палаті представників. Почалися чвари. Потім вибухнув скандал із кліринговим центром палати. Він перекинувся на кампанії, бо стосувався конкретних осіб. З роками виборчі кампанії ставали дедалі бруднішими. Коли

я почав займатися політикою, мої наставники казали: «Бога ради, не згадуйте ім'я опонента», а тепер ви починаєте з того, що розповідаєте, який ваш опонент негідник... Організатори моєї кампанії працювали в мене на кухні. А тепер ви наймаєте хлопця з Балтимора чи Лос-Анджелеса, і йому не треба навіть жити у вашому районі чи перейматися тим рейвагом, який він накоїть. Коли республіканці 1994 року здобули більшість у Палаті представників, то не знали, що з нею робити, а демократи не знали, що робить меншість. Коли я був у Палаті, республіканці знали «своє місце». Ми ніколи не були більшістю, і не виглядало так, що ми колись її матимемо, тож нам лишалось спробувати наполегливо працювати та вдатися до компромісів, а ще вирішити, на що ми претендуємо — на половину чи третину тієї хлібини, — а тоді вкладали угоди.

Власне, допомогло те, додав Френзел, що «в мене був толерантний виборчий округ. Ще й послідовний. Ніщо не змінювалося». Він додав, що в більшості домогосподарств його округу було двоє тих, хто працював, забезпечені вони були порівняно добре, «попереїздили до передмість та повіддавали дітей до хороших шкіл, люди знали, чому вони опинилися й залишилися саме там. Вони хотіли, щоб конгресмен був добрим, хоробрим та щирим і щоб я приділяв їм увагу. Я ніколи не відчував, щоб люди напосідали на мене, хіба що божевільні ліві та праві, маргінали. Головне для людей: щоб ви їм приділяли увагу. Не думаю, що люди замислювалися над тим, республіканець я чи демократ, — їм байдуже».

Моя матінка, завзята лібералка, завжди голосувала за Френзела. Він казав, що коли починалися перевибори, він платив «за великий білборд на шосе, на якому писав: “Френзел за Конгрес”. Не уточнюючи, що за республіканський...»

На пенсії Френзел став спеціальним радником президента-демократа Білла Клінтона, щоб допомогти ухвалити Угоду про вільну торгівлю в Північній Америці.

Волтер Мондейл, сенатор від Міннесоти за мого юнацтва в 1964—1976 роках, розповів мені щось таке, але з другого боку:

Я виріс у містечку на кордоні Айови. Тато був пастором у кількох різних церквах. Кожні п'ять років ми переїздили. Мати була музикантом і вчила дітей грати на фортепіано та працювала регентом в Елморі. Моя сім'я та батьки завжди очікували, що ми долучимось до громади й будемо щось для неї робити. Тато переймався традиціями робітничо-селянської партії. Батько Г'юберта був відомим громадським діячем, і мати теж. І Дон Фрейзер. Ми взяли більшість у Міннесоті, яка була ізоляціоністським штатом, а Міннеаполіс колись називався

«столицею антисемітизму», — і ми все це змінили. Ми змінили політичну культуру.

Щодо погляду політики штату, Мондейл додав:

Це був оптимістичний час. Ми всі хотіли чогось досягти в житті. Цьому могла допомогти освіта, і вона була доступна кожному. Закон про допомогу ветеранам Другої світової війни дав усім шанс учитися в університеті або здобути профосвіту. У всьому штаті люди стали професіоналами. У них був однаковий дохід і можливості. З часом усе покращувалося й ми бачили, що ця система працює. Люди йшли вперед, і економіка поліпшувалася. Ви могли здобути освіту, і поступ був очевидний. У Міннесоті була двопартійність. У нас були прогресивні республіканці. Боротьба точилася за те, яка партія робила найбільше для Університету Міннесоти, а лідер республіканців Арн Карлсон і республіканці ніколи нам у цьому не відмовляли. Університетові, звичайно, це було до вподоби, і він заохочував змагання партій. Це не була боротьба як самоціль. Якщо політик цьому суперечив, виборці відразу йшли від нього.

Згадуючи ті золоті роки після Другої світової війни й до середини 1970-х, Мондейл виснував:

Ми всі сподівалися на покращення... Діти завдяки згаданому закону жили вже новим життям, багато хто з нас виріс і подався до Вашингтона, узявши з собою велику частку Міннесоти... Я часто замислююся над тим фактом, що типові для багатьох штатів расові тертя в Міннесоті особливо не виявлялися. Такими самими були Орегон і Вашингтон. Це дозволило нам рано досягти поступу в галузі громадянських прав. Вони критикували Г'юберта, кажучи, що він не тямить, що говорить, бо наш штат належав білим.

Однак у Міннесоті жили не лише білі, додав Мондейл,

...і ми завжди дбали про те, щоб громада працювала, щоб зростала мінімальна зарплата і гроші йшли на початкову освіту. Нам у державі варто відновити цей імпульс... Мене пригнічує, що нинішній параліч усе змінив. Тепер замість громади маємо велике сортування і поділ людей... Це завдає нам болю. Я бачив, як у кампаніях обертаються великі гроші, і ніхто не знає, звідки вони. Чи уявляє собі Верховний суд, як відбулася справа «Об'єднані громадяни проти Виборчої комісії» на громадському житті країни? Трохи грошей завжди було треба, але це було не все. А тепер це все.

Яке було щастя політично зростати під опікою таких політиків. Цей досвід сформував політичний світогляд багатьох моїх друзів, зокрема Майкла Сендела. Сьогодні він — відомий політичний філософ

у Гарварді, де його курси за семестр приваблюють до тисячі студентів. Назви його книжок, зокрема «Невдоволення демократії», «Публічна філософія», «Правосуддя: що треба зробити?» та «Чого не куплять гроші», відбивають постійну турботу про долю демократії, спільноти та громадянських чеснот у наш час. Я попросив його поміркувати про те, як Міннесота допомагала формувати громадянські відчуття, що вплинули на його твори та викладання. Він пояснив:

Хоча колись ми до пуття цього не розуміли, громадянський ідеалізм нашого виховання в Міннесоті сформулював наш погляд на те, що означає бути громадянином. Міннесота нашого дитинства була місцем, що розвивало демократичну чутливість, але не експліцитно, не жорстко. Громадянська чутливість прищеплювалася належно утримуваними місцевими та муніципальними інститутами — сильними державними школами, громадськими бібліотеками, громадськими парками та об'єктами рекреації. Ми вбирали громадянську освіту з повсякденного довкілля. Не усвідомлюючи цього, ми вбирали переконання, що політика та громадянська активність можуть зробити світ кращим... То були стабільні громади середнього класу, які живили віру в те, що політика може передбачати спільне благо. Демократичну партію в Міннесоті називали Демократично-селянсько-робітничою партією. Вона, згідно з духом доби, постала зі спілки фермерів і робітників, які вимагали аграрної реформи, міцних профспілок, соціального забезпечення та державної власності на залізниці та комунальних послуг. Ця поступова традиція все ще надихала політику Міннесоти за нашого юнацтва. Це заохотило нас дбати про ширший світ. Такі представницькі фігури, як Г'юберт Гамфрі, Орвілл Фрімен, Волтер Мондейл, були чудовими політиками, сповненими оптимізму та ідеалізму. Сьогодні ми з сумом згадуємо Гамфрі, котрий став політиком істеблішменту й віце-президентом Ліндона Джонсона під час В'єтнамської війни, однак кар'єру він почав як сміливий правозахисник.

За часів нашого дитинства, продовжував Сендел, «ця популістська традиція Середнього Заходу полишила свій слід на національній політиці й на нас. Нам минуло одинадцять років, коли [президент Ліндон] Джонсон підписав Закон про громадянські права, і чотирнадцять років, коли Юджин Мак-Карті, ще один сенатор із Міннесоти, звинуватив Ліндона Джонсона у протестах проти війни у В'єтнамі під час праймеріз у Нью-Гемпширі».

Сендел згадав і про інше, тонше джерело нашої громадянської освіти: «Тогочасна Міннесота пропонувала чимало громадських просторів і нагод для змішування класів. Принаймні в містах державні школи були сильними. Було багато громадських парків і зон рекреації, якими

користувалися всі прошарки населення. Геть усіх приваблював і Міннесотський ярмарок. На Стадіоні метрополії фани бейсболу збиралися, щоб уболівати за *Minnesota Twins*.

Бейсбольні матчі в ті часи, зазначив Сендел, були дуже демократичним заходом.

Звичайно, місця за основною базою завжди були дорожчими, ніж дешеві місця на відкритій трибуні. Але різниця була не така велика, як сьогодні. Місце на відкритій трибуні коштувало долар, а краще місце — 3,50. Тому на бейсбольному матчі також змішувалися різні прошарки. Керівники підприємств сиділи поруч з учителями та поштарями. Усі пили однаково несвіже пиво, їли непропечені хот-доги й вистюювали черги до туалетів. А коли падав дощ, усі промокали.

Звісно, ми не ходили на стадіон «Метрополія» по громадянський досвід; ми ходили підтримувати *Twins* і дивитися, як Гармон Кілібру виконує хоум-ран. Проте умови перемішування прошарків на майданчику давали саме демократичний досвід. Таке саме змішування — не досконало, але здебільшого — відбувалося у стосунках із сусідами, у державних школах і в більшості довколишніх місць. Це неunikно сприяло вихованню в дусі демократії та громадянської свідомості.

На його думку, нинішні бейсбольні змагання геть інші. «Як і більшість спортивних команд, *Minnesota Twins* тепер грають на корпоративному стадіоні під назвою «Таргет Філд», на якому є віп-трибуни, де пропонують «вишукані страви й послуги барів» та «чуйна персональна обслуга», де «віпи» можуть стежити за грою в комфортних приміщеннях із кондиціонерами, далеко від звичайного люду на звичайних лавах під ними. Це щодо недопечених хот-догів і спільного демократичного досвіду. У добу віп-трибун більше такого не буває, щоб промокли усі, коли йде дощ».

Сендел вбачає щось подібне в усьому суспільстві. «Сьогодні заможні люди й люди скромних статків живуть окремим життям. Ми живемо, працюємо, купуємо й розважаємося в різних місцях. Ми виряджаємо дітей до різних шкіл. Я називаю це «віпізацією американського життя». Це знаменує відхід від Міннесоти нашої молодості. Це корумпує громадянство й демократичну рівність. У наш час ми ледве помічали той демократичний громадянський ландшафт. Він формував тло й умови повсякдення. І ретроспекція нам показує, що все те лишилося у спогадах про минуле».

Думки Сендела відлунюють у міркуваннях ще одного випускника з Сент-Луїс-Парка Нормана Орнстайна, політолога, науковця-



резидента Американського інституту підприємництва (аналітичний центр у Вашингтоні, округ Колумбія) та одного з найцитованіших аналітиків із питань американської політики та Конгресу. Серед його книжок, написаних у співавторстві з Томасом Е. Манном: «Усе ще гірше, ніж здається: американська конституційна система зіштовхнулася з новою політикою екстремізму», «Постійна кампанія та її майбутнє» та «Інтенсивна терапія: як Конгрес формує політику в галузі охорони здоров'я. Норм старший за мене на п'ять років, народився він у Гранд-Репідз, штат Міннесота, куди його батько переїхав з Канади й відкрив магазин чоловічого одягу. Його мати була з Північного Міннеаполіса, тому сім'я переїхала до міста, коли Норму було чотири, і залишалася там, доки йому не виповнилося дев'ять років; він ходив до єврейської та проміжної школи в Сент-Луїс-Парку. Потім сім'я на кілька років переїхала до Канади, а відтак повернулася до Сент-Луїс-Парка. Він закінчив середню школу у віці чотирнадцяти років і вступив на другий курс Університету Міннесоти у віці 15 років.

Коли я поцікавився, який вплив справив на нього Сент-Луїс-Парк, Орнстайн почав із того, що витяг із портфеля квиток на сьому гру Світової серії 14 жовтня 1965 року, у якій *Twins* із Міннесоти, чемпіон Американської ліги, програв *Dodgers* із Лос-Анджелеса на стадіоні «Метрополітен». І мені, і Норму та поразка розбила серце. Однак втрата — не все, що залишалося з нами всі ці роки. Підростаючи, сказав Орнстайн, він бачив, що політика керується жаданням соціальної справедливості, чесної гри та ввічливості, а також очікуваного громадськістю «прагматизму у прийнятті політичних рішень» і «глибокої поваги до інституцій». Тому не дивно, додав він, що його власна кар'єра як політолога формувалася навколо «роботи для захисту, зміцнення та вдосконалення інститутів урядування та навчання громадськості брати участь. Гадаю, я тої пристрасі не мав би, якби мені в дитинстві не заклала її Міннесота».

## Те, що у воді

Я не наївний щодо свого дитинства, Міннесоти чи Сент-Луїс-Парка. Чимало людей помилялося щодо того часу й місця, де я виріс. Ще поширений був расизм. Панував сексизм, і в мене було стільки

обдарованих учительок частково через те, що світ зайнятості їм ще не відкрився. Ніхто не переймався правами геїв, тому багато хто ховався по вбиральнях. Такими, на жаль, були переважні норми у країні, і добре, що ми їх змінили.

Але якщо вам щастило й ці обмеження вас не стосувалися, важко було не зазнати впливу всього того позитиву, що був тоді в Міннесоті й Сент-Луїс-Парку. І в моєму випадку важко було не зберегти на все життя відчуття оптимізму, що все залежить від людей, якщо вони здатні й ладні діяти колективно. І було важко їхати звідти й не забрати з собою на все життя вдячність за все те, що здорова громада здатна і прив'язувати до себе, і стимулювати людей.

Сент-Луїс-Парк був саме тим, що політичний філософ Едмунд Берк у своїх класичних «Роздумах про революцію у Франції» (1790) вітав як громаду або ще як «маленький взвод», як ключовий будівельний блок і генератор довіри для здорового суспільства.

«Приєднатися до підрозділу, полюбити цей маленький взвод, до якого ми належимо в суспільстві, — це перший принцип (зав'язок) суспільних вподобань, — писав Берк. — Це перша ланка в тій послідовності, яка веде нас до любові до нашої країни й людства.

Інтерес до цієї частини соціального ладу — це довіра до всіх тих, хто до нього причетний; лише лихі люди можуть його зневажити й тільки зрадники можуть торгувати довірою для особистої вигоди».

Сент-Луїс-Парк і Міннесота в часи свого розквіту дали багатьом своїм громадянам можливість належати до мережі «маленьких взводів», громад довіри, які сформували підґрунтя належності, громадянського ідеалізму, довіри до інших, які могли й повинні були належати до гурту. Світ сьогодні дає нам багато причин та інструментів, щоб чаїтися й від'єднуватися. Сент-Луїс-Парк і Міннесота дали багатьом із нас, хто виріс там, протилежне — підстави вважати, що ми могли б і повинні зв'язуватися та співпрацювати, що плюралізм можливий і що два плюс два часто може дорівнювати п'яти.

Однак, озираючись у минуле, я також розумію, наскільки швидко нам вдалося подолати економічні та культурні розриви між нами. Сьогодні все не так. У добу посилення глобальної взаємозалежності та особистих контактів між різними незнайомими людьми, потрібно споруджувати довші мости розуміння, бо провалля незгод, які слід

перекрити, набагато глибші. А звідси випливає потреба створювати громади, причому здорові, які будуть краще гуртувати розмаїте населення.

Може, такий міст опиниться в багатьох місцях задалеко? Щиро кажучи, я так не думаю... якщо буде правильне керівництво. Але перш ніж міркувати про складніші глобальні виклики, мені слід відсвіжити пам'ять. Треба повернутися і знову з'єднатися з тим часом і місцем у моєму житті, де працювала політика, де був справжній дух громади, де поважали державні інститути, де мої друзі були реальними друзями, а не тими, хто «стежить» у *Twitter* чи ховається за іконкою у *Facebook*, і де люди справді гніваються, коли необачний водій мало їх не вбиває, і майже починають сигналізувати.

[45](#)

Золота країна, країна мрій (*ідущ*).

[46](#)

*Jews* — в англійській вимові «джіз» (євреї), *trees* — у вимові «тріз» (дерева).

[47](#)

Реформістська синагога в Міннеаполісі.

## Розділ 13. Ви можете (і повинні!) знову повернутися додому

Здається, у мене виникли справи з обслугою гаража-паркінгу. На початку 2016 року в Міннесоті я провадив дослідницьку роботу для книжки. Автівку я винайняв у компанії *Hertz* і повернув її 9 січня вранці в аеропорту, встигаючи на зворотний рейс до Вашингтона, округ Колумбія. Я мало не задубів у своїй пуховій парці. Коли я вийшов з автівки біля контори компанії *Hertz*, там був лише один службовець, який відразу заусміхався. Його звали Касим Мохамед, 42 роки, — колись він уже мені допомагав. Для нього новини були як наркотик, і він заговорив зі мною про політику. Якийсь час я його не бачив і не пригадував, араб він чи африканець. Ми трішки побалакали, поки він заповнював документи для оренди, і наприкінці я мовив: «Нагадайте мені, звідки ви».

«Із Сомалі, — сказав він, — але тепер тут наш дім».

Як добре, подумав я. Хоча й не питав його нічого про те, як йому ведеться в Міннесоті. Він сам докинув, що почувається тут «удома». Але він хотів ще одне сказати мені про свою нову домівку. На голові в нього був каптур фірмової куртки *Hertz*, і, коли балакали, ми бачили подих один одного на морозі, і він, широко усміхнувшись, додав: «Інша погода».

Погода не така, як у Сомалі для нього, але в нас тепер спільна з ним Міннесота. Яке чудове місце, подумав я пізніше. Сорок років минуло з часу від'їзду, а я ось повертаюся й почуваюся, як удома; і сомалійський біженець теж через десятиріччя після свого прибуття почувається тут, як удома.

Наш коротенький обмін думками нагадав мені про розмову з колишнім віце-президентом Волтером Мондейлом минулого року в серпні. Я запросив його на ланч до рибного ресторану в офісному хмарочосі його юридичної фірми в центрі Міннеаполіса. У мене особлива прихильність до цього чемного й цілісного чоловіка. Ми погомоніли з ним про стійкість деяких цінностей Міннесоти й Сент-Луїс-Парка. Коли ми підвелися, щоб іти, Мондейл, який рухався відповідно до своїх 87 років, але мав як завжди гострий розум,

зауважив: «Ви знаєте, місто живе своєю спадкоємністю. Гамфрі немає, але розпочате ним живе в новому поколінні, що на два покоління відстоїть від нього».

Під час повернення до Міннесоти й Сент-Луїс-Парка через 40 років після того, як я поїхав вступати до коледжу й робити кар'єру, мені стало очевидно, що Мондейл має рацію. Мало того, те, що 17 із найкращих 500 компаній за версією *Fortune* створили там свої осередки, а веб-сайт *Patch of Earth* оголосив, що міста-близнюки очолюють список переможців у семи основних рейтингах «найкращих міст» для життя й облаштування сім'ї, свідчить, що ще є там традиції нашого часу, особливо якщо згадати, що там — 5 місяців на рік морозна тундра.

Але запитання, яке непокоїло мене, я загадував знову та знову: що саме було стрижнем? Мені треба було знати, бо я це «щось» хотів зберегти, щоб ним ділитися. Мені здавалося, що в добу прискорень нічого кориснішого немає. Повернувшись додому, щоб реконструювати те, що працювало в минулому на створення інклюзивної громади, яка могла вкорінювати й підтримувати громадян, я хотів з'ясувати, що з того ще діє і що стало темою цього розділу.

Зрештою, я виснував, що те «щось» починається з того, що Міннесота й навіть маленький Сент-Луїс-Парк мають і мали критичну масу лідерів, які рік у рік приходили в політику й до влади. Вони сваряться і заходять у безвихідь так само, як і в інших країнах (і навіть вряди-годи висуюють дивного борця з труднощами, як-от губернатор Джессі Вентура, щоб і собі кашу тут заварити), але найчастіше вони зрештою йшли на компроміси для добра громади. Авжеж, цим і мають перейматися законодавці, але отруйна поляризація, що увійшла в американську політику в останні 20 років, відкинула ті норми й сподівання на них навіть у Вашингтоні.

Водночас у Міннесоті й у Сент-Луїс-Парку був і є надзвичайно високий рівень співробітництва держави з приватниками, де критична маса підприємців трактує себе не просто як працедавців, а як громадян, що гуртом зобов'язані допомагати долати місцеві соціоекономічні недуги, крім того, люди очікують, що керівники самі зголосяться до громади з пропозиціями. Знову ж таки, що різко контрастує з Вашингтоном, де великий бізнес після 2008 року зник із

національної сцени й не бере участі в дебатах, частково через завдані йому моральні вогнепальні поранення банкірами з Волл-стріт, частково через те, що великий бізнес був несправедливо демонізований після 2008 року, і частково через те, що великі американські ТНК тепер мають стільки клієнтів і працівників за кордоном, що їхнє почуття «американського громадянства» стало невиразним. Через це вони здебільшого, на відміну від минулого, відмовилися від спроб сформувати національний порядок денний щодо таких важливих питань, як освіта, торгівля та імміграція. А от громадськість у Міннесоті й Сент-Луїс-Парку чекає, що політики й бізнес-лідери візьмуть участь у вирішенні цих справ; очікують, що політики нарешті йтимуть на компроміси, а корпорації робитимуть свій внесок у життя громади.

«Керівники дають зрозуміти, що вони хочуть, щоб так сталося й обидві сторони відмовилися від режиму блокування, — сказав Ловренс Джейкобс зі Школи громадських справ ім. Гамфрі. — Це не скаутська “Кумбая” в легіслатурі, а культура, яка вимагає покінчити з блокуванням та ігноруванням реальності».

Усі позитивні аспекти цього «щось» згодом створили велику частку «соціального капіталу», тобто довіри між державним та приватним секторами й усередині них, і, своєю чергою, відфільтрована довіра зміцнювала позитивні звички. Шкода й згадувати, як це контрастує з Вашингтоном, де немає довіри між сторонами або між ними та приватним сектором, тому великий рушій американського зростання — партнерство державного та приватного капіталу для сприяння дослідженням, інфраструктурі, імміграції, освіті та правилам, що стимулюють ризиковані рішення, але запобігають необачності, цілком може зупинитися.

Щиро кажучи, було й не дуже приємне «щось», що змушувало Міннесоту до праці: мем «Міннесота гарна», що приховував системний расизм у житловому будівництві та плануванні, особливо щодо афроамериканців. Громада цієї меншини була відносно невелика, але вона активно діяла принаймні з початку 1960-х років. У 1967 році в Міннеаполісі сталися расові заворушення, зокрема рух за чорну владу.

Однак де-факто затята расова сегрегація в житловому секторі та зайнятості, що триває досі, винна в тому, що чимало негрів і корінних

американців здебільшого чужалися білих, котрі з цієї причини не могли назвати Міннесоту «гарною» для всіх. Нещодавно білі поліцейські застрелили двох незброєних чорних — одного в Північному Міннеаполісі в листопаді 2015 року й одного в передмісті Сент-Пола в липні 2016 року, — що увиразнило цю проблему. У дослідженні 2015 року Американської спілки за громадянські свободи виявлено, що «чорні в Міннеаполісі в 8,7 разів частіше, ніж білі люди, піддаються арешту за дрібні порушення, такі як протиправна поведінка, хуліганство, розпиття спиртних напоїв у громадських місцях та обдурювання. Корінні американці... у 8,6 разів частіше підлягають арешту за дрібні правопорушення, ніж білі». *The New York Times* повідомляла, що Філандо Кастіла, 32 роки, працівника шкільної кав'ярні, застрелив білий поліцейський у передмісті Сент-Пола, коли той потягся по права, як його зупинили, а перед тим «поліція Міннеаполіса в районі Сент-Пола зупиняла його щонайменше 49 разів, приблизно раз на квартал, за дрібні порушення».

Доброю новиною є те, що сьогодні громадськість Міннесоти набагато краще поінформована про аспекти того «щось», що діяло протягом усіх цих років і що слід зберегти, а також про проблеми, які більше не можна не помічати. Афроамериканці та корінні американці більше не хочуть миритися зі школами, які набирають учнів за расовими чи майновими ознаками й неправомірними діями поліції, і, слід віддати належне штату, білі дотримуються такої самої думки. У підсумку це означає, що нинішні проблеми Міннесоти, пов'язані з інтеграцією та створенням громад, складніші й необхідніші до вирішення.

Вони складніші не тільки тому, що доводиться інтегрувати більше афроамериканців, корінних американців та латиноамериканців, але й більше таких представників постраждалих народів, як сомалійці та лаоські хмонги, які тікали до Міннесоти зі Світу Безладу. Ідеться також про інтеграцію афроамериканців, які «іммігрували» до Міннесоти з небезпечних околиць Чикаго, Індіанаполіса й Детройта, де порушується громадський лад.

Інакше кажучи, я поїхав із Міннесоти й Сент-Луїс-Парка 1973 року, щоб відкрити світ, і коли повернувся через 40 років, виявив, що тим часом світ прибув до Міннесоти й Сент-Луїс-Парка. Наприклад, у середній школі Сент-Луїс-Парка вчиться 58 % білих, 27 % чорних,

9 % іспанців, 5 % азійців і 1 % корінних американців, а чорношкірі учні рівномірно поділяються на афроамериканців та африканців, переважно сомалійських мусульман, які впродовж останніх 20 років іммігрували до Міннесоти; громада Сент-Луїс-Парка здалася їм найбільш приязною, і вони вирішили тут оселитися, як і мої єврейські батьки в 1950-х роках. З білих учнів більшість — протестанти й католики, а приблизно 10 % — євреї. У моїй середній школі, у якій за мого навчання майже не було мусульман, зараз більше мусульман, ніж євреїв. У кафетерії подають м'ясо халяль, а в коридорах ви зустрічаєте молодих жінок у хіджабах.

Такий самий демографічний зсув стався і в містах-близнюках. Сьогодні у державних школах Міннеаполіса є 67 % кольорових студентів, зокрема іспанців та американських тубільців, а в Сент-Полі — 78 %, а найбільша група — хмонги. В окрузі міст-двійників що нижчий клас, то більше кольорових учнів, і, схоже, ця тенденція збережеться й урізноманітниться. У школах Міннеаполіса розмовляють приблизно ста мовами. Міська рада міст-близнюків прогнозує, що до 2040 року двоє з кожних п'яти дорослих в околиці Міннеаполіса — Сент-Пола будуть кольоровими. Тобто з цього строкатого розмаїття стартапи й малі підприємства з 500 найкращих компаній за версією *Fortune* в Міннесоті залучатимуть дедалі більше працівників.

Водночас не кожен сомалієць вважає своїм «домом» Міннесоту, як мій знайомець Касим із компанії *Hertz*. Дев'ятнадцятого листопада 2015 року *CBS News* повідомила, що, згідно з новим дослідженням Конгресу, «понад 250 американців намагалися вступити до ІДІЛ, а кожний четвертий із них походив з Міннесоти... Громада Сідар Ріверсайд у Міннеаполісі... зосередила найбільше сомалійців у країні. Багато з них — біженці з 1990-х років». Серед них рівень безробіття — 21 %, що втричі більше, ніж пересічно по країні. «Тривожна кількість сомалійців з цього середовища подалася до екстремістів. З 2007 року 20 чоловіків вступили до лав Аш-Шабаб у Сомалі».

Проблема інтеграції ускладнилася порівняно з минулим часом і стала, як зазначено вище, важливіша, бо такі самі виклики наявні тепер у всіх громадах в Америці (і Європі теж). Ми перетворюємося на країну більшості-меншості, експансія Світу Безладу лише посилить



цю тенденцію, і все ж це відбувається, коли попит на навички, необхідні для роботи середніх класів, зростає і для збереження свого місця потрібно буде вчитися протягом усього життя. Тобто Міннесота й Сент-Луїс-Парк більше не осторонь, вони — мікрокосмоси сьогоднішніх проблем Америки: чи й далі в добу прискорень ми будемо дотримуватися гасла *e pluribus unum*? Цебто «з багатьох — єдине».

Отож я і повертався додому, щоб це з'ясувати. Наразі журі ще немає. Я не роблю прогнозів: це складна справа, набагато складніша, ніж інтегрування скандинавів та євреїв у 1960-ті роки. Але ось найкраща новина, яка чекала на мене після повернення: чимало людей з різними кольорами шкіри та віросповіданнями переймаються тим, щоб усе це спрацювало в наступному поколінні й Міннесота справді стала «гарною» для набагато ширшого кола громадян, ніж за мого тут перебування.

Еморі Лавінз любить говорити, коли люди питають його, оптиміст він чи песиміст: «Я не оптиміст і не песиміст, бо це просто різновиди фаталізму, які розглядають майбутнє як долю, а не вибір, і звільняють вас від відповідальності за бажане майбутнє. Я вірю в практичну надію».

Я знайшов у Міннесоті та Сент-Луїс-Парку багато людей із різною біографією, які все ще сподіваються та прагнуть інновацій на рівні громади, щоб орієнтуватися в добу прискорень, не знаючи, чим це все скінчиться.

Розгляньмо це в загальних рисах, починаючи з мерії Сент-Луїс-Парка.

## **Що спробуємо тепер?**

Зараз серпень 2015 року, і я сиджу в залі засідань із мером Сент-Луїс-Парка Джеффом Джейкобсом, головою міськадміністрації Томом Гарменінгом та очільником інформаційної служби Клінтом Паєрсом. Джейкобс став мером 1999 року, а до міської ради входив з 1991 року. Він незвично поєднував у собі Енді Гріффіта, Макіавеллі та Йогі Берру. Тобто він чимало довідався про політику та поведінку людей з позицій ради містечка й міг використовувати це знання, створюючи жарти, які сподобалися б Йогі та Макіавеллі.

Місцева газета *Sun Sailor* 9 грудня 2015 року подала добірку жартів на відзнаку його виходу на пенсію. Зокрема, там були й такі: про міськраду — «Наше завдання — зібрати сімох людей, які розійдуться в поглядах, щоб знову зібратися наступного тижня». Коли вимикалася електрика в сильну грозу в Міннесоті, Джейкобс сказав: «Я ж говорив дітям, щоб телевізор дивилися при свічках». І мої улюблені дотепи: «Мені завжди кортіло увійти до пожежної станції й заволати “кіно!”». «Сміття породжують двоє батьків: один приводить його у світ, а другий іде повз нього. А люди підберуть цю банку “Гірської роси”». І останній жарт: «Я республіканець за народженням і демократ за вибором, і тепер мені бракує часу на те й інше».

Оскільки ми багато наговорили про позитиви Сент-Луїс-Парка, я почав розпитувати про найбільші прорахунки. Усі троє промовисто посміхнулися й розповіли мені таке: 2006 року після численних громадських слухань, нескінченних годин досліджень і дебатів міська рада проголосувала за те, щоб Сент-Луїс-Парк став першим містом у Міннесоті, яке влаштує безкоштовний громадський вай-фай. Це якраз у дусі Сент-Луїс-Парка. Провівши ухвалу невеликою більшістю голосів, міськрада обрала компанію *Arinc* з осередком у Меріленді, щоб створити перший у країні загальноміський бездротовий інтернет на сонячних панелях. Незабаром бездротові радіовежі зарясніли по всьому місту, тримаючи на собі сонячні панелі.

І тоді прийшла перша зима.

Сніг і крига нагромадилися на сонячних панелях і всупереч плану не розтали. Уся система не витримала. Уночі вона перетворилася на велетенського білого слона, якого після восьми місяців віддали на брукс. Місто подало позов проти *Arinc* на вартість проекту — 1,7 млн доларів, що для містечка чимало.

Наступного дня після того, як вони демонтували сонячні панелі та підпори, пригадував Джейкобс: «Я підвівся на засіданні Торгової плати (а одна з підпор була в мене на задньому дворі) і промовив: “Пані та панове, [ухвала про монтування системи] пройшла чотирма голосами проти двох за одне голосування. А хочете знати, хто був тим ідіотом, який подав вирішальний голос? То був я”. У нас тоді в раді був інженер Лорен Папроцкі, і він на зустрічах [про систему] говорив: “Я просто не можу це підтримати. Вона не працюватиме”. І він сказав одну річ, якої я ніколи не забуду: “Обговорення було складне. Хочу,

щоб визнали, що я не підтримую проект. Хочу, щоб ви ще до голосування знали, що я буду проти. Але щойно ухвала пройде, я буду 110 % за, бо не хочу, щоб проект зазнав невдачі. [І потім] він нікому не нагадував: “А я ж вам сказав”».

Рада повинна, додав Джейкобс, «збиратися, обговорювати, дискутувати, але так, щоб зберегти відносини й наступного тижня зібратися знову». І ключ до цього, додав він, у тому, щоб громада знала правду, «сказати про те, що [сонячний вай-фай] приречений», щойно це стало очевидним.

Але, на мій погляд, найяскравіший аспект інциденту був пов’язаний із Паєрсом, який відповідав за технологію і мав справжній серцевий напад незабаром після того, як проект зазнав невдачі. Паєрс розповів про той день, коли повідомили про демонтаж системи ще перед тим, як підвело серце: «Після оголошення я пішов на ланч до кав’ярні поруч із мерією. Вона називалася *Harvest Moon*. Бармен упізнав мене й мовив: “Це ж ви вай-фай нам робили”».

І тоді Паєрс почув щось карколомне: «Погано, що компанія не змогла запустити проект. Що ще треба місту спробувати?»

Погано, що компанія не змогла запустити проект. Що ще треба місту спробувати?

«Мені це запало в пам’ять, — сказав Паєрс. — Громада розпізнає, коли ви намагаєтеся щось для неї робити й бути відповідальним».

Так працює довіра. Це контрастує з тим, що коїться сьогодні у Вашингтоні. Чи можна собі уявити, як сенатор або представник каже президентові від іншої партії щодо поточної проблеми: «Дуже погано, що ваша ідея не спрацювала. Я знаю, що ви хотіли як краще для країни. Що ще варто спробувати?»

У 2011 році американським платникам податків довелося списати 535 млн доларів як федеральні гарантії, надані адміністрацією Обама на венчурний стартап сонячних панелей «Соліндра», який виявився технологічно неспроможним. Через це республіканці розтягли на роки свої викриття, розслідування та звинувачення. Ми не повинні просто відмахнутися від втрати 535 млн доларів, але ж інвестиції тому й називаються венчурними, що деякі проекти можуть себе не виправдати. Гірше те, що у Вашингтоні, незалежно від питання чи партії, ви сьогодні винні, поки не доведено протилежне. У здоровій

громаді ви невинні, доки не буде доведено провину, і навіть тоді люди вам попустять, якщо вважатимуть, що у вас були добрі наміри.

«У літака іноді відриваються крила, — зазначив мер Джейкобс, — але люди це зрозуміють, якщо вважатимуть, що ви пориваєтеся в космос.

Ми намагалися зробити потрібну справу. Громада активно з цим погоджувалася. Якщо ви весь час боїтеся, що преса вас зацькує за дрібні хиби, то в мене є для вас новина: поступ завжди відбувається такими стрибками. Космічний проект ніколи не реалізували б, якби люди відсахнулися від нього після вибуху першої ракети». Якщо ви хочете змінити ставлення людей до уряду, вам слід змінити ставлення уряду до людей. Якщо ви розглядаєте їх як необхідне зло, то вони не довірятимуть вам і так до вас ставитимуться».

Але уряд має й дрібні справи робити добре, додав Джейкобс, «бо вони насправді не малі — знаки зупинки, торці, хідники, косіння трави в парках, — це дає людям відчуття належності до громади...

Насправді основний наш важіль — не хідники або прибирання вулиць, а довіра, і якщо ви її втратите, у вас не залишиться нічого».

Сент-Луїс-Парк, зокрема, створив такий високий рівень довіри завдяки тому, що дуже серйозно поставився до громадської участі, про яку згадує Майкл Сендел. Він зосередив в одному невеликому місці багато чинників демократії. На 47 000 населення тут лише одна міськрада, але 35 виокремлених округ, що 30 із них мають власні громади, за допомогою яких мер і голова адміністрації забезпечує консенсус та створює клімат довіри в усіх важливих питаннях.

Міська рада в Сент-Луїс-Парку позапартійна, хоча виборці знають схильності членів ради, коли вони йдуть на вибори. «Коли ви балотуєтеся як республіканець чи демократ, то автоматично приєднуєтеся до певного пакета ідей, — сказав мені Джейкобс. —

А от для людей, яких стосуються наші ухвали, зроблене не стільки важить, як те, як ми це робимо, сам процес, щоб люди нам довіряли...

Є прозорість. Якщо ми перед ухвалою спілкуємося з людьми, то ми чуємо їхні думки», бо ці 30 округ — це 30 маленьких міськрад».

Місто дає кожній окрузі гранти на 2000—3000 доларів щороку для створення власної ради, а також проведення пікніків та інших заходів, щоб створювати дух інклюзивності, наприклад, виділити ділянку під сад або рекреаційні терени. А щоб отримати кошти, слід організувати окружну раду з президентом та скарбником.

«До нас приїздили з інших міст, вивчали досвід, намагалися скопіювати», — сказав Джейк Спено, який 2016 року заступив Джейкобса на посаді мера. Усе зводиться «до знайомства з сусідами та їхнім баченням околиць»... Я виріс лібералом у Ловренсі в Канзасі. Я міг би розповісти про свою округу, бо про інші нічого не знаю. А от у Сент-Луїс-Парку я знаю і про свою округу, і про інші... і не тільки я знаю про них, а ще й про лідерів тих округ».

Раз на рік міськрада проводить форум округ, на якому збираються їхні лідери та обговорюють такі речі, як успішно продати гаражі в окрузі або провести гулянку, або посадити громадський парк, і всі діляться досвідом. «За одну ніч це не відбувається, — пояснив Паєрс. — Це результат понад 20-річної еволюції. Усе почалося з округ, які хотіли виділити територію для громадських садів, знайти ділянки та способи їхнього колективного обробітку». З цього ядра виникли інші форми співпраці, і, зрештою, це привело до «килимів довіри», — сказав Паєрс, — у самих округах, між ними й міською радою.

Однією з найважливіших посад у міськраді Сент-Луїс-Парка сьогодні є окружний координатор — штатний працівник, який взаємодіє з усіма округами. Джим Брімесер, який давно пропрацював у міськраді та керував адміністрацією в 1990-х роках, сказав мені, що вони особливо цінували окружні ради, коли штат урізав допомогу органам місцевого самоврядування на початку 2000-х років: «Ми тоді скорочували поліцейських, пожежників і комунальників, але не посаду окружного координатора».

Ці ради мають не лише критичне значення для вдосконалення управління в цілому, але й для розв'язання проблем населення Сент-Луїс-Парка, яке стає більш інтернаціональним і небілим, відколи закінчилася перевага секулярних християн та євреїв. Сент-Луїс-Парку, пояснює голова адміністрації Том Гарменінг, «належить пройти довгий шлях, щоб переконатися, що за столом у нашій громаді сидять і ті, хто виглядає по-іншому. У мерії та в поліційній дільниці — 95 % білі. Коли ми виконуємо роботу, то мислимо з погляду білого представника середнього класу. Ми, хоч і намагаємося, не репрезентуємо всю громаду... Я не знаю, як це працювати у третю зміну, коли ваша 12-річна дитина дбає про 6-річну. У нас добрі, але незграбні наміри, ми не знаємо, чого не знаємо, і я не знаю, на яку ногу стати, коли маю загадувати питання... Але ми працюємо над

цим. Тепер улітку щотижня увечері один раз сомалійки можуть прийти до [рекреаційного центру] й поплавати в басейні без чоловіків. Те саме ми робимо для ортодоксальних євреїв, які нині теж по-своєму насолоджуються громадськими об'єктами.

Перш ніж я піду з ратуші додому, Гарменінг хоче переконатися, що я розумію: «Сент-Луїс-Парк — це не передмістя, а громада», — наголошує він.

Коли я переповів деякі з цих історій Майклу Сенделу, він зауважив, що саме це в 1830-х роках Алексіс де Токвіль уподобав в Америці як відвідувач зі Старого світу. «Токвіль, один із найпроникливіших спостерігачів американської демократії, зауважив, що участь у місцевому уряді може розвивати “наріжні звичаї”, потрібні для демократичного громадянства, — зазначив Сендел. — Самоправне новоанглійське містечко дозволило громадянам застосовувати мистецтво управління в невеликому своєму околі». І таке управління поширюється й на нові терени. Громадянські звички та навички, набуті в місцевих асоціаціях та окружних радах, дають можливість громадянам здійснювати самоврядування на рівні штату й держави. Попри те, що Токвіль у Сент-Луїс-Парку не був, він би визнав громадянські чесноти, що вивели вихованих у Міннесоті політиків на вершини національної популярності.

## **Парк святої Сомалі**

Коли ми в серпні 2015 року дискутували в ратуші, а учнівська рада середньої школи Сент-Луїс-Парка засідала у приміщенні поруч, я запитав, чи мають школи свої стандарти при тому, що їх і далі на належному рівні фінансує громада.

«За останні двадцять п'ять років, — сказав Джейкобс, — ми 7—8 разів збільшували податок на нерухомість [для вдосконалення державних шкіл], і резолюції зазвичай ухвалюють при 70 % «за» і 30 % «проти», хоча лише 13—15 % домогосподарств мають дітей, які ходять до державних закладів від дитсадка до 12-го класу школи. Завжди є зв'язок між містом та школою. Прибирання вулиць не впливає на стан школи. Якщо руйнуються шляхи, занепадає житлофонд, через погане урядування страждає якість життя, то й школа опиниться в такому самому стані.

Наступного дня я подався до середньої школи в Сент-Луїс-Парку на зустріч з інспектором шкіл Робом Метцом. Він пропрацював у Сент-Луїс-Парку 19 років як директор початкової, середньої школи та інспектор. Я запитав його, як вдалося зберегти прогресивний характер цього закладу протягом трьох поколінь, охоплюючи шведів, євреїв, латиноамериканців, афроамериканців, а тепер і сомалійців? Він вважає, що містечко змінилося назавжди, відколи Сент-Луїс-Парк у 1950-х і 1960-х роках навчився адаптувати раптову хвилю єврейських іммігрантів з їхнім наголосом на освіті. Тепер, коли нова хвиля складається з африканців з Сомалі та Ефіопії, латиноамериканців та афроамериканців, почалася пора інклюзивної освіти.

«Були різні хвилі відкритості та прийняття — расові та релігійні, — сказав Метц, — але жодна з них не зменшила імпульсу прийняття. Покоління може мати релігійну, расову або сексуальну орієнтацію, але попри це районний і міський відділи освіти кажуть: «Ви прибуваєте і стаєте частиною того, що є». І ніхто й ніколи не сказав «ми вас не впустимо». У навколишніх районах не такий привітний настрій. Люди в нас трималися купи завдяки цінностям відкритості... А як почнете відгороджуватися від людей мурами, то це на вас же потім окошиться».

Завдяки інклюзивності, додав Метц, «наші академічні успіхи приблизно такі самі, як і в 1960-ті роки, хоча діти вже інші». Справді, згідно з оцінкою *The Washington Post* серед найбільш просунутих середніх шкіл у країні за 2015 рік школа в Сент-Луїс-Парку опинилася на шостому місці в Міннесоті.

Розмаїтість «нині неймовірна, але енергійність освіти не змінилася», — додав Брімеєр, колишній голова міської адміністрації. У школах Сент-Луїс-Парка нині розмовляють понад 40 мовами, «але рівень освіти вищий від середнього, що нелегко за такого розмаїття».

Потім він додає один штрих, що свідчить про значно більшу обставину: як культура прищеплювалася в 1950-ті роки й потім просто передавалася від одного лідера до іншого. Межі шкільного районного та міського відділів збігаються, пояснив Брімеєр, тому вони співпрацюють у всьому й ніколи не вдаються до позики в той самий рік. «Коли я прийшов на посаду голови адміністрації, — розповідав

він, — мені потелефонував директор школи й сказав: “Ми тут справи робимо разом і співпрацюємо в усьому, що стосується освіти у громаді. Якщо ми робимо випуск облігацій для шкіл, то місто того самого року не організовує позику на інфраструктуру”, і навпаки.

А коли прийшов новий інспектор шкіл, я посадовив його й промовив: “Отак ми тут працюємо...” А коли я пішов, він запросив нового голову адміністрації й сказав: “Отак ми тут працюємо...”»

Єдине, чого ви ніколи не почуєте в Сент-Луїс-Парку, — це аби хтось, хто балотується до міської ради, запропонував скоротити шкільний оркестр чи уроки малювання, щоб уникнути підвищення податків для шкіл, додав він. «Ми просто кажемо [виборцям], що це наш бренд, він виграшний і допоможіть нам зберегти його. Ми всі бачимо своє місце в цьому». Це допомагає зберігати в Міннеаполісі досить стійку економіку, щоб забезпечити для наших потреб економічне підґрунтя. Таке ставлення забезпечило свободу дій керівникам шкільної освіти. «Ми не лише маємо справу з ризиками та новаторством; навіть у випадку невдачі ми перегруповуємося та знову беремося за своє, — додав Кейрі Швітерінг, заступник директора школи в Сент-Луїс-Парку. — У вас за спиною — громада. Ми одними з перших у штаті реалізували програму осідання іспанців. Громада чекає від вас, що ви будете першим, а не чекатиме, щоб побачити, що роблять інші. Це вже був би не Сент-Луїс-Парк. Ми можемо помилятися, але громада сподівається, що ми будемо першими».

Як і місто, Метц і директор середньої школи Скотт Меєрс вірять у гіперрепрезентацію. У середній школі є учнівська рада, переважно біла, але в ній також є чорношкіра група хлопчиків-лідерів, група дівчат-лідерів, група латиносів і група дітей африканського роду чи з Середнього Сходу. «Вони збираються через тиждень і говорять про свою відповідальність перед школою, — сказав Меєрс. — Вони обирають собі керівників, а зі скаргами йдуть до мене». Після поліційної стрілянини у Фергюсоні, Міссурі, учні влаштували страйк і створили групу «Учні проти расизму». «Якщо діти під наставництвом вчителів мають голос, багато що міняється, — зазначив Меєрс. — Вони вже не можуть ходити до школи, відчуваючи, що вона їм чужа».

Метц зауважив, що коли був директором, то розмовляв із багатьма старшокласниками, які залишали школу; вони шкодували про те, що



мало спілкувалися з іншими дітьми. Вони відчували, що треба ходити до школи, де є різні расові та релігійні групи та що такого в них більше може не бути, — це їх обходило, коли вони залишали школу. Випускники говорили: «Шкода, що я недостатньо спілкувався з іншими». Щороку випускники середньої школи залишали напучування тим, хто переходив до старших класів. «І в усіх, — сказав Меєрс, — була спільна тема: “Більше розмовляйте зі своїми однокласниками, бо я чекав задовго”».

Якось по обіді Метц і Меєрс зібрали учнівських лідерів середньої школи Сент-Луїс-Парка для розмови зі мною. Мене, який мав лише одного афроамериканця у своєму випускному класі 1971 року, достоту засліпила веселка облич і кольорових хусток на голові. У рекламі *Benetton* про такі групи нічого немає. Але найбільше вражала їхня щирість, з якою вони говорили одне перед одним про свою школу, про відмінності і про те, що вони вважали досить незвичайним місцем. Я ледве встигав друкувати на машинці. Нижче я подаю своєрідні уривки з розмови.

Учениця-афроамериканка: «Я лесбійка, — почала вона, пояснивши, що у класі природничих наук учителька якось запросила поговорити про її сексуальність. — Я була вражена тим, з якою повагою поставилися до мене діти... Тому я пишаюся тим, що вчуся в Парку».

Учениця-сомалійка: «Я сомалійка. Тут ще є свої групки. Особливої напруги немає, але в їдальні ця відокремленість помітна. Є низка столів, за якими сидять сомалійські учні, за іншими — повно білих учнів, при цьому деякі групи тримаються осібно, та навіть якщо хтось мене уникає, я можу комфортно спілкуватися з будь-ким». Біла студентка: «Найменше різноманітності у старших класах. У нас великий розрив в успішності, але ми знаходимо спільну мову; є розрив щодо соціального статусу, але ці розбіжності не мають расових кореляцій. Усе залежить від того, з ким у вас урок. Ми всі, типу, росли разом. Я знаю її (показує на африканку) з другого класу. Вона приїхала з Ефіопії. Ми виростили разом, і, попри тиск зовнішнього світу, погляди наші змінювати не збираємося. Я відчуваю, що тут іде робота, і ми її виконуємо та посуваємося вперед». Біла дівчина: «Перебування в інклюзивній школі, у якій так багато клубів та груп і точаться розмови про соціальну справедливість, дає уявлення про “привілеї білих”. Я опікувалася 12-річною дівчинкою, і її подруга

сказала мені, коли почула, що я їжджу до Сент-Луїс-Парка: “Ой, ти там пильнуй”. Я відповіла: “Ні, це ж не Міннетонка” (переважно біле містечко поруч), і я була дуже вдячна, що виросла саме у своїй окрузі». Латиноамериканка: «Я росла в Неваді та приїхала до Міннесоти. У нас там було багато іспанців, а в Сент-Луїс-Парку зовсім інша атмосфера, і спочатку я лякалася й намагалася пристосуватися. Перший рік було в нас кілька іспаномовних, але через кілька тижнів ми вже роззнайомилися. Це було незвично й гарно. І добре, що не всі однакові».

Так вибудовується плюралізм — важко, крок за кроком. Америка поволі перетворюється на країну меншостей і більшості, і це єдиний спосіб привчитися жити та процвітати разом. День у день цього процесу навчаються всі сторони. Ле Борг, директор проміжної школи в Сент-Луїс-Парку, де я вчився в 1960-х роках, коли там жили переважно білі, зазначив: «У 1985 році ми мали п’ять чорних учнів, а нині 40 % учнів кольорові, і перехід був важким. У мене були кольорові сім’ї приїжджих, які скаржилися, що їхні діти не встигають, бо ми расисти. Тепер легше, бо немає домінантної культури.

Домінантною культурою є інклюзивність».

Знову ж таки, ідеться про переслідування, захоплення, втрати та відтворення тієї невловної речі, яку називають довірою. «Майже всі скарги надходять емейлом, а я ніколи емейлом не відповідаю, — додав Борг. — Я завжди дзвоню, а потім ми зустрічаємося особисто, і я даю їм свій мобільний телефон. [Батьки] вражені цим, бо хочуть говорити особисто», але це випадає досить рідко. Коли я їм передзвонюю, сказав Борг, «для них це завжди несподіванка. Я виявляю їм довіру раніше, ніж вони мені».

## **«Кава Карібу»**

Я сиджу в кав’ярні «Кава Карібу» в Сент-Луїс-Парку, ставлячи запитання, яке й у думці ніколи не покладав. Я питаю 18-річну сомалійку Сагал Абдірахман, яка збирає на стіл і яка закінчила в Парку середню школу 2015 року, чи відвідувала вона колись міцву для хлопчиків чи дівчаток.

«Мене колись запрошували на бат-міцву, — відповіла вона без вагань. — Чесно кажучи, я гадала, що буде весело, бо любила

танцювати».

Ласкаво просимо до Сент-Луїс-Парка — версія 2016 року. Старшій сестрі Сагал — Замзам — 21 рік, вона закінчила середню школу в Парку й тепер вивчає біологію в Університеті Міннесоти. Сагал зараз на першому курсі в Аугсбурзькому коледжі; вона переїхала з матір'ю до Сент-Луїс-Парка, закінчила середню школу й років десять тому пішла працювати водієм у страховій компанії. Обидві дівчини отримали стипендії на навчання в коледжі від міського відділку *Rotary Club* та «Освітньої фундації Пейджа», названої на честь Алана Пейджа, колишнього футболіста з команди *Minnesota Vikings*, який потім працював у верховному суді штату.

Я спитав Сагал, що їй найбільше запам'яталося зі шкільних років у Сент-Луїс-Парку. «Школа відкриває багато можливостей. Якщо хочете щось зробити, то у вас є така змога — просто треба запитати». Обидві дівчини ходили на шкільні бали. «Батько моєї найліпшої подруги — пастор», — розповідала Сагал, котра, як і її сестра, молиться в мечеті в Південному Міннеаполісі.

Вони дуже привітні. Я знаю її з другого класу, і вона допомагала мені вчити англійську. Я ходила до його церкви в Едіні. Я хотіла б, щоб мої діти росли в Сент-Луїс-Парку. Тут привітно та зручно. Я почуваюся в безпеці, і розваги тут є. Школи гарні. Загалом хороша громада. В Едіні, як на мене, забагато білих. Мені було б там незручно. На мене дивилися б по-іншому, а це незручно. Мені треба було б щоразу щось комусь пояснювати там, а в Сент-Луїс-Парку — ні.

Замзам додала: «Насправді я дуже люблю Сент-Луїс-Парк. Мати якось подумувала переїхати до Міннеаполіса. Я сказала: “Цього не буде”. Мені дуже подобається жити в цьому тихому маленькому районі. Тут є відчуття інклюзивності. Ми всіх знаємо. Як на мене, Міннеаполіс пропонує інше, міське середовище».

«А складно знаходити халяльну їжу?» — запитав я.

Її продають у кількох магазинах, за словами Замзам, «а якщо поспішаємо, то купуємо кошерне».

«А дискримінації там багато?» — поцікавився я.

«Коли ми були малими, то може, трохи й було», — сказала Сагал.

Тоді тут не було стільки сомалійців. Але люди були людьми. Здебільшого панувала привітність. Був певний поділ на кольорових, білих, євреїв і сомалійців. Ми були просто африканцями, а не афроамериканцями... Було складно, але

є люди, з якими можна ладнати. Проте, звичайно, на уроках англійської або історії виникають теми, які слід обговорити, тоді починаються незручності, бо в усіх своя думка. Ми до школи ходили тихо й мирно, але від часу до часу починалися сутички.

З обома сестрами мене познайомив Карен Еткінсон, який керує «Діти передусім», громадською організацією, що переймається здоров'ям дітей; її заснували двоє бізнесменів із Сент-Луїс-Парка. Щоразу, повертаючись до Сент-Луїс-Парка, я відкривав нову соціальну організацію, започатковану кимось із громади, щоб допомогти комусь, кому не щастило у спільноті. Оце і є визначення громади.

«Діти передусім» заснована 1992 року, коли тодішній директор школи Карл Голмстром домовився з *Rotary Club* у Сент-Луїс-Парку щодо вирішення проблем молоді та їхніх родин у громаді. Два літні підприємці та ротаріанці — Вейн Пекард, який у 80 років володів фірмою *Culligan Water Conditioning*, і Джил Браун, який у 70 років володів магазинами жіночого одягу Брауна, де моя мати теж купувала, — зібрали кошти й уклали партнерську угоду на підтримку молоді Сент-Луїс-Парка за участю бізнесу, міста, вірників, освітян і груп здоров'я. Вони об'єднали свої зусилля з місцевим НДІ та взяли на озброєння картки обліку індивідуальних досягнень згідно з програмою «40 ресурсів для розвитку підлітка», обліковували зв'язки учнів, досвід, навички й очікування, щоб допомогти молоді розкритися. В обліковій картці зазначали такі пункти: «Сімейне життя забезпечує високий рівень любові та підтримки... Юнак одержує підтримку від трьох або більше дорослих, які не є його батьками... До юнака виявляють увагу сусіди... Школа забезпечує дбайливе, заохочувальне середовище... Батьки активно допомагають дитині досягати успіхів у школі... Молоді дають змогу проявити себе у громаді... Молода людина годину або більше на тиждень виконує доручення громади».

Ті, хто має багато ресурсів, краще встигають у школі, допомагають громаді та вдаються до здорового способу життя. Вони менше схильні до ризикової поведінки. Ті, в кого ресурсів менше, відстають у навчанні або потрапляють у неприємності. Ініціатива передбачає підвищення балів у картці для всієї молоді.

«Назва “Діти передусім” трохи вводить в оману, бо насправді йдеться про зміну поведінки дорослих, — пояснив Еткінсон. — Ця ініціатива

заохочує громаду підтримувати молодь, звертаючись до окремих осіб та організацій з проханням використовувати сорок ресурсів як напрямні. Було підготовлено понад 250 добровольців, включно із сусідами, пасторами, касирами банків та пожежниками. Кожний із них вибирає свій унікальний та інтенційний спосіб спілкування з дітьми». Це широкий діапазон способів: від безкоштовної дитячої клініки, заснованої завдяки партнерству шкільної округи та служби охорони здоров'я Парк Ніколет, до літніх подружжів, що запрошують сусідських дітей використовувати їхню під'їзну алею як баскетбольний майданчик!

Не дивно, що сьогодні в Сент-Луїс-Парку набагато більше злиднів, ніж у минулому, що особливо помітно серед недавніх африканських іммігрантів, і деякі діти не можуть дозволити собі придбати шкільні товари. Але з'явилася низка соціальних організацій допомоги. Щороку, пояснив директор Метц, перед початком навчального року група літніх жителів Сент-Луїс-Парка збирає торби зі шкільними товарами — 2015 року зібрали 450 торб — і роздає їх нужденним дітям у місцевій єпископальній церкві Св. Джорджа. Програму організували колишня учителька та її чоловік, колишній директор. Це частина програми неприбуткової організації Сент-Луїс-Парка «Невідкладна допомога», створена 1975 року для допомоги містянам, які потребують їжі, одягу чи поради юриста.

Такі малі справи створюють довіру між прибульцем та давнім мешканцем, і на цю довіру можна покластися під час кризи.

У 2013 році трагедією закінчилась екскурсія учнів початкової школи ім. Пітера Гобарта в Сент-Луїс-Парку. Учні пішли до місця розкопок у Сент-Полі, на барвистий берег річки Міссісіпі; зненацька почався зсув, і двоє учнів із Сент-Луїс-Парка загинули під зсувом. Крутосхил був насичений дощем на початку тижня. Одна загинула дитина була сомалійцем, а друга — гвінейцем. Двадцять другого травня 2014 року школа відпоминала двох хлопчиків. Місцева телестанція *KARE* підготувала сюжет: «Двох школярів початкової школи, які загинули під час зсуву під час екскурсії, поминали в четвер на річницю трагедії... Учні та працівники школи оточили шкільну будівлю колом, а на них було вбрання кольорів місцевої школи — помаранчево-чорне. Усередині кола — родини обох хлопців, десятирічного Мухаммеда Фофана й дев'ятирічного Гейсема Сані, випустили кілька білих

кульок, коли окружний інспектор Роб Метц оголосив хвилину мовчання. Через нещасний випадок під крутосхилом на місці розкопів місто Сент-Пол та Шкільний округ надали родинам загиблих відшкодування. Частина грошей піде на будівництво школи [у Гвінеї] та дитячого будинку у Східній Африці».

## **Інновації відбуваються помалу**

Знов і знов я бачив у маленькому Сент-Луїс-Парку підтвердження думки Гіді Грінштейна про те, що соціальні інновації сьогодні відбуваються на місцевому рівні по всій країні. Нічого не треба винаходити — просто те, що є, слід масштабувати або, як зазначив мій колега Дейвід Брукс 21 червня 2016 року у своїй колонці в *The New York Times*: «Соціальна тканина розривається по всій країні, але скрізь цілителі беруться виправити хоча б невелику частину. Вони йдуть на порожнє місце та створюють громаду, налагоджують особисті стосунки, які змінюють один за одним життя».

Люди у громаді Сент-Луїс-Парка так прикипіли до державних шкіл, що створили фундамент для додаткової підтримки спеціальних проєктів учителів. Моя вчителька англійської Мім Кейгол вийшла на пенсію в середній школі 2002 року й уже навіть живе не в Сент-Луїс-Парку, а в сусідньому передмісті. Однак вона досі добровільно працює з Фондом державних шкіл Сент-Луїс-Парка. «Я запитую себе чому, — сказала мені Кейгол. — Щороку ми збираємо 40 000—50 000 доларів для державних шкіл у Сент-Луїс-Парку. Настільки ці люди прив'язані до своїх шкіл та громади. Деякі люди мого віку (мені 70), пенсіонери, є щедрими донорами Фонду шкіл, бо пенсійна система така до них добра».

Жодна невелика громада, навіть у Сент-Луїс-Парку, не інтегрує біженців від війни в Сомалі, латиносів із Невади або афроамериканців із центру міста за одну ніч; культурні та релігійні розриви занадто широкі. Багато людей там ще живе паралельним життям. Але я бачив достатньо, як працює надія, коли соціальне підприємництво намагається заповнити розрив між сім'єю та федеральним урядом, щоб захотіти повернутися через 20 років та подивитися, чим завершиться цей сюжет. Тим часом я дам останнє слово Джеффу

Ліссу, професійному фотографу, який закінчив середню школу в Сент-Луїс-Парку 1968 року й досі живе там:

За моєї молодості тут був величезний середній клас, усі ми сиділи за тим самим столом у їдальні, і ніхто не переймався соціально-економічними відмінностями. Обидві мої доньки зараз ходять до середньої школи. Вони кажуть, що при всій різноманітності школа все ще працює дуже гладко, як це було, коли ми вчилися там. У сусідніх громадах адаптація не така проста, а цінності нашої громади не змінилися. Їх несвідомо передавали. Я ніколи не сідав із доньками й не сказав: «Робіть так чи так». Немає підводних течій, усе відкрито, і кожен має право реалізувати свої цілі та мрії. Я не впевнений, що Сент-Луїс-Парк — виняток, але явище, безумовно, поширене. Якось я пішов на футбольний матч у Гопкінсі, у якому донька брала участь, і чув, як футболістки перемовлялися одна з одною, а там багато сомалійок, тож і подумав собі: «Відбувається гарна справа, і з роками змінилося не так багато».

## Проект Айтеска

Сент-Луїс-Парк, як я говорив, не існує у вакуумі. Багато людей там працюють у Міннеаполісі, тому те, що відбувається в економіці міст-близнюків, має велике значення; економічний пиріг, що розширюється, недостатній для створення інклюзивнішого суспільства, утім, безумовно, допомагає місту. Тому я не можу закінчити цей розділ, не сказавши кілька слів про інноваційний, може, найважливіший проект будівництва громади/економіки, який реалізують у містах-близнюках. Називається він Проект Айтеска. Це вільне об'єднання керівників місцевих бізнесів, управлінців за версією *Fortune 500*, освітян, місцевих посадовців і філантропів, які 2003 року під час поганої смуги в політиці Міннесоти (після губернаторства колишнього борця Джесса Вентури в 1999—2003 рр.) вирішили повернути громаду до життя.

У штаті занепав дух співробітництва, як пояснювала Мері Брейнерд, президент *HealthPartners*, яка очолювала Проект Айтеска у 2003—2008 рр. Міннесота почала мавпувати Вашингтон токсичністю своєї політики, що відійшла від тубільної політичної культури. «Обидві партії не могли розв'язати ваші проблеми. Усі зосередилися на короткостроковій перспективі (на два роки вперед і на наступних виборах), і люди казали: «Ми не можемо процвітати в такому довкіллі». Брейнерд згадувала: «Треба було приймати рішення на основі фактичних даних».

Пріоритетом Айтески стало стимулювання місцевої економіки, а віднедавна ще й зменшення місцевих расових розбіжностей. Власне, Айтеска заходила робити те, що американські ділові еліти в найкращому своєму вияві чинили на місцевому й національному рівні: постійно смикали політиків, змушуючи до компромісів у таких важливих питаннях, як інфраструктура, освіта, транспорт, інвестиції. А потім почали брати на роботу більше представників меншин. Відколи до Міннесоти в попередні два десятиріччя переїхало більше афроамериканців, лаоських хмонгів, сомалійців, расова нерівність у штаті, якою раніше нехтували, і в моральному, і в економічному аспектах просто зникла. Айтеска — не політична партія, але якби була нею, то називалася б партією природи-матері — позапартійною, тямущою, гетеродоксальною, гібридною, адаптивною, орієнтованою на найкращий практичний досвід. Назва групи походить від назви озера й парку на півночі Міннесоти, де поступові еліти міста відпочивали разом улітку за давніших часів: сім'ї Піллсбері, Дейтонів, Каргілів, Мак-Найтів тощо. То була незвичайна група свідомих патріциїв, які подали приклад гуртових пожертв на поліпшення життя громади. Я цією групою особливо не цікавився, доки про неї несподівано не написав Нелсон Шварц у *The New York Times* 29 грудня 2015 року під заголовком «Усе відбувається в їхній присутності». Стаття починалася так:

Невиразна конференц-зала на 38-му поверсі найвищого хмарочоса Міннеаполіса мало скидалася на клуб у цегляному будинку за кілька кварталів, де члени місцевої еліти збиралися понад століття.

Але якщо поміняти східні килимки й темне дерево на гранітний стіл і стільці в стилі *Aeron*, то зала виконуватиме ту саму функцію, що й колишній Міннеаполіський клуб.

Щоп'ятниці вранці 14 чоловіків і жінок, які керують деякими найбільшими компаніями, благодійними та іншими організаціями Міннеаполіса, Сент-Пола та прилеглих районів, збираються за сніданком, щоб спокійно сформулювати порядок денний в економіці регіону.

Вони створюють так звану робочу групу Проекту Айтески, приватну громадську ініціативу з приблизно 60 місцевих лідерів для підтримки розвитку міст-близнюків. Вони йдуть далі й зачіпають такі складні проблеми, як економічна нерівність і расова дискримінація, що їх деінде керівники намагаються уникнути.

Можете вважати це Істеблїшментом 2.0: він різноманітніший, ніж стара система лише з білих і чоловіків, але в разі потреби кожний його елемент потужніший і невидимий...

Проте вплив Айтески цілком реальний. Його консенсусний підхід пропонує альтернативу в той час, коли політика у країні та в багатьох столицях штатів



безнадійно розділена за партіями...

У списку учасників щотижневого сніданку в центрі міста — мери Міннеаполіса й Сент-Пола, місцеві законодавці, директори шкіл та посадовці з університету.

Тож, коли 2008 року губернатор-республіканець Тім Поленті заветував пропозицію підвищити податок на бензин для ремонту доріг і громадського транспорту, телефонні дзвінки від бізнес-лідерів Айтески допомогли переконати достатньо республіканських законодавців проголосувати разом із демократами й подолати вето.

Нещодавно тиск Айтески допоміг збільшити фінансування системи коледжів та університетів штату. Завдяки цій групі створено регіональну агенцію для залучення компаній, які прагнуть переїхати або розширитися, а також заохочення керівників закупівель у таких місцевих гігантах, як *Target* і *Xcel Energy*, купувати більше місцевих товарів і послуг.

Далі читаємо, що «завдяки, зокрема, Проекту Айтеска, район міст-близнюків перетворився на рушій економіки. У метрополії рівень безробіття становить 2,9 %, а в середньому по країні — 5 %. Міннесоті вдалося більше створювати вище оплачуваних робочих місць, які потребують знань і навичок, що забезпечує долучення до середнього класу». У статті також підкреслено, що в більшості міст і містечок є торговельні палати та відділи економічного розвитку, але

...унікальним Проект Айтеска робить використання надійних даних та аналізу у стилі Мак-Кінсі, а також відхід від сценаріїв, які пишуть багато лобістів приватного сектора.

«Ми не просто просимо знизити податки та зменшити регулювання, — сказав нинішній голова Проекту Айтеска Дейвід Мортенсон. — Якщо ми як група бізнес-лідерів беремося за освіту або диспропорцію в доходах, то нам доведеться докласти чимало зусиль».

Це відрізняється від того, що відбувається в більшості інших міст, сказав пан Мортенсон, який трохи раніше очолив загальнонаціональну будівельну фірму «М. А. Мортенсон», яку заснував його дід.

У Сіетлі, де пан Мортенсон прожив дев'ять років до повернення до Міннеаполіса 2012 року, «більшість високотехнологічних компаній трактували місто як зручне місце для розміщення своїх працівників, — зазначив він. — Вони бралися до справи, лишень якщо це зачіпало їхній бізнес... Лідери-технарі дуже добродійні, але для них це стоїть окремо від бізнесу».

Стаття завершувалася цитатою з Джеймса Р. Кемпбела, місцевого банкіра, який працював на керівних посадах у банках *Norwest* і *Wells Fargo* до виходу на пенсію 2002 року, що містила запитання й відповідь: Чи може Проект Айтеска повторитися деінде? «Гадаю, так», — сказав Кемпбел кореспондентові *Times*. Але «тут є унікальне бажання довіряти одне одному».

Бажаючи зрозуміти, як ця група працювала, я відшукав одного із засновників, Тіма Велша, старшого партнера у команді Мак-Кінсі та Спілка в Міннеаполісі. Він розповів про перше засідання групи Айтеска 12 вересня 2003 року:

У місті було 25—30 старших людей. Прийшов губернатор Поленті, і ми понад годину знайомилися; усі дуже поривалися до цього гурту й хотіли зберегти той етос. Одне діло знати про справу, а друге — самому прилучитися до всього, і всі відчували потребу спільноті та праці для загального добра... Розпочати ми вирішили зі створення першої робочої групи, яка зосередиться на тому, щоб наблизити Університет Міннесоти до бізнес-спільноти.

В останні роки Проект Айтеска зосередився на місцевій нерівності. Роботи сила-силенна. 2012 року робоча група з соціально-економічних диспропорцій показала, що в Міннесоті 9 % афроамериканців з дипломом бакалавра були безробітними, а в білих цей показник становив 3 %. У Міннеаполісі «кольоровий розрив» був трохи вищий, ніж у такому неблагополучному місті, як Детройт: ідеться про розрив у зайнятості білих і чорних працездатного віку (16—64 роки). За даними Центру перебудови державної освіти за 2015 рік, відсоток чорношкірих та іспаномовних випускників середніх шкіл у Міннеаполісі був одним із найнижчих у країні. Згідно з дослідженнями, дефіцит робочої сили в Міннесоті 2018 року становитиме 100 000 працівників, і більшість посад вимагатиме післяшкільної освіти, тому ділова спільнота більше не може ігнорувати ці розбіжності.

Учасники Проекту Айтеска вирішили спробувати розв'язати цю проблему за допомогою Сондри Семуелс, яка очолює *Northside Achievement Zone (NAZ)*, комплекс із 43 організацій і шкіл, спрямований на ліквідацію розриву в успішності. *NAZ* була створена 2008 року в Міннеаполісі на взір «Дитячого простору Гарлема» (*Harlem Children's Zone*) Джеффри Кенади. Комплекс обіймає голістичну мережу сімейних наставників і вчителів та академічну й опікунську підтримку для 1100 сімей, щоб 2300 дітей пройшли курс навчання з раннього дитинства до коледжу. Північний Міннеаполіс було визначено як расово зосереджений район бідності, де понад 50 % мешканців — кольорові, а 40 % живуть за межею бідності, а школи віддавна працювали на низькому рівні. У заголовку 2016 року часопис

*Star Tribune* назвав його «Зоною військових дій». Не можна створити здорову громаду, доводила Семуелс, коли в Міннеаполісі лише 52 % афроамериканських учнів одержують сертифікат про закінчення середньої школи.

«З самого початку ми визнали важливість підходу двох поколінь», — пояснила Семуелс в есе в *Star Tribune* 21 червня 2016 року.

Щоб закріпити поступ, ми працюємо і з батьками, і з дітьми. Щоб досягти успіху, надзвичайно важливо підтримати всю родину, бо коли батьки створюють удома стабільну атмосферу, діти можуть зосередитися на навчанні.

Ми визнали, що самі школи з цим не впораються, і прикріпили до учнів групу, яка переймається всім — від додаткових академічних можливостей, освіти батьків і догляду в ранньому дитинстві до консультування щодо здорової поведінки та підтримки у справах проживання та просування по службі. У партнерських школах, де учні з NAZ отримують адресну підтримку, набагато кращі успіхи в читанні, ніж в однокласників деінде.

Семуелс не народилася й не зростала в Міннесоті, вона переїхала до Міннеаполіса 1989 року, щоб працювати в компанії *Ford Motor* у відділі продажів, і жила в Сент-Луїс-Парку за кілька років до створення NAZ. Може, тому, що народилася й виросла в Нью-Джерсі, вона не боялася відверто засудити тихий расизм, що був у Міннесоті протягом багатьох років, та схвалити участь її прихильників із Міннесоти в таких групах, як Айтеска, за щире зосередження на розв'язанні проблеми.

«Я виросла в Нью-Джерсі й іще юнкою переймалася расовою справедливістю, — розповіла мені Семуелс, коли ми вранці пили каву в центрі Міннеаполіса. — Мої батьки походили з півдня, де панували закони Джима Кроу, і були нащадками рабів та половинщиків; на північ вони подалися з тієї самої причини, з якої емігранти прямують до Америки, — у пошуку кращого життя й можливостей, які Південь не зможе забезпечити». Батько вступив до спілки портових вантажників і, почавши з низької зарплатні, доскочив до середнього класу, а тоді перевіз сім'ю з еквівалента Північного Міннеаполіса до Сент-Луїс-Парка або з Нью-Арка до Скотч Плейнз завдяки справедливому житловому законодавству, ухваленому 1968 року. Коли вона давала волю своїй прихильності до боротьби проти посилення расової несправедливості, згадувала Семуелс, «батько мені казав:

“Сенді, коли знайдеш країну, кращу за цю, скажеш мені, і ми подамось жити туди...” І мене це гамувало».

Про Міннеаполіс вона сказала: «У нас є великі розбіжності в цій громаді — “гарна Міннесота” приховувала багато расизму». Але «я ось можу розповідати вам про реальні розбіжності та структурний расизм у Міннеаполісі колись і тепер, що довів нас до нинішнього стану, і водночас мушу сказати вам, що нині в нас достоту виняткова бізнес-громада». Сьогодні «люди підводяться й кажуть: “При нас цього не буде...” Це гра». Співпрацюючи з членами Проекту Айтеска та іншими бізнес-лідерами, сказала Семуелс, «ми намагаємось бути в людей напхвваті». Це те, що ми втратили в нашій країні або й ніколи не мали. Усі ми поділяємо думку, що такими не будемо, і дітям не дозволимо».

Приватна та громадська підтримка допомогла *NAZ*. Адміністрація Обама надала грант на 5 років на суму 28 млн доларів на виконання обіцяних зрушень у районі; *Target* і *General Mills* давали по 3 млн доларів на рік протягом трьох років, щоб *NAZ* не відчула браку ресурсів для успіху.

Семуелс використовує фінансову підтримку й партнерські відносини з такими групами, як Айтеска, але водночас знає, що Нортсайд у Міннеаполісі не вдасться трансформувати, якщо не буде приділено необхідну увагу системному расизму, якому слід дати лад. Вона також знає, що це не можна буде зробити, якщо афроамериканські сім'ї цього району самі не будуть перейматися власним майбутнім. Гарна новина полягає в тому, що є багато ознак, що процес із родинами в *NAZ* уже рушив. Семуелс стверджувала:

Мою надію живить те, що афроамериканці у громаді набувають власність, бо втямили, що без неї ніхто їх не порятує. Партнери сумніваються, але ми повинні себе рятувати — нам слід самим змінювати громаду. Я бачу, як сім'ї планують свої досягнення, працюють над планами, і діти у школі стають успішнішими, і батьки комітьголов записуються на лекції з виховання дітей. Є батьки, які кажуть мені: «Я й не знав, що маю читати своїй дитині». Я бачу завзяття до змін на своєму рівні, люди запитують: «Як я особисто можу допомогти змінитися сусідові в моєму кварталі?» Кожен має робити своє, але я бачу сім'ї в Північному Міннеаполісі, які говорять: «Ми це можемо»... За належної допомоги ми можемо створити таку культуру, у якій люди вважатимуть, що їм слід досягти успіху.

Зі свого боку, члени Айтеска зрозуміли, що не варто обмежуватися виписуванням чеків і радше особисто перейнятися змінами. Для цього

вони організували річний семінар із керівництва, спрямований на урізноманітнення робочої сили. Місцевим виконавчим директорам було запропоновано переглянути власні упередження (група переважно складається з білих, але є й кілька представників інших рас) і націлити свої організації на сприяння регіональним зусиллям, спрямованим на зменшення нерівності в зайнятості. Співголовами проекту були МейКао І. Ханг та Бред Г'юїт, виконавчий директор *Thrivent Financial*. Варто десять хвилин поговорити з сорокатрирічною Ханг, щоб зрозуміти, якого поступу досягла Міннесота в царині різноманітності, відколи я ріс там, і скільки ще слід пройти.

Біженка з Лаосу, Ханг прибула до Сполучених Штатів із сім'єю 1976 року. Вона тоді була першокласницею й переїхала до Сент-Пола 1978 року. Ханг училася в державній шкільній системі Сент-Пола, де нині 31 % азійських американців (переважно з Південно-Східної Азії), здобула ступінь бакалавра у Брауні, магістра в галузі соціальної політики та справедливого розподілу благ у Школі громадських справ ім. Гамфрі, захистила докторат із державного управління в Університеті ім. Гемлайна. Сьогодні у вільний час вона головує в раді директорів Федерального резервного банку Міннеаполіса. Більшу частину дня працює президентом Фонду Амгерста Г. Вайлдера, некомерційної організації, яка переймається поліпшенням якості життя в центрі Сент-Пола та прилеглих районах. «Три роки тому мені запропонували стати партнером Айтеска, щоб скоротити соціально-економічні диспропорції», — розповіла мені Ханг якимось після полудня в своєму офісі в Сент-Полі. Дані Айтеска свідчили, що Міннесота не така й гарна: ринок праці характеризувався недостатньою пропозицією, а кольорові випускники з дипломом бакалавра «мали втричі менше шансів на працевлаштування, ніж білі, — сказала Ханг. — Під час працевлаштування виявляли упередженість, якої не мало б бути за недостатньої пропозиції. На шляху до одержання роботи були перешкоди».

Тож Айтеска й Ханг створили форум керівників компаній, який допоможе їм глибоко й чесно дивитися на себе та практику найму. Охочих до цієї справи керівників виявилось навіть більше, ніж треба. Вони говорили їй: «Я дбаю про різноманітність, але не знаю, як це

робити». Минає другий рік, і кожен виконавчий директор, на думку Ханг, мав би вже сам себе спитати: «Чи розумію я все до пуття про різноманітність?» «Як я сам маю змінитися?» «Яким повинен бути бізнес-план, що змінить практику моєї організації?» Ханг додала: «Ми допомагаємо їм дивитися на себе в дзеркало».

Ханг зазначила, що виконавчі директори у групі починають оповідати про своє життя, а вона тоді — про своє:

Я схожа на них, але походжу з відмінної культури й після роботи повертаюся додому до кланової спільноти, яка спізнала переселення, травми та війну. І як ведеться у хмонгів, у мене немає влади [у цьому середовищі]. Я відчуваю соціальну безпорадність і втрату статусу, коли повертаюсь додому. Отже, коли хтось, хто такого не відчував, дивиться на світ моїми очима, це дає змогу нам творити довіру, бачити щось схоже, але водночас і дуже відмінне: «Ви в чомусь схожі на мене й водночас відмінні». Мені набагато важче судити когось, з ким у мене є зв'язок, а це ж і є частиною побудови довіри.

Мері Брейнерд зазначила, що програма навчання різноманітності в Айтеска справила великий вплив на процес найму в компанії з охорони здоров'я та її готовність загадувати основні запитання: «Чи чорні жінки так само часто роблять мамограми, як білі жінки, а афроамериканські чоловіки роблять скринінг товстої кишки так же часто, як білі? Тепер ми ці дані збираємо в усьому штаті».

Бред Г'юїт, виконавчий директор *Thrivent Financial*, страхової компанії в Міннеаполісі, що входить до списку *Fortune 500*, і заступник голови Айтеска, пройшов тренінг і виснував: «Цей курс мене змінив. Ми всі виявили в собі підсвідому упередженість і тепер намагаємося залучити до навчання сотню інших керівників».

*Thrivent* раніше входила до страхової кооперації Лютеранської допорогової асоціації та Лютеранського братства, заснованого 1899 року для обслуговування німецьких та норвезьких іммігрантів після вибуху млина, унаслідок чого загинуло багато годувальників, залишивши свої сім'ї напризволяще. «Ми й далі успішно працювали в кооперативі, що обслуговував лютеран, тобто шведських, норвезьких, німецьких, фінських іммігрантів», — сказав Г'юїт. Ці громади були далеко від Сомалі. Ініціатива розмаїття Айтеска «змушує визнати, що ви не бачите підсвідомого упередження та привілеїв, і, якщо хочете бути прихильнішими до інших, треба систематично над цим працювати. Наша [компанія] мала власні

сильні традиції. Щороку влаштовували велику різдвяну вечірку з лютефіском [сушена біла риба, улюблена страва скандинавів у Міннесоті]. Природне святкування. У нас приблизно 3000 працівників, а кольорових десь 1 %. За півтора року ми цю кількість подвоїли.

Якщо ви росли з лютефіском і це була основна страва на різдвяній вечірці, то появу халяльної їжі або інших етнічних наїдків сприймаєте як коригування звичаю. «Це ніби вивчення іншої мови, — зазначив Г'юїт. — Спочатку не все виходить як слід, але вас це не зупиняє... Головне, коли вчите нову мову, потрібно бути готовими, що з вас кепкуватимуть, — ми ж таки вчимо нову мову, — сказав він. — А мені сміх не шкодив, коли я переймався розмаїттям».

Різноманітність у Міннесоті сьогодні, як і деінде в країні, — не просто справа подолання прихованих упереджень до афро-американців. Це також інтеграція дуже різних культур, таких як сомалійська та хмонг. Під час моїх досліджень я не зустрічав нікого, хто хотів би, щоб сомалійці чи хмонги позбулися своєї культурної ідентичності, як і норвежці або євреї, і стали «міннесотцями». Але міннесотці (і я приєднуюся до них) відкидають глобалістичний мультикультуралізм, який заволодів Європою, де кожен просто йде своїм шляхом і де одного разу ви прокидаєтеся й бачите, що корито розбите й немає справжньої спільноти. Шлях Міннесоти в тому, щоб кожен зберіг свої звичаї, але є певні наріжні непереборні цінності — ставлення до жінок, верховенство права, ставлення до інших конфесій, громадських інститутів і громадських просторів.

Джонатан Гайт, соціальний психолог у Школі бізнесу ім. Стерна у Нью-Йоркському університеті, розглянув, чому це так, в есе «Коли й чому націоналізм б'є глобалізм» в *The American Interest* 10 липня 2016 р. «Наявність спільного почуття ідентичності, норм та історії сприяє довірі... Суспільства з високим ступенем довіри або високим соціальним капіталом створюють багато переваг для своїх громадян: зниження рівня злочинності, зниження операційних витрат для підприємств, вищий рівень добробуту, схильність до щедрості стосовно інших... Підхід полягає в збалансуванні реальних побоювань щодо інтегральності власної громади з обов'язковим прийняттям чужинців, особливо нужденних чужинців».

Наразі Міннесота, як і інші громади в Америці, намагається засвоїти такий підхід. Майкл Горман, очільник інвестиційного фонду *Split Rock Partners* та співзасновник робочої групи Айтеска, пристрасно ділився зі мною своїм баченням викликів і напруженостей у цій справі в Міннесоті сьогодні. (Не те, щоб у Міннесоті доти такої проблеми не було, як пожартував Г'юїт, до 60-х років німці-лютерани нічого не продавали норвежцям-лютеранам!)

«Більшість тих, хто тут виріс, ототожнює себе з племенем Міннесота», — сказав Горман.

Є щось особливе в нашій міській культурі, що розвинулася з потоком часу. Міннесотці й компанії Міннесоти вирізняються своїм рівнем зацікавленості та прихильності до громади й готовністю надавати фінансовий та людський капітал для суспільного блага. Ми від цього не відмовимося. Міннесота досі береже елементи спільноти та гуртування, які прислужилися регіону ще з часів піонерів. З прибуттям нових іммігрантів, які мали історію, відмінну від їхніх попередників з Північної Європи, культурний рН змінюється. Визначення того, як включити нові голоси та перспективи в Міннесоту, зберігаючи найкращі риси культури більшості, — складне завдання.

З одного боку, наполягав він, населення в Міннесоті має збільшуватися й ставати інклюзивнішим, тобто Міннесота має так розростатися, щоб кожна людина незалежно від свого походження трактувала її як родючий ґрунт, на якому ростиме та процвітатиме. Однак це не може бути просто рух в одному напрямі.

«Прибульці повинні асимілюватися, — сказав Горман. — Наш меседж такий: “Ми раді, що ви тут, і з нетерпінням чекаємо, щоб побачити внесок, який ви зробите в нашу громаду. Ми зробимо своє, а ви — своє. Що ви робите, щоб поріднитися з нашою культурою, стати частиною того місця, яке ви вибрали своєю новою домівкою?”»

Як син іммігрантів, Горман чутливий до цього балансування. «Іммігранти в усі епохи тішилися традиціями й наріжними цінностями своєї вітчизни, особливо у приватній сфері. Однак попри нашу культурну спадщину, ми повинні брати участь в американському суспільстві. Для успіху на цьому полі потрібно говорити англійською, здобути освіту та зробити свій внесок. Більшість людей, передусім економічні мігранти, просто хочуть жити у спокійному місці та виховувати дітей, щоб ті стали продуктивними громадянами. Ми мусимо всіляко їм у цьому сприяти».



Горман додав, що інститути на батьківщині деяких громад іммігрантів виявилися неефективними. Багато хто зростав у стресових та дисфункційних суспільствах або таборах біженців, «тож і довіри в них мало. Вони просто намагалися вижити. Тому важлива наша довіра нашим інститутам і віра у правосуддя: ми можемо розраховувати на некорумпованість нашого уряду, що властиво саме Міннесоті. Але прибульці спочатку можуть думати по-іншому. Нам слід пояснювати, що в нас і до чого, запевняючи, що взаємодія з громадою зміцнить їхню довіру. Є багато моментів істини, і кожен має зіграти свою роль».

Нові іммігранти та тубільці Міннесоти повинні діяти, як гравці однієї команди, виснував Горман: «Багато країв Європи заплатили велику ціну за те, що не змогли інтегрувати іммігрантів у культуру мейнстріму. Нам слід бути наполегливими й не робити таких помилок. Саме довіра допоможе нам побудувати спільне майбутнє, краще за те, що характеризується сепаратизмом та ізоляцією».

Це дуже важлива розмова. Її уникають всі сторони, але далі так не може бути, коли до таких штатів, як Міннесота, прибуває чимало іммігрантів із травмованих країн Світу Безладу. Тому важливо те, що відбувається тут і в таких громадах, — для цього інноваційні соціальні організації, як-от Проект Айтеска, матимуть вирішальне значення.

Нехай я буду оптимістом. Як засвідчать жителі Міннеаполіса або Сент-Луїс-Парка, одним з улюблених видів відпочинку тут є прогулянка довкола озер, яких багато в містах-близнюках, а навколо озер влаштовано чимало гарних пішохідних маршрутів та велодоріжок. (За даними мерії, у Міннеаполісі є 22 озера й понад 170 парків, досяжність яких для мешканців становить менше ніж 6 кварталів.) Як я вже казав, ці озера — чудові міксери для міст-близнюків, — тут відпочивають люди різних статків, рас, класів. Якось навесні 2016 року я гуляв із дружиною та друзями біля озера Сідар, і ми нашттовхнулися на трьох лідерів місцевих африканських біженців — двох із Сомалі й одного з Ефіопії, — з одним із них я познайомився на семінарі в Університеті Міннесоти. Теплого травневого дня вони гуляли стежками у громадському парку, як усі ми, як і моя мати зі мною робила сотні разів протягом багатьох років. Від часу до часу минала зграйка сомалійок, які теж гуляли біля озера

у традиційному своєму вбранні та головних уборах, а з-під одягу блимали кросівки фірми *Nike*, ніби підморгуючи вам.

Якби до того йшлося, то я заклався б на ті озера. Я закладатимуся на чесноти, що є в основі цієї громади. Я закладатимуся на те, що ці чесноти обіймуть і тих, хто лишився позаду, і тих, хто ще поза громадою. Не тому, що це щось «неминуче», а тому, що я зустрічав забагато людей, які живуть надією.

## Потрібен обідній стіл

Однак це спрацює, лишень якщо починати з «обіднього столу», сказав Тім Велш, співзасновник Проекту Айтеска й партнер Мак-Кінсі.

«В Айтеска ми виявили, що обідній стіл справді важливий, — пояснив Велш. — Коли йшлося про складні проблеми, ми збирали достоту всіх ключових гравців навколо обіднього столу». 2006 року, коли група Проекту Айтеска переконала легіслатуру побороти вето губернатора Поленті на законопроект щодо транспорту лише після обговорення за обіднім столом члена Айтеска Чарлі Зелле, включно з чільними республіканськими законодавцями, які проголосували проти губернатора від їхньої партії. Тоді Зелле був президентом і виконавчим директором *Jefferson Lines*, місцевої автобусної компанії.

«Айтеска постійно так чинить, — сказав Велш. — Я організовував у себе два обіди лідерів наступного покоління, коли йшлося про те, яким ми бачимо майбутнє штату. Ви всіх збираєте за обіднім столом, і вони потім ідуть з усвідомленням: “У громаді є й інші лідери, які хочуть того самого, що й я на рівні простої людини: щоб громада була в безпеці та щоб усі мали кращі можливості”. Це перевірка его на вході й вашої політики під час вступу до групи».

Просто було б класифікувати (і, можливо, відкинути) Проект Айтеска як добрі наміри ще однієї групи з почуттям громадянського обов’язку. Ідеться, далєбі, про інше. Я б сказав, що Айтеска — взірець того, як має відбуватися діалог і творення громади в добу прискорень — між підприємствами, урядами та ключовими громадськими гравцями. Вона існує за допомогою застосунків-убивць природи-матері — спритна, гібридна, єретична, різноманітна, орієнтована на факти,

не пов'язана з партійними ідеологіями чи іншими зашкарубленими інтересами.

Справді, Айтеска — типова для XXI століття організація впливових людей. Вона не має підзаконних актів, ради директорів, виконавчого чи генерального директора, офісу — жодної формальної структури. У групи кепський веб-сайт. Там зазначено, що вона існує лише тоді, коли є робота, — звідси й назва «Проект». Її учасники — волонтери. Волонтерами є найстарші керівники майже з усіх сфер спільноти — бізнесу, уряду та некомерційних організацій. Єдиними штатними працівниками є два менеджери проекту, яких до Айтеска відрядив Мак-Кінсі. А що працівників обмаль, лідери-волонтери фактично все роблять самі. Робоча група збирається щоп'ятниці на півтори години о 7:30 ранку й керує процесом. «Так, старші волонтери зустрічаються майже щоп'ятниці вранці, — зазначив Велш. — Вони вважають це найцікавішою зустріччю у своєму календарі, на яку вони “щиро чекають”».

Попри свою незвичайну структуру, Проект Айтеска зробив відчутний внесок в економічну та громадську поживленість Міннеаполіса — Сент-Пола з 2003 року, стверджував Велш. Проект успішно розвиває транспортну інфраструктуру штату, працює над включенням меншин та навчанням різноманітності виконавчих директорів, таких як Сондра Семуелс та МейКао Ханг, але, крім цього, він:

- запустив програму «Талант у реальному часі», одну з найбільш новаторських ініціатив у галузі розвитку робочої сили у країні. Він пов'язує навчальні плани та тренінги для понад 400 000 випускників середніх шкіл із кваліфікаційними вимогами працедавців у штаті (RealTimeTalentMN.org).
- Створив «Бізнес-міст», який спрощує зв'язки між логістичними корпораціями й регіональними постачальниками. Завдяки цьому за два роки пайовий бізнес збільшив витрати на понад 1 млрд доларів разом із місцевими підприємствами, на рік випередивши запланований показник.
- Уможливив інтенсивніше інвестування у вищу освіту. Зміцнивши зв'язки між бізнесом та вищою освітою й використовуючи результати фактологічних досліджень для обґрунтування інвестування великих сум відразу, а не шляхом поступового їхнього підвищення, коаліція, організована Проектом Айтеска, дала змогу збільшити річні витрати у штаті на понад 250 млн доларів.

У 2017 році Проект Айтеска виграв грант Фонду Буша, щоб розширити свій обідній стіл чи, радше, столи. Отже, він зможе щороку організовувати 5000 обідів для формування довіри щороку,

щоб збирати докупі громаду пайовиків усіх політичних поглядів і залучати лідерів із більшості сільських районів Міннесоти, які голосували переважно за Трампа. Тепер, коли глибока партійність почала заражати й паралізувати уряд Міннесоти та інших місць, «нам слід подбати про підтримку інклюзивності та різноманітності у Великій Міннесоті», — пояснив Велш.

Ідеться про ширшу інклюзивність, додав він, не тільки про расову чи релігійну, а й про взаємодію сільських і міських районів. Якщо у столиці штату Сент-Полі «не можуть нас об'єднати, нам самим слід стати рушіями покращень в освіті та транспорті». А що в нас немає ухвал, інструкцій, виконавчих директорів, лобістів, формальної ради, річних звітів, ми можемо бути дуже адаптивними. Можемо зрушити справу з місця. Можемо швидко залучати людей, бо компанії краще за інших знають, як масштабувати потрібні речі». Проект Айтеска — прекрасний приклад комплексної адаптивної коаліції саме для поступового локалізму.

Звичайно, є розбіжності й далі будуть різні погляди у процесі накреслення партнерами Айтески шляхів своєї діяльності. Не в тому річ. Це ознака здоров'я. Річ у тім, як зазначив Велш, що ніхто не підводиться з-за столу, доки не владнаються відмінності, щоб можна було рухатися вперед, — і жодного піару.

«Довіра не просто матеріалізується, — виснував Велш, — над нею слід працювати. Цим переймається чимало людей, бо не все відбувається за помахом чарівної палички».

## **Частина IV. Закріплення**

## Розділ 14. Із Міннесоти в широкий світ і назад

Часові рамки цієї книжки визначилися випадково, але ця випадковість мала нагодитися.

Чимало ідей, викладених у книжці, якийсь час полонили мене, але саме випадкова зустріч із паркувальником надихнула мене зібрати їх до купи, зробити те, що Дов Сайдмен називає «паузою перед поступом»: зупинитися, поміркувати, спробувати уявити кращі шляхи, які допомогли б багатьом людям скористатися добою прискорень.

Найбільше мене здивувало те, скільки несподіванок я зустрів, подорожуючи з Міннесоти в широкий світ і назад, особисто, філософськи та політично.

Я вже згадував раніше, що знав: поривав мене додому в Міннесоту й Сент-Луїс-Парк не просто академічний інтерес до незвичайної політики цих місць. Поривала мене реакція на 40 років репортерства на Близькому Сході, а потім у Вашингтоні, бачення того, наскільки ці дві арени віддзеркалювали одна одну та як мало вони нагадували місця, що формували мене замолоду.

Перебування на Близькому Сході дало змогу зрозуміти, що, за рідкісними винятками, панівна політична ідеологія там, про кого б не йшлося — про сунітів, шиїтів, курдів, ізраїльтян, арабів, персів, турків, палестинців, — зводилася до такого: «Я слабкий, як я можу йти на компроміси? Я сильний, чому я повинен іти на компроміси?» У їхньому лексиконі просто не було таких понять, як «благо суспільства» та «золота середина», на які спираються наші компроміси, не кажучи вже про вищі інтереси спільноти, які ми намагаємося підтримати. Тому, коли я 1988 року повернувся до Вашингтона після 13 років роботи за кордоном, то поривався відкрити Америку заново. Проте останні 30 років репортерства з Вашингтона засвідчили, що з кожним роком американська політика дедалі більше схожа на Близький Схід, звідки я поїхав. Демократи й республіканці ставилися один до одного так само, як суніти й шиїти, араби та перси, ізраїльтяни та палестинці, — самоізоляція, вважання іншого гіршим і останнім часом приголомшливе небажання видавати свою дитину за «іншого».

Це жахливо, вельми виснажливо й *дуже невчасно*. У нас багато роботи. Нам потрібні прискорені інновації в багатьох сферах, і це можна робити лише гуртом і з довірою.

Тож, як уже йшлося, я повернувся до витоків у Міннесоті, щоб побачити, чи все ще було місце, де принаймні за моєї пам'яті люди займалися політикою на основі цього «загального блага» і де довіра була радше правилом, ніж винятком. Назагал тут усе ускладнилося, але я не розчарувався з наведених вище причин.

Проте найважливіший політичний урок полягав у тому, скільки важать зусилля, спрямовані на просування інклюзивності в Сент--Луїс-Парку та Міннесоті, — не тільки для тих, хто там живе, але для всіх громад в Америці.

Просто перегляньте деякі сучасні тенденції: в Америці в загальноосвітніх школах K-12 тепер приблизно 50 млн учнів, а 2015 року вперше більшість учнів належала до меншин: переважно афроамериканців, іспаномовних та азійців. Водночас 2016 року найбільше учнів охоплювали програми, що передбачали безкоштовні чи пільгові ланчі. Центр освіти та робочої сили Джорджтаунського університету у своєму звіті спрогнозував, що 2020 року 65 % робочих місць в економіці вимагатиме додаткового навчання та тренінгу після закінчення школи. Тим часом у дослідженні, проведеному Школою ім. Мартіна в Оксфордському університеті 2013 року, виснувано: є високий ступінь ризику, що в наступні 20 років 47 % робочих місць в Америці буде повністю комп'ютеризовано.

Ці цифри свідчать, що в добу прискорень доведеться підвищувати рівень навчання у класі й протягом усього життя. Вони показують, що нині не можна дозволяти учням пасти задніх. Вони пояснюють, що плюралізм має тепер більше значення для поступу, ніж будь-коли, бо за нинішніх тенденцій Америка протягом найближчої чверті століття стане країною, де білі опиняться в меншості з нерозв'язаними расовими проблемами. Глухі поштовхи вже відчуваються, і що більше мігрантів тікатиме з зони безладу, то гостріше постане ця проблема в усьому світі. Тому суспільства, які справді можуть «звести багато до одного», матимуть і набагато більшу політичну стабільність, і інноваційність.

Ці цифри також свідчать, що лідерство важить дедалі більше на політичному й особистому рівнях, але лідерство особливе. На

національному та місцевому рівнях потрібне лідерство, здатне сприяти інклюзивності й адаптації, яке щоранку питатиме: «У якому світі я живу? Чи можу регулярно переймати найкращий досвід із рівнем фізичної та розумової енергії, що відповідають масштабу викликів та можливостям у добу прискорень?» Ідеться про лідерство, що довіряє людям, які визнають правду про таке: відтепер просто тяжко працювати, тому грати за правилами буде недостатньо, щоб заробляти на пристойне життя.

Тому лідерство важить тепер і на особистому рівні. У 1960-ті роки в таких місцях, як Міннесота, над нами постійно висіло, що «потрібен план, щоб зазнати невдач». Скінчилося. План тепер потрібний для успіху: для навчання протягом усього життя та підвищення кваліфікації. Це означає більш персональне лідерство, кожен більше перейматиметься власним майбутнім і «персональним стартапом». Нам ще не пізно, не кажучи вже про Америку, виявити таке лідерство. Однак, як казала еколог Дана Медовз про боротьбу зі зміною клімату: «Якщо почнемо негайно, то ми ще встигнемо». Саме так, бо маржа помилок і затримок скорочується на кожному фронті для кожної нації та кожної людини. Я повторюю: коли світ рухається швидко, якщо ви зійдете з курсу як лідер, учитель, учень, інвестор, працівник, то дорога назад може виявитися надто довгою. Дрібні помилки в навігації можуть мати серйозні наслідки, коли ринок, природа-мати й закон Мура прискорюють швидкість.

Нарешті, з філософського погляду мене вразило те, скільки є чудових рішень щодо допомоги людям у виробленні витривалості й рушійних сил у добу прискорень, — це не можна собі завантажити, а потрібно у старомодний спосіб передавати від людини до людини.

Оглядаючи власні інтерв'ю для цієї книжки, я бачу, скільки разів і у скількох різних контекстах я чув, що важливо мати замолоду турботливого дорослого або наставника. Скільки разів я чув про необхідність консультанта при прийомі вперше на роботу до *Walmart* або під час керування *Walmart*! Скільки разів я чув про потребу самотивації, практики, власної участі у своїй кар'єрі чи освіті, які насправді уможливають успіх. Як цікаво було дізнатись, що найоплачуванішими посадами будуть ті, що потребуватимуть

*стемпатії*<sup>48</sup>, тобто поєднання наукових знань, технологічних навичок зі здатністю співпереживати з іншою людиною?



Попри всю іронію, виявилось, що такі прості речі, як курник чи насадження дерев і садків, можуть мати критичне значення для стабілізації частин Світу Безладу? Хто б коли подумав, що імперативом для національної та особистої безпеки стане масштабування Золотого Правила в якомога більших царинах? Чи буде хтось заперечувати, що тоді, коли людина стає напрочуд сильною і взаємозалежною одночасно, украй важливо вдивлятися в обличчя сусідів, чужинців, біженців, мігрантів і бачити в них брата чи сестру? Хто може знехтувати тим фактом, що під час Арабської весни Туніс досяг успіху, бо мав тривкіше «громадянське суспільство», ніж інші арабські країни, а не більше мобілок чи друзів у *Facebook*? Скільки разів і у скільки контекстах люди називали мені слово «довіра» між двома людьми як джерело загального добра? І хто міг подумати, що ключем до побудови здорової громади стане обідній стіл?

Ось чому я не здивувався, що коли я запитав керівника охорони здоров'я Мерті, яка найпоширеніша хвороба у США сьогодні, він без вагань відповів: «Не рак. Не серцева хвороба. А *ізоляція*. Саме виражена ізоляція — найпоширеніша у нас патологія сьогодні». Яка іронія. Ми є найбільш технологічно пов'язаним поколінням в історії людства, а проте більше людей відчувають себе ізольованішими, ніж будь-коли. Це лише підкреслює думку Мерті, що найважливіші тепер і найменш задоволені зв'язки на рівні людина-до-людини.

«Електроніка водночас потужно нас пов'язує й роз'єднує між-особистісно, — пояснив д-р Едвард Голловелл, засновник Центрів ім. Голловелла для вивчення когнітивного й емоційного здоров'я та провідний психіатр із питань синдрому порушення активності та уваги. — Люди скрізь, а не тільки пацієнти, відчувають дефіцит людського спілкування, яке я називаю “іншим вітаміном С”, і вони навіть не знають, що їм його бракує. Краса вітаміну С полягає в тому, що платити за нього не потрібно й ресурси його невичерпні; проблема в тому, що люди проходять повз нього».

Зрозумійте мене правильно: технологія цілком здатна зробити нас більш продуктивними, здоровими, тямущими й безпечними. Я був у захваті від розумної допомоги мені під час пошуку матеріалів для книжки й потенціалу, який дає змогу надати соціальний ліфт багатьом бідним, можливість виявити таланти і допомогти нам по-справжньому дати всьому лад. Я не технофоб. Однак ми зможемо

оптимально використовувати технології лише тоді, коли вони не відволікатимуть нас від глибоких людських зв'язків, звертання до глибинних прагнень натхненних поривань. І залежить усе це від тих факторів, які немає змоги завантажити: схвалення наставника, висока оцінка вихователя, обійми друга, допомога сусіда, рукостискання від суперника, несподіваний жест доброти від чужого, запах саду, а не холодний вигляд муру.

Я розумію, що в запаморочливий нинішній момент блакитним і білим комірцям у розвинених країнах і країнах, що розвиваються, здається, що вони лише на крок попереду машини або робота, що відберуть їм роботу. Гадаю, що під час такого переходу люди радше бачать те, що вони втратять, ніж переваги, які вони отримають або вже отримали. Але я не можу повірити, що коли стільки людей здобули можливість винаходити, конкурувати, творити, співпрацювати, маючи набагато більше дешевих і потужних інструментів, що дають змогу оптимізувати соціальні, комерційні та управлінські взаємодії, ми не будемо розвивати здатність розв'язувати великі соціальні проблеми та проблеми з охороною здоров'я у світі й водночас не знайдемо спосіб, щоб люди стали більш стійкішими, продуктивнішими та успішнішими за допомогою розумних машин.

Мені подобається, як Джон Гейджел, експерт із питань потоків, колись написав у своєму блозі: «Довга дуга людської історії показує дивовижну схему експоненційного підвищення продуктивності в широкому діапазоні вимірів: скорочення насильства, стан здоров'я, процвітання. З часом поліпшення параметрів спостерігалось в дедалі більшій кількості світового населення. Звичайно, дорогою нас спіткало чимало невдач, але ми їх подолали й повертаємося до довгострокового підвищення ефективності».

Дорогою, додав Гейджел, «нас істотно підтримало... технологічне новаторство, що дало змогу робити більше з меншими засобами, і в останні десятиріччя покращення ефективності цифрових технологій не демонструє ознак уповільнення... Тож є реальні підстави для надії. Це не вигадка уяви».

Однак надія має бути ужитковою; щасливе закінчення — це не просто результат вашого бажання. Зараз дуже треба застосовувати уяву: переосмислити керівні інститути, економічні інститути, навчальні

заклади та інститути, релігійні цінності, зробивши їх генерувальними утвореннями.

«Замість того, щоб просто нападати чи боронити наші інститути, нам слід об'єднатися в пошуках їхнього перевизначення, — завершив Гейджел. — Перевизначити, щоб відбити новий контекст швидкозмінного світу, щоб наші інститути могли й надалі підтримувати нас».

Однак перехід буває справжнім паскудством.

Найнебезпечнішим перебування на вулицях Нью-Йорка було тоді, коли з'явилися перші автівки, а коней та легкі екіпажі з них ще не прибрали. Такий самий перехід у нас зараз, але я переконаний, що якщо вдасться досягти мінімального рівня політичного співробітництва для створення соціальних технологій, щоб його завершити, утримати нашу економіку відкритою й далі піднімати освіту для всіх, краще життя стане доступнішим, ніж будь-коли, для більшої кількості людей, а друга чверть ХХІ століття може стати чудовим часом для життя. Перехід буде нелегким. Однак люди вже долали такі етапи, і, гадаю, вони впораються. «Могти» не означає «прагнути», але й не означає «не могли».

## **Дерево росте в Міннесоті**

Тож дозвольте мені справді закінчити тим, із чого я починав.

Під час дослідної поїздки додому влітку 2015 року я їхав повз наш старий будинок у Сент-Луїс-Парку на вул. 23-тя Західна, 6831, куди батьки переїхали з Північного Міннеаполіса 1956 року. Багато років я цього не робив, але ось, за миттєвим порухом, вирішив поїхати.

Уздовж вулиці тіснилися одноповерхові будинки, які виглядали напрочуд так само, як тоді, коли я поїхав вступати до коледжу та працювати в 1970-х рр. Наш дім ще був пофарбований блакитною фарбою. Однак щось змінилося, і я спершу не міг збагнути, що саме. Мій старий район був такий самий, але трохи незнайомий. Через деякий час я зрозумів, що це були дерева.

Вони були малі й тоненькі, коли я був малим і худючим. За мого дитинства це було нове містечко. А за півстоліття дерева вигналися вгору й потовщали, стали крислаті й густолисті, тому весь район став тінистий. Мені впало в око, що світло трохи змінилося і це

контрастувало з набагато яскравішим образом, що надовго запав у пам'ять, — як на старій світлині в моєму портфелі.

І дерева, і я вирости на одному ґрунті, і найважливіший особистий, політичний та філософський урок подорожі, утіленої в цій книжці, полягає ось у чому: що більше світ вимагає від нас розгалужуватися, то дужче ми потребуємо вкорінення у ґрунті довіри, яка є основою всіх здорових громад. Цей ґрунт нас живить, і ми повинні жити його.

Цей рецепт простіше написати, ніж реалізувати, але він у нас на порядку денному — справжнє надзавдання нашого покоління.

Набагато простіше зайти далеко не в розумінні відстані, а в готовності експериментувати, ризикувати й дістатися до інших, коли знаєте, що досі прив'язані до місця, що зветься домом і справжньою громадою. Для мене таким місцем були Міннесота й Сент-Луїс-Парк. Вони були моїм якорем і моїм вітрилом. Сподіваюсь, ця книжка спонукає вас зробити паузу та знайти власний якір і вітрило.

І не хвилюйтеся, якщо запізнитесь через це...

[48](#)

Стемпатія — це підготовка за системою STEM (STEM — *Science, Technology, Engineering, Mathematics* — наука, технологія, інжиніринг, математика) + емпатія.

# Післяслово

## Ще й досі оптиміст

Працюючи три роки над редакцією цієї книжки у твердій палітурці до літа 2016 року, я краєм ока, а інколи й упритул спостерігав за наближенням президентських виборів у США. Перед цим ніхто б не встояв. Але я не збирався висвітлювати цю кампанію в книжці. Насправді я зосередився на тому, як розвивалися три прискорення й генеровані ними довгострокові виклики й можливості для людей, бізнесу та громад. Хоча не дивно, що коли у зв'язку з книжкою я рушив у дорогу через два тижні після виборів Доналда Трампа, часто виникало запитання, чи думав я про зв'язок між рішенням Британії про вихід із ЄС, перемогою Трампа та описаними мною тенденціями.

Я, не вагаючись, відповів: так.

Для певної частини населення у США та ЄС світ справді, як я вже згадував у сьомому розділі, «надто прискорився». Доба прискорень призвела до інтенсифікації автоматизації, імміграції, конкуренції, потоків нових ідей і звичаїв, що чимало населення почало відчувати неприкаяність, особливо прошарки менш освічених білих робітників у сільських районах.

Проблема почалася з офісу, де настав край усередненості. Люди виявили, що просто працювати та грати за правилами недостатньо, щоб забезпечити життя на рівні середнього класу. Щоб дістати роботу й утриматися на ній, потрібно вчитися протягом усього життя, але надто багато людей до таких змін не готові. Вони звикли приходити на роботу, тяжко працювати, чесно викладатися; вони задовольнялися тим, що їм кажуть, що робити, і були переконані, що якщо вони гарно зроблять те, що загадують, то будуть забезпечені працею, гідною зарплатнею і в них залишиться американська або британська мрія. Водночас у добу прискорень громади швидко переходили від монокультур до полікультур через прибуття мігрантів і біженців із Латинської Америки в Північну Америку та з Африки, Східної Європи й арабсько-мусульманського світу до Західної Європи. Раптом

пані на касі надягла головний убір, а не бейсбольний картуз і з працівницями спілкувалася не англійською. Бо ЄС розширився занадто далеко та швидко, завдяки чому багато східноєвропейців можуть прибувати до Лондона швидше, ніж британське суспільства може їх абсорбувати. Китайський експорт до США й нелегальна імміграція з Мексики та Латинської Америки зайшли надто далеко й швидко, щоб деякі громади змогли їх культурно або економічно адаптувати. Ці суспільні зміни збіглися в часі з прискоренням ринку й закону Мура. Без належного захисту від цього припливу деякі люди зазнають серйозного впливу.

Британський письменник Ендрю Салліван показав це на сімейному прикладі 31 березня 2017 року в есе для часопису *New York*: його брат і батько проголосували за Брексіт. «Я попросив брата пояснити», — написав Саллівен.

«Це зовсім просто», — сказав він. Він вважав, що імміграція до Британії відбувається надто швидко. Він бачив переповнені школи та шпиталі, перевантажену транспортну систему, гострий дефіцит житла, і країна почала так швидко трансформуватися, що багато хто з громадян припинили її пізнавати. Він хотів, щоб імміграція скоротилася до керованих рівнів, тому на останніх виборах проголосував за консерваторів, бо саме це торі й обіцяли. Вони пообіцяли скоротити імміграцію до десятків тисяч на рік. Проте після року кабінету торі імміграційна статистика не поліпшилася: щороку понад 600 000 мігрантів прибувало до Великої Британії, причому приблизно 300 000 — з ЄС, і кінця не було видно. До 2014 року такого бути не могло, а тоді три роки поспіль тривав приплив. Для порівняння: імміграція з ЄС до Великої Британії становила лише 44 000 осіб 1992 року й 66 000 — 2003 року.

Одночасно з цими подіями прискорення потоків змінювало соціальні норми швидше, ніж їх вдавалося адаптувати. У США внаслідок цього з'явилися нові статі в туалетах, нові пари брали шлюб, нові правила політкоректності в кампусах коледжів та нові фрази в лексиконі, як-от «привілеї білих», «важливість життєвих прав чорних», «зони безпеки». Майже щотижня з'являлася новина про конфлікти студентів з адміністрацією або професорами в кампусах коледжів через використання фрази, яка здавалася принизливою або прикрою для члена спільноти. Через соціальні мережі кожна з цих історій, наприклад про Єльську адміністрацію, яка попередила проти носіння костюмів у Гелловін, неприйнятних для тієї чи тієї культури,

потрапляла до новин і підбадьорювала одних та обурювала інших гнітом політкоректності.

Попри особисте ставлення до цих змін, лише сліпоглухонімий не відчував, що вони відбувалися занадто швидко для білих з середнього класу й нижчих його прошарків на позаміських і сільських теренах. Вони озиралися навколо, і їм здавалося, що всім групам населення дали своєрідний ослін-драбину, щоб піднятися хоч на один приступець, але не їм. Трамп і ті політики, що виступали за Брексіт, зверталися до цих людей і від їхнього імені обіцяли вповільнити чи скасувати деякі зміни, які паморочили людей у школі, робили неприкаяними на роботі, позбавляли відчуття дому у громаді. Цебто перемога Трампа та Брексіт стали не просто економічною, але й культурною реакцією білих виборців із робітничого класу, які відчували, що про них забули, покинули й дивилися на них зверхньо. Трамп і Брексіт були їхнім кулаком «я теж людина», яким затопили в піку системі, що загрожувала їхньому статусу й заробітку. Джастін Гест, доцент кафедри політології в Університеті ім. Джорджа Мейсона та автор книжки «Нова меншина: політика білого робітничого класу в добу імміграції та нерівності», чудово це виклав у підкасті 20 квітня 2017 року в *The Washington Post* із Джонатаном Кейпгартом.

«Політиці Доналда Трампа притаманний символізм, — пояснив Гест. — Символізм у тому розумінні, що вона втілює те, що люди хочуть почути, і не може бути інакше, бо він піднімає прерогативи своїх виборців на національний рівень після того, як їх десятиріччями заштовхували на периферію американської політики... Повернення голосу після тривалого безголосся чинить потужний вплив. Не в їхніх культурних інтересах голосувати проти нього незалежно від того, наскільки мало він допоміг їм матеріально».

Озирнувшись на минулі роки, можете побачити, як і чому момент сили Трамп/Брексіт виявився на початку 2000-х років. З наведених вище причин 1950-ті роки й початок 1970-х років були золотими роками для американського середнього класу, передусім для мало- й середньокваліфікованого робітництва. У повоєнні роки глобалізація ще не розпочалася, торгівля була більш обмежена, а профспілки — сильні. США були панівною промисловою/виробничою потугою на виході з Другої світової війни, що спустошила Європу та Азію, а ІТ-революція ще не набрала обертів, тому було багато американців,

особливо чоловіків, які могли втішатися «високою зарплатнею й роботою, що потребувала середньої кваліфікації». Машини тоді переважно збільшували силу людини, а не замінювали її, принаймні не у великих масштабах. Це була доба, коли, як сказав Рік Нолан, конгресмен із Міннеаполіса: якщо ви тоді були пересічним робітником у Міннесоті, «вам потрібний був план, щоб зазнати невдачі».

Той світ почав змінюватися на початку 1970-х років завдяки поєднанню факторів, що неухильно набирали обертів до початку 2000-х років. Арабське нафтове ембарго 1973 року уповільнило зростання економіки та продуктивності. Тим часом глобалізація, експансія торгівлі та ІТ-революція почали вкорінюватися в розвинутих економіках і поглинати середньокваліфіковану роботу. Наприкінці 1970-х років Китай на чолі з Ден Сяопіном дав змогу фермерам і дрібним виробникам розвиватися, виготовляли продукцію та експортувати її для власного прибутку, як хороші капіталісти; також Ден створив уздовж узбережжя Китаю чотири спеціальні економічні зони, щоб залучити іноземних виробників. У той самий час Роналд Рейган і Маргарет Тетчер почали процес дерегулювання та відкриття економіки на всьому Заході. Білл Клінтон далі поєднував торгівлю та глобалізацію, підтримуючи угоду НАФТА та СОТ у 1990-х роках, і саме за його каденції розпочався бум доткомів. Профспілки послабилися, бо зростала конкуренція офшорної робочої сили, і низькокваліфіковані робітники мали давати собі раду з постійним потоком нерегульованої імміграції з Мексики та Латинської Америки. Саме в 1970-х — на початку 2000-х років почав завершуватися період «усереднення», і високооплачувану, середньокваліфіковану роботу почали ділити на високооплачувану висококваліфіковану й низькооплачувану низькокваліфіковану роботу. Разом глобалізація й технологія підвищили рівень кваліфікації, потрібної для роботи середнього класу, і водночас знизили бар'єри для доступу іноземних товарів і працівників, які створювали конкуренцію для американців. На жаль, не кожен працівник зміг або схотів підвищити кваліфікацію, щоб пристосуватися до нових умов.

Однак протягом цього періоду (з середини 1970-х до початку 2000-х років) багато домогосподарств могли чіплятися за американську мрію середнього класу завдяки низці амортизаторів. Ми створили багато



робочих місць у житловому будівництві за допомогою фінансового інжинірингу іпотечних кредитів. Ми також зробили кредити доступнішими за допомогою картки *Visa* тощо, тому працівники з середньою кваліфікацією змогли приєднатися до середнього класу. Ми також знизили ціну багатьох основних товарів у *Walmart*, *Target* і *Costco*. Ми також дали змогу багатьом середньокваліфікованим людям із помірним кредитом страхувати заставу за допомогою фінансової інженерії, і, коли пішли вгору ціни на житло, вони змогли брати позики під заставу цих будинків або завищувати вартість коштом інфляції, щоб залишатися в середньому класі. І останнє й, може, найголовніше: ми запропонували їхнім дружинам роботу, створивши багато домогосподарств, у яких двоє працюють. З усіма цими трюками, буферами та «субсидіями» ми підтримували американську мрію для дуже багатьох людей.

А тоді почалися 2000-ні роки, особливо 2001, 2007 та 2008 рр., коли люди фізично й фінансово відчували хиткість свого становища.

Одинадцятого вересня 2001 р. на континентальні терени США вперше напав закордонний ворог у вигляді групи терористів, які перетворили наші пасажирські лайнери на самогубну зброю. Однак 2001 року сталося не тільки це.

Того року Китай приєднався до СОТ і досить швидко шокував кілька наших громад, які побачили, що їхні фабрики раптом переїхали до Китаю або були знищені китайськими конкурентами. Як пояснили в січні 2016 р. економісти Дейвід Отор, Дейвід Дорн і Гордон Генсон у важливому дослідженні «Китайський шок: урок адаптування ринку праці до великих змін у торгівлі», різке збільшення імпорту з Китаю в 1999—2011 рр. коштувало США 2,4 мільйона робочих місць, а зарплата й можливості працевлаштування тих, хто ці робочі місця втратив, набагато знизилися великою мірою через те, що місцеві та національні уряди не змогли виробити політику амортизації удару від одноразового торгового шоку та підготувати людей до кращих робочих місць.

Працівники цих галузей у постраждалих районах «не перейшли на кращу роботу чи таку саму роботу в інших галузях», — зауважив Ноа Сміт, економіст Університету Стоні Брук, 26 січня 2016 року в есе на сайті [Bloomberg.com](http://Bloomberg.com). Натомість вони перейшли «з однієї до іншої низькооплачуваної роботи, не відновивши процвітання, яке вони мали

перед ударом китайської конкуренції. Багато хто почав одержувати допомогу з безробіття. Це різко відрізнялося від попередніх десятиріч, коли працівники, які втратили роботу через конкуренцію з боку імпорту, зазвичай переходили в продуктивніші галузі, через що майже всі вигравали».

Така правда. Однією з причин, чому нормальне пристосування до раптового сплеску торгівлі не відбулося, було те, про що вже йшлося вище: початок активності супернової приблизно 2007 р. і відповідна активізація технологій, програмного забезпечення, машинного навчання та автоматизації. Ці фактори знищили багато робочих місць для білих і синіх комірців середньої кваліфікації, коли одночасно робив те саме сплеск китайської торгівлі. Тож працівники середньої кваліфікації, які намагалися перейти на нову роботу для середньої кваліфікації, щоб не постраждати від китайського потягу, потрапили під потяг 2007 року, який надійшов з іншого боку.

Ще гіршою стала третя фаза, як ми тепер знаємо, через інший потяг, який увігнався в царину середньокваліфікованих працівників на початку 2000-х років. Це був повільний потяг, але дуже потужний. Неухильно скорочувався відсоток нашого національного доходу, перерозподілений на зарплату й найманих працівників, на відміну від машин та власників капіталу. Уявіть-но США як двоосібну компанію — з одним робітником і одним власником. У 1900 році, як пояснює Джеймс Манійка, який очолює Глобальний інститут Мак-Кінсі, частка національного доходу, що йшла на зарплату робітника в нашій двоосібній компанії, становила приблизно 90 %, а на власника і його машини — 10 %.

Це тому, що велику частину доданої вартості створювали руки робітника, а набагато меншу — машини власника. Однак 1980 року 76 % національного доходу припадало на зарплату, а в 1990-х роках ця частка впала до приблизно 65 %; сьогодні це трохи понад чи до 60 %. Частка власника та його машин зростає, а пересічного робітника середньої кваліфікації — падає.

«Пропорція робочої сили та капіталу на одиницю економічного виробництва постійно змінювалася, — пояснив Манійка. — Отже, робоча сила досі становить лівову частку національного доходу, але її частка в останні кілька десятиріч зменшується. І це не результат підступу або змови. Капітал дедалі більше набуває форми машин

і програмного забезпечення, тому його внесок постійно зростає». (Безсумнівно, зменшення сили профспілок — завдяки зростанню потужності машин і програмного забезпечення та тиску зовнішніх ринків праці з посиленням глобалізації — було і причиною, і наслідком цієї тенденції.)

Отже, власникові машини нині ведеться краще, а ті, хто лише гарує за зарплату, ведуть боротьбу за дедалі меншу частку пирога, якщо їхня кваліфікація не зростає постійно. Тому, як зазначено вище, протягом останнього століття у США тривало сукупне зростання ВВП, продуктивності, зайнятості та зарплати, але тепер такого тісного зв'язку немає. Зростання ВВП та продуктивності відбувається завдяки впровадженню ще більшої кількості машин, роботів, програмного забезпечення та алгоритмів штучного інтелекту, кількість робітників, необхідних для цих робочих місць, зменшується, а зарплата робітників, які лишилися, якщо в них не висока кваліфікація, майже не зростає. І сталося це досить швидко.

У червні 2017 року в дослідженні Глобального інституту ім. Мак-Кінсі «Як це відбувається у США» наведено дані про національний дохід США, які свідчать про те, що за 1993—2004 роки реальні доходи зросли майже в усіх сегментах економіки країни й лише 2 % домогосподарств США відчували, що їхні доходи згладжуються або зменшуються.

Однак через рецесію 2008 року, коли впала ціна на житлові будинки, пропали іпотечні кредити й можливість брати позики під заставу, а ще прискорилися закон Мура та глобалізація, у 2005—2014 роках 81 % американських домогосподарств відчув реальне погіршення або й падіння доходу. Неймовірне число! «Уперше зупинився поступ для більшості американців», — сказав Манійка.

У висновку дослідження Мак-Кінсі стверджують, що тепер є глибокий розрив в оплаті праці між працівниками, які підвищували кваліфікацію після школи і які цього не робили. Процвітають висококваліфіковані працівники, які максимально дають собі раду з новими технологіями та впливають на глобальні потоки, тому невелика кількість високорозвинених міських районів з початку 2008 року різко відновила свої позиції. Проте, згідно з дослідженням, майже у 2/3 округів США реальні середні доходи домогосподарств залишаються нижчими за їхні піки до 2000 р., тоді як витрати на

підтримку життя середнього класу й далі зростають. «Додайте до цього зростання нерівності, і ви одержите вибухове вариво», — зазначив Манійка. Такі самі тенденції були у Великій Британії, Франції та Італії.

Тож не дивно, що в лютому 2017 року Отор, Дорн і Генсон видали продовження своєї праці про торгові потрясіння. Називалася книжка «Коли робота зникає: падіння виробництва й вартості юнаків на ринку шлюбів». Автори доводять, що «у структурі шлюбу та виховання дітей у домогосподарствах США сталися дві помітні зміни протягом останніх 30 років: різке скорочення поширеності шлюбу серед молоді та різке зростання кількості дітей, народжених у матерів-одиначок або в однодохідних домогосподарствах. Потенційним фактором для обох явищ є зменшення можливостей ринку праці для чоловіків, що робить їх менш вартісними як шлюбних партнерів».

Зокрема, автори називають «торговельні потрясіння в обробній промисловості» чинниками, які «різко негативно впливають на перспективи на ринку праці чоловіків та погіршують їхню вартість на ринку шлюбів за кількома вимірами: зменшуючи їхні відносні заробітки, зокрема в нижньому сегменті розподілу, знижуючи їхню фізичну присутність на ринках праці, які формує торгівля, і збільшуючи їхню участь у ризикованій та шкідливій поведінці... Падіння вартості молодих чоловіків на ринку шлюбів виявляється важливим фактором зростання кількості позашлюбних дітей і дітей у неповних сім'ях у США». Вимірювати складно, але я також вважаю, що занепад протестантської етики праці у деяких громадах усіх рас та етносів послабив здатність суспільства адаптуватися в добу прискорень. Значною мірою занепад зумовлений розвитком реаліті-шоу, відеоігор, соціальних мереж та фейкових новин, а також ерозією поваги до науки й навчання загалом і готовністю багатьох людей мати дітей поза шлюбом і тяжко не працювати для забезпечення сім'ї. Дж. Д. Венс у своїх мемуарах «Простолюдна елегія» показав, як ця тенденція ширилася в суспільстві. Здатність формувати та підтримувати стабільні сім'ї була ключовим компонентом великого американського середнього класу в 1950-х, 1960-х і 1970-х роках, а дедалі більша нездатність формувати та підтримувати стабільні сім'ї є основою нинішньої кризи навчання для праці в Америці. У той

час, коли потрібно мати план для досягнення успіху й цей план потрібно оновлювати щороку, деякі люди виробили кепські звички або зробили дуже поганий вибір того, що потрібно для процвітання. Усе, що має значення в житті та роботі, потребує реального часу та енергії для напрацювання, але багато де багатьма способами поп-культура у США сигналізує, буцім є швидкий і простий шлях до всього. Навіщо марнувати час на вивчення чи аналіз фактів, коли можна продукувати фейкові новини й одержувати за це гроші або за ніч досягти успіху на *YouTube* за допомогою дражливого відео або крутих твітів у *Twitter*? Як наслідок, у 2001, 2007 та 2008 роках почало з'являтися більше американців середнього класу, які відчували фізичну, культурну, економічну незахищеність і соціальну неприлаштованість. Декому зі здорових громад вдалося подолати ці тенденції, а багато інших стали безпорадними, втратили заповзятливість та захопилися наркотиками та відеоіграми. Загалом федеральному уряду у США й національному уряду Великої Британії не вдалося створити достатньо запобіжників, страхувальних сіток і батутів для пом'якшення ударів. У такій круговерті зродилися Трамп і Брексіт. Якщо подивитися на нещодавні драматичні зрушення в американській політиці — від Джорджа В. Буша до Барака Обами й Доналда Трампа, то спільним знаменником «не був пошук виборцями змін, — зауважив Дон Бер, який за часів президента Клінтона був директором із питань зв'язків з громадськістю. — Вони шукали допомоги. Шукали, щоб хтось їм допоміг. Спочатку вони наважувалися випробувати Обаму як радикального реформатора, а коли це не вдалося, багато хто з них ладен був поставити на Трампа або Брексіт».

## **Це громада, дурню**

То як же мені бути оптимістом?

Адже всі ці дослідження й оповіді про занепад сім'ї та громади докладно описують теперішні соціальні біди та політичні потрясіння, але не дають повної картини. Через рік після Брексіту й виборів Трампа в Європі почалися одна за одною негативні реакції. Голландські, французькі, німецькі та деякі британські виборці, передусім молодь, якій добре велося й не було коли голосувати за Брексіт чи Трампа, — тепер їхні погляди виявлялися як помста. Вони

не хотіли від'єднуватися від поєднаного світу, а саме це запропонували Брексіт і Трамп. Вони вирости в урбаністичному розмаїтті й не бажали повертатися до монокультур. Вони народилися в добу прискорень. Молодь розуміла, що конвергенція прискорення технологічних змін та прискорення глобалізації збільшує нагальність і необхідність витривалості й нового поступу середньокваліфікованих працівників, і хоче, щоб лідери впоралися з цим. Тож раз у раз молодь голосувала за «відкрити», а не «закрити» партію у своїх країнах. Молодь дедалі частіше прагне творити поступ не згори донизу, а знизу вгору, намагаючись організовувати мережі здорових громад, містечок і міст. І тут нині проходить новий поділ у світовій політиці — відкриті партії проти закритих партій, люди мурів проти людей бачення, громади, які створюють складні адаптивні коаліції й піднімаються знизу вгору, проти тих, у яких зникає підґрунтя. Ніхто про це й не знав би, якби не інавгураційна промова президента Трампа в дусі антиутопії. Він намалював картину США як нації, що перебуває в лещатах «кривавої бійні»: ландшафт «заіржавілих фабрик, розкиданих, як нагробки», які кличуть владного лідера, щоб повернути статус «Америка передусім» і зупинити розкрадання наших робочих місць. Промова шокувала багато в чому й нібито спонукала колишнього президента Джорджа Буша сказати оточенню на інавгураційному помості: «Справді дивовижне лайно».

У цьому я стаю на бік Буша. Трамп має рацію в тому, що у США триває епідемія занепаду громад. Однак він не згадав, що в нас є чимало успішних громад, і не через владного лідера у Вашингтоні, а завдяки сильним лідерам на місцевому рівні. Він змальовує США як державу поміж двома берегами (де всі підіймаються, модернізуються, плюралізуються, глобалізуються) і теренами між ними (де робочі місця пропали, поширена наркоманія й усі сподіваються, що Трамп може повернути 1950-ті роки), але це відбігає від правди. На підставі моїх подорожей Америкою я схилиюся до думки, що розрив пробігає не між узбережжями та внутрішнім тереном, а між сильними та слабкими громадами. Можете знайти слабкі на узбережжі та успішні в Аппалачії й навпаки. Ідеться, дурню, не про географію, а про громади. Я просто краще знав Сент-Луїс-Парк і Міннеаполіс, тому вони стали підґрунтям цієї книжки. Проте з моїх подорожей останніми роками я також знав про багато інших успішних

місцин. Щоб це довести, у травні 2017 року я здійснив чотириденну подорож автівкою через осердя внутрішньої Америки; я їхав з Остіна, штат Індіана, на південь через Луїсвілл, штат Кентуккі, заїхав до Аппалачії й кінцевим пунктом стала Національна лабораторія Ок-Ридж у Теннессі.

Дорогою я написав довгу колонку в *The New York Times* про шахівницю успішних і занепалих громад, які становлять Америку. Усі ці громади створили складні власні адаптивні коаліції, свою версію Проекту Айтеска.

Я почав з одного з таких занепалих місць: Остін, штат Індіана, крихітне містечко з 4000 мешканців біля траси *Interstate 65*, назване в чудовому матеріалі з продовженням у луїсвіллській газеті *Courier-Journal* «епіцентром медичної катастрофи», де громадян будь-якого віку підсаджують на розбавлені знеболювальні, які вводять брудними голками. Федеральні центри контролю та профілактики захворювань підтвердили, що в Остіні «спостерігається найбільший спалах ВІЛ на тлі вживання наркотиків у сільській місцевості за останні роки».

П'ятивідсотковий рівень інфікування «можна порівняти з деякими африканськими країнами». Остін, за словами автора, не просто лежить на перехресті між Індіанополісом та Луїсвіллем, а на «перетині безнадії та економічної руїни».

Я вирішив податися туди на зустріч з єдиним міським лікарем Віллом Куком, про чю героїчну роботу я прочитав у *Courier-Journal*. Клініка Кука «Фундація сімейної медицини» розташована на вул. Вест-Майн, 25, навпроти *MarkO's Pizza & Sub* — магазину напоїв та аптеки. Далі вулицею було сполучення бізнесів, якого я не бачив раніше: салон засмаги «Гніздо орла» й «Комора». Сполучення, як у фільмі «Поцілунок» — салон засмаги й комора; вигляд у них був миршавий, приміщення здавали в оренду. Протягом багатьох поколінь економіка Остіна формувалася довкола фабрики *Morgan Foods*, але, як писали в газеті *Courier-Journal*, «відбулося кілька економічних потрясінь, про які добре знають громади, сформовані довкола містотвірних підприємств. Завод *American Can* поруч із *Morgan Foods* закrywся 1986 року, пропрацювавши понад 50 років. Місцевий супермаркет закритий. Робітники виїхали слідом за робочими місцями, а ті, хто залишився, живуть у злиднях».

Доба прискорень може тяжко бити по містах з однією-двома компаніями (у Росії їх називають «монопромисловими містами»). У найгіршому випадку одна-дві компанії переїздить або закриваються, як це сталося в Остіні, а у кращому — вони залишаються, але стають більш автоматизованими й робочі місця скорочуються, а решта місць вимагає вищої кваліфікації. Таким містечкам складно залучити нові заводи або сфери послуг, бо в них немає критичної маси висококваліфікованих працівників для підприємств ХХІ ст. Єдина надія працівників — їздити на роботу до більших міст або допомогти створювати власні адаптивні спілки, але їм часто бракує креативного місцевого лідера для цього.

Остін, як пояснював мені Кук, потрапив у вир зменшення робочих місць для блакитних комірців на своїх двох заводах, що призвело до втрати посад годувальниками, депресії та розпаду сім'ї. Усе це збіглося з просуванням лікарськими й фармацевтичними компаніями знеболювальних препаратів і тим, що надто багато людей у громаді не зрозуміли, що віднині, щоб належати до середнього класу, потрібно вчитися протягом усього життя. «30 % учнів навіть не закінчували середню школу, — сказав Кук. — Потім високий рівень безробіття, суцільна бідність, безпритульність, жорстоке поводження з дітьми, занедбаність, додайте до цього герметичну культуру Аппалачії, і ви одержите складники, які спричинили спалах ВІЛ».

Ізольованість Остіна виявилася смертельною як для роботи, так і для сім'ї. «Згуртованість, острівний характер громади протистояли цьому; як згодом встановив Центр контролю захворюваності, до шістьох людей ділилися голками за один прийом і два-три покоління — молоді люди, батьки й діди — штрикалися разом», — читаємо в *Courier-Journal*. Однак з 2017 року, розповів Кук, перспективи містечка стали кращими, бо громада почала гуртуватися не для заштриків, а щоб почати заново, учитися й допомагати одне одному.

«Місцева середня школа запровадила систему залікових кредитів за програмою коледжу та програми профорієнтації, завдяки чому випускники мають певні переваги», — розповів Кук. Активізувалися групи вірників та громадські організації; вони організують у громаді обіди під назвою «Духовна пожива», а також влаштовують громадські душові для людей, які не мають доступу до водогону.



Призвичаєння до наркотиків — побічний продукт соціального розладу й почуття ізоляції, що виникає з ним. Кук сповнений надії, бо бачить, що картина змінюється й «соціальна ізоляція поступається згуртованості». Він додав: «Лише здорова людина може сприяти здоровій сім'ї й тільки здорова сім'я може сприяти здоровій громаді, і все це має спиратися на довіру. Така зміна не може прийти ззовні: вона народжується вдома». Я поділився з ним думкою Дова Сайдмена, наведеною в цій книжці: «Довіра — єдиний легальний наркотик, що підвищує ефективність». Доктору Куку це дуже сподобалося, лише він хотів би виписувати її так само легко, як інші призначають опіоїди. Сорок хвилин далі по шосе від Остіна, і я вже інтерв'ював Грега Фішера, мера Луїсвілла, міста, сповненого енергії та новобудов; люди в ньому належать до «відкритої» партії. Фішер сказав: «Інтифада на Близькому Сході, про яку ви писали, точиться також у деяких міських і сільських регіонах США; люди кажуть: “Я відчуваю свою відірваність і безнадію щодо участі у швидкозмінній глобальній економіці”. Пов'язані з наркотиками насильство й залежність ми знаходимо й подекуди в Луїсвіллі».

Однак у Луїсвіллі й без того є про що розповісти: «У нас є 30 000 вакансій», — сказав Фішер. І, що найважливіше, Луїсвілл має «бачення того, як місто може стати платформою для успіху людського потенціалу». Він поєднує «стратегії серця», тобто звернення до кожного регулярно один день служити місту; стратегії науки, як, наприклад, «науковці-громадяни» з інгаляторами з підтримкою GPS, які місто використовує для контролю забруднення повітря, зменшення його та попередження астматиків; стратегії створення робочих місць, які використовують унікальні активи Луїсвілла. Наприклад, одна зі стратегій створення робочих місць використовує той факт, що Луїсвілл — всесвітній повітряний хаб для Єдиної служби доставки пакунків, щоб заохотити численні нові підприємства організовувати швидке доправлення прогресивної продукції. Ще один факт: Кентуккі — це та сама Долина Напа, де виготовляють бурбон непромисловим способом, що зараз має чималий попит, тому потрібно організувати «бурбонний туризм». Чи ось, приміром, партнерство з Лексінгтоном, де розташований Університет Кентуккі, щоб створити передовий виробничий коридор; можна використати осередок компанії медичного страхування Гумана в Луїсвіллі та

створити галузь довічного забезпечення добробуту й нагляду за старінням.

Фішер сказав, що він передаватиме дедалі більше ресурсів до міст — із федерального та штатного рівнів, бо вони є чи можуть стати ефективними платформами довіри, що будуть експериментувати й рухатися набагато швидше. «Довіра веде до відносин, відносини ведуть до можливостей, а можливості — до дії», — виснував Фішер. Покажіть мені громаду, яка розуміє нинішній світ та працює гуртом для процвітання в ньому, і я покажу вам, як вона розвивається на узбережжі чи в глибині континенту, у місті та селі.

Я знайшов більше таких спільнот, їдучи на південь дорогою *Interstate 75* через Теннессі до Ок-Риджа, де розташовані об'єкти

Мангеттенського проекту й де збагачували уран для атомної бомби «Малюк», яку скинули на Хіросіму. Сьогодні Ок-Риджська національна лабораторія, розташована у двох округах, усе ще пов'язана з ядерною зброєю, але її суперкомп'ютер, один із найпотужніших у світі, і сотні тамтешніх учених беруть участь у широкому спектрі досліджень в енергетиці, матеріалознавстві, 3D-виробництві, роботичі, фізиці, кібербезпеці та ядерній медицині; тепер до цих досліджень активно долучаються сусідні аппалачські громади для створення нових підприємств і робочих місць.

Ми сиділи на тому місці, де колись стояв об'єкт Мангеттенського проекту K-25, і я інтерв'ював Рона Вуді, голову виконавчої влади округу Рон, де частково розташований Ок-Ридж, і Стіва Джонса, промислового рекрутера, якого Ок-Ридж найняв для пошуку компаній, зацікавлених в інвестуванні в регіон, або керівництва відгалуженнями лабораторії в Ок-Риджі. Таке громадське підприємництво — новина для округу Рон, де покоління людей працювали на бюджетних посадах.

«У 80-х роках у вас була АДТ [Адміністрація долини Теннессі], у якій було понад 50 000 працівників. Тепер у неї 10 000 працівників, — пояснив Вуді, — тож диверсифікації найму в нас не відбулося. Ми мали переконати громадськість, що не можемо покладатися на лабораторію Ок-Ридж та АДТ. Холодна війна закінчилася. Тому нашим громадам слід перейти з багатьох на кілька державних програм». У його районі багато хто починає перейматися цим, сказав Вуді, «але поступ повільний».

Успішним виявилось залучення колишнього триразового переможця «Тур де Франс» Грега ЛеМонда до відкриття заводу площею 6038,7 кв. м для своєї нової компанії *LeMond Composites*, яка виробляє легкі мотоцикли з вуглеволокна на основі нових матеріалів, створених в Ок-Ридж. «Розробки Ок-Риджа змінять наше виробництво, — пояснив ЛеМонд, коли ми сиділи на новій фабриці. — Це справді захопливе майбутнє. Моя мета полягає в тому, що ви зможете вийти на мій веб-сайт і створити власний мотоцикл із вуглеволокна».

Звичайно, те, що працівники шукають роботу та відкриваються вакансії, автоматично не означає, що на нові посади братимуть лише місцевих, пояснив рекрутер Джонс. Через кризу з опіоїдами багато людей не можуть пройти обов'язковий тест на наркотики, і роки роботи для уряду також залишили багатьох не готовими до темпів розвитку приватного сектора сьогодні.

«У нас дві основні проблеми: елементарні навички й тест на наркотики, — пояснив Вуді. — Я гадав, людям варто підучитися в таких галузях, як наука, технології, інженерія, математика». Однак це не так. Виявляється, не так вже й складно когось навчити, навіть з атестатом за середню школу або зі ступенем коледжу, працювати на новітньому верстаті чи простому комп'ютері. «Менеджери на фабриці кажуть: “Ми навчимо їх і завтра дамо гарну роботу, що вимагає високої кваліфікації”, — зазначив Вуді. — Проблема в них, щоб знайти людей із правильними елементарними навичками».

Я поцікавився, що таке «елементарні навички». «Працедавцям потрібні люди, які підведуться, одягнуться, прийдуть і ніколи не здаватимуться, — відповів Вуді без вагань і додав: — А таких менше, ніж вам здається».

Коли тепер на ці терени приходять нові компанії, зауважив Джонс, який виріс на фермі, вони передусім напитують молодь, які були або в клубі 4-H, або в *Future Farmers of America* («Майбутні американські фермери», скорочено організацію називають FFA), бо діти, обізнані з фермою, набагато швидше підведуться, одягнуться, вчасно прийдуть і ніколи не здадуться на новій роботі.

Тим часом, як ішлося вище, лабораторія Ок-Ридж укладає партнерства, щоб влаштувати місцеву технічну еліту науковими співробітниками на виробництвах, щоб вони вбрали передовий досвід і ділилися ним із місцевими компаніями. Уявіть-но автодилерів

майбутнього, яким не потрібний буде величезний майданчик із сотнями автомобілів, — вони для клієнта надруковують потрібну автівку на велетенських 3D-принтерах з вуглеволокна. Автовиробники можуть з'явитися будь-де. Чому ні? «З сировини потрібні лише гранули вуглеволокна вартістю 2 долари/фунт, і можна виготовляти що завгодно, — сказав Лонні Лав, співробітник компанії Ок-Ридж. — Інвентарні запаси більше не потрібні».

Протягом останніх ста років, зазначив Лав, ми перейшли від децентралізованого ручного виробництва до централізованого масового виробництва на складальних конвеєрах. Тепер нові технології дають змогу повернутися до кваліфікованих робітників, і це прекрасно для місцевих громад, які надаватимуть керівників і працівників для використання нових можливостей. Ми побачимо світ мікрофабрик, і ви вже можете побачити, як вони множаться навколо Ок-Риджа.

«З'являється нова хвиля дітей, яким це до вподоби, — розповідав Лав. — Ми можемо скрізь тут запроваджувати такі нововведення». Ці уроки стосуються дизайну частини та цілого виробу. Том Мейсон, директор лабораторії Ок-Ридж, пояснив мені, що високопродуктивне обчислення «дає змогу проектувати й тестувати компоненти на комп'ютері та запускати у виробництво лише працюючі зразки. Це прискорює повторення циклів у фізичному виробництві. Усі спроби й помилки ви переносите до цифрового світу, тож можна більше не морочитися з виготовленням дорогих моделей і безпосередньо переходити до виробництва».

Я закінчив своє невеличке турне в Ноксвіллі, штат Теннессі, у якому познайомився з мером Мадлен Роджеро під час обіду в центрі міста, де щойно оновили площу, купу ресторанів, громадські художні виставки, театри, магазини й музеї. «До середини 1980-х років, за старою моделлю економічного розвитку, тут була низька зарплатня й не було профспілок. Ця модель виявилася нежиттєздатною, — сказала Роджеро, перша жінка-мер Ноксвілла й колишня організаторка у профспілці Сізара Чавеса “Об'єднані фермери”. — Ми виступали за кращі школи, аграрну шкільну систему не можна створити, якщо у працівників низька зарплатня. Тому ми почали думати про те, які в нас є унікальні активи, і припинили подавати себе як містечко з низькою оплатою праці».

Весь район об'єднався навколо цього проекту, тоді утворилася адаптивна коаліція, яка могла залучити інвесторів, спираючись на сильні сторони району. Мер пояснила, що він називається «Інноваційна долина» і для технологічних компаній пропонує ресурси Університету Теннессі в Ноксвіллі, Національної лабораторії Ок-Ридж, державних комунальних коледжів у Пелліссіпі та Роні, а також кваліфікованої робочої сили в місті й передмістях та інфраструктури. Проект також стимулював діалог між працедавцями та вищими навчальними закладами, щоб забезпечити розв'язання ними проблеми з робочою силою в майбутньому.

Однак усе це непросто. Є реальні обмеження, які потрібно подолати. У регіоні бракує як виробничників, так і працівників бек-офісу. «Ми маємо ті самі проблеми розвитку робочої сили, що й решта міст і передмість США, — пояснив Браян Деніелс, президент компанії *Blount Partnership*, один із членів ради розвитку району Ноксвілла. — За даними наших місцевих правоохоронців, приблизно 65 % ув'язнених пов'язані з опіоїдами». Тому громаді важливо розробити програми повернення цих людей до роботи. У рамках цього, зазначив Деніелс, район Ноксвілла шукає нові способи залучення працівників із прилеглих сільських місцевостей та допомоги їм у «підвищенні кваліфікації» для сучасної економіки. Вивчаємо варіанти «державно-приватних партнерств для доправлення [сільських] працівників до пунктів у радіусі двогодинного сполучення з місцем роботи», — сказав він.

Це справжня картина США, де міста одне біля одного підіймаються й занепадають. Завдання політики сьогодні полягає в тому, щоб припасовувати інституційні інновації успішних громад до якомога ширших теренів та якомога швидше. Придадуться й централізовані рішення, бо дуже допомогла б, наприклад, державна система медичного обслуговування, завдяки якій кожен працівник міг би бути мобільним. Однак покладатися на централізовані ініціативи у справі масштабування адаптації в усій країні ми не можемо. «Айсберги тануть по краях, — говорить Гіді Грінштейн, президент дослідницької та стратегічної групи *Reut*. — Саме там має починатися інновація». Замість централізованих ієрархічних структур управління й контролю «успішні концепції створюють невеликі локальні активні групи переважно на 10—15 осіб, які забезпечують результати в різних

контекстах, — додає Джон Гейджел. — Ці активні групи об'єднуються в нещільні мережі, що дає змогу їм одержувати допомогу від інших, а також спостерігати та вчитися в інших груп, які дії забезпечують найбільший вплив». Саме це прагнув зробити і Проект Айтеска зі своїми обідніми столами в Міннеаполісі, а потім в усій Міннесоті, і такі самі мережі слід поширити в усій країні. Підсумок: це не Америка ваших бабусь і дідусів, але й не Трампова земля мордувань і промислової пустелі.

Це, радше, Америка Білла Клінтона.

Клінтон якось слушно зазначив: «Усе неправильне в Америці може направити те, що є в Америці правильне». Ця думка якнайкраще пасує до сьогодення. Неправильно в Америці те, що забагато сільських і міських громад занепали. Про це потрібно говорити відверто. Однак правильно в ній те, що багато громад і районів гуртується, щоб допомогти громадянам здобути навички й можливості володіти власним майбутнім. І нам потрібно говорити про це відверто та вчитися ділитися такими історіями успіху й поширювати їх.

Знову великою Америку зроблять не сильні одинаки, а потужні громади. Завдяки тому, що в нас ще є стільки таких громад і кількість їх зростатиме, я й досі оптиміст.

## **Знову 23-тя Західна вулиця**

В останні свої роки роботи колумністом я сподіваюся поширювати цей меседж. Для мене нічого важливішого немає. Відколи ця книжка вийшла в листопаді 2016 року, Історичне товариство Сент-Луїс-Парка попросило мене повернутися додому у квітні 2017 року, щоб узяти участь в акції збирання коштів на підтримку його зусиль побудувати музей, який висвітлив би сутність нашої громади, надихнув майбутні покоління й познайомив з місцевими набутками інших. Звісно, я погодився, у нас відбулася чудова зустріч у Єврейському громадському центрі, де Сьюзен Лайні інтерв'ювала мене про подорож із Сент-Луїс-Парка у світ і назад. На віддяку історичне товариство подарувало мені те, що, як вони розуміли, я б цінував найбільше: зелений знак вулиці, на якій я виріс: «23-тя Західна». Тепер він завжди і скрізь буде зі мною, де б я не жив. Вони знали, що в усі ті роки він був у моїй душі — від Бейрута до Єрусалима, від

Москви до Пекіна, від Сенегалу до Сіднея, тому вони вирішили подарувати мені реальний сувенір.

Тож дозвольте мені закінчити книжку цитатою з мюзиклу «Хлопці з Джерсі», з якого я також наводив слова на початку розділу про Сент-Луїс-Парк. Щоправда, цього разу це говорить Френкі Валлі, озираючись на свою кар'єру провідного співака у *Four Seasons*. Про моє власне життя/кар'єру я краще й не скажу.

«Вони вас питають, — говорить він, — “Яке ж найбільше ваше досягнення?” Зала слави, продажі записів, несподіваний успіх пісні *Sherry*? Усе чудово. Однак коли вперше ми вчотирьох знайшли оте звучання, наше звучання... коли все щезло й залишилася тільки музика... ото було найкраще. Тому я все ще там співаю, як кролик із батарейкою на ТБ, я просто не зупиняюся... в гонитві за музикою, намагаючись повернутися додому».

# Подяка

Багато людей щедро приділяли мені свій час і ділилися думками, щоб уможливити появу цієї книжки. І я хочу всім скласти подяку.

Насамперед я хочу ще раз подякувати голові й видавцеві *The New York Times* Артурові Сулцбергеру, а також Енді Розенталу, редакторові редакційної сторінки, за те, що коли я працював над цією книжкою, мені дозволили вдвічі скоротити обов'язки, пов'язані з поданням матеріалів, щоб я поробив усі дослідження та інтерв'ю для цієї праці. Інакше я не впорався б із книжкою. Я прийшов до *The New York Times* 1981 року. Вона залишається найбільшою газетою у світі, і мої численні й різноманітні завдання дали мені змогу стати свідком багатьох подій, подорожувати й вивчити чимало різних ситуацій. Я довіку зобов'язаний Артурові та його покійному батькові Артурові Охс «Панчу» Сулцбергеру за те, що вони давали мені таку можливість протягом майже 40 років.

Мені пощастило за час роботи створити невеликий гурт дивовижних друзів, які подавали ідеї, критикували їх, відпрацьовували і, зрештою, доводили до такого стану, коли вони могли формувати стрижень книжки. Попри те, що я присвятив цю книжку їм усім, за деякі аспекти твору я маю додатково висловити окрему подяку.

Найбільше часу мені присвятив, подавав ідеї й заохочував мене, допомагав зібрати книжку до купи мій друг і вчитель Дов Сайдмен, генеральний директор фірми *LRN* та автор книжки «Як». Дов справді унікальний спостерігач природи людини; від нього я багато дізнався про людей, організації й цінності, тому цитую його найбільше в цій книжці. Однак його вплив на формування моїх думок виходить далеко за межі цитат. Уся книжка пронизана багатьма його ідеями, які Дов висловлював під час наших нескінченних прогулянок і бесід.

Щасливий той, у кого є такий друг, як Дов Сайдмен.

Знову ж таки, мій учитель та друг Крейг Манді, колишній старший керівник компанії *Microsoft*, а тепер запрошений інструктор, узявся познайомити мене з останніми досягненнями технології й пересвідчився, що я не тільки зрозумів усе до пуття, але й зможу пояснити це іншим, не роблячи при цьому помилок! Це вже четверта



книжка, з якою Крейг мені допомагає. Мати Крейга Манді за наставника в технології — це як у бейсболі мати Бейба Рута за тренера з бетингу.

Якщо говорити про давніх вихователів, то це вже сьома книжка, якій прислужився своїми думками мій друг Майкл Сендел, але його внесок у цьому разі особливий, бо він був присутній під час творення в Міннесоті, коли ми були з ним однокласниками в єврейській школі. Особливо придалися думки Майкла про громадянські чесноти, що збагачують і збагачуються здоровою громадою.

Майкл Манделбаум, співавтор моєї попередньої книжки й майже щоденний партнер в аналізі новин і спробах їх зрозуміти, понад двадцять років ділився зі мною своїми ідеями й відточував мої думки. Він слухав репортажі, що увійшли до цієї книжки, як і у п'яти попередніх випадках, і завжди щедро допомагав додумувати ідеї. Ерік Брінйолфсон та Ендрю Мак-Ефі, автори «Змагання з машиною» та «Другої машинної доби», також серйозно вплинули на мене, про що я згадую в книжці, і щедро ділилися зі мною своїми думками. Звичайно ж, сердечна подяка Еєлу Боджії, паркувальнику в підземному громадському паркувальному гаражі в Бетесді, Меріленд, який зупинив мене, щоб запитати про те, як покращити свій блог, тим самим спонукавши мене до роботи над цією книжкою! Він добра людина, яка намагається зробити Ефіопію, свою Вітчизну, кращим місцем для всіх.

Маріна Горбіс була однією з перших, з ким я обговорював ідеї, викладені в цій книжці, і перша запросила мене на круглий стіл на ці теми до своєї скриньки для коштовностей — Інституту майбутнього в Пало-Алто. Вона завжди щедро ділилася зі мною своїми міркуваннями й часом.

Йохан Рокстрем люб'язно провів мене всіма планетарними кордонами під час відвідин його прекрасного дослідницького центру у Стокгольмі; він також вичитав деякі частини тексту. Кращого вчителя з екології немає. Я також дякую Гансу Вестбергу за прийом в *Ericsson* під час поїздки до Швеції.

Джон Доер та його колега Білл Джой, як завжди, були відкриті для обміну своїми думками й підправляли мене під час прогулянок і катання на лижах. Ярон Езрагі, який допомагає мені вже з сьомою книжкою, завжди навчав мене чогось нового та змушував мене

заглиблюватися в те, що я писав. Алан Коен завжди навчає мене останніх технологічних досягнень, а Моше Халбертал робить те саме, коли йдеться про Близький Схід.

Крім того, протягом останніх двох років я багато й змістовно розмовляв із людьми, які дуже багато мені дали: Ларрі Даймондом, Еріком Байнгокером, Леоном Візелтьєром, Ліном Велзом, Робертом Вокером, К. Р. Шріддхаром, Садіком Їлдізом, П. В. Кенненом, Кейвоном Бейкпуром, Джоелом Гаятом, Джеффом Безосом, Ваелем Гонімом, Ненданом Найлкані, Гаутамом Мукундую, рабином Цві Марксом, рабином Джонатаном Молтцменом, Рассом Міттермаєром, Гленном Прікеттом, Деннісом Россом, Тоєм Лавджоєм, Річардом К. Міллером, Джеффрі Гартеном, Мойзесом Наїмом, Карлою Дірліков Каналес, Дейвідом Роткопфом, Джонатаном Тепліном, Дейвідом Кеннеді, Заком Сімсом, Джеффом Вайнером, Лаурою Блуменфелд, Кофі Аннаном, Пітером Шварцом, Марком Медденом, Філом Баксбаумом, Біллом Голстосом, Крейгом Чарні, Адамом Свайденом, Садасіваном Шанкаром, Джеймсом Бессеном, Робертом Вокером, Райдом Гофманом і Джеймсом Г. Бейкером, директором Управління перспективного стратегічного планування Пентагону. Я вдячний кожному з них за той час, що мені приділили, інформуючи про різні справи від політики до етики, клімату й геополітики.

Щиро дякую Яну Голдіну з Окфордського університету за прийом протягом трьох насичених днів у Школі Мартіна й Галу Барту за прийом в Американській академії в Берліні. Красно дякую також Надєрові Мусавізадеху та його колегам з лондонської дорадчої фірми *Macro Advisory Partners* за глибокі пояснення з усіх тем.

Я б не зрозумів сутності каналу «навчання для подальшої роботи» без глибоких і неодноразових пояснень таких фахівців, як Байрон Огюст, Каран Чопра, Стефані Сенфорд, Дейвід Коулмен, глибоких знавців зв'язку між освітою й роботою. Окремо дякую Алексіс Рінгвалд за пояснення програми *LearnUp* та Елеонорі Шейреф за пояснення програми *HireArt*, яку вона співзасновувала.

Із міннесотців я глибоко зобов'язаний таким людям, як віце-президент Волтер Мондейл, покійний Білл Френзел, сенатор Ел Френкен, сенатор Емі Клобучар, Шерон Ізбін, Венді Зелкін Розенстайн та Норман Орнстайн, за те, що знайшли час поділитися своїми міркуваннями. Величезна й особлива подяка Ларрі Джейкобсу зі

Школи Гамфрі в Університеті Міннесоти за прийом, докладну розповідь про політику Міннесоти й вибіркоче прочитання книжки. Я також глибоко зобов'язаний Тіму Велшу та його колезі в інституті Мак-Кінсі та Спілці в Міннеаполісі, Джулії Сілвіс за рекомендації, допомогу у вибіркочому прочитанні, обмін думками, знайомство з потрібними людьми, такими як МейКао Ханг, Бред Г'юїт, Майкл Горман, Дейвід Мортенсон і Мері Брейнерд, і надання змоги зрозуміти проект Айтеска. Сондра Семуелс терпляче пояснювала мені про досягнення *Northside Achievement Zone* та своє важливе партнерство з Проектом Айтеска. Роб Метц, інспектор шкіл у Сент-Луїс-Парку, та Скотт Меєрс, директор середньої школи, надзвичайно допомогли мені організувати зустріч з учнями та колегами, які поділилися своїми думками.

Наступна особлива подяка Джинн Андерсен, на якій тримається Історичне товариство Сент-Луїс-Парка. Джинн звела мене з цікавими членами громади, я скористався її історичними працями, і вона люб'язно погодилася переглянути остаточний варіант. Я глибоко вдячний за її допомогу. Те саме стосується координаторки «Діти передусім» Карен Еткінсон, яка познайомила мене з видатними членами сомалійської громади в Сент-Луїс-Парку та поділилася своїми думками, як Пол і Сьюзен Лінні та інші члени Ради історичного товариства.

Мої вчителі в середній школі — вчителька історії США Марджорі Бінгем і вчителька англійської Мім Кейгол — і досі вчать мене через 40 років після закінчення школи. Я дуже вдячний їм за те, що допомогли мені зрозуміти нашу школу в Сент-Луїс-Парку тоді й зараз. Мені вельми пощастило мати таких виняткових учителів і друзів на все життя. З мерами Сент-Луїс-Парка Джеффом Джейкобсом і Джейком Спено, головами адміністрації міста Томом Гарменінгом і Джимом Брімеєром, а також технологічним лідером Клінтом Паєрсом було дуже приємно поговорити й багато дізнатися нового. Особливий уклін, утім, належить другові дитинства Фреду Астрену за уважне прочитання й поради щодо певних частин рукопису, а також іншим членам Клубу покеристів на Пенсільванія-авеню за їхній внесок та довічну дружбу — Маркові Гріну, Говарду Карпу, Стіву Трагару, Джею Голдбергу. Ми понад 50 років дружили ще з часів Сент-Луїс-Парка. Із Бредом Лерманом та з батьками в неділю вранці

ходили до кегельбану, де він ніколи не залишав мене самого й щедро ділився думками про наш окіл.

І, як завжди, мій найкращий друг Кен Гріер та його дружина Джил вислуховували й заохочували цей проект з самого початку, коли ми гуляли навколо одного з озер у Міннеаполісі. Я завжди любляв ділитися з ними ідеями.

На корпоративному фронті величезна подяка Рендолу Стівенсону, який очолює *AT&T*, та його колегам Джону Доновану, Ралфу де ла Везі, Біллу Блейзу й Крішу Прабху. Стівенсон розповів мені про кадрову політику *AT&T*, що допомогло зрозуміти нинішній світ праці й технологічні міркування щодо цього. Де б він не був, Джон Донован відповідав на мої нові запитання з першого звертання, як він казав. Група Вотсона з *IBM*, зокрема, Дейвід Йон і Джон Е. Келлі III, люб'язно розтлумачили мені складнощі Вотсона під час двох відвідин *IBM*.

У *Google* я особливо зобов'язаний Астро Теллеру, який очолює інноваційний центр *Google X*. Маленький графік, який Астро накреслив мені, став центральною темою цієї книжки, і його прискіпливість, а також його колег Кортні Хоне та Гледіс Хіменес щодо того, щоб я все до пуття зрозумів, справила глибоке враження. І величезна подяка Себастьяну Труну за те, що він зорієнтував мене в проблемах навчання під час кількох візитів до *Udacity*.

Мій друг Енді Карснер не тільки познайомив мене з Астро, але й став універсальним генератором ідей для різних розділів цієї книжки й відповідних колонок. Ідейні посиденьки з Енді — справжня радість для мене.

В *Intel* мені вельми допомогли Гордон Мур, Браян Кшаніч, Білл Голт, Марк Бор і Роберт Манетта. Цінні думки подали мені Елліот Шраге з *Facebook* та його колеги Ден Маркус і Джастін Ософські. Том Вуєк і Карл Басс приймали мене чудового дня в *Autodesk*. Багато аспектів цієї книжки збагатили прекрасні дослідження працівників Глобального інституту Мак-Кінсі та Спілки Джеймса Манійки і його колеги Сьюзен Лунд, Річарда Доббса, Джонатана Ветцела, а також Алока Кширсагара із Бомбея. Джеймс, зокрема, завжди був ладен проконсультувати мене телефоном щодо різних проблем.

У *Microsoft* Білл Гейтс, Сатья Наделла, Бред Сміт, Джозеф Сайрош ділилися зі мною дуже корисними міркуваннями під час подорожі.

У компанії *Hewlett Packard Enterprise* Мер Вітмен і Говард Клейбо охоче розповідали мені про свої міркування та інновації.

З працівників *General Electric* велике спасибі Вільяму Ру й Меган Паркер за висловлені думки, а також всім інженерам *GE*, з яким вони мене познайомили. У *Walmart* Дуг Мак-Міллон, Ніл Еш, Ден Топорек та їхні колеги докладно показали мені цифрові процеси за лаштунками, коли я купував телевізор з мобільного застосунку *Walmart*. Вони також познайомили мене з найкращими жартами в Арканзасі.

Я вельми зобов'язаний Дугу Каттінгу в *Hadoop* і Крісу Венстрету в *GitHub*, які терпляче оповіли мені про еволюцію обох своїх компаній і переконалися, що я зрозумів усе правильно. Я відвідував їх кілька разів і ще й потім вникав у їхній особистий внесок у платформи, тому гречно дякую їм за науку.

Співзасновник *Qualcomm* Ірвін Джейкобс зробив те саме під час двох моїх відвідин кампусу. Він, його син Пол та їхня група не шкодували на мене часу. За додаткову інформацію я вдячний передусім Джо Шуману та Нейту Тіббітсу з *Qualcomm*.

Гіді Грінштейн достоту годинами тлумачив мені свої досягнення у зміцненні громад в Ізраїлі. Гіді цікаво мислить і він чудовий друг; його ідеї щодо громади справили на мене великий вплив. Те саме я сказав би про численні бесіди з Галом Гарві, ще одним любим другом, який мислить нестандартно. Розділ про природу-матір і політику я не написав би без фізика Еморі Лавінза, видатного вчителя, який поєднує гарний гумор із точним мисленням.

І, як завжди, особлива подяка моїм партнерам по гольфу Джоелу Фінкелстайну, Томові О'Нілу, Джорджу Стівенсу-молодшому, Джеррі Тарду та покійному Елану Коцу (мені тебе не вистачає, дороженький). І ще не менш важлива для мене дивовижна група документалістів із «Років життя в небезпеці» Джоела Баха, Дейвіда Гелбера, Сідні Третнера та Джона Паппаса, які возили мене (і привозили назад) до дивовижних місцин.

Це моя сьома книжка з Джонатаном Галассі, президентом та видавцем із *FSG*, що його заохота й підтримка змінили моє життя. Така справді його роль для мене. Мій літературний агент Естер Ньюберг завжди зі мною — вона чудово дає раду всім деталям. Я з Джонатаном та Естер працюю з 1988 року. Без них я б книжку не написав. У *FSG* моїм

редактором був Алекс Стар, який без галасу, але твердо опрацював матеріал і надав йому нинішнього вигляду. Його робота дала змогу поліпшувати книжку з кожним наступним виданням, як-от редагування Анни де Вріс у «Пікадорі» та Джеймса Мідера цього видання в м'якій палітурці. Моя невтомна багаторічна помічниця Гвенн Горман завжди переймалася цим проектом, беручи участь у дослідженнях та плануванні. Мені пощастило, що вона так довго працювала зі мною. Мої люблячі сестри Джейн і Шеллі були досить люб'язні й перевірили фактаж в усіх історіях нашої молодості в Сент-Луїс-Парку.

Однак найбільше заслуговує на подяку моя чудова дружина Енн Фрідман, яка редагувала кожную сторінку, робила прекрасні пропозиції щодо організації матеріалу та стилістики й покращувала все, що я поробив. Я працював над цією книжкою протягом трьох років і встиг за цей час зламати плече. Тому все на неї звалилося, коли вона працювала над відкриттям свого музею «Планета Слово». Як говорить Александр Гамільтон у мюзиклі «Гамільтон» про свою половинку, що вона «найкраща дружина й найкраща жінка». І, звичайно, мої доньки, Орлі та Наталі, завжди підпора й натхнення для тата.

І як же мені не бути оптимістом, коли в мене є стільки щирих друзів, членів родини в усіх усядах протягом стількох років?

*Томас Фрідман, Бетесда, Меріленд (але насправді все ще  
з Міннесоти)  
Серпень 2016 р.*