



THOMAS L. FRIEDMAN

THANK YOU FOR BEING LATE

AN OPTIMIST'S GUIDE TO THRIVING
IN THE AGE OF ACCELERATIONS

ТОМАС ФРИДМАН

ТРЕХКРАТНЫЙ ЛАУРЕАТ ПУЛИТЦЕРОВСКОЙ ПРЕМИИ

РАССЛАБЬСЯ

**ГЕНИАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ О ТОМ,
КАК ВОВРЕМЯ ВЗЯТАЯ ПАУЗА В РАЗЫ
УВЕЛИЧИВАЕТ ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ**

БОМБОРАTM

Москва 2020

УДК 316
ББК 88.5
Ф88

THANK YOU FOR BEING LATE:
An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations

Thomas L. Friedman

Фридман, Томас.
Ф88 Расслабься : гениальное исследование о том, как вовремя взятая пауза в разы увеличивает ваши результаты / Томас Фридман ; [перевод с английского А. М. Горячева]. — Москва : Эксмо, 2020. — 416 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-109039-5

Мы живем в удивительное и сумасшедшее время. Темпы технологических изменений ускоряются настолько быстро, что превысили скорость, с которой мы способны их переварить.

Томас Фридман, трехкратный лауреат Пулитцеровской премии, в своей книге расскажет, почему в современном мире нужно хвататься за любую возможность перевести дух и насколько вашу жизнь способна изменить вовремя взятая пауза.

УДК 316
ББК 88.5

ISBN 978-5-04-109039-5

© Copyright © 2016 by Thomas L. Friedman
© Перевод на русский язык. Горячев А.М., 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Это моя седьмая и кто знает, быть может, последняя книга. С момента публикации моей книги «Из Бейрута в Иерусалим» в 1989 году мне несказанно повезло повстречать особую группу друзей-учителей, разделивших со мной это путешествие. Кого-то я встретил после своего книжного дебюта, другие присоединялись ко мне практически после каждой новой книги. Все эти годы, заполненные долгими часами работы и множеством написанных статей, они щедро делились со мной своим мнением, позволяя обдумывать и оттачивать мои идеи.

Им я и посвящаю книгу:

Науму Барни, Стивену П. Козну, Ларри Даймонду, Джону Доерру,
Ярону Эзрахи, Джонатану Галасси, Кену Гриур, Хэлу Харви,
Энди Карснеру, Амори Ловинсу, Гленну Прикетту,
Майклу Мандельбауму, Крейгу Манди, Майклу Санделу,
Джозефу Сассуну и Дову Сейдману.

Их интеллектуальная огневая мощь очень внушительна, их щедрость на идеи необычайна, а их дружба — настоящее благословение.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ I РАЗМЫШЛЕНИЯ

Глава 1. Благодарю за опоздание	11
---------------------------------------	----

ЧАСТЬ II УСКОРЕНИЕ

Глава 2. Что же случилось в 2007-м?	25
Глава 3. Закон Мура	42
Глава 4. Сверхновые технологии	88
Глава 5. Рынок	119
Глава 6. Мать-природа	153

ЧАСТЬ III ИННОВАЦИИ

Глава 7. Просто слишком, блин, быстро	177
Глава 8. Превращая AI в IA	191
Глава 9. Контроль vs Хаос	227
Глава 10. Мать-природа как политический наставник	273
Глава 11. Есть ли Бог в киберпространстве?	308
Глава 12. Вспоминая Миннесоту	326
Глава 13. Вы снова можете (и должны!) вернуться домой	367

ЧАСТЬ IV БРОСАЕМ ЯКОРЬ

Глава 14. От Миннесоты ко всему миру и обратно	399
Благодарности	405
Алфавитный указатель	411

Часть I
Размышления

ГЛАВА 1

БЛАГОДАРЮ ЗА ОПОЗДАНИЕ

Каждый, кто решил связать свою жизнь с журналистикой, делает этот выбор по собственным, чаще всего идеалистическим соображениям. Есть журналисты-расследователи, «ударные» журналисты, репортёры срочных новостей, обозреватели событий. Я всегда стремился относиться к последней группе и стал журналистом, потому что мне нравится переводить «с английского на английский».

Мне интересно взять сложную тему и докопаться до корней, понять её настолько глубоко, насколько возможно, и затем помочь читателям лучше разобраться в этой теме, что бы то ни было: Ближний Восток, проблемы окружающей среды, глобализация или вопросы американской политики.

Демократия может функционировать лишь тогда, когда избиратели в достаточной мере знают о том, что происходит в мире, — чтобы совершать разумный, осознанный политический выбор, не становясь заложниками любителей демагогии, идеологических фанатиков или адептов теории заговора, которые в лучшем случае могут их запутать, а в худшем — специально ввести в заблуждение.

Когда я наблюдал за тем, как в 2016 году разворачивалась президентская кампания, давние слова Марии Кюри оказались для меня актуальны как никогда: «В жизни нет ничего, чего стоило бы бояться, есть только то, что нужно понять. Настало время понять больше, чтобы мы могли бояться меньше».

Неудивительно, что в наше время многие люди ощущают тревогу и растерянность. В этой книге я утверждаю: мы переживаем один из величайших переломных моментов в истории человечества, с которым сравнится разве что время Иоганна Генсфляйша цур Ладена цум Гутенберга — немецкого кузнеца и первопечатника, запустившего печатную революцию в Европе и давшего начало волне Реформации.

Три величайшие силы на планете — технологии, глобализация и изменение климата, — и все они одновременно ускоряются. В результате многие аспекты нашей жизни меняются и требуют переосмысления.

Когда одновременно происходит изменение темпов во многих сферах жизни, которое мы сейчас и переживаем, это ошеломляет. Как однажды заметил

мне старший вице-президент по когнитивным решениям и исследованиям IBM Джон Келли III:

«Мы как вид живем в мире, где расстояние, время и скорость линейны». Но развитие технологий сегодня находится на «экспоненциальной кривой».

Единственный экспоненциальный рост, который мы можем ощутить, — это когда, например, машина резко ускоряется или внезапно жёстко тормозит. В такой момент чувствуешь себя очень неприятно и дискомфортно. Подобные ситуации, как говорится, бьют по нервам. Можно подумать: «Ничего себе, я только что разогнался с нуля до шестидесяти миль в час за пять секунд». Но никому не захочется долго находиться в состоянии перегрузки. Хотя, по словам Келли, именно подобное сегодня и происходит:

— Чувство, испытываемое сейчас многими людьми, — это чувство постоянного ускорения.

В такое время необходимо остановиться и поразмыслить — вместо того чтобы паниковать или прятаться от подобных тревожных мыслей. Эта усталость — не роскошь и не развлечение, но способ увеличить шансы на лучшее понимание и, как следствие, на продуктивное взаимодействие с окружающим вас миром.

Как так?

— Когда ты жмешь тормоз в машине, она останавливается. Но когда ты жмешь тормоз у людей, они только начинают думать, — так говорил мой друг и учитель Дов Сайдман, глава компании LRN, предоставляющей бизнесу консультации по поводу этики и лидерства. — Ты начинаешь размышлять и переосмысливать свои предположения, пересматриваешь свои возможности и, что особо важно, восстанавливаешь связь со своими глубинными убеждениями. Как только это происходит, начинаются поиск и осмысление лучшего пути. Но самое главное, что ты делаешь это во время паузы...

Ральф Уолдо Эмерсон высказался совсем лаконично: «В каждой паузе я слышу вызов».

Если резюмировать цель книги, то я хочу поставить паузу, слезть с карусели будней, на которой вращаюсь уже столько лет, ведя колонку, выходящую в «Нью-Йорк Таймс» дважды в неделю, и глубоко задуматься над тем, что, как мне кажется, является фундаментальной поворотной точкой в истории.

Не помню точную дату, когда объявил личную «декларацию независимости» от водоворота событий. Но это было где-то в начале 2015 года и произошло абсолютно случайно.

Я регулярно встречаюсь с друзьями, беседую с чиновниками, аналитиками или дипломатами за завтраком в центре Вашингтона, недалеко от офиса «Нью-Йорк Таймс». Это мой способ быть в курсе актуальных событий дня, а заодно и позавтракать в компании. Тем не менее время от времени из-за того, что автомобильный трафик и движение метро по утрам в Вашингтоне абсолютно непредсказуемы, мои гости опаздывают на десять-пятнадцать, а иногда даже двадцать минут. Они приходят в неизменной растерянности и, присаживаясь за стол, начинают с извинений: «Поезда красной ветки сегодня

БЛАГОДАРЮ ЗА ОПОЗДАНИЕ

задерживались», «Кольцевая стоит...», «Будильник не сработал...», «Ребёнок заболел...».

В одной из таких ситуаций я осознал, что опоздание гостя мне совершенно безразлично, и ответил: «Не нужно извиняться. На самом деле знаешь что... Спасибо за опоздание!»

И объяснил, что благодаря опозданию гостя у меня нашлась минутка для себя самого: я нашёл несколько минут, чтобы просто посидеть и подумать. Мне было весело подслушать разговор пары за соседним столиком (очень увлекательно!) и наблюдать за людьми в холле (а это было возмутительно). Но, что важнее всего, благодаря случайной паузе я смог сформулировать пару идей, над которыми ломал голову последние несколько дней.

Так что не нужно извинений — спасибо за опоздание.

В первый раз я выпалил этот ответ, даже не задумавшись. Но через день, в сходной ситуации, понял, как приятно получить немного незапланированного свободного времени и что не только мне нравятся такие моменты! И знаю почему. Как и многие другие, в ходе постоянной изнурительной гонки со временем я начинал чувствовать себя разбитым и истощённым. Мне нужно притормозить. Дать себе возможность побыть наедине с мыслями, не делаясь ими в Твиттере, не фотографируя и не пересылая их кому бы то ни было. Каждый раз, когда я уверял гостей, что их опоздание — не проблема, они озадаченно смотрели на меня, а затем, осознав смысл моих слов, отвечали: «Я понимаю, что ты имеешь в виду, когда благодаришь за опоздание... Пожалуйста!»

В своей весьма отрезвляющей книге «Суббота» министр и писатель Уэйн Мюллер отмечает, как часто люди говорят ему, что очень заняты. «Мы говорим это друг другу с небольшой долей гордости, — пишет Мюллер, — как будто истощение — наш трофей, а способность противостоять стрессу — признак настоящего характера. Стать недоступным для друзей и семьи, не иметь возможности найти время для того, чтобы полюбоваться закатом (или даже в принципе узнать, когда зашло солнце), — мы терпим все эти лишения только ради того, чтобы выполнить рабочие обязательства. И не находим мига даже для того, чтобы остановиться и сделать хотя бы один-единственный осознанный вдох — вот что стало моделью успешной жизни».

Уж лучше я научусь брать паузу. Как однажды сказал мне писатель и редактор Леон Уисельтир: технологи хотят, чтобы мы думали, будто терпение стало добродетелью только потому, что в прошлом «у нас не было выбора». То есть нам приходилось долго ждать, ибо наши модемы были слишком медленными, или широкополосная связь ещё не была установлена, или потому что мы пока не обновились до iPhone 12.

— И теперь, когда ожидание технологически устарело, — добавил Уисельтир, — технологи спрашивают: «Ну кому ещё сегодня нужно терпение?» Древние считали, что в терпении мудрость, а в мудрости — терпение. Терпение было не просто отсутствием скорости. Оно было пространством для размышлений и раздумий.

Сегодня мы генерируем больше информации и знаний, чем когда-либо, но знания хороши лишь в том случае, если вы можете их обдумать.

И это не просто знания, которые можно улучшить, взяв паузу. Это к тому же и способность строить доверие, формировать с другими людьми более крепкие связи, а не только быстрые отношения.

— Способность строить глубокие отношения — любить, заботиться, надеяться, доверять, строить добровольные сообщества, разделяющие общие ценности, — уникальное умение, которым обладает человек как вид, — уточнил Сайдман. — Это самое важное, что отличает нас от природы и машин. Не всё, что быстрее, — лучше. Я создан думать о своем будущем, о своих правнуках. Я не гепард.

Вероятно, не случайно всё, сподвигнувшее меня на написание этой книги, было подобной паузой. Мимолётная встреча на подземной парковке, и моё решение не спешить, как обычно, а поговорить с незнакомцем, который подошёл вдруг с необычной просьбой.

ПАРКОВЩИК

Это произошло в начале октября 2014 года. Я ехал на машине из своего дома в Бетесде в центр города и остановился на общественной парковке под отелем «Хаятт Ридженси». Затем планировал позавтракать с другом в «Дэйли гриль». При въезде на парковку я получил талон с отметкой времени. После завтрака отыскал свою машину и направился к выезду. Подъехав к кассе, протянул кассиру талон, но перед тем как его взять, тот взглянул на меня.

— Я знаю, кто вы, — сказал пожилой человек с иностранным акцентом и тёплой улыбкой.

— Прекрасно! — быстро ответил я.

— Я читаю вашу колонку, — уточнил он.

— Отлично! — заметил я нетерпеливо, мечтая поскорее попасть домой.

— И не всегда с вами соглашаюсь! — добавил парковщик.

— Хорошо, — отреагировал я.

— Значит, вам всегда нужно проверять написанное...

Мы обменялись ещё парой любезностей, он отсчитал сдачу, и я уехал, размышляя о том, как приятно знать, что парковщик читает мою колонку в «Нью-Йорк Таймс».

Примерно неделю спустя я остановился на той же парковке, чтобы сесть на метро и доехать от Бетесды до Вашингтона. Получил такой же парковочный талон со временем заезда, доехал до Вашингтона, провёл весь день в офисе и вернулся обратно на метро. Спустился на парковку, нашёл свою машину и направился к выезду, где встретил на кассе того же парковщика, что и в прошлый раз.

Я протянул ему парковочный талон, но на сей раз перед тем как дать мне сдачу, он сказал:

— Мистер Фридман, я тоже пишу. У меня есть блог. Вы не взглянете на него?

— Как его найти? — спросил я.

БЛАГОДАРЮ ЗА ОПОЗДАНИЕ

Он написал веб-адрес: «odanabi.com» на маленьком листке бумаги, обычно используемом для чеков, и протянул мне листок вместе со сдачей.

Несколько ошарашенный этим событием, я уехал. И в скором времени моё сознание пришло к занятой мысли: «Пресвятая скумбрия! *Парковщик стал моим конкурентом!* У парковщика есть свой блог! Он тоже ведет колонку! Что же делается?»

Так что, вернувшись домой, я тут же зашёл на его сайт. Он был на английском, но посвящён политическим и экономическим вопросам Эфиопии, откуда парковщик оказался родом. Блог рассказывал об отношениях различных этнических и религиозных сообществ, недемократических действиях эфиопского правительства и некоторых аспектах деятельности Всемирного банка в Африке. Отличный дизайн, сильная продемократическая позиция, а английский неплох, хоть и неидеален. Тематика меня не сильно интересовала, так что на сайте я провел немного времени.

Но всю следующую неделю не мог не думать об этом человеке. Как он начал вести блог? Что это значит для мира, если такой образованный человек днём работает кассиром на парковке, а ночью ведёт собственный блог — платформу, позволяющую ему участвовать в глобальном диалоге и сообщать всему свету о волнующих его вопросах, например, о демократии и обществе в стране, которую он покинул?

Я решил, что мне нужна пауза и что стоит узнать о нём побольше. Однако у меня не было его электронного адреса, поэтому единственный способ продолжить контакт — ездить каждый день на работу на метро, оставляя машину на той же парковке в расчёте, что рано или поздно мы столкнёмся. Так я и поступил.

Несколько дней я не мог застать моего блогера-парковщика на месте, но как-то, приехав на парковку очень рано, увидел его на кассе. Я остановился у автомата с талонами, припарковал машину и направился к нему.

— Привет, это снова мистер Фридман, — сказал я. — Не могли бы вы дать мне адрес вашей электронной почты? Я хотел бы поговорить с вами...

Он написал адрес на клочке бумаги. Как я позже узнал, его полное имя было Айеле З. Боджиа. Тем же вечером я написал ему и попросил рассказать немного о себе, своём прошлом и о том, как он начал вести блог. Признался, что думаю о написании книги, посвящённой XXI веку, и мне интересно, как приходят в сферу ведения блогов или написания комментариев.

Он ответил мне первого ноября 2014-го: «Думаю, моя первая публикация на Odanabi.com — это и есть тот момент, когда я начал вести блог... Конечно, если вопрос в том, что мотивировало меня начать, то достаточно причин можно найти в моей родной стране — Эфиопии, взглядами и размышлениями о которой я и хочу поделиться. Надеюсь, вы меня извините, если я не смогу сразу отвечать на ваши сообщения. Я занимаюсь этим в промежутках между работой. Айеле».

Третьего ноября я написал ему снова: «Чем вы занимались в Эфиопии, перед тем как приехать сюда, и какие вопросы волнуют вас больше всего? Не торопитесь. Спасибо, Том».