

ПРОКЛЯТТЯ
КРЕМНІЄВОЇ
ДОЛИНИ

АННА ВІНЕР

ПРОКЛЯТТЯ КРЕМНІЄВОЇ ДОЛИНИ

ПРО АВТОРА

Анна Вінер — письменниця, дописувач видання «The New Yorker», у якому пише про Кремнієву долину, культуру стартапів і технологій. Мешкає у Сан-Франциско. «Прокляття Кремнієвої долини» — її перша книга.

UNCANNY VALLEY

A MEMOIR

ANNA WIENER

MCD



FARRAR, STRAUS AND GIROUX NEW YORK

АННА ВІНЕР

ПРОКЛЯТТЯ
КРЕМНІЄВОЇ
ДОЛИНИ

З англійської переклала Ольга Бершадська

Київ
BOOKSHEF
2020

УДК 005.8-027.31]:004](0.062)
В48

Вінер А.

В48 Прокляття Кремнієвої долини / Анна Вінер; пер. з англ. О. Бершадської. — Київ: Форс Україна, 2020. — 288 с.

ISBN 978-966-993-548-9

На піку ідеалізму технологічної індустрії у двадцять з лишком років Анна Вінер, як і безліч інших розчарованих міленіалів, покинула роботу у сфері книговидавання, покладаючи сподівання на перспективи нової цифрової ери. Вона переїхала з Нью-Йорка до Сан-Франциско, де потрапила до bigdata-стартапу в серці «бульбашки» Кремнієвої долини: світу сюрреалістичної екстравагантності, сумнівного успіху та підприємців-фрешменів, які одержимі владою, славою і прогресом.

«Прокляття Кремнієвої долини» — це цінний погляд зсередини на високорозвинену і легковажну стартап-культуру в час нестримних амбіцій, нерегульованого нагляду, неймовірного везіння та зростаючої політичної міці. Анна реалістично змальовує прагнення, розчарування і неоднозначність, які криються у стартапах.

Це цікава історія про світ, що має розплачуватися за наслідки, які його творці лише починають усвідомлювати.

УДК 005.8-027.31]:004](0.062)

MCD

Farrar, Straus and Giroux

120 Broadway, New York 10271

Copyright © 2020 by Anna Wiener

All rights reserved

© Бершадська О., переклад, 2020

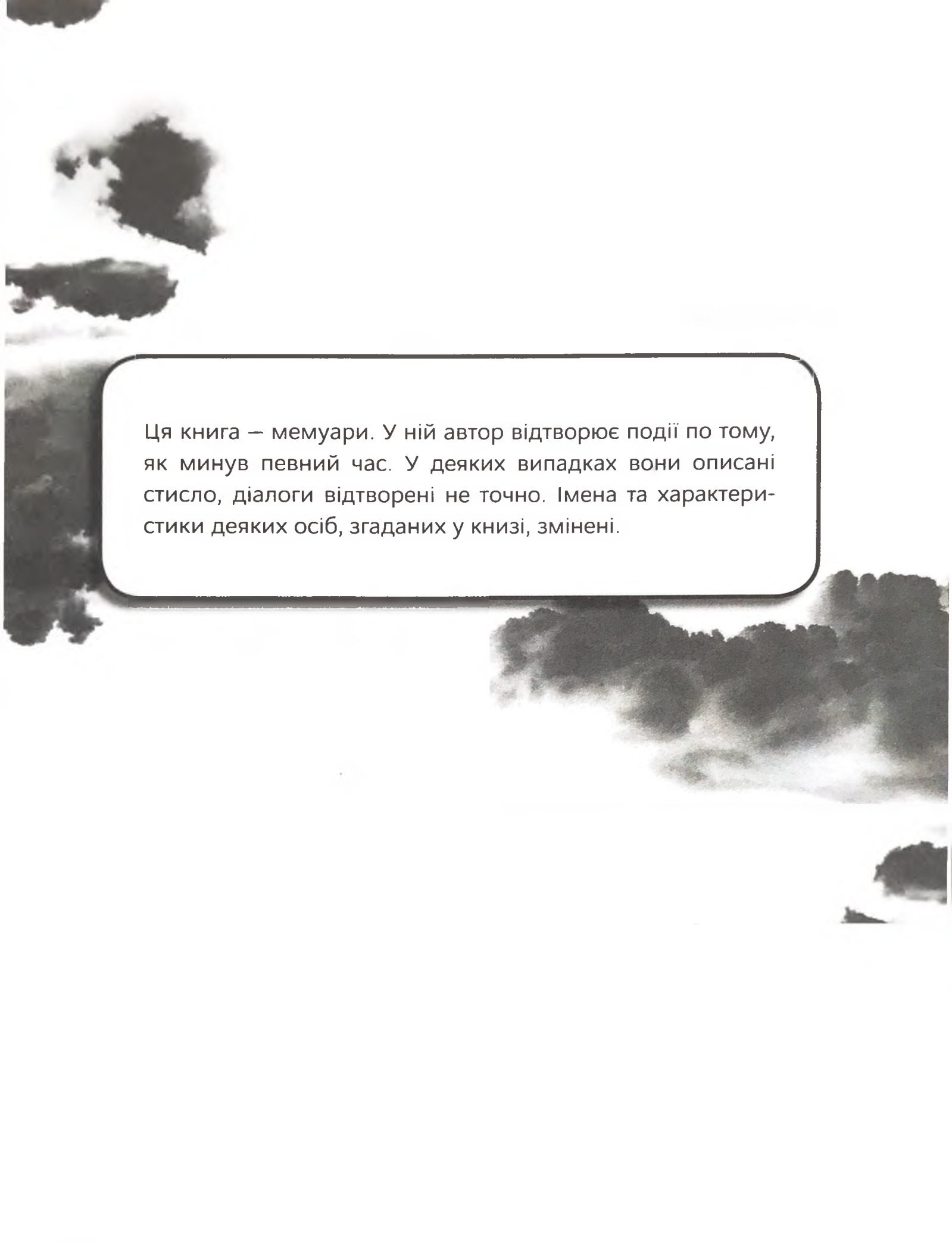
© ТОВ «Форс Україна», виключна ліцензія на видання, оригінал-макет, 2020

ISBN 978-966-993-548-9

ЗМІСТ

Частина I. Заохочення до дії	13
Частина II. Масштаби.....	163
Післямова.....	279
Подяка	286





Ця книга — мемуари. У ній автор відтворює події по тому, як минув певний час. У деяких випадках вони описані стисло, діалоги відтворені не точно. Імена та характеристики деяких осіб, згаданих у книзі, змінені.

Моїм батькам

Ми самі по собі були розумними, освіченими, талановитими, жоден з нас не був моральним чудовиськом, ми були просто звичайними людьми, на символічному рівні сповненими жаги до життя.

— ВІВІАН ГОРНІК «КІНЕЦЬ РОМАНУ КОХАННЯ»

Частина I

ЗАОХОЧЕННЯ ДО ДІЇ

Якщо поглянути з різних точок зору, це був або визначальний, поворотний момент, або початок кінця для Кремнієвої долини як місця стартапів. Циніки називають їх мильними бульбашками, оптимісти — нашим майбутнім, а мої теперішні колеги — історичними можливостями для світу, від яких перехоплює подих.

У соцмережах всі висловлювали ненависть до цього, але ніхто не сперечався з публічною оцінкою в понад сто мільярдів доларів, виголошеною глузливым засновником через відео-чат. Це пролунало як подзвін за прийнятними цінами на оренду в Сан-Франциско. Двісті мільйонів людей підписувалися на мікроблоги-платформи. Це давало їм змогу відчути близькість до відомих людей та інших незнайомців, до яких вони не мали жодного стосунку в реальному житті. Штучний інтелект і віртуальна реальність входили в моду. Поява автомобілів на автопілоті здавалася неминучою. Все перемістилося на мобільні телефони. Все перейшло у хмари. Хмарами називалися центри обробки даних з невизначеною локацією — у Техасі, Корку чи Баварії. Ніхто їхнім місцезнаходженням не переймався. Усі так чи інакше їм довіряли.

Це був рік нового оптимізму — оптимізму, який не знав ні перешкод, ні обмежень, ані застережень. Оптимізму капіталу, могутності та нових можливостей. Там, де гроші переходили від рук до рук, не бракувало заповзятливих підприємців-технологів та бізнес-адміністраторів. Поширився продаж через Інтернет, усе прилаштувалося до цього, все продавалося — музичні партитури, прокат смокінгів, кулінарія, домашні закупи, планування весіль, банківські послуги, гоління, кредитні лінії, хімічне чищення та календарний метод планування сім'ї.

Веб-сайт, через який люди могли здавати в оренду свої невикористані під'їзні доріжки, зібрав чотири мільйони доларів від елітних фірм на Сент Гілл Роуд*. Веб-сайт, який зайняв ринок догляду за собаками та об'єднав тимчасовий догляд улюбленців і їх вигулюванням — тим, що впродовж дванадцяти років існувало окремо, — зібрав п'ятдесят мільйонів. Застосунок, який пропонував купони на знижки, змусив чимало знудьгованих допитливих містян платити за послуги, якими їм раніше й на думку не спадало скористатися. Люди розгладжували зморшки за допомогою токсинів та брали уроки з акробатики лише тому, що могли зробити це зі знижкою.

Це був світанок епохи так званих єдинорогів — стартапів, які їх інвестори оцінювали у понад мільярд доларів. Відомий венчурний капіталіст** на сторінках міжнародного бізнесового видання заявив, що комп'ютерні програми з'їдають реальний світ. Цю його заяву згодом цитували на незліченних публічних майданчиках та в оглядах у пресі — так, ніби це було доведеним фактом, а не просто незграбною і неестетичною метафорою.

Поза межами Кремнієвої долини, здавалося, чинився загальний опір надто серйозному сприйняттю всього цього. Переважали такі настрої: все це врешті лусне, як мильна бульбашка. Тим часом галузь вийшла за межі використання її передовими загонами ентузіастів, і почався новий етап проникнення в повсякденне життя.

Не скажу, що я багато про все це знала: я взагалі не звертала жодної уваги на такі речі. Навіть не встановила застосунків на телефоні. Мені того року виповнилося двадцять п'ять, і я жила на околиці Брукліна в кімнаті з сусідкою, якої майже не знала, в помешканні, обставленому такими старими меблями, що їх можна було вважати

* Вулиця в місті Менло-Парк у Каліфорнії, на якій розташовано офіси багатьох компаній. — *Тут і далі — прим. пер.*

** Капіталіст, який спеціалізується на фінансуванні росту молодих компаній, звичайно, за винагороду у вигляді доходу на акціонерний капітал.

майже антикварними. Я вела невибагливе, але, як на мене, приємне життя — працювала асистентом у невеличкій літературній агенції на Мангеттені, мала вузьке коло добрих друзів, з якими знайомилася важко через притаманне мені певне побоювання комунікацій.

Але таки довелося залишити свій затишний куточок. Все моє усталене життя полетіло шкереберть. Я щодня думала про те, як ще можна застосувати мою освіту. Робота була нудною. Я не бачила перспектив для зростання, й за три роки вичерпалося будь-яке зацікавлення відповідями на телефонні дзвінки, покірним розгрібанням непотрібних паперів та зберіганням угод із авторами й заявок на роялті в шухлядах мого столу. Позаштатної роботи коректором та копіювальником рукописів для невеличкої газети також поменшало, тому що я розірвала стосунки з редактором, який мені її давав. Стосунки були складними, але обіцяли стабільність — редактор, який кілька років був моїм начальником, збирався зі мною одружитися. Проте, як з'ясувалось він мене обманював. Його невірність виявилася по тому, як він позичив мій ноутбук на вихідні й повернув зі своїми незакритими акаунтами. Там я прочитала цілу серію ніжних, романтичних повідомлень, якими він через ненависну всім соціальну мережу обмінювався з чуттєвою виконавицею фольк-пісень. Того року я зненавиділа її ще дужче.

Я не зважала на Кремнієву долину, і мене це влаштовувало. Не тому, що я проти технічного поступу — навчилася клацати кнопками, перш ніж читати. Я просто ніколи не заглядала до бізнес-розділів у пресі. Як і будь-який інший офісний працівник, більшу частину свого часу проводила біля комп'ютера, цілими днями набирала та виправляла тексти, для роботи використовувала веб-браузер. Удома витрачала чималу частину часу на перегляд фотографій і ознайомлення з думками людей, яких мала б давно забути, та обмін з друзями нескінченними електронними листами. Ми ділилися недолугими фаховими й особистими порадами. Я читала Інтернет-архіви літературних журналів, яких більше не існувало, розглядала цифрові

вітрини з одягом, який не могла собі дозволити, створювала й полишала власні амбіційні блоги з назвами на кшталт «Наповненого життя». Марно сподівалася, що вони зможуть наблизитися до провідних. І навіть не спадало мені на думку, що колись зможу стати однією з тих, хто працює в Інтернеті. Просто ніколи не замислювалася над тим, що за Інтернетом взагалі стоять люди.

Моє життя видавалося, так би мовити, аналоговим — як і в багатьох двадцятирічних, які мешкали у Північному Брукліні в той час, коли невеличка шоколадна фабрика вважалася місцевим орієнтиром, а люди серйозно говорили про міське присадибне господарство. Я робила фотографії старою камерою середнього формату, яка належала моєму дідусеві, а потім сканувала на своєму вбитому ноутбучі з внутрішнім вентилятором, щоб завантажувати їх у свої блоги. Сиділа на поламаному підсилювачі, або на холодному радіаторі в залі для репетицій у Бушвіку, переглядала старі випуски престижних журналів, спостерігала, як різноманітні суб'єкти смочуть саморобні цигарки, недбало тримаючи барабанні палички чи слайдери для гітари, й уважно слухала їхню гру. Обмірковувала свої відгуки на їхню музику й готова була висловитися, якби вони забажали це почути, але такого ніколи не траплялося. Я ходила на побачення з чоловіками, які робили щось власноруч — палітурки до книжок або меблі з натуральної деревини. Один з них назвався пекарем-експериментатором. До мого переліку справ завжди входили архаїчні завдання, як-от купівля нової голки для програвача, який я вмикала не часто, або батарейки для годинника, який я завше забувала носити. Я навіть не хотіла мати мікрохвильову піч.

Я вважала, що галузь сучасних технологій має вплив на моє життя лише мірою моєї професійної діяльності. Інтернет-супермаркет, який розпочав торгівлю в дев'яностих, продавав книги у всесвітній мережі — не тому, що засновник полюбляв літературу, а тому, що він полюбляв споживачів та споживчу ефективність. Магазин розширився й став цифровою крамницею дешевих товарів: техніки,

електроніки, харчів, одягу, іграшок, посуду та інших речей першої необхідності з Китаю. Супер-крамниця в Інтернеті завоювала решту роздрібної торгівлі й повернувся до свого коріння, та, здається, добирала способу знищення видавничої галузі. Зайшло аж так далеко, що вона започаткувала власне видання літератури, яку мої друзі-літератори зневажали, з якої насміхалися, називали її жалюгідною. Ми ігнорували той факт, що маємо чимало причин бути вдячними цьому веб-сайтові, адже видавнича галузь зберігалася на плаву завдяки продажу романів про садомазохізм і секс із вампірами. Все це створювалося в інкубаторі для електронних книг інтернет-супермаркету. Упродовж кількох років засновник зміг стати найбагатшою людиною в світі та пережив неймовірне перетворення, але в той час ми про це не думали. Для нас мало значення лише те, що сайт відповідав за половину всього продажу книг, а це означало, що він контролює найважливіші важелі — ціноутворення та розподіл. Отже, ми виявилися залежними від нього.

Я не знала, що технологічна галузь обоюдно Інтернет-супермаркет за його жорстку корпоративну культуру, засновану на збиранні інформації про користувачів, і що рекомендовані фірмою алгоритми, які пропонують мішки для пирососів та підгузки разом із романами про неблагополучні сім'ї, вважаються передовими й декого захоплюють, як перші приклади застосування самонавчання машин. Я не знала, що Інтернет-супермаркет також має прибутковий сестринський бізнес продажу послуг з хмарної обробки даних, заснованої на використанні широко розгалуженої міжнародної мережі серверів. Вона забезпечує підтримку кінцевої інфраструктури веб-сайтів та застосунків інших компаній. Я не знала, що майже неможливо користуватися Інтернетом і не збагачувати інтернет-супермаркет та його засновника. Я тільки знала, що від мене очікують ненависті до них обох, і за будь якої можливості гучно висловлювала своє праведне обурення.

Загалом, проблеми, які могла спричинити технологічна галузь, видавалися віддаленими та абстрактними. Наразі несподіванкою

для нашої агенції, від якої ми не могли оговтатися, стало об'єднання двох великих видавничих установ. Там працювали близько десяти тисяч людей, а загальна вартість видавництва сягала двох мільярдів доларів. Потужність і вартість компанії здавалися мені неосяжними. Коли й було щось, здатне захистити нас від інтернет-супермаркету, то, на мою думку, це компанія вартістю в два мільярди доларів. Я тоді ще не знала про «єдинорогів», у яких по півтора десятка працівників.

Пізніше, коли я оселилася в Сан-Франциско, дізналася, що рік, який провела в барах із своїми друзями з видавництва, бідкаючись через наше непевне майбутнє, був саме роком, упродовж якого багато моїх друзів з нової роботи швидко й непомітно заробляли свої перші мільйони. Поки деякі з них у трохи більш ніж двадцять років започатковували свої компанії чи бодай робили до цього певні кроки під час тривалих неоплачуваних відпусток, я сиділа за столом біля кабінету свого боса та стежила за витратами агенції. Намагалася визначити власну вартість: брала за одиницю вимірювання річну заробітну платню, що попередньої зими зросла від двадцяти дев'яти тисяч доларів до тридцяти однієї навіть без жодних премій. Тож якою була моя вартість? У п'ять разів вищою за вартість нового дивана мого шефа... А ще вона дорівнювала вартості приблизно двадцяти замовлень канцелярських товарів для компанії. Поки мої майбутні друзі наймали консультантів для досягнення фінансових успіхів та медитували на Балі, аби зібрати до купи думки про самоактуалізацію, я збирала пилососом тарганів зі стін свого орендованого помешкання, курила травичку та їздила велосипедом на концерти в складах уздовж Іст-Рівер і стиха наспівувала дорогою, щоб не так боятися.

Це був рік відкритих перспектив, ексцесів, оптимізму, прискорення та надій — але в якомусь іншому місті, в іншій галузі, в чужому житті.

Одного ранку в своїй літературній агенції я трішки з похмілля жувала підв'ялий салат і читала статтю про стартап, який зібрав три мільйони доларів, щоб здійснити революцію в книговидаванні. Текст прикрашала фотографія трьох співзасновників, які широко посміхалися на тлі пасторального краєвиду, мов друзяки зі студентського товариства в день свого випуску. Одягнені в сорочки на гудзиках, усі троє мали такий вигляд, ніби просто хотіли продемонструвати свої чудові посмішки. Вони здавалися такими природними, такими переконливими. Нагадували чоловіків, які користуються електричними зубними щітками, ніколи нічого не купують у дешевих магазинах, стежать за фондовим ринком і не допускають брудних серветок у себе на столі. На чоловіків, поряд із якими я завжди почувалася непомітною.

Якщо вірити їхнім заявам, революція мала відбутися завдяки мобільному застосункові для електронного читання, що працював за підпискою. Застосунок планувався з вузькою спеціалізацією, а обіцяна функція — доступ до бібліотеки електронних книг за скромну щомісячну плату — здавалася однією з пропозицій, до яких зазвичай буває багато пояснень дрібним шрифтом. І все-таки щось у цій ідеї мені сподобалося.

Застосунок для електронного читання був новою концепцією для видавничої галузі, в якій нові ідеї з'являлися нечасто й ніколи не сприймалися вдячно. Не додавало оптимізму й те, що книговидавництво завжди почувалося на межі краху. Проблема не лише в монополісті онлайн-супермаркеті чи злитті компаній загальною вартістю в два мільярди доларів — хоча це також посилювало нашу

тривогу. Річ тут в особливості традиції. Здавалося, що досягти успішної та стабільної кар'єри у видавничій галузі можна лише по отриманні щедрого спадку, одруженні з багатієм, а ще — якщо дочекатися, поки хтось із колег піде з роботи чи помре.

Серед моїх друзів із допоміжного персоналу точилися розмови про те, чи знайдеться нам місце, якщо галузь і далі скорочуватиметься. Приємно отримувати нові книги в твердій обкладинці безкоштовно, але приємнішою була б можливість дозволяти собі їх придбання. Людина, звичайно, могла прожити в Нью-Йорку на тридцять тисяч доларів на рік, мільйонам це вдавалося й із меншими грошми. Але тисячу чотириста доларів чистого прибутку щомісяця важко було поєднати зі світським, відкритим, витратним стилем життя, якого вимагала приналежність до видавничої галузі, — з корпоративними вечірками, з сукнями за триста доларів, з книжковими шафами з Форт Грін або Бруклін Гайтс.

Кожен з моїх знайомих із числа допоміжних працівників мусив покладатися на побічне джерело доходу — редагування, роботу бармена чи офіціантки, або на щедрого партнера. Про це джерело не часто розповідали комусь поза своїм вузьким колом. Говорити про гроші було б принизливо, тимчасом як перші особи у видавничій галузі замовляли собі на обід лосося та дорогі вина й, здавалося, вважали нашу низьку платню не системою експлуатації, а чимось на кшталт обряду посвяти тих, з ким вони могли навіть відчувати власну вагу, тобто з нами.

Правду мовити, нас було забагато. Фахівців з англійської мови, які мали певну побічну фінансову підтримку аби погоджуватися на безоплатне стажування, було більше, ніж відповідних посад в агенціях та видавництвах. Пул молодих талантів повсякчас поповнювався. Хлопці в бежевих черевиках-дезертах і дівчата в гірчично-жовтих кардиганах чекали слухної нагоди й стискали в руках свої чудові резюме.

Галузь певною мірою трималася на нашому безмежному терпінні. Однак ми з друзями із видавництва були вперті. Нам подобалося

працювати з книгами, ми чіплялися за нашу культурну столицю. За перебування тут доводилося сплачувати зависоке мито, але ми були готові до цього. Логіка корпоративної моралі, здавалося, підтримувала галузь. У книговидавництві не вдавалося швидко запроваджувати інновації, це правда, але, безумовно, ми — освічені, пристрасні, закохані в літературу прихильники людського самовираження, — не могли би поступитися компанії, керівники якої навіть не вміли цінувати книгу. Ми мали художній смак і цілісність. Але нас виснажували нестатки.

Особисто мені постійні нестатки надто докучали. Я не могла вважати себе бідною, в жодному разі це не можна було б так назвати. Проте мій соціальний статус був нижчим за той, який я мала від народження. Як і багато моїх однолітків, я могла дозволити собі працювати в книговидавництві лише тому, що мала надійну підтримку. Я закінчила коледж, не залізла при цьому в борги, хоча це було не моєю власною заслугою. Батьки, бабусі й дідусі забезпечили мені навчання ще ледь не до мого народження. В мене нікого не було на утриманні. Я мала незначну таємну заборгованість за кредитною картою, але не хотіла просити допомоги. Позичала гроші, щоб сплатити оренду чи погасити рахунок за медичну допомогу, або, навіть, через нестримне прагнення придбати сукню, й завжди почувалася цілковитою невдахою. Мені було соромно, що не могла утримувати себе, було соромно, що мої щедрі батьки з їхнім всепрощенням ефективно субсидують успішну літературну агенцію. Я рік залишалася на їхньому медичному страхуванні. Становище можна назвати нестабільним. Я не почувалася впевненою.

Батьки завжди сподівалися, що я отримаю фах у галузі медицини чи юриспруденції, і це гарантуватиме мені стабільність та безпеку. Вони були забезпечені — мама-письменниця мала справу з некомерційними організаціями, батько працював у фінансовій сфері. Та вони хотіли для мене незалежності. Мій брат, який отримав освіту до рецесії 2008 року, зробив успішну кар'єру вже в моєму тодішньому

віці. Ніхто з рідних не розумів правил повільного кар'єрного поступу сходинками видавничої ієрархії та пошарпаного ностальгічного гламуру цієї галузі. Мама часто лагідно запитувала, ніби між іншим, поки готувала каву чи надягала пальто: чому я в двадцять п'ять років досі асистентка. Однак насправді вона не чекала на ґрунтовну відповідь.

Мої бажання були цілком звичайними. Я хотіла знайти своє місце у цьому світі й стати незалежною, корисною та успішною. Я хотіла заробляти гроші, хотіла самоствердитися й почуватися впевненою та потрібною. Хотіла, щоб мене сприймали серйозно. І не бажала, щоб хтось за мене хвилювався.

Попри підозру, що співзасновники стартапу електронних книг можуть долучитися до боротьби, якою я переймалася, на ворожому боці — на боці інтернет-супермаркету, який перемагав за рахунок видавців, авторів та агентів, я заздрила їхньому відчуттю права на власне майбутнє. Було щось незвичне й привабливе в людях, які бачили перспективи розвитку галузі, для яких горіло зелене світло на шляху до їхньої мети.

Я не знала, що три мільйони доларів вважалися скромним здобутком. Я не знала, що більшість стартапів не раз уже збирали кошти, а три мільйони доларів — це лише перша спроба, так, на кишенькові витрати. Мені ця сума здавалася символом становлення, свідченням стабільності, таким само надійним, як і чек на пред'явника, з яким можна діяти й досягати мети. Я припускала, що за ними — майбутнє у видавничій справі. І я бажала до них долучитися.

Приєдналася до стартапу електронних книг на початку 2013 року після невимушеної співбесіди. Коли йшла до них, тримала в уяві певний стереотип технаря — відлюдькуватого, немитого, голодного на секс і незграбного. Але співзасновники, які ніколи не називали себе технарями, від початку зруйнували цей образ. Головний виконавчий директор був рухливим, упевненим, зграбним, директор з технологій — спокійним, вдумливим, скромним і терплячим. Третій

засновник, розробник, який назвався директором продукту, викликав до себе симпатію з першого погляду. Він закінчив мистецький коледж на Східному узбережжі. Носив щільно підігнані джинси. Я почувалася так, ніби вже давно знала його, — він був схожий на моїх друзів з коледжу, але успішніший. Я виявилася старшою за всіх трьох.

Співбесіда зі співзасновниками велася так невимушено, що більше нагадувала знайомство за кавою. Її важко було порівняти зі зловмисними допитами, які вганяли мене в пінт в інших компаніях. Якоїсь миті мені здалося, що цим трьом просто кортіло потеревенити зі мною. Зрештою, вони нещодавно переїхали з іншого кінця країни. Не скидалося на те, що їм подобалося жити в Нью-Йорку. Вони вочевидь надавали перевагу енергії Заходу, але потребували наближення до галузі, в яку вривалися і з якою збиралися співпрацювати. Я завжди співчувала тим, кого спіткали невдачі в коханні, тож подумала, що, можливо, вони просто самотні.

Проте, звичайно, в цьому я помилялася. Вони були зосереджені й самовдоволені. Усі троє чисто поголені, з доглянутою шкірою. Завжди носили свіжі, акуратно застібнуті сорочки. І, звичайно, мали постійні стосунки з успішними жінками із розкішним волоссям. Разом із ними займалися спортом і обідали в дорогих ресторанах. Вони жили в невеличких помешканнях у районі Мангеттена й не мали очевидної потреби психотерапії. Засновники поділилися зі мною своїм баченням перспектив компанії та планом дій. Не соромилися говорити про це, не соромилися виказувати власну амбітність. Мали тільки свіжий погляд початківців у галузі та досвід престижних стажувань у великих технологічних корпораціях в районі Затоки. Але говорили про свою роботу так, ніби вже стали ветеранами галузі, які керували компанією все життя. Щедро роздавали поради щодо ведення бізнесу, мовби пропрацювали не якісь там рік чи два, а зробили бозна-яку кар'єру. Ці люди були цілеспрямованими. Мені так закортіло стати схожою на них і їм сподобатися!

Моя посада створювалася спеціально, тож мене взяли на тримісячний випробувальний термін. Коло моїх обов'язків поки що залишалося трохи невизначеним — редагування заголовків у застосунку, копірайтинг, різна секретарська робота. Як найманому працівникові, мені платили двадцять доларів на годину, без жодних додаткових пільг. Розмір суми не заявляли наперед, але я підрахувала річну зарплату й задоволено відзначила, що вона мала б скласти сорок тисяч доларів.

Друзі з видавництва скептично сприйняли звістку про моє працевлаштування. У них з'явилося багато запитань, на які мені незручно було відповідати. Хіба модель підписки не підриває систему авторських гонорарів? Хіба це не можна вважати цинічним привласненням публічної бібліотечної системи? Хіба такий застосунок не можна вважати, в кращому разі, паразитом? Чи відрізняється все це хоч якось від інтернет-супермаркету й чи не може статися так, що застосунок досягне успіху за рахунок літературної спільноти? Я не мала гідної відповіді на більшість запитань. Намагалася не думати про них. Самовдоволено визначила для себе сенс більшості того, про що допитувалися мої друзі, як одне головне запитання: «А як же ми?».

Офіс стартапу розташовувався за квартал від Канал-стрит, сусідив із районами Ноліта, Літл Італі та Чайна Таун. Там навіть у будні було повно туристів, які поглинали тістечка, запивали їх еспресо з маленьких паперових келишків, тимчасом як їхні діти розглядали у вітринах припорошені пилом крути пармезану. Офіс виявився просто лофтом з кількома столами, не схожим на офіс компанії, що має дати людям змогу купувати й продавати художні твори через аукціон в Інтернеті завдяки бізнес-моделі, якої я так і не зрозуміла до кінця. Я завжди уявляла аукціони як гарячкове виявлення кимось свого багатства на позір та можливість демонстрації своєї зверхності. На той час я не усвідомлювала, що в галузі технологій таке хизування багатством вважалося не лише вульгарним, а й застарілим. У колі

цих людей пристойно було приховувати власні статки, так само як і свій браузер.

Дерев'яна підлога в лофті рипіла, вздовж однієї стіни тягнулася довга кухонна полиця з посудом і торбинками кавових зернят місцевого смаження. У ванній кімнаті був душ. Свого першого робочого дня я знайшла на своєму столі вітальний подарунок — стосик книжок про технології у твердій палітурці з підписами засновників і логотипом компанії на восковій печатці — мушлі з осяйною перлиною.

Стартап електронних книг мав мільйонне фінансування та штатні вакансії для забезпечення кваліфікованими працівниками, але сам застосунок існував поки що у вигляді попередньої приватної альфа-версії, якою користувалися лише кілька друзів і родичів засновників та інвестори. Окрім мене в компанії наразі був лише один працівник, програміст на ім'я Кем, якого засновники найняли для редагування фотографій у застосунку. Ми вп'ятьох сиділи в глибині лофта навколо столу з червоного дерева за кавою, неначе на нескінченному засіданні ради.

Уперше за свою кар'єру я відчувала, що до мене прислухаються. Цікавилися моєю думкою про досвід користування застосунком для читання, про якість пропонованих послуг, про кращі способи завоювання прихильності інтернет-спільноти читачів. Попри те, що я зовсім не зналася на технічній інфраструктурі та кепсько уявляла стратегію компанії — почувалася корисною. Це так хвилювало, коли я спостерігала за збиранням до купи окремих частин бізнесу й відчувала, що теж можу зробити власний внесок у процес.

У день народження директора з технологій ми поїхали в Мідтаун на перегляд фільму про боротьбу з тероризмом. Фільм розпочався монтажем телефонних дзвінків, які люди надсилали із Всесвітнього торгового центру пам'ятного для всіх дня одинадцятого вересня. Я не хотіла дивитися далі, але не знала, як делікатно вийти. Не хотіла нікому пояснювати, що в свої чотирнадцять бачила з вікна школи, розташованої за чотири квартали від веж, як усе там відбувалося

Міркувала про відмовку біологічного характеру — розлад шлунку чи місячне Припускала й можливість піти по-англійськи. Гнівалася на себе за те, що не дізналася наперед, про що буде фільм, кляла себе, ненормальну з ненормальним життєвим досвідом, бо не могла разом із колегами насолоджуватися бойовиком і не потерпати через посттравматичний стресовий розлад. Так важко було спокійно сидіти на своєму місці, що загубила сережку, й коли після фільму ввімкнули світло, директор з технологій став навколішки й почав її шукати та закликати інших на допомогу. Мені було ніяково спостерігати за їхнім плазуванням синтетичним килимовим покриттям, яке вони обмацували долонями. Я зачекала кілька секунд, а потім вигукнула, що знайшла сережку. Хлопці зраділи. Усі встали, застібнули куртки. Ніхто не помітив, як я вийняла з вуха другу сережку. Я показала її та поклала до кишені.

Ми вийшли в ранні зимові сутінки й рушили до японського десерт-бару за рогом. Я ніколи не була в десерт-барі, а вже про японський — що й казати. Хлопці були в захваті від побаченого там розмаїття. Нагадали один одному, що за все сплатять карткою компанії, та набрали цілу купу ласощів. Я сиділа з ними чотирма, дивилась, як вони занурюють свої ложки в десерти один до одного, відмовлялася, коли мені підсовували свої порції, аби все скуштувала, й намагалася уявити, що думають про нашу команду інші відвідувачі. Почувалася водночас нянею, п'ятим колесом до воза, наставницею, молодшою сестрою і колегою. І ще — невимовно щасливою. Пізно ввечері йшла центром міста до станції метро та з приємністю пригадувала події цього дня.

Я потоваришувала з Кемом, іншим співробітником, який не входив до числа засновників. Під час обідніх перерв ми з ним ходили на розвідки до сусідніх закладів і повертатися з бутербродами або з в'єтнамськими стравами в герметичних пластикових контейнерах. Обідали на своїх робочих місцях, тимчасом як він терпляче пояснював мені різницю між розробкою інтерфейсу

та бек-енд програмуванням. Принагідно ми, як двоє співробітників стартапу, обговорювали розподіл своїх обов'язків, хоча жодного суспільного продукту ще не було, та його заздалегідь визнали актуальним. «Я вважаю ми обрали вдалий для себе час, щоб приєднатися до компанії, — так заспокоював мене Кем. — Гадаю, що все в нас буде чудово». Він або не знав, що мене взяли на роботу з випробувальним терміном, або справді був оптимістично налаштований щодо мого подальшого зарахування в штат.

Кем мав м'яку, стриману вдачу. Любив свою дівчину і її кішку, й мені подобалося слухати, як він розповідав про них. Я лише одного разу бачила, як він завівся. Я тоді намагалася організувати книжковий клуб компанії, але ніхто із співзасновників ним не зацікавився. Вони казали, що надто заклопотані розробкою застосунку. Хто з них мав тоді час на книжковий клуб? Я розуміла це й не особливо сперечалася, але Кем напався на них у чаті компанії: став на мій бік у цій неприємній ситуації. Зауважив, що їхня поведінка щодо мене ганебна й брутальна, тимчасом як я наполегливо працюю над започаткуванням культурних традицій компанії.

Це було правдою хіба що частково. Упродовж тих перших тижнів, коли я лише робила копії веб-сайту, допомагала шукати серед випускників небагатьох найкращих університетів програмістів, яких можна було б узяти на роботу, та редагувала угоду про конфіденційність з користувачами, щоб вона хоч трохи нагадувала дружню домовленість, а не просто офіційний документ, — мені здавалося, що засновники трохи переплачують мені за просте перебування в офісі й замовляння для них перекусів: сирних крекерів, маленьких шоколадних батончиків, йогуртів з чорницею.

Можливість щось жувати просто на робочому місці була новим для мене досвідом. У літературній агенції перекус на роботі поза обідньою перервою вважався чимось непристойним, хрумтіння якимсь бубликом чи шарудіння пакетиком з печивом вважалося виявом неохайності та непрофесійності. На попередньому робочому місці

свою неспроможність утриматися й не зачіпати до обіду принесеної з дому їжі я пояснювала відсутністю здатності до самоконтролю, адже все-таки залишалася по-дитячому пухкенькою в тому віці, коли пухкенькими дозволяється бути хіба що після пологів. Хлопці, нато-мість, жували цілий день. Вони їли чіпси за своїми комп'ютерами й витирали руки паперовими рушниками, просто над клавіатурою відкривали пляшки, з яких із шипінням виривалася газована вода. Я ретельно вивчала їхні смаки й намагалася тримати в офісі те, що вони найбільш вподобали: одного тижня коробку кlementинів, наступного — пакетики попкорну з чеддером.

З подачі Кема я таки вирішила взяти на себе справу створення традицій компанії. Наполегливо працювала над книжковим клубом, хоча засновники й далі його ігнорували. Я організовувала виходи командою. Одного разу ми відвідали одну з найкращих приватних бібліотек, яка належала відомому фінансистові, корифею банківської справи дев'ятнадцятого століття. Ми розгулювали будівлею, милувалися імпозантними книжковими шафами від підлоги до стелі, гвинтовими сходами та позолотою. Світлини з тих відвідин розмістили в соціальних мережах. Усі погодилися, що саме такий вигляд мусить мати й наш застосунок — розкішний, але не викличний.

Приватна бібліотека справді вражала, але, якщо по правді, троє чоловіків віку трохи за двадцять із мільйонами в банку не потребували моєї допомоги, щоб потрапити на цю екскурсію. Їм вигідніше було б витратити ті гроші, які вони мені платили, на власні перекуси. Попри Кемові заяви, не потребували шефи й моєї допомоги у формуванні традицій компанії. Я їм, здається, взагалі не була потрібна. Традиції, якщо їх і мала наша маленька компанія, оберталися навколо звичок засновників. Коли вони інколи сперечалися, я не бачила жодного з них розлюченим. Їм дивним чином вдавалося розв'язувати всі протиріччя на широченному дивані за спільними відеоіграми з пивом. Вони не потребували згуртованої команди, й ми цим не займалися,

бо вже мали таку. Ми розбудовували компанію — чи то пак вони розбудовували, а я за цим спостерігала.

Ми знайшли нове офісне приміщення в тій частині міста, що ніби вказувала на нашу приналежність — гордо іменувалася Кремнієвою алеєю. Приміщення належало іншому стартапові, але тепер обставини змінилися. Стартап, який орендував приміщення, працював над чимось у медіапросторі, й чисельність його працівників то зростала, то скорочувалася, знову ж таки, залежно від обставин. Під час зборів команди наш головний виконавчий директор пояснив, що цей медіа-стартап уже кілька разів змінював напрям своєї діяльності. Я запитала, що він має на увазі, й усі четверо якось підозріло глянули на мене. Зміна напрямку діяльності означала, що вони змінювали свою бізнес-модель для отримання прибутку. Їх не влаштовував обраний від початку напрям. І це, окрім іншого, означало, що вони мали стати для нас повчальним прикладом. Залишилися тільки двоє їхніх співзасновників. Решту звільнили по вичерпанні фінансів.

Привид цих звільнень нависав над нами як нагадування, що потрібно працювати більше. Більшість часу ми практично не підіймали голів, кожен на своєму робочому місці в сьак-так облаштованому офісі. Лише обмінювалися короткими фразами. Разом ходили обідати й у цей час обговорювали стратегію компанії. Поверталися до своїх комп'ютерів і уникали поглядів одне одного. Проводили довгі наради з пристрасним обговоренням партнерства та дизайну, замовляли піцу, коли зустрічі затягувалися до вечора. Терміни тиснули на нас, ставки були високі.

Одного дня головний виконавчий директор зібрав нас у конференц-залі для своєї презентації, яку хотів використати під час зустрічі з видавцями. Розпочав із заяви, мовляв, наш час — це доба нової моделі користування ресурсами. Він говорив про покоління Міленіуму так, ніби сам до нього не належав. За його словами, це покоління прагне не володіння ресурсами, а досвіду користування ними. Це не просто нова ринкова стратегія, а нова культурна ідеологія.

Провідні цифрові платформи для ощадливого спільного користування ресурсами дають людям змогу переглядати фільми, прослуховувати музичні альбоми та грати у відеоігри, брати напрокат коктейльні сукні й святкові костюми, винаймати кімнати в будинках незнайомих людей і їздити в чужих автомобілях. Музика, фільми, телебачення, роздрібна торгівля й транспорт уже залучені до цього процесу. Настав час книг. Директор розгорнув слайд, на якому було зображено логотипи різних успішних платформ із підписки на культурні ресурси; наш логотип красувався в центрі.

Далі головний виконавчий директор наголосив, що продукти технологій уже ввійшли в усі сфери життя. Поки тривала його доповідь, я зрозуміла: для нас практичний сенс залучення людей до застосунку полягає не стільки в самому читанні, скільки в отриманні від них сигналу, що вони належать до читачів, отже, користуватимуться сучасним застосунком для читання. Тим паче — з його інноваційним, привабливим дизайном. Ідеальним користувачем, як я його собі тепер уявила, була б для нас людина, яка вважає себе читачем, але насправді таким не є. Адже кожен, хто читає більш ніж кілька книг на місяць, може спричинити нам витрати на їх ліцензування. І вони перевищать його плату за абонемент. Як сказав директор, книги — це лише одна з можливостей але не остаточна мета. Вони є тільки одним із типів контенту й усього-на-всього першим кроком на нашому шляху. Постійне зростання — ось що є остаточною метою. Можливо, й так. Я залишала їм самим це з'ясувати.

Головний виконавчий директор не хотів визнавати причин зацікавленості покоління Міленіуму досвідом користування такими ресурсами, як, наприклад, оренда речей. Ідеться про речі, якими вони ніколи не володітимуть. Цими причинами можуть виявитися заборгованість за кредитами за навчання, рецесія чи різке зростання ринкової вартості культурного продукту в епоху його цифрового розповсюдження. Його погляди на майбутнє не припускали жодної кризи. Самі лишень можливості.

Я намагалася зрозуміти, чи можна в це вірити. Головний виконавчий директор був харизматичним, відданим компанії та її перспективам, яскравою особистістю — як інші двоє засновників. Їхні інвестори з Кремнієвої долини теж, мабуть, так вважали. Але скидається на те, що вони байдуже ставилися до тієї частини бізнесу, про яку я піклувалася найбільше, до книг. Прізвище Гемінгвея в презентації директора написали неправильно — з двома літерами «м».

Отже, сама модель — починати з книг і розширюватися далі — здавалося, надто збігалася зі стратегією онлайн-супермаркету. Я почала замислюватися: чому вони найняли саме мене. Схилялася до думки: це тому, що я зналася на книгах. Могла стати містком між старою і новою гвардією. Я захоплювалася перекладами, уявляла себе значущою. Пізніше, коли краще зрозуміла зацікавленість галузі у просуванні жінок — якщо не на головні позиції, то принаймні на посади, пов'язані з корпоративною маркетинговою роботою, — почала міркувати інакше. Можливо, мала для них значення радше з естетичного боку, ніж із бізнесового?

Чого я ще тоді не розуміла — це сподівань засновників на виконання моєї роботи без спеціальних вказівок з їхнього боку. Метким особам зі справжніми підприємницькими здібностями властиве вміння робити що заманеться й переконувати всіх, нібито саме ця робота вкрай необхідна. Навіть, якщо насправді нікому вона не потрібна. Це невід'ємна частина стратегії самої індустрії технологій. Але мені вона здавалася природною. Мою уяву досі полонили критерії роботи у видавництві. Я запропонувала серію книг, які стартап, на мою думку, мав розмістити для залучення літературної спільноти. Вважала, що нам потрібен книжковий блог. Натомість стартап закупив машини для кави, аби пропонувати безкоштовні еспreso й випічку під час галузевих конференцій. Досі заохочення зазвичай мало вигляд торбинки з екологічно чистої тканини або попередньої читацької копії дебютного твору в жанрі фантастики. Вочевидь я мала проблеми в плані стратегії.

«Вона занадто зацікавлена навчанням, а не самостійною роботою», — написав одного разу головний виконавчий директор у чаті компанії. Я побачила це випадково: він звертався до двох інших співзасновників. Ми працювали в одному приміщенні, й він щиро вибачився. Однак я без кінця прокручувала подумки його слова. Мені завжди було цікаво навчатися в когось, і це зазвичай заохочувалося. Навчатися мені вдавалось найкраще. Я не звикла до тих свободи й простору, які надавали засновники. Бракувало їхньої довіри, їхнього схвалення. Я не знала правил стартапів, які заохочували експерименти, дозволяли діяти на власний розсуд. Ніколи не чула відомої серед розробників стартапів приказки: «Просіть вибачення, а не дозволу».

Для самоосвіти я читала дописи в блогах про менталітет стартапів і щосили намагалася дотримуватися тих порад. Головний виконавчий директор за рік до того публікував допис під назвою «Як домогтися впливу вже першого місяця вашої роботи в стартапі». Я гнівалася на себе, що відразу не прочитала його поради. Беріть на себе відповідальність. Будьте оптимістами. Висловлюйте власну думку.

Урешті я вдалася до написання довгих, складних та неочікуваних для засновників електронних листів на їхню пошту: декларувала свою пристрасть до читання. Була впевнена в тому, що застосунок для електронного читання потребує схильності персоналу до цього заняття. Можливо, я не знала, як стати зразковим розробником стартапу. Принаймні поки що не знала, але, безумовно, могла виявитися корисною — як тематична група з однієї людини, вже залучена до команди. По кількох довгих і щирих електронних листах і ще одній неприємній розмові сам-на-сам в офісі нарешті збагнула, що не можу залишатися в компанії. Мені сказали: поки не той момент у її становленні, щоб такий працівник, як я, міг знадобитися. Сфера діяльності, до якої я могла б докласти сили, поки деякий час залишатиметься не затребуваною.

Усі співзасновники висловили бажання допомогти мені в пошуках нової роботи. Вони вважали, що я волію і далі працювати в галузі технологій, і я цього не заперечувала. Не хотіла повертатися до видавничої галузі після спроби залишити її та цієї поразки. Почувалася ніби зрадницею: приєдналася до стартапу, який збирався розхитати світ книговидавництва. Побоювалася, що тепер можу виявитися небажаною в цьому світі.

До того ж, я вже до певної міри засвоїла властиві галузі технологій відкритий погляд на речі, оптимізм і відчуття можливостей. У видавництві ніхто з тих, кого я знала, не міг похвалитися швидким кар'єрним просуванням. Ніхто з працівників мого віку не відчував захвату від очікуваного майбутнього. Натомість технології обіцяли майбутнє, яке наразі могли пообіцяти мало галузей і технологій.

Більшість засновників інших стартапів, з якими були знайомі мої колеги через своїх венчурних капіталістів, жили в районі Затоки. Директор продукту з ностальгією згадував Каліфорнію. «Я гадаю, що Сан-Франциско найбільше підходить молодій людині, — сказав він мені. — Вам слід було давно туди поїхати». Я хотіла сказати, що й зараз вважаю себе ще молодою: мала за плечима лише двадцять п'ять. Натомість відповіла, що постараюся надолужити.

Усі мої знайомі з Сан-Франциско на той час уже виїхали. Наш курс закінчив коледж просто під час рецесії, і коли більшість подалася до Нью-Йорка, змагатися за безкоштовне стажування та інші рештки зруйнованої економіки, дехто вирушив на Захід. Ці люди не впадали у відчай. Натомість вирішили на деякий час залягти на дно та захопилися мистецтвом. Селилися в осяяних сонцем помешканнях, знаходили якусь роботу на неповний день і поринали в складне й заплутане соціальне життя. Вільно експериментували з галюциногенами та груповим сексом, курили травичку, спали цілими днями, пиячили, відвідували садомазохістські вечірки та жадібно поглинали буріто*. Збирали музичні гурти і займалися секс-бізнесом. Проводили вихідні в горах, у лісі або на пляжі, ночували в кемпінгах і просто на природі, брали участь у всіх тих корисних заняттях, якими й ми розважалися в Нью-Йорку.

Ця ідилія тривала недовго. Як розповідали мої друзі, її змінила пекельна картина пізнього капіталізму. Ціни на оренду стали кусючими. Художні галереї та музичні майданчики закривалися. Бари наповнилися двадцятирічними хлопцями у фірмових футболках, які ніколи не допивали своє пиво й обурювалися, коли хтось на тротуарі закурював сигарету надто близько до дверей бару. Хлопцями, які ходили в кросівках до нічних клубів. Хлопцями, які казали «кей» замість «тисяча».

* Мексиканська страва; м'який пшеничний корж, у який загорнута різноманітна начинка.

Веб-сайти для знайомств заповнили цілеспрямовані особи, які відкрито називали посібники з управління бізнесом своїми улюбленими книгами та приїздили на вечерю з рюкзаками, на яких значилися назви їхніх компаній. Молоді менеджери з'являлися на секс-вечірках, де зустрічалися лише з такими самими молодими менеджерами. Під час щорічного Прайд-параду мої друзі, вкриті блискітками, в дивакуватому одязі, накачані екстазі, виявили що вони марширують поряд із одягненими у фірмовий одяг скромних кольорів прихильниками сімейних цінностей, менеджерами цифрового маркетингу, які ідентифікували себе як гетеросексуали.

Місто виявляло прихильність до нещодавніх випускників коледжів з вагомими банківськими рахунками. Навіть Окленд перестав сприяти художникам і письменникам, які працювали інструкторами з йоги або касирами продуктових магазинів. Як розповідали мої друзі, не залишилося жодної роботи для тих, хто не хотів працювати в компаніях з технологій. Певна річ, ніхто з них цього не бажав. За кілька років вони перебралися до заможних районів Нового Орлеана чи Лос-Анджелеса або вступили до університетів. Розлетілися та розїхалися своїми шляхами, поховали в своїй свідомості улюблене місто, якого, як усі запевняли мене, більше не існує.

Навесні я приїхала до Сан-Франциско, щоби пройти співбесіду, аби працювати з клієнтами в стартапі, що займався аналізом інформації. Не повідомила про це своїм колишнім друзям із району Затоки. Боялася їхньої реакції. Ще б пак: беруся за роботу в галузі технологій, тобто хочу приєднатися до тих, кого мої друзі звинувачували в своєму вигнанні. Через таких їм довелося залишити місто. Ці люди зіпсували їхнє безтурботне життя. Я потягом їхала з аеропорту до міста й почувалася відступницею, всім чужою.

Як і належить представникові покоління Міленіуму, скористалася платформою для оренди житла. Забронювала кімнату в районі Місії, в помешканні, що належало парі віку за п'ятдесят. Уперше скористалася цим застосунком. І коли стояла на східцях перед

гарним будиночком у вікторіанському стилі, почувалася героїнею літературних творів XIX століття в передчутті нової пригоди. «Ласкаво просимо додому», — маркетингове гасло платформи з оренди житла, здавалося, випромінювало родинне тепло. Веб-сайт наголошував на товариськості, затишку, збагаченні життєвого досвіду завдяки новим зв'язкам. Проте мої господарі зустріли мене байдуже, нагадали, що це, насамперед, угода.

Коли чоловік показував рушники для гостей у шафі в моїй кімнаті й лимонне дерево за вікном на задньому дворі, запитав, що привело мене до міста. Я з певним побоюванням пояснила, що збираюся пройти співбесіду в стартапі. Знала, що навколишня місцевість здавна була анклавом художників, громадських активістів та інших категорій людей, які не мали достатньо грошей для відстоювання права на свою власність у житловому суді. Я намагалася бути делікатною. Він кивнув без осуду й знизав плечима. «Ми весь час приймаємо гостей, — повідомив чоловік. — Гадаю, можна сказати, що ми також працюємо на стартап».

Чи можна було б справді так сказати? Господар і його дружина працювали повний робочий день у некомерційному секторі, щоб забезпечувати певні атрибути автентичного міського життя. Воно виявилось достатньо різноманітним, щоб здаватися цікавим, і достатньо комфортним — для туристів і таких приїжджих, як я. Господарі спали в цокольному приміщенні. Вони не працювали на продукт. Самі були частиною цього продукту.

Я вперше за гроші жила у незнайомих людей. Помешкання було чисте й зручне, скрізь повно м'яких меблів і ваз із фруктами. Проте я не знала, чи можна відпочивати з книгою на дивані й брати кухонне начиння, аби нарізати собі стиглий персик. Чи не вважатиметься це порушенням умов обслуговування платформою для тимчасової оренди житла? І я винаймаю лише кімнату. Політика компанії повністю гарантувала її відповідальність, але не пропонувала жодної конкретної інформації щодо поведінки. Щоб не ризикувати,

я обережно проходила між моєю спальнею та ванною кімнатою, наче вузькою стежкою через передпокій. Ніби відступивши з неї, могла втрутитися в чужу сім'ю та її життя, яке мені не належало.

Співбесіду для мене організували за протекцією головного виконавчого директора стартапу електронних книг. Він запевнив мене, що робота з інформацією нині дуже актуальна. За його словами, аналітичний стартап, засновник якого чотири роки тому залишив коледж, уже затято вривався на ринок з вражаючою швидкістю. Компанія мала дванадцять мільйонів доларів венчурного фінансування, тисячі клієнтів і одинадцять працівників. «Наші інвестори кажуть, що це наступний єдиноріг, — із захватом розповідав директор стартапу електронних книг, відкинувшись у своєму кріслі, — це просто космічна ракета». Мене переконати було не складно.

Я не відчувала особливого захвату від перспективи роботи з клієнтами, але це була робота для початківця, яка не вимагала знань з програмування. Як фахівець із соціології з досвідом роботи з художньою літературою і трьома місяцями досвіду закупівлі перекусів, я розуміла, що мені не випадає надто перебирати. Співзасновники стартапу електронних книг запевняли, що ця посада тимчасова для мене. Якщо зумію себе проявити, переконували мене всі троє, невдовзі займатимуся цікавішою роботою. Я не знала, що в галузі технологій кваліфікація — принаймні традиційна, наприклад, учений ступінь або досвід — не має значення, коли з нею змагається завзята рішучість. Я досі поводитись як молодий фахівець у світі, де попередній досвід щось важить.

Намагалася сама себе підбадьорити, тож вигадала теорію, звичайно, притягнену за вуха, мовляв, аналітика є природним продовженням моєї гуманітарної освіти. Стартап електронних книг використовував програмне забезпечення для вивчення альфа-користувачів нашого застосунку за допомогою аналізу поведінки. Мені було цікаво переглядати деякі дані: що читають наші інвестори, а від чого відмовляються, читають люди книги з дизайном обкладинки,

розробленим директором продукту, чи ні. У певному сенсі я намагалася переконати себе, що бізнес-аналітика може розглядатись як форма прикладної соціології.

Увечері перед співбесідою в затишку своєї орендованої спальні я переглядала інформацію про співзасновників стартапу з аналітики. Одному з них на той час було двадцять чотири, а другому двадцять п'ять. Згідно з дописами в технологічних блогах, вони були двома неповнолітніми студентами, які разом стажувалися в Кремнієвій долині. І саме тоді в них виникла дотепна ідея впливу на реальний світ за допомогою великих масивів накопичених даних. Ця ідея дуже сподобалася комісії відомого стартап-акселератора* у Маунтін-В'ю. Він запропонував їм фінансування та зв'язки в обмін на семивідсоткову частку в проекті. Засновників надихнуло гасло акселератора: робити не те, чого люди хочуть, а те, чого вони потребують. Акселератор міг похизуватися кількома історіями успіху — застосунком для доставки продуктів, веб-сайтом для стрім-трансляцій, платформою для тимчасової оренди житла — на тлі сотень провалів. Головний виконавчий директор та другий співзасновник полишили свій коледж на Південному Сході, щоб долучитися до акселератора й цілковито віддатися роботі в галузі.

Кілька місяців тому технологічний блог опублікував статтю з оголошенням про перший великий раунд зі збору коштів для аналітичного стартапу на десять мільйонів доларів. На запитання про те, як він витратить це нове фінансування, головний виконавчий директор уточнив свої пріоритети. Він збирався призначити першій сотні працівників зарплатню, набагато вищу за ринкову, й заохотити нинішніх працівників до їх утримання. Це була мова реклами, але я цього не розуміла. Я взагалі не замислювалася, чи справедливе це та як би сама почувалася, якби була, наприклад, сто першим працівником. Я ніколи не працювала поряд із сотнею людей, та навіть

* Соціальний інститут підтримки стартапів.

і з двадцятьма. І, звичайно, ніколи не працювала там, де збиралися заохочувати своїх працівників і мали для цього кошти. Пропозиція здалася мені щедрою. Я визнавала, що наполегливість перемагає.

Коли я приїхала до офісу аналітичного стартапу, з подивом виявила, що штат його працівників зовсім малий. Однак саме офісне приміщення було величезне — принаймні сім тисяч квадратних футів, з полірованою бетонною підлогою і майже не вмебльоване.

П'ятнадцять співробітників з робочими столами розташувалися в глибині кімнати, всі втупилися в монітори, ніби намагалися там знайти приховану від інших істину. Дехто працював навісся біля високих столів. Вони широко розставляли ноги на невеличких гумових килимках.

Біля кожного робочого місця громадилися різноманітні дрібнички — горщики із сукулентами й іншими напівзасохлими рослинами, аніме-фігурки, стоси книжок, пляшки з дорогим алкоголем. На одному столі вивищувалася піраміда з порожніх бляшанок з-під енергетичного напою з кофеїном. Приміщення нагадувало навчальну аудиторію. Жодна людина не здавалася старшою за тридцять років.

Я ще з порогу порахувала жінок. Їх було троє. В джинсах і кардиганах вільного крою поверх футболок, на ногах кросівки. Я одяглася скромно, в тонкий синій блейзер, взула чоботи на підборах. У цьому вбранні завжди ходила на співбесіди. Такий вигляд, на мою думку, свідчив про серйозність і професіоналізм. У видавництвах він вважався прийнятним і водночас якраз до такої міри невимушеним, щоб не здаватися викличним. В офісі стартапу в такому вигляді тепер почувалася білою вороною, тому якомога непомітніше зняла блейзер і сховала в сумку.

Перша співбесіда була з менеджером команди з врегулювання, підрозділу, який працював з клієнтами. Це був кругловидий чоловік з розкошланим волоссям, у вилинялих джинсах та фірмовій футболці з написом «Керування на основі даних». Він всівся на ергономічний офісний стілець, відкинувся на спинку, та час від часу легенько

відштовхувався від неї, ніби дитина, яка бавиться. Крізь скляні двері конференц-зали мені було видно, як міцний чоловік у картатій сорочці їздить на скейті, розмахує однією рукою для рівноваги і енергійно щось вигукує в телефон.

Менеджер з врегулювання поклав лікті на стіл, нахилився до мене і пояснив, що поставить мені низку запитань. Я мала продемонструвати, як вирішуватиму проблеми.

— Отже, — сказав він з таким виглядом, ніби просив поділитися таємницею, — як ви визначите число людей, які працюють на поштову службу Сполучених Штатів?

Якийсь час ми обоє мовчали. Я не знала, що й подумати. Насправді такі речі можна було б знайти в Інтернеті. Я сумнівалася, чи це справді тест для визначення моєї толерантності до всілякої дурні. Може, в цьому випадку доречна зухвала відповідь? Я не уявляла, чого хоче від мене цей менеджер. Він подав мені маркер і вказав на дошку.

— Можете стати до дошки й показати мені, як ви це розв'яжете.

Мені це мало допомогло.

Чотири наступні години менеджер з врегулювання та міцний чоловік, якого я бачила перед тим на скейті (він виявився менеджером з продажів) поставили мені низку запитань і загадали купу загадок. Менеджер з продажу був, здається, приблизно мого віку, говорив нерозбірливо й кипів шаленою, нестримною енергією. Його мова була пересипана всілякими примовками. «Додаєте масла до мого печива», — сказав він, коли я похвалила величезну пряжку на його ремені. «Ось тепер ми вміємо готувати на газовій плиті», — сказав він, коли навчив мене перевертати рядок у програмі, а потім попросив цю операцію повторити.

І менеджер з продажу, і менеджер з врегулювання називали програмне забезпечення для аналізу даних виключно словом «інструмент». Обидва ставили запитання, які викликали в мене відчуття незручності й роздратування.

— Що найскладніше ви будь-коли робили? — запитав менеджер з врегулювання й покрутив обручку навколо пальця.

— Як би ви пояснили своїй бабусі, що таке інструмент?

— Як би ви описали Інтернет середньовічним селянам? — запитав менеджер з продажу; при цьому він смикав то вгору, то вниз блиску-чу застібку на сорочці й закладав руку за пасок.

Позаяк співбесіда в стартапі електронних книг була невимушеною і не викликала у мене жодної ніяковості, я очікувала того самого від аналітичної компанії. Ніхто не попередив мене, що в Сан-Франциско та в Кремнієвій долині співбесіди — суцця кара Божа, щось більше схоже на ритуали дідівщини, ніж на бездоганну систему перевірки кандидатів на посади. Механізм пошуку гігантів думки в Маунтін-В'ю славився співбесідами, побудованими на головокрутках. І навіть по тому, як подібну практику визнали безглуздою і цілком марною для визначення придатності майбутнього працівника, вона залишилась як традиція. На всій території Затоки претенденти на посади проходили випробування вигадливими запитаннями на кшталт: «Скільки квадратних футів піци з'їдають у Сполучених Штатах щороку?», або «Скільки кульок для пінг-понгу поміщається в літаку?». Деякі запитання, що нібито мали на меті виявлення особистих рис кандидата, вочевидь запозичені з шкільного фольклору. «Що б ви зробили, якби були супер-героєм?» — із серйозним виглядом запитували професіонали, які займалися пошуком людських ресурсів для компанії. «Що ви наспівуєте, коли залишаєтеся самі в кімнаті?». Мені кортіло відповісти, що реквієм.

За кілька годин до конференц-зали увійшов директор з технологій. Вигляд у нього був такий, ніби він потрапив сюди ненароком. Чоловік зізнався, що не має досвіду проведення співбесід і запитань для мене не приготував, однак офісний менеджер запланував годину на нашу розмову.

Мені це здалося цілком нормальним. Я гадала, що ми поговоримо про компанію: поставлю якісь буденні запитання й нарешті мене

відпустять, ніби першокласницю після уроків. І місто поглине мене разом із моїм приниженням. Але директор з технологій заявив, що його подруга подала документи для вступу на юридичний факультет і він допомагає їй підготуватися. Замість звичайної співбесіди просто хоче провести для мене вступний тест для юридичних вишів. Я розглядала його майже дитяче обличчя, намагалася зрозуміти, чи не кепкує він з мене.

— Якщо ви не проти, я поки що перегляну свою електронну пошту, — сказав він, передав мені тест, відкрив свій ноутбук і встановив таймер на своєму телефоні.

Як вічна відмінниця, я написала цей тест раніше за визначений час і двічі його перевірила. Пожартувала, що зараз ближча, ніж будь-коли, до отримання юридичної освіти. Моя мама пишалась би мною. Директор з технологій ледь усміхнувся, запхав аркуші з моїми відповідями під свій комп'ютер і вийшов із кімнати.

Я сиділа ні в сих ні в тих: сама не розуміла, чого тут чекаю. Не сумнівалася, що цієї роботи не отримаю. Я не лише вочевидь продемонструвала, що не підходжу для неї, а й виставила себе справжньою карикатурою на дивакуватого гуманітарія — антитезою до всього того, що цінує технологічна галузь.

Та ця позбавлена будь-якого здорового глузду співбесіда все-таки принесла мені користь. Я хотіла справити враження. Мені кортіло серйозного сприйняття з їхнього боку. Співбесіда виявила головні недоліки моєї вдачі й цим почасти пояснила мою попередню історію — я дозволяла зневажливе ставлення до мене.

Потім було цікаво, чому саме стартап з аналітики запропонував мені роботу? Через те, що процес співбесіди виявив належний ступінь терпіння, необхідний для роботи з клієнтами? Чи тому, що я виказала поступливість, лояльність? Мною легко керувати? Урешті я дізналася: насправді тому, що я змогла отримати вищий бал за вступний тест для юридичних факультетів. Це змусило мене почуватися з одного боку самовпевненою, з іншого — одуреною.

Адже я водночас виявила і неабиякий інтелект, і неабияку наївність. Усе-таки сподівалася, що в мені побачили щось приховане, унікальне, певний потенціал. Я завжди любила тішитися вигадками.

Пропозиція компанії включала оплачувані медичні й стоматологічні послуги, одноразову виплату до чотирьох тисяч доларів на переїзд і стартову зарплату в шістдесят п'ять тисяч доларів на рік. Менеджер переконував мене, що зарплата вища за ринкову й не підлягає обговоренню. Я й не сподівалася, що зможу заробляти такі гроші. Тим паче мені й на думку не спало б вимагати більшого. З моїм запасом навичок, радше з їх відсутністю, не могла повірити, що хтось збирається платити мені стільки.

Менеджер з врегулювання не згадав про акції, а я про них не запитала. Я не знала, що доступ до акцій є саме тією причиною, з якої люди приєднуються до приватних компаній на етапі їх запуску. Це ж бо єдиний спосіб розбагатіти для когось, хто не є венчурним капіталістом чи засновником. Я навіть не знала, що такий варіант можливий. Зрештою, втрутився менеджер компанії з найму персоналу та порекомендував мені домовитися про це. Решта працівників володіли певною часткою акцій. Ніхто не сказав мені, скільки це коштує, і я не знала, в кого можна поцікавитися.

З висоти своєї фахової затребуваності повідомила менеджерів з врегулювання, що поміркую над цим.

Стартап з аналітики дав мені три тижні на переїзд. У Брукліні, перш ніж спакувати речі, я запросила друзів. Увечері, коли ми трохи випили, моя найближча подруга запитала, чи впевнена я, що прийняла правильне рішення. Нагадувала, що мені подобалося працювати у видавничій галузі, й при цьому машинально чавила пальцями пухирці на пакувальній плівці. Можливо, я передчасно здаюся? Вона сказала що зрозуміє мене, якщо я останньої хвилини прийму рішення й не поїду. «Мобільна аналітика, — вимовила вона, приміряючи пару вінтажних тифельок, які я придбала в момент особистої кризи, — що

це взагалі таке? І тебе це заводить? І ця робота з клієнтами — ти не переймаєшся тим, що вона руйнуватиме твою душу?».

Мене непокоїло чимало всього — самотність, землетруси, невдачі. Утім я не надто переймалася власною душею. Моя вдача відбивала дві грані особистості. Одна з них розважлива й організована, математично вивірена, схильна до порядку й дотримання правил, цілеспрямована, сповнена поваги до авторитетів. Друга ж чинила все, що могла, наперекір першій. Зовні здавалося, ніби в мені домінувала перша, хоча насправді це було не так. Я була не від того, щоб перемогла практичність. Вона могла б стати для мене безпечною пересторогою від невдач. Здавалося, так простіше жити на світі.

І все-таки важко було в своєму соціальному середовищі визнавати, що я переїжджаю на інший кінець країни саме для роботи в стартапі. Бентежила вся ця метушня навколо мого рішення. Мої контркультурні, творчі друзі вбачали в зацікавленні бізнесом меркантильність і цинізм. Так, я продалася. Насправді я цим не переймалася. Ті, хто зрозумів особливості нашого часу, знають, що розпродаж — корпоративних засад, партнерських стосунків — став головним прагненням нашого покоління, єдиним способом заробітку.

У моєму колі, однак, вважалось банальним відверте захоплення технологіями чи Інтернетом. Здебільшого мої друзі пізно й неохоче долучалися до цих речей. У них були акаунти в соціальній мережі, яку вони всі зневажали. Тож користалися тими акаунтами вкрай рідко. Дехто демонстративно носив розкладний телефон без доступу до Інтернету. Ніхто не мав електронної книги. У час, коли все навколо стало цифровим, моє середовище щосили чіплялося за реальний матеріальний світ.

Задля самозахисту я вигадала історію, мовляв, переїжджаю, бо хочу випробувати щось нове. Я ніколи не жила так далеко від місця, де народилася. Розповідала, що в Сан-Франциско відбуваються цікаві музичні концерти, хоча й не мала впевненості, що їх відвідуватиму. Там дозволена медична марихуана. Робота в аналітиці дасть мені

змогу відділити своє професійне життя від особистих інтересів. Я запевняла, що стартап залишиться моєю денною роботою для фінансової підтримки, а решту часу зможу присвятити творчості. Можливо, почну писати збірку коротких оповідань, про яку завжди мріяла. Можливо, займатимуся гончарством.

У будь-якому разі легше вигадати романтичну казку, ніж визнати, що я амбітна, хочу додати обертів і ефективності своєму життю.

Коли я поверталася до Сан-Франциско з новою стрижкою та двома натоптаними спортивними сумками, уявляла себе відважним першовідкривачем. Не замислювалася над тим, що тисячі людей торували цей шлях на Захід до нової американської мрії вже кілька років. Я за всіма мірками запізнювалася.

Це був час прихильності корпорацій до молодих людей. Технологічні компанії залучали новоспечених фахівців з інформатики з усього світу. Розселяли їх у мебльованих помешканнях, оплачували їм рахунки за Інтернет та мобільний зв'язок і пропонували по сто тисяч доларів на переїзд. За програмістами сюди тягнувся потік людей, які не мали стосунку до технологій. То були колишні аспіранти, вчителі середньої школи, громадські активісти, музиканти, фінансові аналітики, ну, і я також.

Цього разу через платформу з оренди я забронювала інше житло, в районі Південного ринку, за кілька кварталів від офісу. То була кімната в будинку на дві сім'ї. З одного боку був сад, з іншого — забетонований внутрішній двір. Тут стояли такі самі легкі розкладні меблі, як у спальнях половини моїх друзів, залишених у Брукліні. Жінка, яка надавала оренду, виявилася власницею підприємства з відновлювальних джерел енергії. Повідомила, що її майже ніколи не буває вдома.

Я мала кілька невеличких коробок з книгами, постільною білизною та одягом, складених у комірчині в офісі стартапу з аналітики. До своїх витрат на переїзд поставилася свідомо. Намагалася заощадити гроші компанії. Трохи непокоїлася: якщо забагато витрачу, пропозицію скасують. Не хотіла, щоб моє нове керівництво вважало мене

легковажною. Проте інші працівники купували собі за ці кошти нові меблі, їжу, сплачували за тижні оренди, але я тоді цього не знала. Я досі діяла відповідно до жорстких обмежень видавничої галузі.

Платформа з оренди житла пропонувала на продаж плоди людської фантазії, і я це гідно поцінувала. У всьому світі люди витискали рештки із тюбиків зубної пасти незнайомців, користувалися їхнім милом у душі, втикалися носами у наволочки незнайомих людей. Я жила як завжди, ось тільки спала на ліжку незнайомої людини, замінила чужий поламаний тримач для туалетного паперу й замовила светри через чужий Wi-Fi. Намагалася вгадати, які люди зазвичай користуються цим сервісом.

Проте я не замислювалася про те, що платформа з тимчасового надання житла призводить до подорожчання оренди, витісняє з ринку господарів житла та порушує ту саму автентичність, яку вона нібито пропонує. Головним був той факт, що це функціонувало, і при цьому зі мною, хоч як це дивно, не трапилося нічого поганого.

Я дала собі кілька днів на облаштування перед початком роботи. Уранці купила каву в пральні, через застосунок знайшла, де можна замовити щось поїсти, й повернулася до своєї спальні. Збиралася провести решту дня за переглядом технічної документації з програмного забезпечення для аналітики. І тут мене охопила паніка. Я неначе зайшла в темний ліс. Не знала, що таке API і як ним користуватися. Не знала, як спілкуватися з програмістами, — навіть близько не могла собі цього уявити.

Увечері перед моїм першим робочим днем, надто спантеличена й приголомшена, щоб спокійно заснути, я переглянула перелік попередніх гостей своєї кімнати. І зрозуміла, що помешкання належить безпосередньо одному із засновників платформи для надання житла в тимчасову оренду. Побачила ім'я засновника й прочитала інтерв'ю, в якому він детально розповідав, як дизайнери могли б скористатися його досвідом і теж стати підприємцями. Він називав їх дизайн-підприємцями. Я переглянула відео, в якому він викладав

основні тези своїх настанов під час конференції з технологій. Чоловік схвильовано дихав у мікрофон. Я дізналася, що вони з двома іншими співзасновниками зібрали понад сто мільйонів доларів. А інвестори були налаштовані давати їм ще більше.

Я оглянула кімнату: голі стіни, дверцята шафи висять на розхитаних петлях... Намагалася розгледіти бодай якісь натяки на успіхи в справі дизайну. Але дизайн-підприємець не жив у цій кімнаті вже кілька років. Він переїхав у перероблений на квартиру склад поблизу свого офісу, чудово облаштований та оздоблений. Він не озирався назад.

Аналітичний стартап виробляв, якщо висловлюватися образно, кайла для Золотої лихоманки продуктів, за якою стояли венчурні капіталісти. Історія Золотої лихоманки — це повчальне застереження. Однак у Кремнієвій долині пов'язані з нею метафори з гордістю використовують ті, хто сягнув успіху на своєму шляху. Це виробництво так званих кайл було бізнесом для бізнесів. Інфраструктурою, а не послугою. Стартапи в Нью-Йорку розбудовували культурну спадщину свого міста. Вони створювали сервіси для ЗМІ та фінансів. Ще частіше — просто привабливі інтерфейси для продажу речей, на придбання яких потрібно було б витратити більше часу, грошей, енергії чи смаку, якби довелося купувати їх в іншому місці. Так само й розробники програмного забезпечення в районі Затоки прагнули узурпувати свій вплив на технологічні компанії, що там діяли. Вони створювали інструменти для інших розробників програмного забезпечення.

Це була ера великої інформації. Величезні масиви даних давали змогу в рази підвищувати обчислювальну потужність комп'ютерів. Зберігалися вони по-сучасному — в хмарах. Потужні масиви інформації охоплювали всі галузі: науку, медицину, землеробство, освіту, поліцію, розвідку. Правильні висновки не мали ціни, коли йшлося про створення нових продуктів і вивчення психології користувачів. А відтак вони використовувалися для запуску дотепних адресних рекламних кампаній.

Не всі розуміли, для чого їм потрібні великі обсяги інформації, але всі були впевнені, що вони їм таки потрібні. Ці перспективи збурювали пристрасті менеджерів продуктів, керівників рекламних агенцій та спекулянтів фондового ринку. Збирання та збереження даних ніхто не регулював.

Інвестори захоплювалися аналітичними прогнозами й перспективами використання алгоритмів навчання машин у масовому порядку або, принаймні, використання їх хоча б для компаній зі списку «Fortune 500»*. Прозорість для публіки тут була небажаною — ліпше, аби маси не знали, якою інформацією про них володіють компанії.

Аналітичний стартап ні з ким не конкурував, окрім компаній, які володіли великими масивами даних, — неповоротких корпорацій-бегемотів з технологічно простим продуктом та нудними застряглими в дев'яностих роках інтерфейсами користувачів. Стартап не тільки давав змогу іншим компаніям збирати спеціалізовані дані про поведінку їхніх користувачів. Він позбавляв їх необхідності створення нових програм. Їм не доводилося також платити за зберігання інформації. На додачу користувачам пропонувалися способи обробки цих даних на кольорових динамічних інформаційних панелях. Співзасновники надавали пріоритет естетиці. З цією метою найняли двох графічних дизайнерів — хлопців зі стильними стрижками та великою підпискою в соціальних мережах для творчих особистостей. Вони надають значення таким речам, як розмір шрифту, й інші деталі. Загалом, важко було сказати що, власне, дизайнери робили цілими днями. Проте інформаційні панелі мали привабливий і вишуканий вигляд. Програмне забезпечення здавалося зручним, надійним, бездоганим. Вплив на користувача гарного дизайну інтерфейсу подібний до магії — він з першого погляду викликає довіру.

* Щорічний список, який публікується в американському журналі «Fortune». До переліку входять 500 найбільших американських корпорацій.

Я не мала нічого проти підкопу під наявні великі корпорації, що займалися рекламними технологіями, не схилялася перед великим бізнесом і надавала перевагу початківцям. Мені подобалася ідея роботи на двох молодших за мене хлопців, які покинули коледж і самотужки склали сценарій власного успіху. Було цікаво спостерігати, як ці двоє двадцятирічних змагаються з лідерами галузі, які досягли середнього віку. Скидалося на те, що вони таки мали шанси на перемогу.

Я стала працівницею номер двадцять, і четвертою з жінок. До мого приїзду команда з врегулювання, яка складалася з п'яти осіб включно з менеджером, наприкінці робочого дня сама обробляли заявки клієнтів. Ми змінювалися по черзі й допомагали одне одному, щоб ніхто не затримувався в офісі допізна. Ця стратегія деякий час здавалася ефективною, але база користувачів поступово розросталася. Співробітники не могли цим займатися, бо мали власну роботу. Збиралися перекласти ці обов'язки на мене.

Чоловіки в команді з врегулювання не були схожі на чоловіків зі стартапу електронної книги. Трохи дивакуваті, веселі, вони трималися невимушено й природно. Носили австралійські робітничі черевики, щільні фланелеві жилети, надвечір вживали енергетичні напої, а щоранку — вітамін D для зібраності й зосередженості на справі. Жували порошковий шведський тютюн і соковито прицмокували. З їхніх великих навушників долинала музика «Deer House» та «EDM». На вечірках команди вони пили віскі, а наступного ранку з похмілля вживали якийсь в'язкий електроліт — засіб від діареї для немовлят. Усі закінчили провідні приватні коледжі й вільно володіли мовою медіа та теорії літератури. Хлопці нагадували моїх друзів, які виїхали з Сан-Франциско, але ці були більш пристосовані до життя й меркантильні, а відтак щасливіші.

Менеджер з врегулювання призначив мені партнера для виконання роботи, Ноя, кучерявого 26-річного хлопця з тату санскритом на передпліччі. Носив він м'яку флісову куртку. Ной був запальний,

балакучий, жвавий, вродливий. Здавався мені чоловіком, який міг би запросити жінку покурити травичку й переглянути художні альбоми та послухати музику Браяна Іно та справді провести з нею вечір за цими заняттями. Я ходила до коледжу з такими хлопцями. Вони зручно вмошувалися на підлозі, прихилялися спиною до ліжка, ідентифікували себе як феміністів і ніколи не зробили би першого кроку. Я могла уявити, як він готує вегетаріанську страву з овочів і запрошує когось на прогулянку під дощем. Або як він з'являється у надзвичайній ситуації з чітким уявленням про те, що саме потрібно робити. Ной спілкувався мовою психоаналітиків, використовував абсолютні поняття й міг переконати кого завгодно в чому завгодно. З'явилося неприємне відчуття: він може мене змусити робити все, що йому заманеться, — проїхати Америку на велосипеді чи приєднатися до якогось культу.

Ми з Ноєм провели перші кілька тижнів у різних куточках офісу. Тягали за собою таріль із сухофруктами й дошку на коліщатках. На ній він креслив і терпляче пояснював мені, як працює відстеження файлів, як дані надсилаються на сервер, як надсилається HTTP-запит і як запобігти так званому стану гонитви.

Він був терплячий, умів підбадьорити й дивився мені просто в очі, тимчасом як ми розбирали можливі проблеми гіпотетичного замовника та різні сценарії помилок програмного забезпечення або — що більш реальне — користувача.

Продукт був насправді технічно складним, хоча компанія переконувала в його зручності. Кількість інформації, яку потрібно було засвоїти, аби принести хоч трохи користі нашим клієнтам, мене просто лякала. Вершини цих знань здавалися нездоланими. Ной давав мені домашні завдання, доручав переговори та наказував не хвилюватися. Товариші по команді пригощали мене пивом і впевнено переконували, що я вже досягла значного поступу. Мені кортіло їм повірити.

Однак я була щаслива, тому що навчалася. Вперше в своєму професійному житті не мусила нікому готувати каву. Натомість

я вирішувала проблеми. Моя робота полягала в перевірці програм незнайомих людей та підказках, де вони помилилися у взаємодії нашого продукту з їхнім і як це можна виправити. Коли я вперше глянула на заблоковану програму й зрозуміла проблему, відчула себе просто генієм, не менше.

Мені не знадобилося багато часу, щоб збагнути могутність великих обсягів даних. Їхні масиви зачаровували — цифровий потік як відображення людської поведінки, відповіді на запитання, про існування яких я не здогадувалася. Щосекунди їх більшало. Наші сервери та банківський рахунок компанії поглинали цю нестримну хвилю.

Наш хліб з маслом залежав від залучення. Цей показник визначав, як користувачі взаємодіють з продуктом. Це було відхиленням від давно напрацьованого галузевого стандарту. Досі за пріоритетними показниками визначали число користувачів і час, проведений ними на сайті. Саме ці показники наш головний виконавчий директор вважав дурнею. Залучення, за його словами, було більш дієвим. Воно створювало циклічний зворотний зв'язок між користувачем і компанією. Поведінка користувачів могла диктуватися рішеннями менеджерів продуктів. Дані про цю поведінку поверталися в застосунок чи на веб-сайт, щоб він знову міг диктувати або передбачати подальшу поведінку користувачів.

Програмне забезпечення було гнучким, призначеним для однаково ефективного функціонування й у фітнес-браслетах чи платіжних терміналах, і в застосунках для редагування фотографій і сервісів з перевезень. Воно могло інтегруватися в онлайн-бутики, цифрові мегаполіси, банки, соціальні мережі, веб-сайти для стріму й для ігор. Це програмне забезпечення збирало дані для платформ, які давали людям змогу бронювати рейси, готелі чи ресторани, купувати житло або шукати прибиральниць, замовляти квитки й домовлятися про побачення. Програмісти, аналітики даних та керівники цих продуктів вводили фрагменти нашої програми у власні бази даних, вказували, які саме характеристики поведінки користувачів вони

хотіли б відстежувати, і починали збирати інформацію. Все, що робили користувачі застосунку або веб-сайту, — натискали кнопки, фотографували, надсилали платежі, проводили пальцем праворуч, вводили текст. Можна було записувати в режимі реального часу, зберігати, узагальнювати та аналізувати на наших чудових панелях. Щоразу, коли я пояснювала це друзям, моя розповідь звучала як реклама.

Завдяки метаданим дії користувачів можна було чітко оцінювати до таких найдрібніших деталей, що важко навіть уявити. Дані можна було сортувати за будь-якими ознаками: за віком, статтю, приналежністю до політичної партії, кольором волосся, дієтичними обмеженнями, масою тіла, доходом, улюбленими фільмами, освітою, упередженнями, нахилами — і на додачу, за деякими типовими налаштуваннями на основі IP, такими, як країна, місто, оператор мобільного зв'язку, тип пристрою та унікальний код його ідентифікації. Якщо жінки в Буазі користувалися застосунком для фізичних вправ здебільшого між дев'ятою та одинадцятю годинами ранку один раз на місяць, переважно в неділю і в середньому двадцять дев'ять хвилин, програмне забезпечення про це знало. Якщо люди на веб-сайті знайомств охоче спілкувалися з тими, хто ходив пішки, займався йогою і був схильний до моногамності, але шукав третього партнера в Новому Орлеані, програмне забезпечення теж могло це знати. Всім нашим клієнтам надавався звіт. Усе, що їм потрібно було зробити, — надіслати запит.

Ми також пропонували вторинний продукт, інструмент для аналізу людей (people-analytics), за який доплачували деякі клієнти. Цей інструмент зберігав окремі профілі користувачів на платформі клієнта. Він містив стріми персональної активності, а також ідентифікаційні метадані. Суть цього інструменту полягала в тому, що він давав змогу надсилати користувачам інформацію на основі їхньої поведінки та стимулював залучення. Магазин електронної торгівлі міг використовувати власну базу даних, аби побачити, які

саме чоловіки купують в інтернет-магазині леза й крем для гоління, та надсилати їм електронні листи з пропозицією заохочення або знижки чи просто нагадувати, що, можливо, вже час придбати ці засоби. Застосунок для доставки їжі після реєстрації того, що користувачка шість вечорів поспіль замовляла м'ясні та рибні страви, щоб повечеряти перед телевізором, міг надіслати їй вікно, що спливало із пропозицією скуштувати якусь вуглеводну їжу. Застосунок для вправ міг визначити, що користувач припинив тренування, й автоматично надіслати повідомлення із запитанням: «Як справи?».

Інструмент можна було вільно використовувати до певної межі. Якщо число власних користувачів наших клієнтських компаній зросло й обсяг їхніх даних збільшувався, їхні щомісячні рахунки теж відповідно зростали. Це означало, що інструмент був за своєю суттю прибутковим, адже кожна компанія прагнула розвитку. Припускалося, якщо наші клієнти залучають більше користувачів, вони отримують і більший дохід, тобто дохід і використання сервісу пов'язані.

Та багато стартапів на початку не мали моделі доходу й натомість оптимізували своє проникнення на ринок. У цих випадках венчурний капітал замінив їм джерело прибутку. Якщо компанії набували більше користувачів і не отримували більшого прибутку, вони ставали просто посередниками між нами та банківськими рахунками їхніх інвесторів. Наша система оплати була прямою, простою і привабливою. Клієнти могли б також вважати її логічною, якби логіка — або базова економіка — керували системою, підтримуваною венчурним капіталом.

Щоб ефективно виконувати свою роботу, я мала бачити програми клієнтів, а також їхні інформаційні панелі. Це розуміє кожен, хто працював з клієнтами. Вирішити проблеми користувачів майже неможливо, якщо ви цих проблем не бачите. Найпростішим способом їх вирішення було надання працівникам команди з врегулювання доступу до бази даних усіх наших клієнтів. Тоді ми могли побачити як інструмент входить у будь-який даний акаунт користувача, й ви-

пробувати наш продукт через нього. Ми називали таке налаштування режимом Бога. Нам не була доступна платіжна, контактна чи організаційна інформація наших клієнтів, хоча за потреби ми могли б побачити й це. Наразі ми отримували тільки поточні дані, які клієнти збирали про власних користувачів. Така можливість була привілеєм нашого становища. Ми могли спостерігати за технологічною галуззю, але намагалися про це не говорити. «Ми не просто продаємо джинси золотошукачам, — сказав Ной, — ми є пральнею для кожного з них».

«Режим Бога» міг бути своєрідною бізнес-освітою. Показники залучення могли розповісти всю історію існування стартапів. Це були ніби космічні кораблі, що відлітають із Землі. Ігрові додатки зазвичай швидко злітали та яскраво світили впродовж кількох тижнів. Процесові їхнього старіння майже завжди запобігали подушки безпеки венчурного капіталу, але ми могли бачити напрям просування їхніх справ.

Ми всі знали, що внутрішній доступ до інформації, яку ми могли бачити в масивах даних клієнтів, врешті-решт отримає кожен з нас. Ми також знали, що ця робота не є пріоритетним завданням нашої команди програмістів. Такий рівень доступу працівників був нормальним для галузі — звичайним для невеликих нових стартапів, програмісти в яких надмірно перевантажені. Співробітники, які працюють у стартапах із перевезень, як я чула, могли цікавитися історіями поїздок клієнтів, відстежувати схеми подорожей зірок і політиків. Навіть великі соціальні мережі мали свою версію «режиму Бога». Їхні перші співробітники мали доступ до приватних повідомлень та паролів користувачів. Доступ фактично був обрядом посвяти. Це було поступкою на користь зростання.

Крім того, першим співробітникам довіряли, ніби членам родини. Ми могли переглядати масиви даних наших клієнтів лише з необхідності й лише коли самі клієнти цього потребували. Ми за жодних обставин не мали б шукати індивідуальних профілів наших коханих, членів родини та колег у базах даних, які належать застосункам зі

знайомств, торгових сервісів, фітнес-браслетів та сайтів подорожей. Ми не сміли цікавитися соціологією та переглядати дані платформ місцевих громад, онлайн-програм для чоловіків-християн, які намагаються подолати звичку до мастурбації.

Ми не мали цікавитися даними наших колишніх роботодавців, щоб подивитись, як вони розвиваються без нас. Ми ніколи ні з ким не мали обговорювати очевидні невідповідності між публічною інформацією про наших клієнтів-початківців і тим, про що свідчать їхні дані. Коли ми читали стримане, скупе висвітлення ситуації в технологічному блозі компанії, що, як ми підозрювали, перебувала на межі краху, — лише посміхалися й закривали вкладку. Можна припустити, якщо ми мали за клієнта публічну компанію-користувача нашим програмним забезпеченням, — за бажання могли б скласти детальний опис її загального стану на основі бази даних. Могли також створити прогностичну модель її зростання чи спаду активності й таким чином протистояли купівлі чи продажу її акцій.

Наша невеличка компанія двадцятирічних співробітників працювала доброчесно. Для збереження цієї доброчесності проводився ретельний аудит поведінки працівників. Засновники встановили наш продукт на власний внутрішній брандмауер. Він відстежував, що саме з масиву даних наших клієнтів ми переглядали й що конкретно робили. Ніколи й мови не було про торгівлю інсайдерською інформацією. Ніхто не мав контактів з пресою. Не було політики щодо можливих витоків інформації. Цього ми не потребували — всі працювали заради справи. Про це любив нагадувати нам головний виконавчий директор.

Сан-Франциско вважалося містом невдах і вабило честолюбних невизнаних геніїв. Воно здавна стало притулком для хіпі та геїв, художників та активістів, прихильників різних суспільних рухів, знедолених і дивакуватих. Влада традиційно залишалася корумпованою, ринок житла формувався на основі расистської політики відновлення міст. На оцінювання нерухомості впливала не лише її реальна ціна, а й дискримінаційна практика зонування*, що нагадувало середньовічну дикість таборів для інтернованих. До того ж, ціле покоління тут виявилось передчасно втраченим через СНІД. Усе це створило місту репутацію Мекки волелюбних диваків і маргіналів. Місто, охоплене ностальгією за власними міфами, застрягло в галюцинаціях минулої безтурботності й важко сприймало нові імпульси темної тріади технологій: капіталу, влади та зухвалої сублімованої сексуальної енергії.

Це було дивовижне місце для молодих і грошовитих провісників майбутнього. За відсутності цікавих культурних інституцій задоволення в галузі зосередилися на спортивних розвагах. Люди ходили в походи, орендували шале в Тахо. На роботу приходили так, ніби зібралися в альпіністську експедицію, — в куртках, які добре захищали від негоди, з наплічниками, оснащеними карабінами. Вигляд мали такий, неначе готувалися до розпалювання вогнищ і встановлення

* Засіб контролю владою використання територій і споруд, розташованих на цих територіях. Території поділені на зони, щодо яких визначені різні можливості використання.

наметів, а не до телефонного спілкування з клієнтами в офісах із клімат-контролем.

Культура поведінки, якої прагнули ці люди, яку вони розвивали, відбивала їхній спосіб життя. Вони долучалися до свого нового дому, оцінювали його. Застосунки соціальних мереж надавали можливість оцінювання будь-чого — китайських ресторанів, дитячих майданчиків, пішохідних маршрутів. Люди йшли поїсти й підтверджували, що їжа справді така, як говорили інші. Вони розміщували розкішні фотографії апетитних страв і ретельно оформлених інтер'єрів ресторанів. Хотіли автентичності й не усвідомлювали, що найбільш автентичним феноменом у місті на цей момент стали вони самі.

Міська пасивно-агресивна політика вседозволеності вже переживала болісні зміни, але самозваним представникам технологій цього виявилось замало. Що три місяці якийсь програміст або підприємець-початківець, новий у місті, розміщував свою писанину на безприбутковій блог-платформі. Нападав на бідних за те, що чіпляються за контроль над орендою та підвищують ціни на житло чи розбивають уздовж шосе наметові містечка, які стирчать там, наче болячки. Він пропонував допомогу безхатькам через надання їм доступу до безкоштовного Wi-Fi. Накидався на слабку місцеву спортивну команду, скаржився на надмірне число велосипедистів, на туман. Як жінка з постійним ПМС, двадцятирічний засновник соціальної платформи гудив клімат. Поширення прихованого жіноконенависництва на погоду можна було б вважати креативним. Але представники цифрового світу, здавалося, не любили й справжніх жінок. Вони скиглили, що жінки в Сан-Франциско не такі, яких вони хотіли б і що їх не вистачає.

Як і більшість великих і серйозних давніших корпорацій із виготовлення комп'ютерного обладнання, так званого заліза, Інтернет теж зачався на приміському півострові, за півсотні миль на південь. У кампусах його компаній були цукерні й тренажери для скелелазів, майстерні для ремонту велосипедів і медичні кабінети, кафе для

гурманів і перукарні, кабінети дієтологів та дитячі садочки. З жодних причин не доводилося залишати ці кампуси. Вони були доступні для громадського транспорту, але громадський транспорт не пропонував Wi-Fi. У будні, окрім громадського, службовий транспорт проїздив житловими мікрорайонами міста, збирав пасажирів.

Пасажири носили бейджики на стрічках поверх курток, мов діти, які бояться загубитися в торговому центрі. Вони стояли в черзі на розвезення з наплічниками та келишками з кавою, мішками з брудною білизною для пральні за плечами. Мали стомлений покірний, ошелешений вигляд. Здебільшого не відривали погляду від своїх телефонів.

Новоприбулі працівники стартапів нарікали на застарілу неефективну інфраструктуру транзиту, яка майже припиняла роботу опівночі. Хоча кожен, хто мав середню зарплату в технологічній галузі, залюбки користувався автобусами. За допомогою застосунків для перевезень транспортні компанії намагалися замінити повільну міську залізницю та ненадійний таксопарк Сан-Франциско. Найбільшим був стартап з перевезень на замовлення — компанія, що намагалася домінувати за будь-яку ціну, навіть у разі втрати прибутку.

Головний конкурент стартапу з перевезень мав майже однакову з ним бізнес-модель, але набагато яскравіший бренд. Кмітливий конкурент вимагав від своїх водіїв, які працювали з ним за контрактом на власному транспорті, щоб вони чіпляти великі руді вуса із синтетичного хутра й вітали пасажирів ударами кулаком об кулак. Неймовірно, але це спрацювало. Компанія розуміла свою клієнтуру — мешканці Сан-Франциско, які жили в кварталах, де кожна друга вітрина магазину є каламбуром на його назву, любили цікаві традиції.

Мені довелося відмовитись від своїх уявлень про те, яким має бути місто. Дивували бари й кафе, що відкривалися пізно а закривалися рано, вуличний трафік, який ніби повільно сповзав з гори.

Місто в найнеймовірніший спосіб поєднувало дуже різні речі. Студія йоги з оплатою за бажанням із рипучими сходами ділила своє приміщення з офісом платформи для зашифрованих повідомлень. Пивничка, де продавали косяки, розташовувалася під приміщенням анархічних хакерів. У старій офісній будівлі з мармуровою підлогою і стінами, з яких злущувалася фарба, величній та занедбаній, сусідили ортоданти й перекупники рідкісних книг поряд із компанією з чотирьох осіб, які намагалися загравати з можливостями людської свідомості та перетворювали медитацію на товар. Фахівці з аналітики курили травичку в парку Долорес разом із хула-хуперами й міськими підлітками. Незалежні кінотеатри крутили рекламу мережевих приладів та програмного забезпечення для корпорацій перед показом культової класики сімдесятих років. Навіть стелажі в закладах з хімічного чищення вказували на перехідний стан міста. Накрита пластиковою плівкою поліцейна уніформа й синтетичне хутро неонових кольорів висіли поряд із костюмами, пошитими на замовлення, й пуловерами, які можна прати.

Табори бездомних розросталися в затінку прогресу. Люди спали, користувалися туалетом, вживали наркотики на залізничних станціях під рекламою швидкої моди* й офісних застосунків. А пасажирів старанно намагалися цього не помічати. Я прокинулася одного ранку від того, що хтось волав про допомогу на розі моєї вулиці. Жінка кричала, що на неї напали, волочила ногу, на ній не було нічого, крім розірваної футболки, прикрашеної логотипом міжнародної компанії електронного обладнання.

Така концентрація суспільного болю, нова для мене, дуже тривожила. Я ніколи не бачила до такої міри ганебного поєднання кричущих страждань і самовдоволеного ідеалізму заможних. Цей контраст, звичайно, не є чимось незвичайним, але я раніше недооцінювала

* Недорогі речі, актуальні лише один сезон.

його гостроту. Як мешканка Нью-Йорка, вважала себе підготовленою до всього. Гадала, що все вже бачила. Та нині почувалася присоромленою і наївною — та повсякчас винуватою.

Я перебралася до помешкання в районі Кастро, винайняла його в неодруженої пари. Ці двоє самі теж його орендували. Вони також працювали в галузі технологій. Жінка займала посаду менеджера продукту в соціальній мережі середнього рівня, чоловік був фахівцем з аналітики в стартапі з використання сонячної енергії. Разом вони займалися бігом на витривалість, їздили велосипедами на великі дистанції. Обоє не мали зайвої маси. Не тримали в помешканні жодних мистецьких витворів. Лише на холодильнику красувалася розміщена в ідеально правильному порядку колекція сувенірних магнітів, що просто вражала.

Помешкання було величезне, з двома вітальнями, з вікон відкривався краєвид бухти. Сусіди казали, що хотіли б жити тут самі, але не можуть самотужки сплачувати за оренду. З нашим сумісним доходом, який ледь перевищував чотири тисячі доларів, якщо не враховувати акцій менеджерки продукту, ми вочевидь були не тими людьми, які могли вважати прийнятною оренду подібного помешкання. Однак ми його винаймали. Я підписала договір суборенди в обмін на ключі, й мої нові сусіди привітали мене з новосіллям.

Я налагодила добрі стосунки з жінкою-менеджеркою продукту, хоча ми займали різні ніші у сфері технологій. Я працювала в світі стартапів, країні вічної юності, вона — серед трохи старших керівників своєї корпорації. Моя сусідка навчалася грати на скрипці й збирала антикварні книги в шкіряних палітурках, мов той персонаж із оповідання Чехова. Я почувалася ніяково поряд із нею через свої стоси книжок у барвистих сучасних паперових обкладинках і прихильністю до інді-року. Вона, здається, вважала мене кумедною, можливо, навіть трохи жалюгідною. Я захоплювалася нею і не розуміла її. Здебільшого ми говорили про спортивні справи.

З моєї спальні можна було вийти на дах пожежними сходами. Я спала на надувному матраці. Потроху перетягла сюди свої коробки з комірчини в стартапі, склала книжки на підлозі, застелила кемпінг-ковдрою ліжко й розвісила в шафі свої блузки та сукні. Мій одяг мав такий вигляд, ніби належав іншій людині. Напевне, так воно й було. За кілька тижнів я склала його й відіслала назад у Нью-Йорк своїй подрузі з видавництва. Вона вдягалася, як і решта жінок в її офісі.

Пожежними сходами я час від часу вибиралася на дах, щоб обмірковувати власні справи. Вдивлялася в пастельні кольори будинків у вікторіанському стилі, в магнолії, в туман, що стелився над пагорбами, в кораблі, які заповнювали затоку. Дедалі виразніше відчувала, що в моїй душі наростає прихильність до Сан-Франциско — легесенькі порухи сподівань, що це місто може врешті стати моєю домівкою.

Коли моїй сусідці виповнилося тридцять років, ми влаштували в помешканні вечірку з вином і сиром. Точніше, вона влаштувала цю вечірку, а свого бой-френда й мене запросила.

Прийшли її подруги в коктейльних сукнях. Сиру закупили на сотні доларів, увімкнули класичну музику. Іменинниця надягла чорну шовкову сукню. Чоловік відкрив пляшку шампанського. Запевнив нас, що воно справді з Франції. Коли вистрілив корок, усі зааплодували.

Я почувалася дитиною на вечірці своїх батьків, тож пішла до себе в кімнату, зачинила двері й замінила щільною сукнею свій повсякденний одяг — мішкуватий светр і джинси. Набрала п'ять чи може, вісім, або й усі десять фунтів на суміші з сухофруктів. Втягнула живіть, перш ніж повернутися до вітальні, й прослизнула поза спинами в пошуках співрозмовників. На дивані двоє чоловіків у костюмах обговорювали особливості вживання канабісу. Всі почувалися дуже зручно, й ніхто не зважав на мене. Вони тримали свої келихи під правильним кутом і делікатно струщували крихти з долонь. Словом, яке я чула найчастіше, було «прибуток». Ну, ще, можливо, «стратегія».

Я розуміла, що це клас нових мільйонерів. Вони ще не всі були багатіями, але всі діяли правильно. Мої колеги теж мали амбіції, але вирізнялися іншим стилем. Ніхто з них навіть під загрозою страти ні за що не пішов би в костюмі на домашню вечірку.

Я подалася на дах, де юрмилися чоловіки. Вдалині тріпотів під вітром знаменитий веселковий прапор на вулиці Кастро. Я відчула напад туги за домівкою, збентежена тим, що три тисячі миль відділяли мене від моєї матері.

— Ми хочемо купити нерухомість в Окленді, — сказав один чоловік.

— Це надто небезпечно, — мовив інший, — моя дружина ніколи не піде на це.

— Звичайно, ні, — відповів перший і недбало покрутив келих з вином. — Але ж ви не збираєтеся там жити.

На той момент, коли останній гість нарешті вшився, я вже була в легінсах і футболці. Наполовину п'яна, взялася до прибирання. Збирала шкірки з сиру, рештки шоколадного торта, споліскувала келихи. Моя сусідка зайшла сказати мені на добраніч. Трохи на підпитку, вона демонструвала справжній взірець доброзичливості. Разом із бой-френдом подалася до своєї кімнати. З холу я чула, як вони роздягалися та вкладалися в ліжку.

Більшість вечорів я працювала допізна. Район навколо офісу порожнів із настанням темряви. Віддалік на розі світилася вітрина магазину низьких цін. Чоловіки в подертих штанах вешталися перед залізничним вокзалом, але нікого не зачіпали.

Я завантажила застосунок для перевезень, який мені всі рекомендували, хоча якийсь час опиралася. Мені це здавалося небезпечним. Ніколи не виникало бажання сідати в чужі машини. Ненавиджу автостоп, який усе життя мені радили, жодного разу ним так і не скористалася. Не вважала, що це розкіш — їздити в автомобілі, яким керує інша людина, власник цього транспортного засобу. Це нагадувало спільне використання автомобіля, але спільне використання передбачало користь для соціуму й екології. Мені здавалося,

що цинічно й не сучасно платити приватній компанії за брутальне викривлення ідеї спільного користування автомобілем. Адже воно виводило на дороги ще більше машин.

Проте автобуси затримувалися й ламалися, міський потяг до Кастро ходив раз на сорок хвилин. Тож автомобіль виявився найкращою можливістю швидко дістатися домівки. Тому я щовечора прослизала до салону чужої машини, покірно простягала кулак для вітання, бездумно про щось теревенила із заднього сидіння... При цьому стискала в руці ключі й схрещувала пальці.

Щоб я швидше змогла відчутти себе частиною компанії, оперативний менеджер запланував для мене обіди з колегами. Перший зі мною обідав менеджер акаунтів, робочий стіл якого стояв поряд із моїм. Він займався гольфом і вдосконалював свій удар: розмахував рукою під час розмови по телефону з клієнтами. Він мені дуже подобався. З ним було легко розмовляти про життя.

Ми купили великі неоковирні сандвічі й сіли на веранді між двох готелів, щоб розглядати туристів. Я запитала, чому він вирішив працювати в стартапі аналітики — адже вивчав історію. Це, на мою думку, якось не в'язалося з бізнесом. «Ну, як це інколи буває? Я почув про команду двадцятирічних, які збираються просто підірвати Долину», — пояснив він.

Таке справді траплялося доволі часто. На веранді було повно схожих на нас людей — молодих, виснажених. Вони підтримували себе кофеїном і простими вуглеводами. Саме в цьому місяці стартап із тринадцяти осіб, який створив застосунок обміну фотографіями, придбала за мільярд доларів ненависна всім соціальна мережа. «Це схема швидкого збагачення, — сказав менеджер акаунтів, — ми створили інструмент, який невідомо до чого призведе за п'ять чи десять років. Ніхто раніше не бачив нічого подібного. Продукт практично продає сам себе».

Я не до кінця розуміла унікальність стартапу аналітики. Дев'яносто п'ять відсотків стартапів провалилися. Ми ж не просто сповна використали свої можливості, ми піднеслися над ними. Цього прагнули всі, хто потрапляв на територію Затоки, але таке насправді відбувалося нечасто. Головний виконавчий директор стартапу електронних книг

мав рацію — стартап аналітики був космічною ракетою. Попри розмір і вік компанії, її вже високо цінували й визнали «єдинорогом». Ми просувалися до оцінки в мільярд доларів. Наш дохід зростав щомісяця. Ми перемагали й мали розбагатіти.

— Ця компанія коштуватиме мільйон доларів, — казав менеджер акаунту за картопляним салатом, — ми вириваємося вперед і вгору. У нас найкраща, найяскравіша команда. Ми неухильно рухаємося до успіху. Ми всі готові все на світі віддати, щоб це сталося. Все, що від нас потрібно, — це вкладати свої серце й душу в зростання цього нестримного велетня, — завершив він і допив свою вистиглу каву.

— Якщо чесно, — додав він по тому, — я вважаю, що це дуже вигідна справа.

Я зібралася на інший запланований обід з директором з технологій. Ми раніше ніколи з ним не розмовляли, й він двічі переносив наш обід. За словами товаришів по команді, директор з технологій був яскравою і складною особистістю. Самоук, який не закінчив коледж, зміг самотужки спроектувати таку складну інфраструктуру бази даних. Для цього могла б знадобитися команда досвідчених фахівців. Він був єдиним працівником, якому поступалися засновники. Це не просто зверхність досвідченого програміста. Він насправді єдиний реально розумів усі основні технології компанії. Компанія не могла б існувати без нього.

Директорові з технологій перейшло трохи за тридцять, він мав заросле неохайною щетиною обличчя та красиві широко поставлені очі. Від нього часто пахло ментолом. Інші програмісти облаштовували собі помешкання в районі Марина або відновлювали вікторіанські будинки поблизу парку Долорес. А він мешкав у Тендерлойні, районі з високим рівнем злочинності. Там були сконцентровані точки продажу наркотиків під відкритим небом — спеціально, як сказав колись про це Ной і захоплено підняв брови. Директор з технологій щодня приходив до офісу по обіді, надягав навушники, тримав у руці

паперовий келишок із кавою та унікав поглядів. Він майже завжди носив футболку з логотипом фірми й темно-синю куртку.

Ми замовили салати в буцімто французькому кафе у фінансовому районі й сіли за хисткий столик. Знічев'я спостерігали за обіднім припливом чоловіків із кейсами та жінок у сукнях. У своєму діловому вбранні й черевиках під крокодилячу шкіру вони здавалися набагато старшими за нас. Ніби з'явилися з іншої епохи, принаймні з дев'яностих. Мені було цікаво, як вони бачать нас. Дві кругловиді персони у футболках та кросівках, які ласують шматочками курки, смаженої на грилі, мов підлітки, що скористалися поцупленою в батьків кредитною карткою. Я запхала свій наплічник під стіл, подалі з очей.

Колеги попередили мене, що директор з технологій закритий і стриманий, але за кілька хвилин я подумала, що, можливо, вони просто ніколи не намагалися його розговорити. Я з подивом виявила в нього похмуре, саркастичне почуття гумору. У нас знайшлося більше спільного, ніж я могла б очікувати, — набридлива звичка до читання та безсоння. Я зазвичай проводила безсонні ночі, втупившись у стелю: непокоїлася за своїх близьких. А він тим часом працював над програмуванням проектів для сторонніх. Іноді просто від півночі та полудня грав на симуляторі водія-далекобійника. Сказав, що його це заспокоює. За допомогою цифрової рації він міг спілкуватися з іншими гравцями. Я уявила, як цей хлопець у темряві бурмоче щось у рацію.

Думка про те, що він прокидається о третій по півночі та їде цифровим шосе — сидить у цифровій кабіні й виходить на зв'язок із незнайомцями, — привела мене до запитання: як він міг би жити в Брукліні? Тамтешній люд гідно поцінував би його та заохотив ще до чогось, окрім програмування. Я досі чіплялася за втішну думку, нібито мистецтво й справді може лікувати. Хотіла вірити, що контакт із музикою чи літературою є саме тим, чого будь-хто завжди потребує.

Адже ці заняття більш справжні, більш досконалі за програмування. Я не замислювалася над тим, що, можливо, директорів подобалося його життя, що він насправді хотів, аби воно не нагадувало моє.

Коли ми поверталися до офісу, я розповіла йому про своїх друзів із Нью-Йорка й про те, що вони, мабуть, не розуміють моєї прихильності до роботи в галузі технологій. У ліфті ми жартували про створення застосунку, який міг би їх зацікавити. Такий, щоб алгоритмічно пропонував рецепти коктейлів для вживання за читанням відповідно до настрою, епохи й теми книги. Я повернулася до свого робочого столу й більше не згадувала про це — аж до наступного дня, коли директор з технологій надіслав мені повідомлення в чат компанії про те, що створив такий застосунок.

Стартап проводив щомісячний салон для подання цікавої інформації. Таке собі неформальне спілкування з менеджерами продуктів і програмістами з числа наших клієнтів на тему використання аналітики для А / В тестування*, для зростання компаній чи для моніторингу активності їхніх користувачів. Мені подобалося ходити на видавничі вечірки, під час яких балакучі помічники редакторів поквапливо завершували офіційну частину, щоби поспілкуватися, поділитися плітками, погризти черстве печиво й випити дешевого вина. Це завжди додавало вечіркам прихованого припливу особливої сексуальної енергії. Однак я ще не була на подібних заходах у технологічній галузі ні в Нью-Йорку, ні в Сан-Франциско. Мені було цікаво в день свого першого неформального заходу в сфері великої інформації дізнатися, хто ці люди, які добровільно проводять вечір у чужому офісі, слухають презентації спонсорів про мобільну аналітику.

* Метод маркетингового дослідження, суть якого полягає в тому, що контрольна група елементів порівнюється з набором тестових груп, у яких один або декілька показників змінені для з'ясування, які зміни покращують цільовий показник.

Захід виявився велелюдним. Майже всі присутні — молодики у фірмовому одязі стартапів: у куртках із логотипами, розстібнутих, щоб виднілися ще й футболки з такими самими логотипами. Що тут казати — ми теж були в своїх фірмових футболках, більшість з нас щойно дістали їх із шаф, і на них ще були помітні складки на згинах. Невелика команда фірми з обслуговування урочистих заходів товклася в кухні, готувала сирні тарілки та наповнювала кулери пивом і місцевим білим вином. Для менеджера з врегулювання, який виявився мормоном, приготували шість упаковок кореневого пива. Я помітила, що кореневе пиво подобалося багатьом.

Чоловіки походжали купками, як першокурсники коледжу першого навчального тижня. Вони стояли біля застелених скатертинами столів з повними тарілками ковбаси, фруктів, овочів та закусок — бургерів з баранини, барбекю зі свинини, маленьких ролів з креветками. Не було ніякого прихованого потоку особливої сексуальної енергії чи взагалі будь-якої сексуальної енергії, все було прямолінійне й відверте. Присутні розуміли, чого бажають. Вони бажали зростання своїх компаній. Залюбки говорили про свої стартапи, й усі їхні розмови були прелюдією до наступу. Я теж була до цього причетна — пишалася своєю компанією. І ми мало нагадували найманих працівників.

Наша команда стояла в кутку офісу, біля столів, позначених, як зона команди з врегулювання. Я теж була частиною цієї зони, відчувала свою значущість. Позаяк результати нашої праці не матеріальні, ми гостро сприймали зустріч із клієнтами як перевірку нашої ефективності. Клієнти називали свої компанії та зверталися до нас, аби отримати поточний звіт. Ми не перевіряли їхніх службових посвідчень. А жоден з них не запитував, чому ми так запросто оперуємо їхніми масивами даних. Адже в їхніх компаніях також були команди для роботи з клієнтами.

Презентація того вечора відбувалася на найвищому рівні — так звана бесіда двох венчурних капіталістів біля каміна. Насправді —

жодного каміна як такого, але венчурні капіталісти спітніли так, ніби й справді сиділи біля вогню. Навіть у задніх рядах офісу стояла задуха. Я ніколи не була присутня під час заходу, в якому брали участь так мало жінок. Зате побачила дуже заможних людей і безліч інших. Усі залюбки весь час щось жували. Ми ніби спостерігали за розмовою двох банкоматів. «Я б хотіла більше інформації про чоловіків, які працюють із великою інформацією», — прошепотіла я одному з програмістів, але він мене проігнорував.

По завершенні ми всією командою подалися за ріг до бару. Він розташувався в підвальному приміщенні з важкими оксамитовими шторами. Тут грав джазовий гурт, а бармени називалися міксологами. Власники бару, що сусідив з офісами, обрали для його оформлення газетну тематику. Газети здавалися просоченими чорним чаєм і вкривали стіни. Подекуди для антуражу поставили друкарські машинки.

Мої колеги мали стомлений, але гордовитий вигляд. Набрали собі випивки, вітали один одного, жартували з головним виконавчим директором. Якоїсь миті я опинилася біля нього; в руці тримала прикрашений м'ятою коктейль. «Я хочу, щоб ви врешті-решт очолили роботу з клієнтами, — директор нахилився до мене, — нам потрібно більше жінок на керівних посадах». Мене потішила його увага. Допила свій напій і зачекала, поки розтане лід: воду теж випила. Мені не спало на думку, що якби директор хотів мати більше жінок на керівних посадах, можливо, слід було почати з того, щоб наймати їх більше. Я не замислювалася про те, що в нашій офісній культурі є елементи, не зовсім зручні для жінок. Натомість запевнила директора: робитиму все, що буде потрібно.

Пізніше я стояла в черзі до туалету за двома жінками на підборах. З вигляду начебто й мого віку, але краще доглянуті, яскравіші. Мовби схожі на жінку, якою я хотіла стати у видавничій справі й не змогла — самодостатньою, витонченою, красивою. Вони, мабуть, провели цей вечір інакше. Ми всі втрьох прихилилися до кахельної

стіни та переглядали свої гаджети. У моїй теці «Вхідні» назбиралося повно електронних листів. Я намагалася не помічати своїх сорочки й кросівок, боків, що випиналися над поясом джинсів, і бейджика на грудях як знаку моєї приналежності. Намагалася не уявляти себе в їхніх туфлях на підборах.

Коли я повернулася до бару, вдячна за тьмяне освітлення, звернула увагу на те, що ніхто з нашої команди не надумав переодягнутися перед виходом з офісу. Як і під час відпочинку на природі, всі були у футболках нашої компанії. «Керування на основі даних» — проголошував напис у нас на грудях.

Щовівторка, рівно опівдні, звук понад сотні сирен водночас розносився над Сан-Франциско. Так перевіряли міську систему оповіщення про надзвичайні ситуації. І ці самі сирени сигналізували працівникам стартапу аналітики, що настав час нашої щотижневої зустрічі. Найдисциплінованіші з нас сідали на двох диванах посеред офісу, решта вмошувалися півколом навколо головного виконавчого директора на стільцях, принесених від робочих столів, — неначе дітлахи в сучасному дитячому садочку.

На початку кожної зустрічі оперативний менеджер роздавала нам аркуші з інформацією про оновлені показники компанії — кількість продажів, нові та закриті угоди. Ми отримували всі дані як про найважливіші, так і про найдрібніші деталі діяльності компанії, про досягнення всіх співробітників і прогнозований дохід від їхніх проектів. Це створювало для нас панорамну картину бізнесу. Ми могли бачити індивідуальний внесок кожного співробітника, точно визначити й виміряти його. Наприкінці зустрічі аркуші з інформацією збирали, підраховували й тут-таки знищували.

Найважливішим моментом зустрічі завжди був виступ головного виконавчого директора, який ознайомлював нас із фінансовим станом компанії та нашого продукту — з дорожньою картою і загальною картиною нашого бізнесу. На той час у системі загалом увійшла в моду прозорість, і в нас її теж декларували. Хоча по-справжньому важливі рішення все-таки приймалися керівництвом компанії в чатах з обміну інформацією, про існування яких більшість працівників не знали, та при цьому цілком добре почувалися й вважалися достатньо поінформованими.

Завжди все в нас було добре. У культурі, де рентабельність давала змогу похизуватися, ми мали багато приводів для самовдоволення. Наші графіки доходів можна було побачити. Програмісти створили внутрішній веб-сайт для їх відстеження, й ми могли спостерігати за надходженням грошей у режимі реального часу. Такий чіткий сигнал збуджував нашу уяву — суспільство гідно поцінувало наш внесок і, зрештою, нас.

Первинний публічний продаж акцій здавався не просто можливим, а навіть неминучим. Однак ворогом успішності стартапу було самовдоволення. Для запобігання йому головний виконавчий директор полюбляв нас залякувати. З вигляду він не здавався грізним — худорлявий, із жорстким волоссям, пригладженим гелем, він часто ходив у приміщенні в зеленій куртці. Можливо, побоювався застуди. І зі шкіри пнувся, щоб нас настрашити. Для цього застосовував військову термінологію. «Ми воюємо», — казав він. Стояв перед нами, схрестивши руки на грудях і випнувши щелепу. У світі вирували конфлікти в Сирії, Іраку та Ізраїлі. Ми ж воювали з конкурентами за своє місце на ринку. Ми дивилися на свої пляшки із напоєм з чайного гриба чи з апельсиновим соком і серйозно кивали.

Директор говорив не надто натхненно, але дуже наполегливо. Він був не просто найвпливовішою людиною в компанії. Ми ставилися до нього як до оракула. Здавалося, все, до чого він торкався, перетворювалося на золото. Коли він відзначав когось із нас за певні досягнення, що бувало нечасто, це мало дуже зворушливий вигляд. Ми беззастережно довіряли йому. Ми ніколи не переставали рухатися вперед. Ми всі «все віддавали заради справи».

«Усе заради справи» — абревіатура цього гасла (DFTC)* була вказана в нашому списку вакансій та на сайтах наших внутрішніх комунікацій. Це гасло означало вміння ставити інтереси компанії на перше місце. І співробітник, який це вміння виявив, заслуговував

* Англійською «Down for the Cause».

на найвище схвалення. Така подяка від головного виконавчого директора особисто, — а ліпше в чаті компанії — була для нас найвищою нагородою. Час від часу хтось на неї заслуговував, коли робив щось особливо корисне й виходив у цьому за межі посадових інструкцій. Якщо директор був у доброму гуморі. Якщо нам щастило.

Товариські стосунки між співробітниками склалися легко. В офісі не бракувало простору, тож за бажання можна було дотримуватися дистанції, але ми трималися ближче одне до одного. Усі знали, якщо хтось одного дня приходив з похмілля. Всі знали, хто страждав від шлунково-кишкового розладу через стрес. Ми дотримувалися правила, яке жартома називали показником дупи на стільці: наша присутність була доказом участі в роботі. Ніхто від неї не ухилявся. Якщо когось немає на місці, значить з ним щось не так. Дослідження показують незначну кореляцію між продуктивністю й тривалістю часу, витраченого на роботу. Проте технологічна галузь процвітає завдяки ідеї власної винятковості. Цих висновків ми до себе не застосовували.

Ми жили весело. Нас обминали метушня й усталені протоколи корпоративного світу. Завжди залишалася можливість пришвидшити свою кар'єру, перестрибнути через сходинок або відразу через три. Ми вдягалися, як заманеться. Нам пробачали наші примхи. Поки ми були продуктивними, могли залишатися самими собою.

Робота входила в нашу ідентичність. Ми були компанією, компанія була нами. Незначні невдачі та великі успіхи компанії стали нашими особистими невдачами й особистими яскравими успіхами. Момент нас п'янив, як і наше тодішнє відчуття, що всі ми незамінні. Щоразу, коли ми бачили в тренажерному залі незнайомця у футболці з нашим логотипом, коли нас згадували в соціальних мережах або в блозі клієнтів, щоразу, коли ми бачили свідчення суспільної підтримки нашої компанії, — ми ділилися цим у своєму чаті й щиро пишалися успіхом.

Я почала носити фланелевий одяг, купила австралійські робочі черевики. Їздила в них велосипедом на роботу, хоча й пітніли ноги.

Додала до свого раціону вітаміни групи В й звідтоді почувалася бадьорішою, веселішою. Захопилася електронною музикою — рудиментом музичного фестивалю Burning Man. Він ніколи не виходив із моди в районі Затоки, як і екстатичні танці, світлодіодні скульптури чи легінси з психоделічними візерунками.

Електронна музика, яку я слухала під час роботи, почала розвивати в мене щось подібне до манії величі. Зате це давало змогу підтримання ритму. Ця музика відповідала духові мого покоління. Музика відеоігор і комп'ютерних ефектів, цілодобової метушні, суцільного розпродажу. Дешева декадентська музика, музика історії глобалізації, можливо нігілізму, але дуже весела. Вона дарувала відчуття надзвичайного піднесення, ніби я подорожувала далекими краями.

Мені здавалося, ніби лечу над світом. Я замислювалася, стискала пальцями скроні: що це означає — бути людиною? Відчуття чистого екстазу призводило до сприйняття навколишнього світу як частини реклами кросівок чи розкішних автомобілів. Мені було важко уявити, як би сприймали цю музику мої батьки. Я схилилася, до свого столу, за яким працювала навстоячки, й підтанцьовувала, поки переглядала електронні листи, кивала в такт із рештою команди. Можливо, в цей час мої ноги обертали Землю.

Усі мої товариші по команді вміли вправлятися зі скейтами. Вони маневрували офісом від своїх столів до кухні чи до конференц-зали, при цьому заглиблені в щось на ноутбуках, які тримали в руках, або в телефони, на які приймали дзвінки клієнтів.

Освоєння скейта теж було обрядом посвяти, якого я ніяк не могла пройти. Після кількох тижнів спроб замовила в Інтернеті маленький скейтборд. Яскраво-зелений шматок пластику на чотирьох коліщатах — крутий з вигляду, якщо на ньому не їздити. Я ходила до офісу у вихідні, щоб потренуватися тримати рівновагу. Скейт котився доволі швидко й це було небезпечно. Здебільшого я стояла на ньому біля свого столу, гойдалася туди-сюди, поки працювала.

Нашими основними користувачами були програмісти й аналітики, через специфіку професії — самі чоловіки. Я навчилася адекватно спілкуватися з ними на тему технології без справжнього розуміння самої технології. Упевнено обговорювала куки-файли, картування даних, різницю між сторонами сервера та клієнта — просто вмикала звичайну логіку. Ці поняття для мене нічого не означали, але давали змогу спілкуватися з програмістами.

Двічі на тиждень я проводила навчальний вебінар для нових замовників. Поширювала свої скріни в групах незнайомих людей і показувала наші можливості на демонстраційних панелях, змодельованих на основі масиву даних гіпотетичної компанії. «Не хвилюйтеся, — заспокоювала я клієнтів за давно напрацьованим сценарієм, — це лише модельні дані». Я попросила своїх батьків долучитися до цих навчань, аби довести їм, що, приношу користь, хоча й відійшла від них. Одного ранку вони це зробили.

Після сеансу мама надіслала мені електронного листа з відгуком.

«Тримай і далі такий завзятий тон!» — із запалом радила вона.

Інструмент мав бути простим. Теоретично завдяки сучасному програмному забезпеченню він і був достатньо простим, аби використовуватися менеджерами з маркетингу. Принаймні, так казали мої колеги. Впродовж років у цій сфері ходила приказка: «Такий простий, що ваша мама може ним користуватися». Але тепер цей вислів уже вважали незграбним, некоректним з точки зору етики. Його вживали тільки під час тих зустрічей, де не було жінок, а це траплялося доволі часто. Та користувачі вказували неабияку вигадливість у своєму вмінні неправильно застосовувати наше програмне забезпечення. Вони активували власну програму і виявляли, що наша не відповідає на їхні запити. Перевіряли інформаційні панелі, оновлювали та перезапускали свої браузері. Тоді надсилали нам сердиті електронні листи.

«Я не бачу даних», — писали ці люди. Вони бажали знати, що сталося з програмним забезпеченням. Чи не впали наші сервери?

Чи відомо нам, що вони заплатили за справжнє лайно, взагалі за казна-що? Вони були впевнені, що інструмент несправний, і то не їхня провина. Такі повідомлення були сповнені тривоги. Деякі клієнти панікували, звинувачували нас, ганьбили нашу компанію в соціальних мережах. Мене навіть трохи тішило їхнє обурення — знала, що зумію з цим упоратися. Не існувало невирішуваних проблем. Можливо, це взагалі були не проблеми, а просто помилки.

Моя робота полягала в запевненні клієнтів у тому, що наше програмне забезпечення справне, та нагадати їм, що воно ніколи не виходить із ладу. Крок за кроком я починала налагоджувати процес. Іноді проблема стосувалася перевірки початкової програми або даних клієнта. Якщо ознайомитися з ними, вдасться знайти помилки. Я ніби розплутувала шпилькою сплутане намисто — повільно, цілеспрямовано, часом повертаючись назад. З прихованою втіхою пояснювала клієнтам, у чому річ, і знаходила спосіб узяти на себе відповідальність за їхні помилки. Я запевняла, що наш продукт занадто складний. Визнавала, що наші інструкції мали б бути зрозумілішими, навіть якщо сама написала частину цих інструкцій. Вибачалася знову й знову — за помилки, яких припустилися вони самі. Чи був у цьому бодай якийсь сенс? Я запитувала це в себе щоразу по тому, коли так турботливо давала їм можливість перекласти провину на мене.

У особливо складних випадках ми користувалися телефоном. Не мали достатньої кількості робочих телефонів, тому я надавала свій особистий номер мобільного. В індустрії технологій розмова по телефону дивовижно зближує. Якщо клієнти не вдавалися до усних образ, мені подобалося розмовляти з ними. Більшість розуміла, що може розраховувати на підтримку не від якогось кол-центру в Індіані, а безпосередньо від мене. Я ставила свій стілець перед столом у підсобному приміщенні, де гуділи витяжки вентиляції, пила чай і повторювала свої слова, поки не відчувала, що мене зрозуміли.

Іноді ми з клієнтами спілкувалися у відео-чаті, але я сприймала це як надмірну відкритість. Мені не подобалося виходити на зв'язок і бачити власне обличчя, яке плавало в кутку монітора над піксельним портретом незнайомця.

Поза мережею, далі від холодних порталів поштових скриньок та системи підтримки, зазвичай спілкування з клієнтами було менш формальним. У команді з врегулювання ми часто говорили про те, як «здивувати й потішити» наших користувачів. Приблизно як у процесі обслуговування клієнтів інтернет-магазинів. Але іноді мене дивували самі наші користувачі. Вони розповідали про свої конфлікти на роботі, про свої розлучення та побачення в Інтернеті.

Один клієнт попросив відкрити його блог. Я це зробила, переглядала дописи про відпустку та силові тренування й одночасно телефоном давала йому вказівки щодо використання нашого API для експорту даних. Уточнювала, як він має формувати параметри запиту, й гортала фотографії, на яких його колишня дружина їла роли з омарами, стояла, взявши руки в боки на вершинах гір, тримала свою кішку, якої на час нашого з ним спілкування вже не було живої. За кілька днів ми збилися вже на не зовсім професійне листування електронною поштою. Я розповіла про свою тугу за Нью-Йорком, а він — про надмірне захоплення онлайн-знайомствами. А потім я це припинила, бо він перейшов до надто інтимного. Ми з ним ніколи не зустрічалися.

Часом я почувалася частиною програмного забезпечення, ботом, тому що допомагала чоловікам вирішувати їхні проблеми. Мовби я — штучний інтелект, витвір чийогось розуму, лише співчутливий текстовий фрагмент або дружній голос, який надає інструкції, машина, що спокійно вислуховує претензії. Однак із аватарки у верхньому кутку кожного мого електронного листа, з фотографії, зробленої в Брукліні моєю подругою, я ніяково посміхалася цим чоловікам.

Двічі на тиждень між шостою і сьомою вечора працівники застосу- нку з доставки їжі виходили з нашого ліфта, штовхаючи перед собою

візки, уставлені чималими лотками. Оперативний менеджер розклала лотки на полиці біля кухні. Щойно вона знімала з них накриття з фольги, мої колеги зривалися зі своїх місць і поспішали зайняти чергу. Для мене не мала значення причина доставки їжі в офіс. Це було не бажання зміцнити зв'язки в команді й не турбота про нас, а ділове рішення: створити стимул для працівників, аби вони довше затримувалися на роботі й далі гарували на компанію. Їжа з низьким вмістом вуглеводів нам смакувала, видавалася безкоштовно й приносила більше користі, ніж усе, що я будь-коли собі готувала. Я залюбки ділила трапезу з товаришами зі своєї команди. Ми радісно сідали за обідні столи та поїдали доставлені страви.

Одного разу після такої вечері головний виконавчий директор запропонував мені розширити, так би мовити, сферу моєї діяльності за межі посадової інструкції — навчитися програмування. «Зробіть так, щоб у них не було іншої ради, крім просування вас вище», — запропонував він. Я замислилася — хто ж ці «вони», якщо він сам себе до них не відносить? Він пообіцяв особисто просувати мене на посаду менеджера з врегулювання, якщо зумію розробити мережеву гру в шашки для двох гравців. Повернувшись до свого робочого столу, виконавчий директор надіслав мені покрокову інструкцію із посібника з програмування, автори якого обіцяли початківцям опанування мови JavaScript лише за одні вихідні.

Знайомі програмісти розповідали, як світ неначе розкрився перед ними, коли вони вперше написали функціональний рядок коду. Система належала їм, комп'ютер виконував їхні накази. Вони його контролювали. Могли створити все, що будь-коли собі уявляли. Розповідали про кайф у стані ментального самозаглиблення та радісної зосередженості, подібний до стану бігуна, але без фізичних зусиль. Мені подобалося, що вони використовували таку термінологію. Це звучало сексуально.

Я працювала в технології без фахової підготовки, тож почувалася так, ніби переїхала в чужу країну, не знаючи мови. Була не від того,

щоб спробувати навчитися програмування. Навчання виявилось втомливим, але не важким заняттям. Я знаходила насолоду в його зрозумілості — це нагадувало математичні дії або технічне редагування. Упорядкованість, чітке розмежування правильного й неправильного. Коли я редагувала чи перевіряла рукописи в літературній агенції, мусила покладатися передовсім на інстинкт і власні відчуття, повсякчас побоювалася зіпсувати результат чужої творчості. Програма, натомість, виявилася чутливою і безсторонньою. Як ніщо інше, з чим я стикалася в своєму житті, вона негайно допомагала мені зрозуміти, де я помилилася.

Я провела вихідні за слухняним виконанням вправ і з самими лишень мріями про все, чим воліла б займатися, — читати роман, писати листи друзям або досліджувати околиці на велосипеді. Мене не надихала можливість контролювати машину. Я не ловила від цього кайфу. Нічого не потребувала й не бажала отримати від програмного забезпечення. Не хотіла нічого ламати чи розробляти. Не відчувала потреби того, щоб віддавати частину свого життя застосункові, й ніколи не грала в шашки. Частина моєї свідомості, яка отримувала насолоду від програмування, була виявом схильності до впадання в стан нав'язливої поведінки та перфекціонізму. І вочевидь це була не та частина, яку я хотіла б у собі плекати.

Пізніше, коли я розповіла про це завдання програмістам, вони були вражені — розробка гри в мережеві шашки, за їхніми словами, не належала до завдань для початківця. Директор послав мене голіруч полювати на ведмедя. Та на той час відсутність зацікавлення опануванням JavaScript я сприйняла як моральний провал. У понеділок повернулася на роботу й повідомила головному виконавчому директору, що не змогла виконати його завдання. У нашому середовищі це вважалося меншим злом, ніж відмова від виконання.

Приблизно за три місяці менеджер з врегулювання запросив мене на прогулянку. Ми проходили невеличким парком, дуже зручним для коротких розмов обідньої пори. Проминули стриптиз-клуб,

популярне місце проведення вечірок під час конференцій розробників, де, за твердженням моїх колег, подавали чудовий фуршет. пройшли повз людей, які обідали салатом за вісімнадцять доларів, обминули тих, хто спав на вентиляційних решітках, які ледь парували.

Менеджер з врегулювання сказав, що пишається мною, що я швидко розвиваюся. Я вже могла відповідати на більшість запитів із теки вхідних повідомлень, самотужки протистояти недолугому запровадженню нашого продукту, надавала чудову підтримку замовникам. Компанія зробила гарну інвестицію. На підтвердження прихильності компанії, я отримаю підвищення. Він дивився такими очима, неначе відкривав переді мною світ.

«Ми даємо вам додатково десять тисяч доларів, — оголосив він нарешті, — тому що хочемо вас утримати в компанії».

Я поміняла житло. Переїхала з Кастро до однокімнатного помешкання на першому поверсі рипучого будинку едвардіанської доби в північній частині міста, вище межі туманів.

Їхала в кузові вантажівки з матрацом, двома торбами й шістьма чи сімома коробками своїх речей — півмилі вниз по Дівісадеро, півмилі вгору по Хейт. Вистачило тридцяти хвилин, щоб проїхати від дверей старого помешкання до дверей нового — недалеко, тож коли розплачувалася, мені запропонували знижку.

Квартира-студія була маленька, світла, і я жила в ній сама. На вікнах у еркері стояли ґрати, але я цим не переймалася — мені подобалося, що звідти було видно старе покручене австралійське чайне дерево. У ванній кімнаті — тісна душова кабіна, яка змусила мене почуватися коровою Дем'єна Херста*. Задні двері вели через підвал до спільного саду, в якому росло червоне дерево й ледь животіла велична, але напівзасохла пальма.

Плата за оренду становила тисячу вісімсот доларів на місяць, близько сорока відсотків моєї щомісячної зарплати, але я не збиралася затримуватися тут довше року — мала намір вдосконалитися фахово й повернутися до Нью-Йорка з навичками менеджера середньої руки, затребуваного на ринку праці. До того ж, я ніколи раніше не жила сама, а тепер мала до власних послуг аж 275 квадратних футів. Тобто тут у мене могло бути цілком приватне життя.

* Художник, який зажив слави завдяки серії зображень мертвих тварин (зокрема й корови), законсервованих у формаліні.

Агент з нерухомості запропонував зустрітися з ним рано вранці, аби подивитися на помешкання, а вже за сорок вісім годин по отриманні ключів я зрозуміла, чому саме він обрав такий час. Вікна виходили на вулицю. Люди, які юрмилися на розі, грали на гітарі, зчиняли бійки, торгували наркотиками, пошепки пропонували їх тим, хто проходив повз. Вони сиділи під чайним деревом навпочіпки, кололися, сварилися, галасували, непристойно лаялися. Деякі були ніби самі не свої, марили, вигукували молитви й матюки. Інші товклися біля старого кінотеатру, нещодавно перетвореного на комуну сучасних цифрових кочівників*, та жебрали в них. Сусід сказав, що це здебільшого розбещені діти багатих батьків. «Ви можете за їхніми зубами визначити, хто з них побував свого часу в ортодонта», — сказав він після короткого погляду на мене, коли ми забирали пошту із сусідніх скриньок. Я не зрозуміла, кого він мав на увазі, — безхатків, чи цифрових кочівників, але не наважилася перепитати.

Повертаючись увечері додому, я неначе потрапляла в інше місто. Тут майже не відчувався вплив сучасного міського середовища. Усі райони Сан-Франциско зберігали колишню ідентичність міста. Кастро теж був локацією точок таємної роздрібної торгівлі — від веранди, де за столиками в бістро нудисти з геніталіями, запханими в чималі шкарпетки, пили каву для пожвавлення процесу своєрідної ревізійоністської ностальгії. Проте Хейт з його нахабними домаганнями просто на вулиці та постачальниками травички підліткового віку, мабуть, найбільше відповідав цій старій ідентичності.

Цей район породив контркультуру шістдесятих років, і майже п'ять десятиліть по тому ніхто тут, здавалося, не бажав відмовлятися від неї. Відвідувачі з усього світу приїжджали, немов прочани в пошуках такого, чого, можливо, тут ніколи й не було.

* Особлива соціальна категорія людей, яка використовує цифрові технології для виконання своєї професійної діяльності й провадить мобільний спосіб життя.

Родини походжали центральною вулицею, відвідували великі магазини та антикварні крамнички, фотографувалися біля муралів із зображеннями відомих, давно померлих музикантів. Вони обминали підлітків, які лежали на бордюрах біля безплатної лікарні, й відвертали погляди від припаркованих на вулиці фургонів з прорізними в них вікнами, затуленими рушниками та газетами.

Коли сідало сонце, люди розкладали старі намети й картонні коробки біля дверей крамничок, які торгували фарбованими легінсами та листівками. Це було трохи безпечніше, ніж спати просто в парку. Цілком можливо, що туристи, які вешталися вздовж магазинів, сприймали таку поширену в Сан-Франциско безпритульність як частину естетики хіпі, а може, взагалі не зважали на безхатків.

Якщо я не працювала у вихідні, не знала, куди себе подіти. Іноді зустрічалася з колегами, але в основному проводила час наодинці. Почувалася вільною, непомітною для інших і дуже самотньою. У теплі дні йшла до парку «Золота брама» й лежала там на траві, слухала танцювальну музику та мріяла й собі десь потанцювати. Господарі собак кидали тенісні м'ячики своїм улюбленцям, і я відчувала заздрість до цих людей і навіть до їхніх собак. Спостерігала за вправами груп аматорів фітнесу й замислювалася: чи змогла б знайти собі друзів серед цих людей, які так завзято присідали й вимахували руками.

У зелених зонах було повно чоловіків і жінок, які парами бігали або їздили на велосипедах. Неможливо було погуляти парком і не побачити чоловіка в посірілій від поту футболці, який виснажував себе бігом або вправами. Користь таких публічних виявів затятості в спортивних заняттях здавалася мені сумнівною.

Я ходила на мис Лендс Енд, слухала Артура Рассела й жаліла себе. Відвідувала кінотеатр у Джепен-тауні, щоб подивитися на свою подругу з коледжу в її першій ролі. Посмішка заповнювала цілий екран, а я ковтала з пляшечки газовану воду разом зі слізьми.

З цікавістю підслуховувала чийсь плітки про незнайомих людей у парках і ресторанах. Писала довгі докладні листи, позбавлені сенсу,

та надсилала їх електронною поштою своїм друзям. Сама ходила на концерти й намагалася зустрітися поглядом з музикантами. Заходила з журналами в бари і сідала біля тьмяних електричних камінів, очікувала, що хтось заговорить до мене, й водночас побоювалася цього. Але такого ніколи не траплялося.

Мої колеги були зареєстровані в застосунках для знайомств і заохочували мене наслідувати їхній приклад. Проте я була обачна, не бажала надавати забагато інтимної інформації. Використання «режиму Бога» спричинило параною. Мене лякав не сам факт збирання даних, з яким я вже впоралася. Мене зупиняло те, що ці дані могли побачити люди, так би мовити, по той бік — такі, як я. Неможливо було дізнатися, кому ти надаєш інформацію про себе.

Замість власної фотографії я завантажила в застосунок фото словенського філософа, відповідального за відродження марксизму серед певного кола представників мого покоління, переважно чоловіків. У їхніх вітальнях красувалися великі колекції вінілових платівок та невеличкі бібліотеки книг з теорії та історії мистецтва, якими вони пишалися і які прочитали лише наполовину, та й те ще в коледжі. Я ще кілька років тому виготовила колаж із цього портрета. Поєднала його з помаранчевим скафандром космонавта. Мабуть, це було таким собі сигналом: я можу бути й бешкетницею, і серйозною жінкою, з якою чоловік міг би довгі години обговорювати топологію біорасизму або некрополітику утилізації.

Я проводила години в ліжку, пила каву й не відривала пальців від телефона. Спілкувалася в застосунку з двома різними чоловіками. Проте обидва були однаково добропорядні тією мірою, якою я зналася на психології, та нудними. Нарешті вирішила, що жоден з них не підходить мені. Дивувалася: такі соціопати, а цікавляться моїм профілем! Перестала їм відповідати й взагалі видалила застосунок.

За кілька днів мене насторожило те, що один із цих чоловіків надіслав повідомлення у популярній соціальній мережі. Я ніколи

не називала йому свого прізвища. Була обережною, намагалася мінімізувати свій цифровий слід. Спробувала визначити, як він мене ідентифікував, але не змогла. Чоловік написав, що йому було не складно мене знайти. Я витратила чимало часу в спробах зрозуміти, як саме він це зробив.

За якийсь час шкільна подруга через електронну пошту познайомила мене з програмістом, якого добре знала, і ми з цим чоловіком домовилися зустрітись у вихідний.

Незрозуміло, чи то було побачення, чи просто дружня зустріч. Про всяк випадок я надягла сукню з глибоким вирізом.

Програміст виявився дуже вродливим і приємним чоловіком, мабуть, зареєстрованим на веб-сайті так званих творчих особистостей. Працював у великій соціальній медіа-компанії, був одним із перших її співробітників. Розповідав про неї як про свою власність. Ми переповіли одне одному усні варіанти своїх резюме, поки споживали відбивні з безпечних для довкілля тарілок, що можуть розкладатися біологічним шляхом.

По обіді програміст запропонував піти з ним до невеличкого коктейль-бару в Тендерлойні. Коли ми проминали ринок наркотиків під відкритим небом, мені раптом спало на думку, чи не наткнемосядесь тут на нашого директора з технологій. Цікаво, чи був би він розчарований, якби побачив мене в товаристві розробника програмного забезпечення замість моїх контркультурних друзів, якими хвалилася за обідом.

Бар прикрашали текстуровані шпалери та худорлявий викидайло. Фотографувати там було заборонено. Це, мабуть, означало, що власники прагнуть просочення інформації про їхній заклад у соціальні мережі. Застосували такий собі хід партизанського маркетингу. Всі в барі здавалися дуже пихатими.

«Тут немає меню, тому ви не можете просто замовити, скажімо, мартіні, — повідомив програміст, — маєте назвати барменові три прикметники, й він добере для вас відповідний напій. Я цілий день

вигадував свої прикметники». Це мені здалося цікавим — визначити, які відчуття в тебе викликає те, що бажаєш замовити.

Я спробувала зіграти за цими правилами, попросила щось димне, солоне й сердите, але схрестила пальці й задумала мескаль. Це спрацювало. Ми зі своїми напоями сиділи біля стіни. Програміст розповів про свій лофт у районі Місії, про свій велосипед, про звичні для нього подорожі з ночівлями в кемпінгу. Ми говорили про цифрові дзеркальні фотокамери та книги.

Коли програміст вийшов до туалету, я відкрила його акаунт у застосунку для обміну фотографіями та погортала — туман над Лендс-Ендом, туман над Муїр-Біч, хвилі, золотаві пагорби, міст «Золота брама» на світанку, на заході сонця й уночі. На половині фотографій був або його велосипед, або смуга дороги попереду. Фотографії, мушу визнати, дуже високої якості.

Мені здалося трохи втомливим таке формування публічного образу чи особистої естетики — на кшталт тієї ментальності, що може змусити людину хвилюватися під час сексу: чи достатньо освітлення для знімання кіно. Я зрозуміла, що не вписуюся в педантично налаштоване життя програміста. Знала, що ми більше не зустрінемося. А ще я знала, що намагатимуся зустрітись із ним бодай раз. Попри це їхала того вечора додому на велосипеді й почувалася хоч трішки ліпше, ніж зазвичай.

З'ясувалося, що дівчина головного виконавчого директора також потребує подруги. Він електронним листом запропонував мені з нею зустрітись. Все, що я знала про його дівчину, — це те, що вона також розробляє програмне забезпечення, але на студії комп'ютерної анімації. Студія славилася продуктом високого класу для дітей. А ще було відомо, що дівчина жила в одному будинку з виконавчим директором. Їхні помешкання розташовувалися на різних поверхах. Вони про це спеціально домовилися, що я вважала просто геніальним. І, звичайно, я знала що він її любить.

Ми зустрілися у винному барі за рогом стартапу аналітики й влаштувалися на білій шкіряній канапі біля дверей. У барі ще ніби

лунав відгомін першого буму технологій — скрізь мікрофібра та хром, вбудоване освітлення, дошка бажань з дев'яностих. Лаунж-музика доповнювала атмосферу. Частину бару відгородили для святкового заходу якоїсь компанії, влаштованої венчурною фірмою. Там чоловіки в японських джинсах, білих сорочках і з бейджиками роззиралися навколо в пошуках цікавих співрозмовників. Я тішилася тим, що ненадовго залишила свій офіс.

Подруга директора виявилася врівноваженою, щирою, спокійною. Волосся, наче з реклами шампуню, тонкий блейзер. Вона описувала свою роботу як цікаву та приємну. Казала, що продукти, які вона допомагає розробляти, дарують людям задоволення. З її вуст це звучало дуже просто й природно.

Коли ми обмінялися своїми спостереженнями щодо того, як воно — бути жінками в галузі технологій, я спробувала зрозуміти, чи могли б ми з нею зблизитися. Мені було легко уявити, як вона відвідує мене в лікарні, якщо я, боронь Боже, захворію. Але набагато складніше — як ми з нею куримо травичку або йдемо на виставу експериментального балету. Про що ми могли б розмовляти? Про секс? Про сексизм?

Я намагалася уявити, що було б, якби я долучилася до їхньої пари такою собі третьою зайвою. Як ми з нею сиділи б на краю баскетбольного майданчика в районі Потреро Гіл і спостерігали за грою директора. Вона могла б навчити мене робити такі розкішні зачіски, як у неї. Я уявляла, як ми разом ідемо кудись відпочити, п'ємо втрьох лимонад і обговорюємо програмування опцій. Можливо, я могла б зайняти якусь керівну посаду, якби почала тусуватися з ними обома. Мені відкрився б прямий шлях до успіху в кар'єрі. Ми могли б поїхати на вихідні до Сономи, винайняти будинок через платформу оренди житла й стояти навколо мармурового столу посеред кухні з келихами біодинамічного вина та обмінюватися своїми бізнес-ідеями. Однак це було так само важко уявити, як і те, що ми з нею вдвох захоплено насолоджуємося якоюсь наполовину підпільною виставою, що

порушує всі усталені норми, або обмінюємося враженнями від куріння трави.

Коли подруга директора поцікавилася моєю роботою, я ухилилася від розмови на цю тему. Робота була важлива для мене, але я сумнівалася: чи справді вона хотіла б про це дізнатися. А скільки вона вже про це знає? Я не була впевнена, що дівчина не переповість щось із моїх слів бой-френдові. Така імовірність надавала нашій зустрічі відтінку неофіційного оцінювання моєї ефективності. Хоча якби подруга директора зовсім нічого йому не сказала про мене, це було б ще гірше. Такі мої думки позбавляли наше спілкування невимушеності.

Мій шеф був заочно присутній поряд, і це заважало мені розкриватися самій і сприймати мою нову знайому незалежно від її друга. Я соромилася того, що не здатна оцінити її належно. Не подобалося те, що я передовсім бачила в ній чийсь подругу, другорядну особу, чийсь додаток. Але я не могла позбутися думки, що на ставлення до неї значно впливають мої стосунки з її бой-френдом на роботі. Можливо, взаємного бажання потоваришувати недостатньо для дружби. Мабуть, бракувало певних важливих речей, які могли б нас об'єднувати.

Ми пили вино маленькими повільними ковтками. Обговорювали книги, які прочитали або придбали для прочитання у вільний час. Домовилися разом подивитися якусь театральну виставу, хоча обидві в це не вірили.

Ми ніяково посміхалися одна одній, коли в розмові виникала незручна пауза, смакували вино так, ніби то був напрочуд витончений напій, а не просто місцеве біле. Нарешті ми його допили і, не змовляючись, одностайно відмовилися від пропозиції офіціанта взяти ще по келиху.

Улітку завдяки витокові таємної інформації, спричиненому співробітником Агенції національної безпеки, з'явилася новина про широку всеосяжну програму стеження уряду США за громадянами. Під час перерви ми з колегами, ігноруючи сенсаційні телефонні повідомлення про цю історію, якими закидали нас засоби масової інформації, обговорювали, де нам закупити обід — у кулінарному відділі торгового центру в нашому кварталі, чи в мексиканському кафе. Повернулися з тайськими стравами та локшиною і сіли обідати за довгим спільним столом. Принагідно обговорювали подкасти, телепрограми, невдалі побачення та майбутні відпустки. Потому повернулися на свої робочі місця та знову взялися до своїх розробок, продажів і маркетингу нашого програмного забезпечення та спілкування з клієнтами.

Серед інших розкритих фактів повідомлялося, що працівники АНБ читали особисті листи приватних осіб — електронні листи, прямі повідомлення на платформах соціальних мереж. Агенція збирала списки контактів і створювала схеми зв'язків між окремими громадянами, відстежувала, де, коли та з ким спілкувалися американці. АНБ через Інтернет дізнавалася про діяльність людей без їх відома чи згоди. Це робилося через кукі-файли, які давали змогу відстежувати поведінку користувачів у мережі. Про кукі-файли я знала трохи більше, ніж про все інше, адже вони були важливим елементом програмного забезпечення для аналізу даних.

Щоб отримувати інформацію, АНБ вдалася до хмари. Поняття «хмара» викликає в уяві щось прозоре та ефемерне, але воно приховує за собою матеріальні речі. Хмара є цілком реальною мережею

з обладнанням, яке зберігає інформацію нескінченно довго. І ось до цієї інформації отримали доступ. Уряд зламав сервери глобальних технологічних компаній і заволодів інформацією, яка на них зберігалася. Дехто казав, що технологічні компанії свідомо погодилися на співпрацю й створили бекдори*. Інші захищали компанії, доводили, що вони не винні. Важко було збагнути, кому в цій ситуації співчувати, а кого боятися.

Мою увагу в цій історії привернула незначна деталь, яка практично не мала до неї прямого стосунку. Виявилось, що рядові співробітники АНБ мали доступ до тих самих баз даних і запитів, що і їхні начальники високого рівня. Агенти постійно слідкували за членами своїх сімей і об'єктами свого кохання, своїми ворогами та друзями. Це здавалося мені жахливим.

У стартапі аналітики ми жодного разу не говорили про можливий витік інформації, навіть у кращі часи. Узагалі нечасто обговорювали новини і, звичайно, не збиралися заглиблюватись у цю історію. Не думали про себе як про учасників системи нагляду. І, певна річ, не замислювалися про свою роль у сприянні створенню нерегульованих приватних баз даних про поведінку людей. Адже ми просто давали змогу менеджерам продуктів краще проводити А / В тестування. Ми просто допомагали розробникам створювати ліпші застосунки. Усе було так просто — людям подобався наш продукт, і вони використовували його для вдосконалення власного продукту, щоб той, своєю чергою, теж подобався людям. Не було жодних причин цим перейматися. Крім того, якби ми цього не робили, це зробив би хтось інший. Ми були далеко не єдиним сервісом інструментів аналітики на ринку.

* Метод обходу стандартних процедур, який дає змогу здійснювати несанкціонований віддалений доступ до комп'ютера й при цьому залишатися непоміченим.

Єдиною нашою моральною проблемою, яку ми відверто визнавали, було питання: чи можна продавати дані рекламодавцям. Це було те, чого ми ніколи не робили, і щодо цього сумління нас не гризло. Клієнти, можливо, й збирали дані за допомогою нашого інструмента й продавали їх, але це вже була прерогатива наших клієнтів, адже вони стали власниками своїх даних. Ми — просто нейтральна платформа, провідник.

Якщо в когось із нас виникало занепокоєння з приводу інформації, яку збирали наші користувачі, або можливого зловживання продуктом, менеджер з врегулювання намагався повернути нас до реальності, нагадував, що ми не торгуємо даними. Ми не створюємо кросплатформових профілів. Не залучаємо сторонніх осіб. Користувачі можуть не знати, що за ними стежать, але це відбувається між ними та компаніями, які є нашими замовниками.

«Не забувайте, ми на боці закону, — казав менеджер з врегулювання й посміхався, — ми гарні хлопці».

Нас завалили роботою, з'явилося чимало нових клієнтів. Кожній команді потрібні були додаткові працівники. Бонус за залучення в компанію нового працівника зріс від п'яти тисяч доларів до восьми. Ной почав отримувати істотний додатковий дохід за рахунок цих премій, заохотив своїх молодших братів і батьків допомагати в пошуку кандидатів на роботу.

Головний виконавчий директор був прискіпливим щодо цих кандидатів — перша сотня працівників компанії встановила високу планку для наступних, так він казав. Традиції зобов'язували. Вкрай важливо було залишатися обачними й водночас підтримувати їх. Це посилило в нас відчуття власної значущості та вдячності компанії, адже нас вважали обраними, елітою. Та з іншого боку, це ускладнювало зростання компанії.

Я провела співбесіди з десятками кандидатів для нашої команди з врегулювання. «Як би ви описали Інтернет середньовічному селянинові? — запитувала я в кандидатів на роботу з клієнтами та

старалася бути дуже серйозною. — Що найскладніше ви будь-коли робили?»

Майже нікого з них не затвердили засновники, які починали дратуватися, адже я марнувала їхній час. «Не пропускайте далі жодного гіршого за вас», — настановляв мене головний виконавчий директор, вважаючи це за комплімент.

Вони з менеджером з врегулювання дійшли спільної думки, що нам потрібно більше жінок для роботи з клієнтами, але не найняли жодної. Натомість ми назбирали невеличку групу молодих чоловіків з намірами змінити фах — фінансиста, освітянина та науковця. Перший був колишнім інвестиційним аналітиком, щойно з Нью-Йорка. Вдягався з юнацькою зневагою до Волл-стрит: армійські черевики, щільні джинси й широкий пухнастий светр. Другий викладав математику в державній школі Бостона. Третій нещодавно отримав ступінь доктора філософії математичного моделювання в біології у одному з університетів «Ліги плюща»* й називав себе доктором. Єдиний із цих трьох, хто був старший за мене, решта двоє — молодші.

Хлопці зналися на технології ліпше, ніж я на початку цієї роботи, і я трохи комплексувала з цього приводу. Проте контакт між нами налагодився легко. Вони поважали мою вищу посаду та мій емоційний інтелект. Виправляли мої скрипти, а я виправляла їхню граматику. Вони конкурували між собою і постійно домагалися визнання та поваги головного виконавчого директора. Я відчувала відповідальність за них і їх захищала.

Коли хтось із трійці починав виявляти ознаки емоційного вигорання, я пояснювала директоріві, що його схвальні слова могли б мати важливе значення. Гріх було не скористатися їхнім честолюбством. Позитивна оцінка підвищувала продуктивність, вона помітно відбивалася на індивідуальних показниках успішності, які я представляла компанії під час наших зустрічей щовівторка. Хоча я ненавиділа ці

* Асоціація восьми найстаріших університетів США.

показники успішності, але мені подобалося бути людиною, яка їх контролює.

Ми з головним виконавчим директором не завжди спілкувалися однією мовою. Я намагалася говорити про емпатію модними термінами, які визначали суто абстрактні поняття, і навчати програмістів правильно користуватися пунктуацією. Він волів оперувати комплексним аналізом даних про роботу нашої команди й оцінювати хлопців на основі цих показників. Я говорила про стосунки в команді. Він — про оптимізацію. Я хотіла команди друзів. Він — команди машин.

«Чому я маю бути вдячним вам за те, що ви добре працюєте? — директор супився, — це те, за що я вам плачу».

Не потрібно було багато часу, щоб помітити: не програмістам у Кремнієвій долині непросто довести свою цінність. Наймання на роботу першого працівника, не пов'язаного з технологіями, завжди знаменувало кінець певної епохи. Ми роздували фонд заробітної плати, розбавляли додатковими темами розмови під час обіду, створювали свій порядок і бюрократію, порушували питання про заняття йогою та роботу з персоналом. Ми прагнули власного позитивного внеску в розмаїття показників.

Проте усталена ієрархія в стартапі аналітики залишалася незрушною, головний виконавчий директор особисто не займався маркетингом і дотримувався думки, що гарний продукт продаватиме себе сам. Це відбивалося на нашій зарплаті та розподілі акційного капіталу. Емоційний інтелект працівників недооцінювався попри те, що цього не можна навчити, на відміну від мови програмування чи прийомів гнучкої розробки програмного забезпечення. До речі, це одна з перешкод на шляху створення штучного інтелекту. Втім такі здібності працівників не брали до уваги. І це мене дратувало.

Наприклад, наша оперативна менеджерка, громадська правозахисниця до імміграції в США, керувала нарахуванням заробітної плати, планувала заходи, займалася оформленням на роботу нових

працівників, розробляла дизайн інтер'єру, допомагала головному виконавчому директорові та слугувала за наш кадровий відділ. За потреби вона могла спілкуватися з клієнтами іспанською, а також готувала матеріали для засідань правління. Ця жінка вислуховувала наші скарги щодо вибору замовлених страв і купувала серветки й туалетний папір. Одного разу сказала мені: засновники її тому й найняли, що знали — вона все це робитиме. І вони таки мали рацію — жінка мовчки все тягла. Я не розуміла, чому ця купа обов'язків дає менше підстав для моральної та матеріальної винагороди, ніж уміння програмувати.

Однак я й сама виявилася сприйнятливою до цього упередження. Шукала самоуків у технології. Віддавала пріоритет тим, хто цікавився програмуванням. Коли хтось казав, що самотужки навчився програмувати, це говорилося наче про мене і я сприймала це як справжнє диво.

Для зміцнення командного духу наше керівництво вирішило організувати вечірку. Перед її початком ми сиділи за обідніми столами в напівтемному офісі, випивали та слухали музику. Менеджер з врегулювання відкрив кореневе пиво. Команда програмістів нагадувала бійцівських рибок, які стривожено тріпотіли у своєму каламутному акваріумі.

Потім ми всі разом подалися до невеличкої зали для відзначення заходів біля Стоктонського тунелю. Енергійна білява пара, чоловік і жінка, які працювали в закладі, роздали нам барвисті фірмові куртки. Пара мала привабливий вигляд: обоє спортивні, міцні. Обоє в легінсах із спандексу, які щільно їх облягали, й тісних шортах. Ми контрастували з ними — юрба слабаків із ригідними шиями і тунельним синдромом зап'ястка від роботи за комп'ютерами. Ной опинився в двозначному становищі — білявка виявилася його шкільною подругою. Ситуація здавалася мені незручною, але жінка з її теперішнім другом розв'язали її жартами, як і належить двом каліфорнійцям.

Атмосфера стала невимушеною по тому, як усі трохи випили. Присутні почали вільно переміщуватися залом, робити селфі з головним виконавчим директором та вітати співзасновників кулаком об кулак. Ми грали в ігри, кидали невеличкі баскетбольні м'ячі у маленькі кільця. Потім зібралися біля бару й ще раз випили.

Врешті-решт нас відіслали на квест із пошуку «скарбів» у місті. Ми потрапили на вулиці Сан-Франциско саме в годину пік. Побудували людську піраміду в центрі Юніон-сквер, хапаючи одне одного за куртки, сфотографувалися на сходах старого банку. Пролітали повз туристів, чіплялися до водіїв таксі, наїжджали на швейцарів та безхатків.

Ми показували себе не з кращого боку: проривалися крізь натовп і кидали вибачення через плече. Спітнілі, завзяті, можливо, навіть, щасливі.

Одного ранку нашу звичну зустріч за графіком скасували з незрозумілих причин. Нам роздали анкету, в якій просили оцінити значення двох показників за шкалою від одного до п'яти — нашого бажання очолити команду та значення балансу між роботою і особистим життям. Я дала обом пунктам по чотири бали, адже здалося, що не надто бажаю того й того.

У визначений час ми зійшлися в конференц-залі. Ніхто не розумів, у чому справа. Конференц-зала в центрі Сан-Франциско мала вигляд на мільйон доларів, але ми не знали, на що сподіватися. На протилежному боці вулиці барабанщик стукав по відрах у такт нашому схвильованому серцебиттю.

Ми сиділи рядком, спиною до вікон, з розкритими ноутбуками на колінах. Я оглянула кімнату й відчула хвилю прихильності до цих чоловіків, цієї невеличкої групи бідолах. Вони єдині розуміли суть мого нового життя. По інший бік столу з посмішкою походжав туди-сюди менеджер з врегулювання. Він попросив нас записати імена п'яти найрозумніших людей, яких ми знали в своєму житті, й ми слухняно почали виконувати завдання.

«Розумних у чому саме?» — замислилась я, клацаючи ручкою. Не звикла розставляти своїх друзів за інтелектом, однак записала п'ять імен — скульптора, письменника, фізика, двох аспірантів. Переглянула список і знову замислилася, тепер уже над тим, як сумую за ними, як нечасто ми з ними обмінюємося телефонними дзвінками та електронними листами. Здивувалася, коли збагнула, що перестаю приділяти час речам і людям, досі дорогим для мене. Відчула, як хвиля сорому прилила до обличчя.

«Гаразд, — сказав менеджер з врегулювання, — а тепер поясніть мені, чому вони не працюють у нас?»

Чому тут не працюють мої найрозумніші друзі? Це було б важко пояснити, але не тому, що я цього не розуміла. Мої друзі не вважали б таку роботу змістовною; навряд вона їх задовольнила б. Їх не цікавили бізнесові показники інших підприємств. Вони не переймалися технологіями і здебільшого не мали фінансової мотивації. Ті ж, хто був умотивований, вважали, що можна заробити більше грошей, займаючись чимось іншим, — фінансами, медициною, правом, консалтингом. Вони цим і займалися.

Культура стартапу була не для них. Веб-сайт нашої компанії не привернув би їхньої уваги. Їх би не зацікавило слайд-шоу на нашій сторінці, де пропонується робота, не надихнули б ті групові фотографії, на яких ми в наших фірмових футболках, із дурнуватими гримасами висимо одне в одного на плечах. Фотографії головного виконавчого директора та моїх колег, які беруть участь у екстремальних розвагах на смузі перешкод поблизу Тахо, де вони пливуть у крижаній воді та бредуть грязюкою. Мої фотографії, де я з ніяковою посмішкою демонструю фірмову футболку.

Мої друзі були працюючими й відданими, і хоча їхнє покликання кепсько винагороджувалося, попри це їхній життєвий вибір мені не видавався дивним. Працівники галузі технологій дивилися на них як на людей, які не роблять значного внеску в економіку. Однак зневага в цій ситуації була взаємною. Якби хтось нашого віку

назвався підприємцем, мої друзі самовдоволено посміялися б із нього з почуттям власної переваги.

У будь-якому разі світ моїх друзів був чуйним, емоційним і складним. Він був умоглядним і експресивним. Часом, можливо, хаотичним. І його не можна було поліпшити програмним забезпеченням для аналітики. Зараз я сама не була впевнена, що той світ і досі можу називати своїм.

Якщо в Нью-Йорку мені й на думку ніколи не спадало, що за Інтернетом стоять конкретні люди, то в Сан-Франциско забути про це було неможливо. Логотипи стартапів зухвало кидалися в очі зі стін офісних веж, із кепок та футболок пішоходів і велосипедистів у центрі міста.

У місті все нагадувало про знущення з англійської мови. Ділянка шосе, яка пролягла Кремнієвою долиною від Сан-Франциско до Сан-Хосе й на яку звалилися шалені гроші (бо там найбільше коштували місця для рекламних щитів), була обставлена рекламою програмного забезпечення мовою його розробників, яка лише віддалено нагадувала сучасну англійську. Реклама порушувала межі лексичного значення слів та граматичну структуру речень. «Гарантований обід» — означало доставку їжі. «Як працює завтра» — зберігання файлів. «Запитайте у свого девелопера» — хмарні комунікації. Така реклама мала футуристичний вигляд і здавалася дивною поряд із більш традиційною. Хоча старіші галузі теж почали ліпше пристосовуватися до свого нового цільового ринку. Фінансова компанія, яка існує вже понад століття, надавала послуги зі страхування життя та управління інвестиціями, а в 1980-ті роки нахабно шахраювала, дотримується правил граматики, але відображає, ніби в дзеркалі, свою аудиторію, яка, можливо, й не хотіла б себе впізнавати в цьому відображенні. Її реклама закликає вас «пожертвувати на гідну справу — на вашу пенсію».

Одного вечора, коли я спускалася ескалатором на залізничному вокзалі, мій погляд зупинився на рекламі над платформою внизу. Рекламували застосунок для зберігання паролів, який пропонував

послуги з ідентифікації, але реклама компанії стосувалася не користувачів, рекламували робочі місця. Реклама зверталася до таких, як я.

На світлині були п'ятеро людей, які стояли півколом, схрестивши руки на грудях. На них однакові сині куртки й однакові гумові маски єдинорогів. Я зійшла з ескалатора просто перед однією з цих голів. Реклама, яка створювалася людьми й була розрахована на людей, використовувала образ єдинорогів.

Які вислови вживалися найчастіше? Говорили «співвиконання» та «підвищення рівня», вживали як іменники слова «запитувати» «приєднувати» та «зазнавати провалу». Жартували про «дорослішання»*. Молодь перетворила вірусні меми на соціальну валюту. Вона розширила вживання Інтернет-сленгу так, що він доповнював її повсякденний словниковий запас. Аббревіатури почали замінювати слова, які стояли за ними. «Ви знаєте, що таке анімовані GIF файли з намальованими чоловічками?» — запитав двадцятирічний колега, намагаючись описати мені свій емоційний стан. Я не знала. «Лол»**, — сказав він, і не засміявся при цьому. «Ха-ха», — відповіла я. І теж не засміялася.

Жоден стартап у системі не мав успадкованої, а тим паче історичної назви. Стандартні назви диктувала наявність URL-адреси. Вона змушувала нові компанії до творчості. Подекуди студія брендингу переконувала засновників, що вони мають обирати назви, які здаються неграмотними. Засновники стартапів створювали назви компаній із поєднання частин слів або зі слів без голосних звуків. Я впокорилася з майбутнім, у якому, — якщо мені пощастить, — навчання моїх онуків

* Словом *adulting* (англ., дорослішання) сучасна молодь у США напівжартома називає спосіб дій, який підтверджує дорослість і включає нудні, але необхідні речі — стабільну роботу, контроль власного бюджету, сплату за рахунками тощо.

** *Lol* від англ. *laugh out loud* — гучно сміятися — англомовний інтернет-мем, який використовується в мережевому спілкуванні для позначення сміху.

у коледжі буде оплачене завдяки якійсь компанії з назвою у вигляді випадкового поєднання літер, або якоїсь обмовки за Фройдом.

Іноді здавалося, що люди говорять чужою мовою, або якщо навіть рідною, то користуються нею за принципово іншими правилами. Звичної лексики не існувало. Натомість вживалася якась немова, некрасива, не надто придатна для спілкування. Просто зарозуміла мішанина мови бізнесу зі спортивними та військовими метафорами. Бойові гасла, передові, окопи й атаки. Компанії не зазнавали провалу, вони гинули. Вони не конкурували одна з одною, вони воювали.

«Ми створюємо продукт, — сказав головний виконавчий директор під час зустрічі команди одного вівторка, — який може змінити людство».

Холодного туманного ранку наприкінці літа ми провели екскурсію, аби побачити свої нещодавно відкриті білборди на шосе. Всі рано поприходили на роботу. Оперативний менеджер запропонувала нам щойно вичавлений апельсиновий сік, випічку та парфе з йогурту з гранолою. На столі стояла невідкоркована пляшка шампанського.

Я пишалася нашою директоркою з комунікацій і переймалася за неї. Було незрозуміло, яким чином наші показники можна пов'язати з рекламними щитами на шосе. Головний оперативний директор не надто вірив у дієвість маркетингу. Він вірив у мережі. В передавання інформації із вуст в уста. Він вірив у щось, створене нами й корисне тією мірою, якою необхідне й так досконало розроблене, що воно проб'є собі дорогу без допомоги ззовні. Білборди коштували надзвичайно дорого. Довести дохідність інвестицій в них було важко, якщо взагалі можливо.

Ми підійшли до наших рекламних білбордів гуртом, тримаючи руки в кишенях, і зробили групову фотографію. Обіймали одне одного за плечі, посміхалися й пишалися собою. Я переслала фотографію своїм батькам у Нью-Йорк, винувато пообіцяла, що незабаром зателефоную додому.

Ной узяв мене під своє крило. Познайомив зі своїми друзями й ніби відкрив переді мною Затоку, яку я вважала вже зниклою. Затоку кухарів і соціальних працівників, науковців і музикантів, танцівників і поетів. Мало хто з них мав постійну роботу. Вони сповідували абсолютну чесність і вірили в нерелігійні духовні орієнтири. Говорили власною особливою мовою. Сиділи один в одного на колінах і обіймалися на людях.

Вони мали цілі коробки різноманітних костюмів. Нічого незвичайного не було в тому, щоб на вечірці зайти в спальню і знайти там когось, хто практикує Рейкі*.

Кожен з них обирав свій стиль життя. Деякі жінки погоджувалися на гендерне відшкодування від своїх партнерів. Ці люди, переконані атеїсти, однак купували колоди карт Таро та переймалися якомога більшим накопиченням життєвої енергії, обговорювали появу знаків та складали гороскопи. Мусили наглядати одне за одним через постійне вживання високих доз ЛСД, яке виявляло всередині їхніх дорослих сутностей прихованих маленьких дітей.

Вони вели щоденники й обговорювали їх. Їздили в літні табори для супротивників технологій, де вимикали свої смартфони та замінювали справжні імена назвами тварин, рослин і природних явищ. Подорожували, цілими днями самотньо блукали скелястою місцевістю, що викликала їхнє мовчазне захоплення. Дехто

* Форма альтернативної медицини, яка використовує техніку зцілення накладанням рук.

намагався пропагувати думки відомих лідерів і програми само-допомоги. Мені здавалося, що це можна було вважати культом.

Більша половина цих нових прихильників давніх традицій проводили основну частину свого вільного часу на старих диванах, пили чай та з'ясовували стосунки. Постійне спілкування було їхньою буденністю, виявом суспільної активності. Люди радилися одне з одним щодо своїх романтичних пригод, фінансових проблем, професійних труднощів, геморою.

Я намагалася долучитись до їхньої спільноти. Спробувала займатися екстатичними танцями, але більшу частину часу в їхньому товаристві трималася осторонь. Брала участь у взаємному масажі ланцюжком, але завше повністю вдягнена. Попросила активіста, захисника тварин, художника з неабияким талантом, намалювати на вечірці мій портрет, поки я танцювала сама. Намагалася звільнитись від будь-яких думок. Відвідала спа-вечірку в будинку спільноти й блукала там подвір'ям у халаті, щоб не потрапити в гарячу ванну — закриту пароварку з геніталіями.

Звичне тут з'ясовування стосунків як хобі викликало в мене прихильність до спокійної та безособової бізнесової культури. Абсолютна чесність часто видавалася мені порушення бар'єру між суб'єктивністю та об'єктивністю. Вона могла бути жорстокою. Хоча інколи — дієвою.

Я не хотіла їх судити. Захоплювалася їхнім колективізмом, який мені здавався в чомусь корисним і близьким. Довіра друзів вселяла відчуття родинності, відвертості, оптимізму. Вони створили справжню спільноту. Їхнє майбутнє бачилося невиразно, а сьогодення було нестабільним. Усі робили все, що могли, щоб знайти для себе точку опори в місті, щоб зберегти недоторканною його культуру, розбудовувати те, що вони вважали, кращим світом.

На вечірці з нагоди дня народження Єна, сусіда Ноя в помешканні, той Єн сів біля мене і завів розмову. Я раптом відчула, що мені поряд з ним дуже добре й цікаво. Ніколи в житті не приваблювала жодного чоловіка у велелюдній компанії. Пізніше дізналася, що це

була звична поведінка Єна в товаристві. Як програміст, який спілкувався майже виключно з фахівцями гуманітарної сфери, він виявляв співчуття до тих, хто почувався серед інших чужим, і завше намагався помітити й залучити до товариства людину, якій на вечірці було найнудніше. Я сиділа сама на дивані, ні з ким не розмовляла, стримувалася, щоб не вистукувати ногами ритм музики, яка линула з чужого телефона, й розглядала книжкову шафу: посібники з програмування та книги про етику полігамності.

Єн мав тихий, м'який голос і кумедно вимовляв звук «С». У нього було наелектризоване жорстке волосся й приємна легка посмішка. Він ставив мені запитання одне за одним. Знадобився певний час, щоб розговоритися з ним. Запитала, що він тут робить, адже, як і я, походить зі Східного узбережжя. За його словами, він займався робототехнікою, але не хотів говорити про це на вечірці. Мене приємно вразила людина, яка працювала в галузі технологій, але утримувалася від розмови про свою роботу.

Ми виявили, що наші життєві траєкторії раніше вже часом наближалися одна до одної. Мали спільних друзів — переважно редакторів і письменників з Брукліна, яких Єн знав з коледжу. Його гурт грав у підвалі мого студентського гуртожитку. Я навіть була колись у квартирі Єна і Ноя. Пригадала: наша команда з врегулювання вдерлися туди напідпитку в розпал якоїсь гульби. Того вечора він був удома, пояснив мені Єн, готував вечерю в кухні. Що більше ми згадували, то більше дивувало те, що досі не зустрічалися. Мені хотілося погладити його волосся.

Ми разом пішли в кухню випити чогось прохолодного. Якись люди сиділи на лінолеумі, наливали вино зі слоїка з-під варення.

— Яку вашу найбільш або найменш улюблену рису ви успадкували від батьків? — урочисто запитав один хлопець.

Чоловік у флісовому комбінезоні й капцях нахилився вперед і підпер підборіддя руками.

— Стійкість, — виголосив він.

Усі закивали.

— А чи відчуваєте ви, що інші помічають у вас цю рису? — поцікавився інший.

Це було жахливо, кортіло швидше звідтіля вшитися. Перспектива займатися маєвтикою* з групою незнайомих людей налякала мене. Я не могла припустити, що мої стосунки з батьками могли б стати приводом для соціалізації. Почувалася дедалі більш знервованою, консервативною, скутою порівняно з іншими, але водночас цілком нормальною. Єн прихопив дві банки пива й кивнув на двері кімнати. Люд у вітальні почав збиратися на караоке — загасили кальян, згребли порожні пляшки, повитирали розлите пиво ганчірками й паперовими серветками. Ми з Єном розмовляли, прямуючи разом з учасниками вечірки до Джепен-тауна. Я почувалася з ним спокійно мов удома. Коли проминали парк Аламо Сквер, він обережно взяв мою руку, поклав її до кишені своєї куртки і тримав там цілу дорогу.

Ной і Єн жили в районі Місії, на вуличці, затиснутій між двох міських об'єктів із соціальною структурою, що нагадувала про героїв Діккенса. Їхнє помешкання розташовувалося на другому поверсі колишнього пункту протипожежної охорони. По один бік — метушлива площа Місії: скупчення пасажирів міської залізниці, квіткарки, безхатків, наркоманів, повій, голубів і п'яниць із запухлими очима. Площа перетікала у вуличку з мексиканськими пекарнями, рибними ринками, церквами п'ятидесятників, дешевими крамничками, забігайлівками з переносним грилем, пропахлими ковбасою і цибулею, тютюновими кіосками, гамірними ресторанчиками та перукарнями із саморобними вивісками. З іншого боку — Валенсія-стрит, живе свідчення останнього етапу джентрифікації**. Тут були кав'ярні,

* Запропоноване Сократом мистецтво витягувати приховане в людині правильне знання за допомогою майстерних запитань.

** Реконструкція і оновлення будівель у раніше непривабливих частинах міста і пов'язаний з цим переїзд до району багатших мешканців.

в яких продавали палео лате, бари, де торгували соками та напоями з куркуми. Австралійці притискали до себе пакети з покупками зі спартанських бутиків.

Помешкання на кшталт номера в готелі було затишне, натоптане дивними артефактами. Серед іншого тут красувалися вертикальне фортепіано з відкритими молоточками й манекен без голови, помальований ієрогліфами. До краєчку ванни хтось приліпив кілька наполовину розтоплених свічок для авдали*. Третій сусід був лікарем, завжди страшенно зайнятим, з'являвся лише час від часу, щоб приготувати чималу каструлю вівсяної каші або привести до себе в гості друзів. Сусіди без проблем спільно користувалися речами один одного. Я любила бувати в них.

Цієї осені Ной проводив експеримент зі створення великої комуні, хотів віддати в суборенду свою кімнату в спільному з хлопцями помешканні та перебратися до Берклі. У обідню перерву він із серйозним виглядом розповідав про узгодження графіків виконання спільних робіт у комуні, закладання овочевих грядок, облаштування будинку для зібрань. Ночував у переобладнаній частині сараю, в якому його молодший брат вирощував гриби. Наразі я могла не турбуватися, що наштотхнуся на нього в їхньому помешканні в Місії, коли ми з Єном уранці сновигаємо напівоголені, готуючись перетнути межу між особистим життям і роботою.

Єн не мав ні ліжка, ані ковдри, стіни його спальні були пофарбовані в ядучий яскраво-синій колір, але він був дальтоніком, а мені подобалося спати на підлозі. Маленька колекція розкиданих кімнатою речей доповнювала психологічний портрет її господаря — жменя жолудів, касети, листівки, скринька з електронними компонентами. Вранці ми лежали на підлозі й спостерігали за рухом променя на стіні. Я неначе з-під води дивилася знизу на письмовий стіл, тумбочку й книжкову шафу. Останньої хвилини ми одягалися,

* Проводи суботи або свята за традиціями юдаїзму.

хапали шоломи, тягли велосипеди сходами донизу та прощалися перед дверима.

Він працював у невеличкій студії з робототехніки в районі Потреро Гілл. Студія була захаращена верстатами, експериментальними зразками, різноманітними деталями, звуковою апаратурою. Двоє співробітників працювали в бічній кімнатці. У головній залі стояли роботи-маніпулятори заввишки як люди. Зазвичай вони використовуються на конвеєрах. Єн та його невеличка команда розробили їх для знімання фільмів і рекламних роликів. Кадри за участю роботів були переконливими, вражали реальністю й розмахом.

Того року, але трохи раніше студію придбав гігант, який займався розробкою пошукових систем. Одному із засновників надіслали звукову установку за чотириста тисяч доларів як вітальний подарунок. А коли до студії прибув ящик з електричними скейтбордами, Єн з колегами зрозуміли, що угода набула чинності. Це придбання стало частиною багатомільярдних угод, укладених для створення нового підрозділу з робототехніки. Його назвали на честь андроїда з науково-фантастичного фільму вісімдесятих років. Сотням щойно найнятих програмістів і винахідників поставили завдання розробки автономних, добре налагоджених розумних машин майбутнього.

Дехто вважав, що їхні ігри в Кремнієвій долині скінчилися з придбанням компанії гігантом пошукових систем. Натомість Єн був переконаний, що їм поталанило, хоча й неоднозначно сприймав ці зміни. Він ніколи не прагнув працевлаштуватися в жодному з більших технологічних конгломератів, а віддав перевагу компанії меншого масштабу з певної причини. Єну подобалося бути частиною команди, де художників, розробників, дизайнерів та кінорежисерів більше, ніж програмістів.

Однак він почувався надзвичайно збудженим. Просто вражав перелік дрібних компаній з розробки робототехніки, які його компанія отримала в свою власність. «Я відчуваю, що ми маємо шанс

на участь у проекті з серйозними наслідками, — сказав він одного вечора, коли ми в кухні готували вечерю. — У мене таке враження, що ми всі зібралися для чогось по-справжньому величного».

Яким саме мало бути це величне? Мені кортіло бодай щось дізнатися про це. Ходили різні чутки про розробки робототехніки, але Єн не мав права розголошувати ці проекти. Він відмовлявся підтверджувати мої здогади, хоча я ставила безліч запитань. Може, він працює над автономним автомобілем? Може, це обладнання для пошуково-рятувальних робіт? Безпілотники? Космічний корабель? Чи можливо, ми невдовзі побачимо штучних гуманоїдів? І чи не слід нам чогось боятися?

«У мене завжди про це запитують, — супився він. — Боятися нема чого. Справді». Я хотіла дізнатися більше. У місті, де в барах, кав'ярнях і на вечірках комерційні таємниці літають у повітрі, це були місця тестування на рівень таємності. Але навіть коли ми з Єном пиячили або тіснилися вдвох у згаданій вище душовій кабіні Херста в моєму помешканні, він зберігав таємниці компанії. Йому таки справді можна було довіряти секрети.

Пізньої осені Єн привів мене на вечірку в офіс засекреченого стартапу з розробки цифрового обладнання, розташований у повітій плющем цегляній будівлі в Берклі. Над натовпом молодих професіоналів у спортивному взутті та флісових куртках гули безпілотники. Я вдяглася в шовкову блузку часів моєї роботи у видавництві.

Після вітань із присутніми Єн із колегою зникли. Мали оглянути прототип конвеєра для складання модульних меблів. Мене залишили в товаристві півтора десятка інших робототехніків. Я пила пиво й чекала, поки хтось із них мене помітить. Натомість чоловіки говорили про свої робочі проекти й при цьому користувалися певними кодовими назвами. Далі почали пригадувати свої дослідження. Один аж сім років намагався навчити роботів зав'язувати різні види вузлів, як це вміють бойскаути. Я запитала, чи не вивчав він робототехніку в одному з університетів у районі

Затоки. Він глянув на мене зверхньо й заперечив. Виявилося, він був професором.

Розмова перейшла до самокерованих автомобілів. Один інженер згадав, що в них нещодавно влаштували день під девізом «Візьми свою дитину з собою на роботу». Відділ програмування систем автономного водіння просив дітей, яких привели батьки, стрибати, танцювати й бігати перед датчиками. Технологію світового рівня доводилося відпрацьовувати на неповнолітніх. Казали, що це надзвичайно важливий момент тестування, адже перешкоди на шляху до запровадження їхньої розробки не технічні, а залежать від рівня культури. Найбільшою проблемою була громадська думка.

Я голосно запитала, чи реальне насправді використання автономних машин. Уже допила своє пиво, і мені було нудно. Хотіла трішки уваги, дрібку визнання. Мені кортіло, щоб усі вони дізналися: я не просто подруга інженера, яка стоїть на вечірках та чекає, поки він перестане десь тинятися, хоча, звичайно, наразі це було саме так.

Я сказала чоловікам, що ставлюся до автономних машин скептично. Ажіотаж у медіа здавався мені надто перебільшеним, автомобілі без водія були тією частиною уявного майбутнього, яка здавалася мені не просто мало ймовірною, а й взагалі виходила за межі моєї фантазії. Хіба вони не встановили, що машини навіть не вміють розпізнавати дітей? Група вся разом повернулася до мене. Професор, колишній ватажок скаутів, глянув здивовано.

— Де ви працюєте? — запитав один чоловік.

Я пояснила, що є співробітником компанії з мобільної аналітики. Сподівалася, що вони вважатимуть мене програмістом.

— Зрозуміло, — люб'язно сказав професор. — А що ви там робите?

Я відповіла, що працюю з клієнтами. Чоловіки презирнулися.

— Не переймайтесь такими проблемами, — мовив професор і повернувся до інших.

Дорогою додому, в потязі, притулившись до Єна на оббитому тканиною сидінні, яке трохи тхнуло мускусом і сечею, я переповіла

йому цю розмову. Назвала його знайомих невинними сексистами. Як сміють вони ставитися до мене так зневажливо просто через те, що я жінка, просто тому, що працюю з клієнтами і не вважаюся фахівцем з технологій? Їхнє життя нічим не краще за моє. Їхня думка не важливіша за мою.

Єн знімав, обійняв мене тісніше. «Ти це зробила ненавмисно, — сказав він, — але ти намагалися дискредитувати ідею самокерованого автомобіля перед одним із найкращих інженерів, які будь-коли цим займалися».

Одного вечора ми з групою співробітників затрималися після роботи, щоб подивитися науково-фантастичний фільм. Там йшлося про хакерів, які виявили, що суспільство — імітована реальність. Це був улюблений фільм нашого головного виконавчого директора. Він колись згадував, що це був один із перших випадків, коли він побачив хакера, представленого в популярній культурі. Ми всі знали, що наш директор полюбляє захоплено розводитися про свої ескапади в підлітковому віці, про свободу, яку він відчував, коли вривався в ігри з багатьма учасниками та знущався зі своїх онлайн-суперників. Ноя його розповіді вражали, але мені вони свідчили тільки про те, що директор просто нудьгував у дитинстві в своєму забутому Богом передмісті, лише мав доступ до сімейного комп'ютера. Зрештою, того року, коли вийшов фільм, йому виповнилося лише десять.

Перегляд фільму був моєю ідеєю. Я завжди намагалася бути колегам подругою, сестрою і мамою водночас. Менеджер з врегулювання нещодавно розкритикував мене за намагання всім догодити. Я образилася на нього за ці слова, мабуть, саме тому, що це було таки правдою.

Ми зібралися на диванах перед телевізором посеред офісу. Телевізор був підключений до ноутбука, й упродовж дня працівники завантажували в нього різний контент і переглядали без звуку фільми про природу чи записи людей, які грають у відеоігри. Пили пиво. Головний виконавчий директор сидів із розкритим ноутбуком і працював та зрідка поглядав на екран.

Фільм можна назвати прозорим натяком на алегорію печери Платона, точніше, так сказано в Інтернеті — я ніколи не читала Платона.

Це також було чудовою алегорією на техно-лібертаріанство, і, мабуть, на дію ЛСД. Не складно зрозуміти, чим декого так приваблював цей фільм. Вважається, що хакерам доступна можливість стеження за людьми без їхньої згоди. Я по-справжньому хвилювалася, споглядаючи суспільство, показане ззовні, мовби з висоти пташиного польоту — повну його карту, трафік, потік даних, які ллються екраном. Фільм не просто сексуально представив хакерів. Він ідеалізував пошуки способу зміни ситуації. Ми мали визнати прагнення істини як справедливості для суспільного вигнання, перевагу погляду ззовні, всезнання.

Я поглядала на директора. Невже ця людина — мій шеф? Він здавався хлопчиком. Я знала, що він американець у першому поколінні, дитина індійських іммігрантів. Він інколи згадував про батьківські надії на отримання ним ступені бакалавра. Мені було цікаво, що він думає про своїх співробітників-гуманітаріїв, які шукають самоствердження та сенсу в роботі. Чи не вважає мене примхливою та набридливою? Мені було цікаво, чи думає він взагалі про своїх співпрацівників. Чи зрозумію колись, чого він прагне й що важливе для нього?

Сподівалася, що воно варте його зусиль. На екрані двоє чоловіків-суперменів гасали світом антиутопії. Здавалося, що наші бліді обличчя м'яко відбивають слабке світло телеекрана.

Якось, у мить нападу безпричинної прискіпливої агресії, серед працівників команди з врегулювання поширився жарт: головний виконавчий директор використовує компанію для створення власної соціальної групи. Він заповнив офіс спритними, вродливими чоловіками свого віку. Ми потроху переконувалися, що директор досі зберігав у душі тягар образ із середньої школи, адже ніхто з нас ніколи не чув його розповідей про шкільне минуле. Однак усі знали: він міг би бути королем випускної вечірки.

Ми намагалися не зав'язувати дружніх стосунків з директором, тому що були його підлеглими. Він ігнорував нашу думку й прини-

жував нас у особистому спілкуванні, позбавляв відповідальності й авторитету, щоб потім несподівано їх відновити. Він нічого не пропонував працівникам, окрім ввічливого поводження. Контролював кожен крок підлеглих, був мстивим, змушував нас почуватися нікчемними й неадекватними. Ми регулярно приносили йому відгук клієнтів, мов ті собаки, що ловлять тенісні м'ячики. А він повсякчас нас ігнорував.

Деякі колеги дотримувалися табу на розмови про головного виконавчого директора. Робота з ним дорого коштувала — принаймні троє моїх колег щотижня зустрічалися з психотерапевтами, щоб поговорити про свої стосунки з директором. Певна річ, він не відповідав на компліменти.

Дехто з нас висловлював гіпотезу: директор мріє про компанію, що обслуговуватиме лише сама себе. «Гадаю, йому ліпше мати тисячі клієнтів, які платять нам по сто п'ятдесят доларів на місяць, ніж мати справу з бодай одним клієнтом на мільйон, — сказав менеджер з продажу. — Клієнти на мільйони доларів багато важать. Коли у вас є клієнт на мільйон доларів, мусите дослухатися до нього».

Чоловіки команди з врегулювання так само, як я, понад усе хотіли потрапити в поле зору директора. Він мав чудову посмішку, яку нам не часто доводилося бачити. Нам подобалося викликати в нього сміх, долати його вдавану незворушність. Часом вдавалося побачити його й веселим. Ми знали, що в нього є добрі друзі, багато хто з них — «однокашники» в співпраці зі стартап-акселератором. Ми всі разом відсвяткували п'ятий день народження компанії на даху його багатоквартирного будинку, де вони зі співзасновником, відповідальним за технології, пригощали один одного тортом. Нас цікавила його психологія. Ми хотіли б про неї дізнатися.

— Здогадуюся, що дитинство він провів серед людей, які ставилися до нього не надто добре, — сказав менеджер з продажів одного вечора після невеличкої пиятики. — Я б, наприклад, не зміг бути до нього надто добрим. А він через це ніколи не почувався частиною

спільноти. Він справді не довіряє нічиїм добрим намірам і справді захищає свій авторитет у будь-який можливий спосіб.

— Не думаю, що йому подобається бачити, як люди потерпають від покарань, — озвався менеджер акаунтів, — але він вважає покарання продуктивними.

— Тут річ у хворій психіці, — висловив свою думку Ной. — Це травматичні зв'язки. У цих випадках найважливіше — чимось відволікти людину до того часу, поки їй не вдасться забути частину свого минулого життя.

Усі ми знали, що в головного виконавчого директора є свої демони. Він був сповнений болю й страху, як ніхто інший. Розкидався словом «параноїк», але зазвичай поведився як параноїк, принаймні почасти — і як він міг не бути параноїком? Мабуть, щодня очікував якогось підступу: а раптом усе, до чого він торкається, перестане перетворюватися на золото.

Я не погоджувалася з думкою, що директор егоїстичний або мстивий. Мені він подобався. Було щось у ньому близьке й втішне. Він нагадував моїх однокласників зі школи з поглибленим вивченням математики та природничих наук у Мангеттені — хлопчиків, які блискуче знали точні науки й певною мірою створювали незручності в соціумі. Нібито й вмотивовані, але недооцінені та майже завжди під неймовірним тиском. Мені подобалися його захоплення технологіями, розуміння системи. Я була впевнена, що тут ішлося не про гроші. Йшлося про щось потрібне людям, вирішення певних важливих проблем. Я припускала, що він мав свої причини, аби щось доводити. В усіх наших тикет-системах була невідома електронна адреса bcc'd. Менеджер з врегулювання припускав, що вона належить матері директора.

У будь-якому разі, я завжди цінувала людей, схвалення та прихильність яких важко завоювати. Припускала, що стриманість директора означає ретельне обмірковування того, що він каже. Вважала, що кожна людина робить найкраще з того, що може

зробити. Я на той час не замислювалася про владу, маніпуляції чи контроль.

Почувалася захисницею директора, чи принаймні, свого уявлення про нього. Довго відчувала мимовільну симпатію до людей, які, на мою думку, не мали можливості прожити свої молоді роки так, як я. Він ніколи не мав достатньо приватного простору. З ранньої юності був під тиском — і певним наглядом — з боку венчурних капіталістів, журналістів, колег у галузі. У тому віці, коли я випивала з друзями по пляшці слабого алкоголю та ходила на концерти, ділилася гвоздичними сигаретами й захоплювалася поетичним слемом біля відкритих мікрофонів, він переймався винайманням працівників для своєї компанії. Я вивчала свою сексуальність, а він обирав постачальників медичного страхування для співробітників і проводив аудит безпеки інформації. Тепер, у двадцять п'ять, він відповідав за добробут інших людей. У декого з моїх колег були сім'ї, хоча вони нечасто розповідали про своїх дітей в офісі. Звичайно, він відчув тягар своєї відповідальності.

Я не відразу зрозуміла незвичайний світ директора. Його оточували люди, які цей світ створили, які обрали його. Ті, хто творить королів. Люди, які не любили визнавати поразку. Спільнота головного виконавчого директора була бізнес-спільнотою, і вона піклувалася про нього. Він тут був у безпеці. Навіть якщо компанія зазнала б невдачі, він міг би легко зібрати гроші на нову або, в найгіршому випадку, стати венчурним капіталістом. На відміну від усіх нас, він не міг відступати.

Коли сім'я директора якось прийшла в гості, він швидко їх провів через офіс. Коли він повернувся до нас, щоб відповісти на електронні листи, я сказала, що його батьки мають ним пишатися. Знала, що сентиментальність не властива йому, й розуміла, що надто чутлива, але не могла стриматися, бо глибоко йому співпереживала. Пишала-ся ним, хоча це, звичайно, тримала при собі.

Директор лише знизав плечами. «Можливо», — сказав він.

Ной працював у стартапі рік і готувався до щорічного звіту. Напередодні він надіслав мені результати свого самооцінювання та написаний звіт, аби отримати мій відгук. Товариші з команди та клієнти часто зверталися до Ноя зі своїми скаргами та побоюваннями як до одного з перших працівників, який користувався великою повагою. Це в першу чергу відбилося на звіті Ноя. Він агітував за зміну продукту та зміни в культурі компанії.

Пропозиції стосувалися й самого Ноя — він хотів змінити назву своєї посади, прагнув більшої автономії та збільшення своєї акційної участі. Хотів мати власний капітал, пропорційний його внескові, близько одного відсотка акцій компанії. Ной показав результати своєї роботи: число працівників, яких він залучив до компанії, акаунти, які створив і вів. Вели їх і ті нові працівники, знайдені ним для роботи в компанії. Він обчислив суму, яку він отримав для компанії як прямо, так і опосередковано. Ной хотів бути менеджером продукту, керувати власною командою і не потребувати згоди головного виконавчого директора щодо рішень, пов'язаних з її роботою. Він висловив це як ультиматум.

Ультиматум виконавчому директорові від одного з найкращих працівників компанії — вияв непрофесійності, можна це назвати навіть божевіллям.

З іншого боку, це була компанія двадцятирічних, якою керував двадцятирічний. Головний виконавчий директор ніколи не наймався на роботу, лише колись проходив літнє стажування. У цьому контексті подібний ультиматум здавалося, не виходив за межі прийнятної поведінки. Компанія була неймовірною, дивною, ввійти в ній у професію — теж можна було тільки дивом.

Звіт виявився амбіційним, сповненим розчарування. Я перерахувала його двічі. Потому відповіла Ною, що, на мою думку, він усе написав правильно. Хоча звіт і ризикований, необґрунтованим його назвати не можна. Сподівалася, що Ной матиме все, чого вимагає.

За кілька днів, дорогою на роботу я отримала від Ноя текстове повідомлення про те, що його звільнили. Коли дісталася офісу, мене опанувало таке відчуття, ніби приїхала на похорон.

— Вони навіть не спробували поговорити з ним, — пояснив мене менеджер з продажів, який і досі не міг повірити в те, що сталося. — Жодних розмов. Вони просто звільнили одного з наших найкращих людей, а все тому, що тут ніхто не має справжнього досвіду управління компанією.

— Я цього не розумію, — сказав інший менеджер, намагаючись тост, — зазвичай, коли хочуть із кимось розійтися, спочатку з'ясовують стосунки, а вже потім їх розривають.

Я згадала власну реакцію на звіт Ноя, і мені стало зле через відчуття провини.

Цей попереджувальний постріл спричинив появу колективного електронного листа співробітників компанії, які прагнули з'ясувати обставини звільнення члена команди. Замість листа у відповідь перші особи команди з врегулювання отримали запрошення на зустріч з головним виконавчим директором. Ніхто з нас не мав стосунку до кадрових проблем, але спеціального працівника, який би цим займався, у нас в команді не було. Крім того, ми всі хотіли знати деталі справи. Непокоїлися: чи не може хтось із нас виявитися наступним.

Головний виконавчий директор запропонував нам сісти. Ми посідали навколо столу. Він стояв перед нами, склавши руки на грудях.

— Якщо ви не погоджуєтеся з моїм рішенням звільнити цього працівника, пропоную також подати заяви на звільнення, — промовив він повільно, ніби виступав зі сцени. Обвів поглядом по черзі кожного з нас.

— Ви щось маєте проти мого рішення? — звернувся директор до одного з менеджерів.

— Ні, — менеджер підняв руки, ніби під дулом пістолета.

— Ви проти мого рішення? — запитав директор у менеджера з продажів.

— Ні, — відповів той. Повіки в нього затремтіли. Він мав кепський вигляд.

— Ви проти мого рішення? — директор повернувся до мене.

— Ні, — вимовила я вголос. Однак заперечення мала: мені все це дуже не подобалося. Я повсякчас переймалася тим, чи правильне моє рішення про перехід у галузь технологій. Підтвердженням правильності був для мене Ной. Іноді, коли почувалася особливо кепсько, дивилася на нього й думала: «Не може бути все так погано, якщо Ной ще тут».

Після зустрічі з шефом ми всі почувалися вкрай незручно. Хтось пожартував, мовляв, ринок праці наразі сприятливий, ліпше звільнитися, поки досвід роботи в цій компанії має гарний вигляд у наших резюме. Ми з подвійною старанністю взялися до електронних листів наших клієнтів. Відступили перед обставинами.

Увечері дехто пішов із офісу до бару. Ми розмірковували про стабільність нашої роботи, скаржилися на подвійне навантаження, на перешкоди й труднощі. Говорили про первинний публічний продаж наших акцій, наче це був якийсь *deus ex machina*^{*}, що мав спуститися з небес і нас врятувати. Сподівалися, що цей продаж акцій зможе визволити нас із полону страху за свою долю в компанії. Насправді ми знали, що до цього продажу може збігти ще кілька років, якщо ми взагалі отримаємо від нього якусь вигоду. До того ж, глибоко в душі кожен знав, що грошима зализують душевні рани, але не лікують.

Ми починали усвідомлювати, що схожі на пухирці в газованій воді, які виштовхуються назовні й лопаються в повітрі. Нам пощастило потрапити в рабство, й непомітно для себе ми стали службовцями, які клацають по клавіатурі комп'ютерів та роблять інших людей, а інколи і їхніх дітей незбагненно багатими. Можливо, ми ніколи й не були сім'єю. Звісно, ми ніколи нею не були. Можливо,

* Бог з машини — фраза латиною, яка означає несподіваний поворот у фабулі завдяки втручанням сторонніх могутніх сил чи обставин.

для головного виконавчого директора важливі тільки гроші. Мої товариші по команді це заперечували. Сказали, що для нього головне — влада. Це здалося всім правильним, ми погодилися, що його приваблює саме влада.

Вирішили не втрачати надії. Заспокоювали себе тим, що це лише певний етап розвитку компанії. Кожен стартап переживає труднощі росту. Проблема, яку ми обговорювали між затяжками сигарет, нас дуже турбувала. Ми надто переймалися. Непокоїлися одне за одного. Навіть за директора, який змусив нас почуватися лайном. Ми бажали йому всього найкращого в житті, так само, як і собі, сподівалися, що він з плином часу позбудеться схильності до безладних, необачних, суперечливих вчинків, зумовлених молодістю. Ми не розуміли, що він може вважати це непотрібним, — адже на відміну від нас, він не заздри нам і за нас не хвилювався.

Урешті ми випили достатньо, щоб змінити тему та перейти до обговорення приватних сторін свого життя, того, що займало нашу увагу у вихідні. Потім заговорили про те, якими колись уявляли себе на цьому етапі життя — стабільнішими, менш тривожними. Успішнішими. Також хотіли влади.

Ми викинули свої недопалки на тротуар і загасили їх ногами. Дістали телефони, викликали машини й допили рештки свого пива. Потому роз'їхалися тероризувати сусідів по квартирі чи коханців, які вже заснули.

За вісім годин ми знову були в офісі, пили каву, вибігали по черстві бутерброди для сніданку, підправляли скрипти й складали наполовину щирі електронні листи. Ковзали по столах стомленими поглядами.

Жінка в команді, яка працює з клієнтами-розробниками програмного забезпечення, почувається так, ніби проходить поглиблений курс психотерапії проти внутрішньої мізогнії*. Я добре ставилася до чоловіків — мала брата. У мене був хлопець. Проте чоловіки мене оточували скрізь: клієнти, мої товариші з команди, мій начальник, його начальник. Я завжди щось виправляла після них, навшпиньки обминала їхнє марносластво та підбадьорювала. Допомогала їм ствердитися, ухилялася від зауважень, довіряла їм, співпрацювала з ними. Заступалася за них перед керівництвом, замовляла їм піцу. Особливості моєї роботи поставили мене, самосвідому феміністку, перед необхідністю безперервної фахової пошани до чоловічого его.

Час від часу жінки з офісу ходили до сусіднього винного бару, де були фальшиві каміни й подавалися м'ясні делікатеси. Мені подобалися ці виходи, навіть попри неприємний присмак обов'язку, адже вони зумовлювалися спільним місцем роботи, а не взаємним вибором товариства. Жінки в компанії були розумні, амбітні й трохи химерні. Одна з них, новий менеджер акаунтів, займалася на біговій доріжці й щодня в обід качала прес та відтискалася задля боротьби з зайвими калоріями і притоку ендорфінів. Я дізналася, що вона також пише вірші, й це мене зворушило. Нам слід було б налагодити тісніші стосунки, але важко поєднати наші зовнішні зацікавлення з роботою — тут усі ми почувалися ніби не на своєму місці. Трохи

* Мізогнія — зневага й упередженість до жінок; внутрішня мізогнія — зневага до власної статі з боку самих жінок.

знічені, неначе в діловому вбранні, красивому й доладному на роботі, але безглуздому на вечірці.

Я часто замислювалася про те, чим була робота для нашої директорки з комунікацій. З вигляду вона мала трішки за тридцять. Прийшла до нас через інвесторів. Виявилася набагато досвідченішою за будь-кого іншого в компанії, надто професійною, щоби пліткувати чи скаржитися. Вона виходила з офісу щодня рівно о п'ятій, щоб устигнути забрати своїх дітей, і я підозрювала, що їй за це дорікають — маркетинг і комунікації не розвивалися так успішно, як решта стартапу.

Головний виконавчий директор зберігав свій портрет, намальований кимось із її дітей. Прикріпив його біля свого робочого місця.

Інші мої знайомі, які працювали в різних офісах, де переважали чоловіки, всі мали свої унікальні стратегії виживання в цих обставинах. Деякі сприймали їх як сприятливі для навчання та вдосконалення в професії. Деякі полюбляли соромити своїх колег за неприборканий сексизм. Інші захоплювалися можливостями флірту на робочому місці. Одна знайома розповіла мені, що вона постійно кепкує зі свого директора, бо в нього величезний член. Виявила це, коли переспала з ним. «Просто ввімкни свою сексуальну привабливість, — порадила вона, — і спробуй з ними трахатися».

Якщо у мене й була якась сексуальна привабливість, я не мала ані найменшого бажання застосовувати її в офісі. Просто не хотіла відставати від інших. Був один невеличкий виняток — щоразу, коли ми ходили випити, один з менеджерів наприкінці вечора неодмінно звертався до мене з проханням ляснути його по обличчю. Я здогадувалася, що він, мабуть, має від цього певне сексуальне задоволення, але мені було байдуже — це навіть заспокоювало. Він же не просив мене плюнути йому до рота.

Я хотіла, щоб чоловіки вважали мене розумною і стриманою, а не уявляли без одягу. Хотіла, щоб вони бачили мене рівною. Більше дбала не про те, щоб чоловіки сприймали мене в сексуальному плані,

а про те, щоб вони взагалі мене сприймали. Нізащо не хотіла б перетворитися на буркотливу затяту феміністку.

Команда розробників найняла бек-енд програміста — дівчину, яка щойно отримала ступінь бакалавра, нашу першу жінку цього фаху. Впевнено та енергійно вона увійшла до офісу свого першого робочого дня. Зі шкіряною сумкою через плече, в якій ледь поміщався її ноутбук. Вона від початку мені сподобалася.

Приятьель, який рекомендував на роботу цю дівчину, провів її офісом, познайомив з командою. Коли вони підходили до наших столів, менеджер акаунту нахилився до мого вуха, затулившись рукою, наче ми були п'ятирічними дітьми, які про щось змовляються. «Кожен був би не від того, щоб до такої позалицятися», — сказав він, і його вологе дихання торкнулося моєї шиї.

І я таки стала затятою феміністкою. Не обирала місця для своїх битв. Воювала за кожну позицію. Попросила колег не вживати таких слів, як «сука», в чаті компанії. Доводиться показувати зуби, якщо ти одна з шести жінок серед п'ятдесяти осіб. Я вголос зауважувала, що, можливо, недоречно обговорювати в офісі барвисті деталі сексу втрьох. Перестала носити сукні, щоб стримати потік дивних компліментів одного співробітника, який так говорив про мої ноги, ніби я була чимось на кшталт меблів. Стільцем без мозку. Столом зі стрункими ніжками.

Сексизм, ненависть до жінок, ставлення до них як до речей не висловлювалися прямо, але вгадувалися скрізь. Як шпалери на стінах, як повітря в приміщенні.

Команда менеджменту акаунтів прийняла на роботу чоловіка, який говорив жахливим жаргоном та мав купу акаунтів у соціальних мережах. У нього були тисячі підписників, тож він відносив себе до впливових користувачів. На веб-сайті, де люди розміщували свої резюме, він постійно міняв назву в посади, приписував собі повноваження, яких не мав. Той чоловік трохи неохоче зізнався нам, що йому вже перейшло за сорок, і поскаржився, що в галузі технологій шалена дискримінація за віком. Місцеві косметичні хірурги накопичували нечувані статки.

«Впливовий» приніс до офісу скутер і катався на ньому та вигукував у бездротову гарнітуру щось про зростання, підтримку, перевагу першості, активні технології, паралелізацію. Про передові досягнення в галузі. Про її святині. Для моїх вух це було просто словесне сміття, але клієнти таке полюбляли. Важко повірити, але це працювало.

Одного дня він підкотив до мого столу. «Я люблю зустрічатися з єврейськими жінками, — сказав він, — ти така чуттєва». Я замислилася, звідки він міг дізнатися, що я єврейка. Але чому він не міг здогадатися про це? Великий орлиний ніс, і очі великі, як у героїв мультиків, вії такі довгі, що зачіпають скельця окулярів. Пишна статура, характерна для чуттєвої породи ашкеназів, до якої належу. Що він сподівався від мене почути? Невже хотів, щоб я подякувала? Я пробурмотіла, що євреї дуже цінують у людях інтелігентність.

Розповіла про це менеджерів з врегулювання під час однієї з розмов з ним віч-на-віч у обідню перерву. Не хочу ні для кого неприємностей, пояснювала я, коли ми підходили до крамнички із сандвічами, яка розповсюджувала штучний аромат хліба. Репліку колеги саму по собі не можна вважати надто образливою, але мені довелося посеред робочого дня відволікатися на думки про сексуальні вподобання «впливового». І я не хотіла би повторень чогось подібного.

Я навіть почувалася винною, коли викладала все це, адже менеджерів з врегулювання також не хотілося думати про сексуальні вподобання членів своєї команди.

Ми зайшли до скверу перед офісом і стали перед бетонним фонтаном. Якоїсь миті мені закортіло стрибнути у фонтан і поплисти геть. Згадала нашу колишню розмову. Тоді мій керівник сказав, що компанія хотіла б утримати мене й що я не знайшла тоді ліпшої відповіді, ніж: «Дякую. Мені теж хотілося б утриматися в компанії». Я згадала його критику, мовляв, прагну завжди бути для всіх зручною. Зараз я відмовлялася такою бути.

Менеджер з врегулювання здавався збентеженим. «Мені шкода, що так сталося, — сказав він, втупившись у тротуар, — але ви ж його знаєте. Він просто такий, яким є».

На Різдво стартап аналітики орендував бар, оформлений за газетною тематикою. Вечірку призначили на шосту вечора, ми принесли святкове вбрання на роботу й переодягнулися в офісному туалеті, як учні перед шкільним концертом. Почувалися збудженими й попри втому готовими святкувати.

Незвично було бачити колег у святковому одязі. Я вже колись говорила з жінками про те, яким недоречним може виявитися намагання мати вигляд, пристойний у певній ситуації. Моє вбрання здавалося надто консервативним на тлі всіх інших. Я прийшла в усьому чорному — сукні з комірцем, колготках і чоботях. Тепер почувалася ніби в костюмі для Гелловіна — сексуальної менонітки чи непокірного ребе Любавітчера. Одна з нових співробітниць зглянулася наді мною та вклала мені волосся в локони. Я поглядала в дзеркало на те, як вона розпилює хмарку лаку навколо моєї голови, ніби оточеної ореолом.

Колеги мали незвичний і цікавий вигляд — дехто навіть загадковий. Приємно було бачити одну з найбільш ділових співробітниць у обіймах чоловіка в кросівках, які нагадували босі ноги з розчепі-реними пальцями.

Обидва співзасновники, головний виконавчий директор і директор з технологій, з коктейлями в руках стояли на сцені на тлі оксамитової завіси й доповідали нам про наші досягнення. «Особлива подяка, — прозвучало насамкінець, коли вони підняли склянки з напоями, — нашим дружинам та коханим». Дружини та кохані, яким довелося залишити власну роботу, щоб устигнути на вечірку, ввічливо заплескали та цьомкнули в щічку кожна свою пару. Я раділа, що Єн запізнювався.

Ми поїхали до ресторану з мішленівськими зірками*, який стартап також викупив на цей вечір. Мовчазні офіціанти у смокінгах подавали нам крабів Дандженес та смаженого чорного морського окуня, яловичину вагю й омарів, а до них — різноманітні вина. Працював бар. Люди цілувалися в кабінках для фотографування й не підозрювали, що ці кабінки цифрові й усі фотографії наступного ранку надійдуть оперативному менеджеріві. У туалеті матеріалізувалися енергетичні напої та доріжки кокаїну. Ми танцювали навпроти вікон ресторану й старалися уникати поглядів офіціантів. Розуміли, що час, на який заброньовано заклад, потроху спливає. Ми розкидали серветки по столах і позбивали взуття.

Колеги вийшли з приміщення покурити. Я відпочивала від танців, коли помітила, що Єн самотньо смакує свій десерт. «Це одна з найцікавіших страв, які я будь-коли їв», — сказав він і почав вишкрібати рештки ложкою. Десерти дбайливо поставили перед кожним, і вони так і залишилися там, усіма забуті. Я відчула вдячність до Єна й сором за себе. Так легко поринула у самовдоволене відчуття своєї приналежності. Була так заклопотана їжею, питвом, танцями, що не розкуштувала смаку страв.

Взимку очікували дощів. І врешті, вони таки пішли. У стартапі аналітики люди тішилися зливою, хоча через негоду місто завмерло — громадський транспорт сповільнився або взагалі зупинився. Люди поводитися так, ніби настала якась загальна відпустка: довго спали й прибували на роботу із запізненням, часто залишалися працювати вдома. В офісній кухні, де ми сушили свої кросівки, хтось завжди скаржився на поганий рух транспорту або на те, що довго їхав автобус. «Але, — обов'язково інший згадував про глобальне потепління та посуху в усій країні, — дощ потрібний. Він дуже потрібний».

Я ж нишком сподівалася на суху погоду. Дощ у Сан-Франциско означав сніг у Тахо, а це, своєю чергою, обіцяло щорічну поїздку туди

* Мішленівські зірки є однією з найпрестижніших кулінарних нагород.

для катання на лижах. Хоча мені подобалися більшість моїх колег, я з пересторогою ставилася до перспективи провести з ними вихідні — а про наше керівництво що й казати. Мені такий відпочинок здавався радше обов'язком, ніж привілеєм. Існувало безліч можливостей для виникнення певних нових незручних обставин, які могли вплинути на робочі стосунки. Мені не дуже хотілося знати, який вигляд мають мої колеги, коли прокидаються, чути, як вони миються у ванній. Я не хотіла слухати надокучливі жарти на адресу тих, хто не належить до «жайворонків». Сама важко прокидалася вранці. Уявляла, як падаю на схилі, або застрягаю на підйомнику й потребую допомоги. Та мало які ще могли знайтися приводи для вияву найбільш вразливих сторін моєї особистості.

Мене також обурювало, що, здавалося, нам не залишали вибору — провести ці вихідні в іншому місці було неможливо. Це викликало відчуття примусового відпочинку, вимушених розваг. Хоча це була винагорода, яка мала б дарувати задоволення, однак поїздка від компанії планувалася на триденні святкові вихідні, які могли вважатися нашим особистим часом.

Ми зібралися в офісі о сьомій ранку. Тримали в руках паперові келишки з кавою і теплі куртки. Оперативний менеджер роздала квитки на підйомник і ваучери на прокат лиж та зачитала порядок розміщення в автомобілях. Це були приватні авто працівників, які погодилися на пропозицію керівництва взяти інших співробітників пасажирами. Ми розмістилися в машинах. Поїздка для нас була безкоштовною.

Наш автомобіль зупинився біля торгового центру край шляху, де ми вирішили закупити бекону, яєць, хліба, чіпсів, світлого пива й темного лікеру. Мали харчуватися власним коштом, за винятком символічної вечері напередодні від'їзду додому. То мала бути данина пошани до історії стартапу — обидва співзасновники збиралися особисто приготувати для всієї компанії спагеті й часниковий хліб, як у перші скрутні часи її існування. Я пересувалася проходами

з візком, вкидала в нього солодкі пластівці та протеїнові батончики з виразним відчуттям відпочинку з чужою родиною.

Стартап забронював кілька будиночків на курорті в Південному Тахо, напроти озера. Усі вони мали типовий для таких місць рівень комфорту — обшиті дерев'яними панелями стіни, вічно вологі килими, розкомплектовані столові прибори та різноманітні жартівливі символи американського світу. Однак, попри доброзичливість колег, мені бракувало природної легкості відпочинку з родичами. Групи для спільного проживання були визначені заздалегідь без узгодження з працівниками. Деякі колеги подобалися мені більше за інших, але я цим не надто переймалася. Не хотіла б опинитися в одному помешканні лише з однією людиною. Кілька тижнів тому я пізно поверталася в таксі після вечірки з одним співробітником команди з врегулювання, який жив неподалік від мене. Його рука раптом поповзла моєю спиною вниз до паска штанів. Я відсунулася. Розмова тривала, але довелося відштовхнути його руку. Я практично притиснулася до дверцят машини. Ми потім не згадували про той випадок, і я взагалі нікому й словом не обмовилася про це. Вважала його своїм другом. І все ж таки зраділа, коли виявилось, що двері моєї спальні замикаються.

Першого вечора я пішла на прогулянку з Кайлом, фронтенд-розробником, якого рекомендував на роботу Ной. Він був скромний і страшенно талановитий, за чутками, несподівано розбагатів по тому, як став першим працівником ігрової компанії, що займалася розробкою віртуального симулятора фермерства. Кайл був одним із найбезтурботніших людей, яких я колись зустрічала. Відчувала, що продовжую тривалість свого життя спілкуванням із ним. У вільний час він розробляв незвичайні, красиві відеоігри, не розраховані на поширення в мережі. В офісі ми з ним розігравали одне одного, обмінювалися зрозумілими лише нам малюнками на стікерах, грали в слова у чаті компанії. Разом їздили на велосипедах на роботу й додому. Я відчувала роздратування наших колег, але мене це

не хвилювало. Мені подобалося мати приятеля, який дарував відчуття затишку, з яким було приємно спілкуватися.

Ми покурили невеличкий косячок і погуляли пляжем. Запускали камінці по воді й заглядали у вікна сусідніх будиночків.

Усі гуртом ми купалися в термальному басейні з джакузі. Я почула, як менеджер з врегулювання розпитує одного з колег про його татуювання на грудях і на руках. Дивилася, як вони підставляються під струмінь води, і згадувала, як цей менеджер не хотів, щоб мене призначили бодай на незначну посаду керівника групи для роботи з клієнтами. І розуміла, що буде саме так, як він хоче.

Потому ми всі зійшлися в одному з будиночків, де команда з менеджменту акаунтів готувала сосиски в тісті. Електронна танцювальна музика лунала з вишуканої стереосистеми, всі аж підстрибували на диванах, дехто сновигав кімнатою. Влаштували спускання американського прапора — хтось раніше підняли його до стелі. Я сіла за довгий стіл поряд із менеджером з врегулювання, який привіз настільні ігри й тепер завзято бився в «Скрабл» із одним колегою.

Головний виконавчий директор зайшов до кімнати й оголосив про зміни в подальшому сценарії — щоб дати команді роботи з клієнтами більше вільного часу, наше завдання допоможуть виконати програмісти. Ми провели ранок у дорозі, а день на горі, черга клієнтських запитів збиралася багато годин. Більшість із нас добряче випили. Дехто пиячив цілий день. Не можна було зрозуміти: ми працюємо, розважаючись, чи розважаємося, працюючи, коли програмісти намагалися пояснити особливості власного продукту нашим користувачам. Хлопці з нашої команди кепкували з розробників, закочували очі й схилялися їм до клавіатури, щоб допомогти. Тієї миті такий розподіл праці став для нас приємним перепочинком, таким собі державним переворотом. Однак пізніше я зрозуміла, що з цього випливає — наша робота виявилася такою простою, що кожен розробник міг її виконувати. І до того ж — на п'яну голову.

Бізнес є для чоловіків способом висловити свої почуття. Інтернет задихався від нерозсудливо амбітних та недосвідчених у фаховому плані чоловіків, які давали один одному поради, базовані на анекдотах:

Десять найважливіших уроків зі створення стартапу, яких вас не навчать у школі.

Десять речей, які знає кожен успішний підприємець.

П'ять способів не зазнаватися.

Чому ринок завжди перемагає.

Чому клієнт ніколи не має рації.

Як боротися з невдачами.

Як легше перенести невдачу

Як перенести невдачу.

Як контролювати гнів.

Як дати вихід своїм емоціям.

Як провести А / В тестування на ваших дітях.

Вісімнадцять тривіальних фраз для стрічки у вашому комп'ютері.

Додайте своєму життю емоційної гостроти.

Як полюбити те, що не любить вас навзаєм.

Одного дня під час обіду я зайшла до закладу швидкого харчування й помітила нашого головного виконавчого директора, який у самоті їв вегетаріанський гамбургер, втупившись у свій телефон. Я сіла поруч і він підсунув ближче до себе картоплю фрі. Сказав, що читає книгу одного з наших інвесторів. Книга навчала орієнтуватися

у бурхливих водах підприємництва та протистояти невпевненості в собі й зовнішньому тискові. У ній говорилося про навчання, битви, подорожі. Кожен розділ відкривався епіграфом із репу. Йшлося про справжню боротьбу.

Головний виконавчий директор захоплювався тими самими людьми, що й усі інші чоловіки в системі, — підприємці та інвестори захоплювалися один одним. Головним серед них був засновник стартап-акселератора, англійський комп'ютерний геній, якого у системі стартапів з найбільшим правом можна було вважати інтелектуалом. Стиль риторики цього генератора афоризмів, якими він заповнив свій блог, був крутим, раціональним та неемоційним. Він, зрештою, дотримувався інтелектуального конформізму й полюбляв проводити порівняння між ними й відомими історичними персонами — Мілтоном, Пікассо, Галілеєм. Засновники стартапів це схвалювали. Я не сумнівалася в його бізнесовому інтелекті, але не розуміла, чому він вважає, що це робить його експертом у будь-якій іншій сфері.

Я співчувала кожному, хто намагався це з'ясувати, й тому якоюсь частиною свого єства співчувала директоріві. Хоча він цього ніколи не помічав, мабуть, вивищувався над цим. І все-таки я не уявляла, як можна моделювати власне життя за зразком венчурного капіталіста. Так само не могла уявити, як читала би книгу просто з тієї причини, що не знайомий мені особисто фінансовий посередник її рекомендував. Але звичайно, ці особи не були абстрактними для головного виконавчого директора, він їх знав.

Директор сказав мені, що книга цікава. Я подумала: якщо вона йому подобається, він схильний до психоаналізу. Але не сказала цього в голос. Глянула в його телефон. Він був відкритий на першій сторінці розділу під назвою «Підготовка до звільнення менеджера».

«Це збіг, — сказав він, коли зустрівся зі мною поглядом, — не зважайте».

Він сказав, що звільняти людей — жахливо. Це начебто пройти через розлучення, або ще гірше — ніби навмисно когось мучити. Я порадила не перейматися аж так, адже це просто книга.

Я все-таки не могла сприймати це серйозно. Хоч би там як, директор був ще й президентом і головою правління. Він опікувався продуктом, програмуванням, рішеннями, маркетингом. Він був одноосібним реальним керівником компанії.

Ми з Ноем зустрілися у барі, за кілька кварталів від офісу. Тут відчувався міцний запах фритюру, зі стелі звисали моделі мотоциклів. Я не бачила Ноя звідтоді, як його звільнили, й нервувала: що, як він звинувачує в цьому й мене? Ми обійнялися мов родичі, які давно не бачилися.

Ной здавався щасливим — і я відчула полегшення. Його австралійські робочі черевики були в грязюці. Він сказав, що вже заспокоївся, збирається відкрити пекарню з крамничкою, вважає кооперативи єдиною етичною моделлю бізнесу та намагається вилучити слово «застосунок-апп» зі свого вжитку. «Application, — Ной сам себе виправив, — скорочена назва приховує, що йдеться саме про програмне забезпечення». І додав, що ця назва штучна й, підступна, бо відбиває яскравий карикатурний дизайн навіть найскладніших у технічному сенсі програм. «Ми не програмне забезпечення! — пропищав він, ніби передражнював когось, — ми твої друзі!».

Я стисло розповіла про ситуацію в компанії — зростання тривало, прибуток збільшується, поїздка в Тахо пройшла чудово, ми всі сумуємо за Ноем. Ми обговорили його звільнення з яскравими подробицями. Ной зізнався, що насправді останнім часом почувався в офісі мов у замкненому кондиціонованому й стерильному просторі. Його посадові обов'язки ніколи не змінювалися. «Я вирішив: якщо вже мушу займатися одним і тим самим так довго, потрібно спробувати хоча б років за п'ять стати багатим, — сказав він. — Мені кортіло отримати виплату. Я був тринадцятим співробітником. Ладен був

працювати багато, але хотів упевненості, що врешті матиму свій відсоток компанії».

Мені не вперше й не востаннє нагадали, що мій власний пакет акцій надто незначний. Як двадцятого працівника, мене, так би мовити, кинули. Коли я підписувала договір з компанією, кількість моїх акцій була чималою, але я не знала розміру їх пулу. В найкращому разі могла б отримати за них десять тисяч доларів. Я сумно цідила пиво.

Ной помовчав, якийсь час розглядав мотоцикли, потім глянув на мене.

«Моя позиція не була абсолютно необґрунтованою, — сказав він, — просто те, чого я хотів, перевищило те, що мені готові були дати».

У будь-якому випадку, за його словами, принаймні його сумління тепер буде чистим. Я запитала, про що він каже.

«Про те, що я працював у компанії, пов'язаній із стеженням», — відповів Ной.

Він мав на увазі заяви викривача з АНБ, які знову з'явилися в ЗМІ. Повідомлялося про щораз нові викриття — згадувалося майже про двісті тисяч випадків. Апарат спостереження був більшим і складнішим, ніж повідомляли спочатку, і Кремнієва долина виявилася тісно залученою до цього. «Я не думав про це, поки працював у компанії, тому що наш продукт орієнтований на бізнес, — говорив Ной, — не вважав, що він становить певні проблеми для суспільства. Окрім того, я не замислювався про те, що всі гроші з Інтернету отримуються фактично за рахунок спостереження за користувачами».

Я запитала, чи має він на увазі рекламні технології, коли говорить про стеження. Мене цифрова реклама дратувала, але я ніколи не думала про неї як про щось особливо злісне — хоча про її сутність можна було б здогадатися зі спостережень за діями наших компаній-замовників. Їхні безоплатні послуги зазвичай означали, що користу-

вачами так чи інакше маніпулюють. Найпростішим способом використання, звичайно, був невинний збір даних про них.

«Я не бачу тут функціональної різниці, — сказав Ной. — Ми сприяли збиранню інформації та не переймалися тим, як і ким вона використовуватиметься. Все, що ми знаємо, — це те, що нас не звинуватили у співпраці зі спецслужбами. Але, якщо дивитися правді у вічі, межа між рекламними технологіями та державним стеженням дуже тонка».

Я не знала, що на це відповісти. Не могла заперечити. Так, я не замислювалася про збір даних як про одну з моральних проблем сучасності. З мого боку це, мабуть, вияв короткозорості, бажання зберегти відчуття безпеки. Попри всі розмови про масштаб галузі та про її вплив на зміну світу, я не замислювався про ширші наслідки. Навряд взагалі замислювалася над світовими проблемами.

Я відвідала концерт симфонічної музики разом зі своїм другом Паркером, активістом із захисту цифрових прав, якого знала ще з Нью-Йорка. Кілька років тому в нас із ним інколи траплялися випадкові бесіди на тему цифрових технологій. Здебільшого вони зводилися до його намагання пояснити мені деякі речі. «Електронна пошта така сама незахищена, як і поштова листівка, — пояснював він, коли ми ходили серед натовпу на фермерському ринку в Форт Грін Парку. — Ми не очікуємо, що поштар її прочитає, але ж він може це зробити». Я терпляче слухала, а він силкувався донести мені бодай щось про криптовалюту й перспективи блокчейна, про недоліки двочинникової аутентифікації, про необхідність наскрізного шифрування, про неминучі витоки даних.

Паркер працював у некомерційній організації, що опікувалася цифровими громадянськими свободами (конфіденційністю, вільним висловленням поглядів, добросовісним використанням мережі), заснованій у дев'яностих роках технологіями-утопістами з кіберлібертаріанським нахилом. Офіс цієї установи заповнили запилюжені сервери й застарілі комп'ютери, які використовували

старе програмне забезпечення з відкритим кодом. Паркер колись пояснював мені, що люди, які справді піклуються про технології, ніколи не використовують інновацій. Вони ставляться до нового упереджено. Наші стосунки тривали недовго, але, коли відновилися — ми почали регулярно обмінюватися електронними листами на специфічні теми. Писали, наприклад, про дизайн інтерфейсу 1980-х років, бінарний код або загальнодоступне мистецтво. А ще — періодично зустрічатися задля участі в цінливих культурних заходах у душі пенсіонерів.

Концертний зал був заповнений ледь на чверть. Коли вимкнули світло, я пообіцяла собі, що витрачатиму більше часу та грошей на тутешні заклади культури. І братиму участь у громадському житті міста. Здам своє водійське посвідчення штату Нью-Йорк і дізнаюся нарешті, хто є мером Сан-Франциско.

Під час антракту ми випили по пластиковому келишку білого вина й поділили на двох пакетик з цукерками. Паркер наполягав на тому, що нейтралітет мережі нині зруйнований. Він проводив кампанію із залучення до цієї проблеми працівників галузі технологій, але кампанія не набирала обертів, як він сподівався. Я вже щось чула про нейтралітет мережі, але все-таки попросила мені це пояснити — з ностальгії за старими часами.

Проблема, за його словами, полягала в тому, що найважливіші питання, які стоять перед технологічною галуззю, є водночас і найнеприємнішими. Вирішення цих питань відповідає інтересам засновників та працівників галузі, та вони не знають, як це зробити. Їм бракує терпіння для лобювання власних інтересів. Вони не вважають свою роботу пов'язаною з політикою. «Усі вони припускають, що так, як зараз, триватиме вічно», — сказав Паркер.

Ми спостерігали за елегантною старшою парою в бездоганному вечірньому вбранні, що пропливала повз нас. Я почувалася трохи винною, бо своїм виглядом псувала їм краєвид. «Найгірше те, — говорив Паркер, — що технології погіршуються з дня на день. Вони

стають менш захищеними, менш автономними, більш централізованими, більш доступними для стеження. Кожна окрема компанія, яка розвивається, долучається до цього».

Я неначе ковтнула оцту. Я зупинилася. Паркер глянув на мене. У нього на нижній губі блищали кристалики цукру.

— Як ти гадаєш, я працюю в компанії, причетній до стеження? — запитала я.

— Чудове запитання, — посміхнувся він, — думав, ти ніколи про це не спитаєш.

Стартап перетворювався на бізнес. Ми продавали свій продукт великим корпораціям у секторі технологій і за його межами. Продавали його урядові США. Ми стали йому підзвітними.

Компанія зростала. В офісі не вистачало кави. Ми біля машини чекали, поки вона завариться. Оперативний менеджер встановила камеру спостереження в кухні й розміщувала в чаті компанії скріншоти про порушників порядку, які пхали брудні руки у відерця з печивом та чіпсами, вибирали шоколад із суміші, виливали рештки сніданків з молоком просто в раковину. Коли я посковзнулася й суміш із відерця в моїх руках всіяла всю кухню, ролик про це здобув рекорд за переглядами в чаті компанії.

Офіс кишів торгівцями — доглянутими істотами з гарною поставою і в дорогому взутті, чоловіками, які гмикали й відкидали волосся назад, коли не могли підключитися до нашої приватної мережі. Вони заповнили конференц-залу й окупували кімнату з сервером, вони приймали телефонні дзвінки просто на сходах. Їхні столи були закидані презентами від наших клієнтів, наклейками, банками з пивом та флешками. За чутками, їхні базові зарплати вдвічі перевищували зарплати програмістів. Вони надавали перевагу грошам над акціями, яким не надто довіряли.

Як перші працівники, ми були небезпечними. Мали досвід ранніх більш автономних та, можливо, неприйнятних операцій компанії. Ми були тут ще до встановлення правил. Ми забагато знали про те, як усе тут працювало, і зберігали прихильність до всього колишнього, ностальгували за ним. Не хотіли переростати у велику компанію, але компанія переростала нас. Ніхто з нас не очікував, що

успіх зашкодить особливій атмосфері цього місця. Нові працівники ставилися до компанії як до будь-якої іншої роботи. Не надто нею переймалися.

«Наша культура вмирає, — стурбовано казали ми одне одному, неначе пророки апокаліпсису, поки підсмажували тости в офісній кухні. — Що буде з нашою культурою?».

Звичайно, річ тут не лише в «торгашах». Вони були як наслідком, так і провісниками змін. Наша культура руйнувалася частинами. Головний виконавчий директор без кінця вживав слово «параноїк». Наш основний інвестор фінансував наших прямих конкурентів. Дії інвесторів сприймалися нами на особистому рівні — тато любить нас, просто він любить нас щодалі менше. Ми боялися, що для нас настають важкі часи. Самі познаходили нових працівників, які могли нас замінити. Було таке відчуття, що з обрію насувається якась загроза.

Однак тижні минали без пригод. Сирена, яка мала попереджати про надзвичайні ситуації, щоразу віщувала нам гарні новини про наші прибути, про наших інвесторів, про нашу оцінку та нібито й про нас.

Моя зустріч із керівництвом відбулася поза планом, без попередження. У п'ятницю, коли я збиралася вже йти додому, головний виконавчий директор викликав мене до себе.

«Я спочатку вважав вас чудовим працівником, — почав він повільно, поклавши долоні на стіл, — ви щовечора працюєте допізна, останньою йдете з офісу. Але зараз мене цікавить, чи не стала робота для вас надто важкою».

Він хотів дізнатися: чи готова я «все віддати заради справи»? Бо якщо це не так, то настав мій час. Ми можемо вирішити це мирно. Я дивилася на чотири металеві літери, прикріплені на стіні, — D, F, T, C, які символізували наше гасло.

Я сказала йому, що готова віддавати все — і, звичайно, віддаю. Намагалася спокійно всидіти в ергономічному кріслі. Підтвердила,

що ревно дбаю про інтереси компанії. Завжди про них пам'ятаю. Мені не відразу спав на думку спосіб захисту. Як я могла довести, що якість моєї роботи не змінилася? Я ретельно її виконувала. Напрям розмови мене неприємно вразив.

Директор сказав: якщо я не захочу залишатися в компанії, він особисто допоможе знайти нову роботу. Але так чи інакше, я не зможу очолювати команду роботи з клієнтами. «Я зрозумів, що аналітика не для вас, — підсумував він. — Розумію, що всі ми різні. Я навіть не знаю, в чому полягають ваші цінності».

Я подумала, що, звичайно, маю таки схильність до аналітики, хоча, можливо, й не дотягую до системного мислення. Гадала, що ми поділяємо одні й ті самі цінності, принаймні, в головному: ми однаково не сприймаємо корпоративної ієрархії, нам подобаються талановиті недоуки, ми обоє вважаємо себе феміністами. Нам подобається перемагати.

Попри всі свої зусилля, я не стрималася й таки пустила сльозу. І мені довелося пройти в туалет по серветки. Намагалася дорогою не привертати уваги програмістів, які ще залишалися в офісі. Схилилася над раковиною, витираючи обличчя паперовим рушником, як робили це час від часу інші жінки нашої компанії. Згадала своїх друзів у Нью-Йорку. Згадала, як старанно працювала. Для мене морально важко було чути, що я не впоралася з роботою. Я думала про свої цінності й плакала дедалі сильніше.

Директор терпляче чекав на мене. Коли я повернувся, його обличчя залишалося незворушним.

У пошуках вищої істини ми з Єном поїхали до Мендочіно по екстазі. За допомогою платформи з оренди житла забронювали кімнату в будинку старшої пари, яка проводила свої дні, перегукуючись із різних кутків своєї просторої вітальні. З вікон будинку відкривався чудовий краєвид долини у вигляді чаші, наповненої туманом.

Жоден з нас не мав значного досвіду взаємодії з наркотичними речовинами, але Єн хоча б довіряв процесові. Я ж нічому не довіря-

ла. Сиділа у ванній кімнаті та перечитувала коментарі користувачів на веб-форумі, присвяченому розповідям про поїздки сюди. Переглянула місця розташувань найближчих лікарень. Потім заблокувала робочу електронну пошту на своєму телефоні, щоб до мене не міг дістатися ні директор, ні хтось інший, із ким я не хотіла виходити на зв'язок після штучного підвищення власного рівня серотоніну.

Ми прийняли наркотик і запили апельсиновим соком. Лягли на диван і слухали приглушене стінами перегукування старих господарів будинку. Поставили альбом Карен Далтон, масували одне одному спини й ділилися своїми таємницями. Я розповідала Єну про свої найпотаємніші секрети та вподобання. Не почувалася піднесено чи екстатично — просто була собою, але у кращому вияві. Менш тривожною, менш боязкою. Кортіло спілкуватися з усіма, кого я любили. Здавалося, що це було б для мене найвищою насолодою — сидіти в цьому прекрасному місці й говорити. Хотіла бачити у відео-чаті відразу всіх своїх друзів.

Життя відкрилося переді мною у всій його простоті. Я думала про подальший розвиток подій. Я переїхала до Каліфорнії, щоб пришвидшити свою кар'єру, і зараз переживаю переломний момент. Виправила себе: *ми* переживаємо переломний момент у нашому житті. Єн надягнув штани й весело потягнувся перед дзеркалом. Я сказала йому, що наша робота була для нас новим досвідом, новим способом життя. Ми опинилися в мінливому просторі абсолютно нового світу, були серед людей, які його створювали. Ну, насправді, це він був серед людей, які його створювали. Проте я їм *допомагала*.

Я не впевнена, чи вірила сама в свої слова, але так добре було це говорити. «Дуже надихає, — Єн, посміхнувся. — Ти маєш виступити з програмною заявою про нову спеціальність — творці майбутнього».

Наступного ранку ми поїхали до гарячого джерела й залізли в пропахлий сіркою басейн із тими, кого почало підводити

здоров'я. Дерев'яний басейн кишів білими людьми, які співали народні пісні індіанців. Хотілося жити вічно. Хотілося бачити, що станеться далі.

Коли ми поверталися до міста, вечірня заграва згасала. Ми говорили про те, що мені робити далі. Єн переконував покинути роботу. Сказав, що я виділяю стартапові аналітики стільки місця в своєму житті, скільки він від мене вимагає, і навіть більше. Робота робить мене нещасною. Плакати в офісі не нормально.

Натомість я пояснила, що вбачаю сенс у тому, щоб залишитися. Хочу довести директорів свою правоту.

«Він і не думає про тебе, — сказав Єн. — Ти — найменша проблема в його житті. Можеш спокійно звільнитися. Він тільки зрадіє».

Єн не вперше ініціював подібну розмову. Його цілеспрямовані непрохані поради змушували мене наїжачитися, й не тільки тому, що відмовлялася визнати: він може мати рацію.

Як розробник програмного забезпечення, Єн ніколи не мав труднощів з пошуком роботи. Не уявляв, як воно — бути прив'язаним до одного місця й не мати бажаних варіантів для вибору. Йому подобалося те, що він робив, і він легко міг вимагати зарплатні, втричі більшої за мою. Жодна компанія не відмовилась би від його послуг. Він завше почувався в безпеці.

Я ж звикла бачити себе людиною, чий набір навичок не унікальний і не користується значним попитом. Відчуття меншовартості було притаманне мені від часів роботи у видавничій галузі. У голові не вкладалося, як можна звільнитися з роботи, якщо не маєш певного плану. Від моменту закінчення навчання я не залишалася без роботи. Сабатікал* був новою концепцією для всіх, окрім професорів коледжів, і я не могла б на таке зважитися.

* Тривала відпустка — від кількох тижнів до року. Такий формат відпочинку можуть собі дозволити високооплачувані працівники, які мають фінансові резерви.

Ен кохав мене такою, якою побачив під час першої нашої зустрічі. Він досі вважав мене людиною, яка нікому не дозволить поганого поводження з собою, не стерпить принижень. Доброчесною, високоморальною. Людиною, яка себе цінує. Я поділяла його почуття. Я теж хотіла такою бути.

«Усе заради справи» — але що саме було цією справою? Нашою справою була компанія, але компанія мала власні справи: фінансове забезпечення своєї діяльності, поліпшення вражень користувачів від застосування продукту, усунення його недоліків, сприяння цифровій залежності. Ми допомагали маркетинговим менеджерам створювати спеціально орієнтовані копії тематичних А / В тестів для збільшення числа відгуків користувачів на масово розіслані їм електронні листи. Давали змогу розробникам платформ електронної торгівлі змушувати користувачів робити більше покупок. Сприяли дизайнерам у справі залучення користувачів до замкненого циклу зворотного зв'язку. Створювали компаніям з надання транспортних послуг можливість для максимального використання їхнього парку й у такий спосіб скорочення оплати найманих перевізників.

Ми допомагали людям приймати кращі рішення — завжди наголошували саме на цьому. Завдяки нам вони полегшували перевірку власних припущень. Відповідали на складні запитання. Усували упередження. Розробляли найефективніші цільові повідомлення. Нарощували темпи залучення користувачів і розраховували стратегію приваблення щораз нових. Поліпшували основні бізнес-показники. Визначали пріоритети. Підвищували рентабельність інвестицій. Усе те, що піддається вимірюванню, піддається і керуванню, як інколи казала я клієнтам. Цитувала гуру менеджменту, робіт якого ніколи не читала.

Кінцева мета була однаковою для всіх — зростання за будь-яку ціну. Масштаби понад усе. Руйнуйте і домінують.

І головна ідея — світ поліпшують компанії, які володіють даними. Світ активного визначення показників, у якому розробники ніколи

не припинять оптимізації, а користувачі ніколи не перестануть слідувати за екранами. Світ, звільнений від прийняття рішень і від непотрібних ускладнень людської поведінки. Тут кожен річ, зведену до найшвидшого, найпростішого, найприємнішого її варіанту, можна оптимізувати, знайти їй місце за пріоритетом, монетизувати й по тому постійно контролювати.

Проте, на жаль, особисто мені подобалося жити без перенапружень. Приємно було слухати радіо й неквапно готувати, чистити цибулю, перебирати вологі листочки салату. Довго приймати душ, ходити залами мало відомих музеїв. Їздити в громадському транспорті — спостерігати за тим, як незнайомі люди розмовляють зі своїми дітьми, дивляться у вікна на захід сонця та фотографують його на свої телефони. Мені подобалися довгі прогулянки Джепен-тауном, де можна купити онігірі, навіть просто прогулянки без будь-якої мети. Я залюбки розкладала білизну в шафі. Копіювала ключі. Заповнювала анкети. Розмовляла по телефону. Мені навіть подобалося наше поштове відділення і моє передбачуване невдоволення його бюрократією. Я любила музичні альбоми. Довгі романи з мінімальним сюжетом, і мінімалістичні романи без сюжету. Спілкування з незнайомцями. Деталі їхніх розповідей. Мені подобалося купувати продукти, розглядати й вибирати їх. Спостерігати, як інші стоять у задумі біля полиць серед широких проходів магазину.

Пральня, радіо, очікування автобуса. Я могла засмучуватися, перенапружуватися, почуватися розбитою і тривожною. Інколи я запізнювалася. Проте банальну бездіяльність вважала розкішшю, ознакою свободи від будь-яких зобов'язань. Тим дорогоцінним своїм часом, коли можна нічого не робити, блукати в думках, де заманеться, просто існувати в світі. Принаймні, це давало мені змогу почуватися людиною.

Ідеальне життя без напруження — яким воно має бути? Нескінченим перемиканням між роботою та вдоволенням тілесних потреб?

Безперервною продуктивною діяльністю? Діаграми та масиви даних. Для мене вони не були метою. Не були винагородою.

Одного вечора, коли я перш ніж іти додому, сіла перепочити за одним із офісних кухонних столів із вином та картопляними чіпсами, головний виконавчий директор підсів до мене. «Ви пропрацювали в нас рік, — сказав він. — Я всім ставлю однакове запитання. Це був найдовший чи найкоротший рік у вашому житті?».

Я відповіла, що найдовший. Це була рефлексорна щира відповідь. Очі в нього звузилися, й він ледь усміхнувся. Від кінця столу до розмови прислухався менеджер з врегулювання.

«Це каверзне запитання, — сказав директор. — Обидві відповіді правильні».

Коли підійшов час мого звіту за перший рік, переді мною постав вибір: чи слід згадувати випадки, на мій погляд, неприйнятних на роботі ставлення до жінок. Компанія зросла до шістдесяти співробітників, вісім з яких були жінки, — гідне співвідношення для галузі. Проте я була ідеалісткою. Вважала, що могло бути краще.

Електронною поштою розповіла своїй мамі про колегу, який встановив на розумний годинник GIF-картинку жіночих грудей. Вони весь час підстрибували. Розповіла про коментарі, які часом чула про мою масу, мої губи, мій одяг, моє сексуальне життя. Я розповіла мамі про список, який складав «впливовий», оцінюючи найсексапільніших жінок в офісі.

Усе було не так просто — мені подобалися мої колеги, і я робила все можливе, щоб уникати конфліктів. Нічого надто жахливого зі мною не відбувалося, і я вважала, що ліпше залишити все як є. Порівняно з іншими жінками, яких я будь-коли знала, в мене все було добре. Але планка власної вимогливості здавалася мені доволі низькою.

Мама в моєму віці працювала в банківських корпораціях, і я гадала, що вона мене зрозуміє. Я чекала від неї слів підтримки та заохочення, сподівалася, що вона скаже: «Так! Ти можеш здійснити зміни, яких потребує ваша галузь».

Мама відповіла майже відразу. «Не треба письмово скаржитися на сексизм, — написала вона, — якщо не маєш під рукою юриста».

Мене призначили на посаду менеджера зі сприяння успіхові клієнтів. У мене з'явився робочий акаунт і візитки. На них стояли мій особистий номер мобільного телефону, гасла «Дії свідчать більше за

перегляд сторінок» та «Керування на основі даних». Я роздавала їх усім, хто погоджувався брати.

Команда сприяння успіхові клієнтів була невеличка — я та колишній менеджер акаунтів, новоспечений магістр бізнес-адміністрування*. Він носив сорочки на гудзиках та начищені шкіряні черевики. Менеджер з врегулювання повідомив: він сподівається, що ми з колегою створимо чудову команду. Я погодилася: мені подобався магістр із його стриманим, цинічним гумором. «Він мислить стратегічно, — сказав менеджер з врегулювання, — а ви любите наших клієнтів».

Ох, ці наші клієнти. Моя поштова скринька й голосова пошта були переповнені заявками незнайомих вимогливих і норовливих чоловіків. Весь останній рік здавалося, що вони мене недооцінюють, тримаються зверхньо, нехтують мною. Це правда, що мені подобалося пояснювати клієнтам особливості нашого програмного забезпечення. Я любила надавати їм інформацію, розкривати технологію процесів. Приємно було відчувати, що в мене це виходить краще, ніж в інших. Мені подобалося бути босом. Але цих чоловіків, наших клієнтів, насправді я не любила, жоден з них мені не подобався.

З переходом на нову посаду збільшилася й кількість моїх акцій. Я досі не знала, скільки вони коштували, і боялася запитати в магістра, чи запропонували йому більше акцій, ніж мені, коли ми з ним отримували підвищення. Можна припустити, що так і було. Зрештою, його коником називали стратегію, а мої заслуги трактувалися лише як любов.

Та навіть без значного власного капіталу, який поки що все одно був, як я себе заспокоювала, гіпотетичними грошима, я в свої двадцять шість років заробляла дев'яносто тисяч доларів на рік. Через

* Кваліфікаційний ступінь у менеджменті (аббревіатура англійською MBA). У різних бізнес-школах період навчання за програмою MBA займає від одного до п'яти років.

Інтернет придбала пару чобіт за чотириста доларів, які були модними в Нью-Йорку. Проте виявилося, що в Сан-Франциско мені соромно їх носити через офіційний стиль такого взуття. Я пожертвувала невеликі суми в благодійний фонд охорони репродуктивного здоров'я та в місцеву організацію, яка надавала мобільні туалети й душеві для безхатків у моєму районі. Записалася на тренування в басейні з морською водою, хоча й наперед знала, що не встигатиму до нього ходити. І ще — до гіпнотерапевта. Сподівалася перестати гризти нігті, тож витратила двісті доларів на один сеанс. Заснула й побачила сон нееротичного характеру про засновника відомої соціальної мережі.

Решта моїх грошей ішли на ощадний рахунок. «Гаразд, усе йде добре», — заспокоювала я себе в погані дні, коли ховалася нишком у кімнаті з серверами та переглядала свій банківський баланс. Мій запасний шлях до відступу.

Навесні стартап запустив нову функцію для визначення показника, який назвали залежністю (addiction). Показник відбивав частоту, з якою окремі користувачі заходять у певний застосунок, з'являючись там повсякчас для підтримання в себе рівня гормонів задоволення. Це був перший подібний продукт на ринку — ідея нашого головного виконавчого директора, блискуче втілена в життя головним директором з технологій. Кожна компанія хотіла б створити застосунок, який користувачі переглядатимуть по кілька разів на день. Застосунок мали стати невідчипними — щоб людина не могла позбутися залежності. Її показник кількісно оцінював цю одержимість і давав змогу її посилити.

Наша директорка з комунікацій перейшла в більшу технологічну компанію з пільгами для працівників із сім'ями, й заміни їй поки що не знайшли. Після її звільнення мені довелося фактично виконувати ще і обов'язки копірайтера. Коли попросила підвищення зарплати за додаткову роботу, мені категорично відмовили. «Те, що ви робите, входить до ваших обов'язків», — сказав менеджер з врегулювання.

Для популяризації показника залежності я розвинула думку головного виконавчого директора, який стисло описав спосіб постійного спонукання людей повертатися до певного застосунку по кілька разів на годину. «Показник залежності дає змогу побачити, до якої міри цей застосунок вбудований у повсякденне життя користувачів, та оцінити й оптимізувати його вплив», — писала я так, ніби в цьому було щось добре. Цей мій витвір опублікували в блозі з високих технологій від імені головного виконавчого директора та в блозі нашої компанії від мого імені.

Інноваційний показник залежності викликав зацікавлення, але просувати його мені було неприємно. Більшості співробітників компанії було менше тридцяти, вони зросли на Інтернеті. Ми всі сприймали технології як щось неминуче, але мені почало спадати на думку, що на це можна поглянути й з іншого боку. Я сама вже відчувала залежність від частих припливів допаміну, коли робила посилення або коментарі в мережах. Хвилювалася, коли отримувала у відповідь повідомлення, які щойно сама спровокувала. Пристрасть до застосунків була не тим, що я воліла б заохочувати.

Та й сама назва цього показника мені також не подобалася. Я знала чимало людей, яким пощастило позбутися залежності від героїну, кокаїну, опіатів, алкоголю і які зараз виголошували пасторські настанови. Залежність була епідемією покоління, вона спустошувала душі. Район продажу наркотиків, Тендерлойн, розташовувався за п'ять кварталів від нашого офісу. Нас мало б надихати щось вищого порядку. Принаймні, в англійській мові можна було дібрати й інші слова.

Я поділилася цими переживаннями з Кайлом. Чому все має такий вигляд, ніби ніхто в компанії ніколи не стикався з випадками залежності від наркотиків. Наче зловживання наркотиками — абстрактне поняття й про це можна прочитати лише в газетах, якщо хтось із керівництва нашої компанії взагалі читає новини. Така назва не просто нетактовна, а й недоречна, незугарна, образлива. Ми можемо так

дійти до того, що назвемо анорексією інший наш показник, який відбиває зниження частоти користування застосунком. Або суїцидом — коефіцієнт відтоку користувачів.

Кайл терпляче слухав, як я розпиналася. Він зняв свою велосипедну кепку в квіточки й почухав потилицю. «Я тебе почув, але залежність відіграє важливу роль у бізнесі технологій. Тут немає нічого нового. Я не бачу жодної причини, з якої цю назву потрібно змінювати», — сказав він і носак кросівка поштовхав туди-сюди скейтборд під моїм столом. «Ми ж називаємо наших клієнтів користувачами», — додав він.

Мої обов'язки менеджера зі сприяння успіхові клієнтів були цікавішими за ті, що я виконувала на попередній посаді, але назва нової посади здавалася такою банальною, зухвалою і нещирою, що я не могла змусити себе вимовляти її вголос. Це спрацювало на мою користь — коли я почала підписувати свої електронні листи як «технічний менеджер акаунту», мені відповіли клієнти, досі не схильні до спілкування. Вони були програмістами чи засновниками, але насамперед усе-таки чоловіками.

Робота нагадувала попередню, але включала менше технічних моментів і більше спілкування з підприємцями, яких можна було б назвати важливими. Моє завдання полягало в налаштуванні взаємно вигідних довготривалих стосунків з ними. Я мала базу акаунтів технологічних компаній і корпорацій з високою платоспроможністю, які прагнули найновіших розробок. Моєю роботою було забезпечення для них максимальної користі від нашого інструменту. Позаяк ми за певну суму допомагали також і новим компаніям нашого напрямку, я збагнула, що можу втратити роботу, якщо не вдасться запобігти відтокові клієнтів.

Відтоком називали відмову клієнта від наших послуг, коли він розумів, що не потребує стороннього продукту, й просто припиняв користування нашим інструментом або переходив до конкурентів. Зростання нашої компанії здавалося водночас благом і прокляттям.

З одного боку, воно означало, що ми отримуємо більший прибуток, а з іншого — що ми стали вразливішими порівняно з новими стартапами. На ринок почали виходити наші конкуренти — спритніші компанії з меншим числом працівників та свіжими інвестиціями. Вони могли запропонувати ціни, які нам, як компанії з трохи більш роздутим штатом, складніше було підтримувати. Вони мали менше шансів прогоріти.

Проте відтік стосувався не лише ціноутворення чи зміни лояльності. Як у випадку з будь-яким іншим продуктом для бізнесу, з нашим інструментом відтік часто виникав через звичайне недбальство, коли компанії щомісяця платили тисячі доларів за функції, якими забували користуватися. Це завжди було для нас справжнім прокляттям, адже таким чином забували про нас.

Я зустрічалася з клієнтами в їхніх офісах — підписувала на ресепшені їхні угоди про нерозголошення, пригощалася снеками та газованою водою в їхніх конференц-залах. Звідти крізь скляні двері було видно програмістів за роботою. Клієнти мені пояснювали, що вони, по суті, забагато платять за те, що могли б створити їхні власні розробники. Могли б самотужки знайти, можливо, не таке блискуче, але власне рішення своїх проблем. Інтернет-супермаркет розпочав продаж бек-енд інфраструктури, а це ще більше спрощувало їм завдання. Клієнти визнавали, що наші інструменти чудові, але непогано було б нам знизити вартість свого продукту.

Для мене становили проблему суперечки з тими, хто хотів домогтися знижок, але чомусь подобалося відвідувати офіси різних компаній. Це завжди нагадувало екскурсії. Я приходила в офіси добре відомих корпорацій із усталеними традиціями й захоплювалася невимушеною безтурботною атмосферою серед людей, які працювали лише три години на день. Потрапляла в офіси стартапів і відмовлялася від запропонованих чаю з льодом і сирних паличок. Знову почала надягати свій лляний жакет. Мені здавалося, що маю в ньому авторитетніший вигляд.

Я не знала, що менеджери зі сприяння успіхові клієнтів з інших компаній зазвичай були молодими жінками, які завжди вдягалися зі смаком, ніколи не виходили з дому з мокрим волоссям, і колготки на них неодмінно пасували до одягу. Вони не надто багато жартували й завжди знали відповіді на всі запитання. Ці жінки були набагато вправнішими за мене в своїй роботі, набагато переконливішими. Жінки, яким сказати «ні» було неможливо.

Мені ж відмовити було не важко. Я завжди в складних ситуаціях покладалася на своє почуття гумору. Під час зустрічі з клієнтом ніби перетворювалася на бізнес-менеджера 1980-х років: «Скажіть, що ви хочете отримати від вашої інформації, та визначмо показник, який стане вашою провідною зіркою». Показник, який слугував за провідну зірку, зазвичай мав бути орієнтований на єдину мету — приносити гроші, і то якнайбільше. Я сиділа в зручних кріслах чужих конференц-залів і намагалася справляти таке враження, ніби володію спеціальним таємним досвідом, який допоможе клієнтам досягти їхньої мети. Сама не розуміла, чиї манери перейняла і якою фантазією надихалася.

Хоча й здавалася собі непереконливою, ця вистава все-таки працювала. Не слід забувати, що всі ці наші нові посади вигадані в двадцять першому столітті. Функції, можливо, й схожі — маніпулювання клієнтами, продажі, планування, — але контекст цілком новий. Я сиділа навпроти розробників, менеджерів продуктів, директорів з технологій, і мені ввижалося, що ми всі просто читаємо тексти за чужим сценарієм.

Я переглядала електронні листи з пропозиціями про роботу та перелік вакансій, які пропонували безліч приємного — конкурентну зарплату, оплату стоматолога й офтальмолога, виплати на пенсійний рахунок, безкоштовний тренажерний зал, обіди, паркування для велосипедів, катання на лижах в Тахо, виїзди до Напи, саміти у Вегасі, крафтове пиво на розлив, прохолодні напої, дегустацію вин, віскі-середина, відкритий бар щоп'ятниці, масаж і йогу просто в офісі, більярдний стіл, робота для пінг-понгу, басейн з кульками, ігрові вечірки, перегляд фільмів, картинг, атракціони. За переглядом цих оголошень можна було виразно уявити, які саме пільги та можливості для розваг потрібно надати працівникам у їхні двадцять три роки, щоб створити необхідний їм баланс між роботою та особистим життям. Іноді я забувала, що йдеться не про відпочинок у літньому таборі. «Індивідуальне налаштування робочого місця за допомогою найновішого обладнання. Зміни світ навколо себе. Ми ефективно працюємо й добре розважаємося. Ми не просто черговий соціальний застосунок. Ми не просто ще один інструмент управління програмами. Ми не просто ще один сервіс доставки».

Я зробила зачіску, відпросилася раніше з роботи й намагалася не зважати на багатозначні погляди колег через те, що з'явилася в офісі в чомусь трохи кращому за футболку й джинси.

Під час відвідин клієнтів, я помітила, що офіси всіх стартапів мають здебільшого приблизно однаковий вигляд — меблі в стилі мід-

сенчурі модерн*, цегляні стіни, бар зі снеками. Однак на додачу до цього кожен продукт технологій створював свою естетику в матеріальному світі — ніби підкреслював власну реальність. Офіс, який належав веб-сайту з оренди житла, оформлювався як кімнати в будинках його клієнтів. У фойє стартапу бронювання готелів був стіл консьєржа, заставлений дзвіночками (але без самого консьєржа). Офіс застосунок для замовлення поїздок аж до кабіни ліфта оформили в тих самих кольорах, що й автомобілі. Стартап, пов'язаний з книгами, мав таку-сяку бібліотечку з наполовину порожніми полицями. Там стояли нахилені одна до одної якісь книжечки та посібники з програмування. Це нагадувало мені людей, вдягнених у стилі Майкла Джексона на його похороні.

Один офіс, що належав платформі без моделі доходу для ведення блогів, оформили навіть особливо — якось сексуально. Там було все, чого начебто не мало бути в офісі, й воно пришвидшувало серцебиття. З усіх вікон тут відкривався панорамний краєвид міста, скрізь стояли розкішні диванчики на дві особи, подекуди розставлені електричні гітари, підключені до підсилювачів, меблі з тикового дерева, комп'ютерне обладнання білого кольору. Цей офіс мав вигляд квартири-лофта відомого музиканта, про якого я мріяла у двадцять два роки, але так і не зустріла. Тут кортіло скинути одяг і взуття, лягти на пухнастий килим з овечої шкірки й ковтати жменями екстазі, або оголеною згорнутися калачиком у старовинному кріслі й не вставати.

Я не зрозуміла, куди мене запросили: на обід, чи на співбесіду. Готувалася до обох варіантів і відповідно вдяглася. Мене провели через кухню, де зберігалися звичні для стартапів запаси — пластикові контейнери з сумішами, сирними крекерами та чіпсами. Не обійшлося без обов'язкової для такого місця великої коробки

* Стиль, який нагадує творчість дизайнерів від 1940-х до 1960 років; вирізняється гуманістичною спрямованістю та бажанням поліпшити якість життя людей середнього класу.

з енергетичними батончиками та пляшок із газованою водою, сиру й упаковок шоколадного молока в холодильнику. Важко було визначити, чи то компанія проводить тренування для участі в марафоні, чи сюди забігають попоїсти після занять юрби школярів. Але це не було чимось незвичайним. За кілька днів до того в кухні нашого аналітичного стартапу бачила двох менеджерів акаунтів, які запихалися жувальними кубиками глюкози для спортсменів.

За столом з доставленими до офісу афганськими стравами я зустрілася з командою, серед інших і з мільйонером, який заробив свої статки завдяки мікроблогові-платформі. Він запитав, де я працюю.

«Я знаю цю компанію, — сказав він і розірвав навпіл шматочок лаваша, — гадаю, зміг би вас узяти до себе».

Звивистий шлях у перших лавах двох стартапів виховав у мене прискіпливість. Точніше, я хотіла працювати на компанію, радше інноваційну, ніж меркантильну, зі стабільною моделлю доходу й метою, що надихає. Це могло бути й інше «кайло», але будь-який нормальний бізнес мене влаштував би. Щось корисне, аби я могла перевести подих і підбити певний підсумок.

Одна з моїх знайомих працювала на стартап, який створював інструменти для програмістів — програмне забезпечення для розробників програмного забезпечення. Допомога знову ж таки в створенні новішого програмного забезпечення. Ця дівчина добре відгукнулася про баланс між робочим та особистим життям працівників компанії. Компанія була добре відома — всі від менеджерів у офісах Кремнієвої долини до уряду США, використовували її продукти. Вони спрощували програмістам зберігання й відстеження інформації та спілкування первинним кодом. Компанія керувала публічною платформою з мільйонами одиниць програмного забезпечення з відкритим первинним кодом, на яку кожен міг зробити свій внесок або завантажити щось із неї безкоштовно. Журналісти, які висвітлювали галузь технологій, іноді називали цю платформу Олександрійською бібліотекою для програмістів.

«Я не хочу на тебе тиснути, але мені здається, що тобі це чудово підійшло б», — сказала подруга під час нашого спільного обіду. Вона вихвалялася перевагами своїх роботодавців — двісті співробітників, реальна конкурентна спроможність, сто мільйонів доларів фінансування. Навіть насипала картоплі фрі в молочний коктейль. «Якщо ти побажаєш долучитися до команди, це цілком можливо. Ти можеш спробувати й подивитися, як воно тобі». І це звучало так невимушено.

Насправді в «Олександрійської бібліотеки» все складалося не так ідеально, проте мене пропозиція заінтригувала. У компанії була реальна бізнес-модель — продаж приватних і селф-хостед версій платформи корпораціям, які хотіли застосовувати спільне використання власного й чужого публічно доступного програмного забезпечення з відкритим кодом. Такі безкоштовні веб-сайти здавалися мені природними. Вони пропонували безперешкодний доступ до інструментів, знань та інтернет-спілкування еліти галузі. Це давало змогу забезпечити справедливий розподіл венчурного капіталу. Над стартапом сяяв німб ідеалізму й техноутопізму старої школи. Це був куточок галузі, який я вважала оптимістичним, експериментальним і, найголовніше, він мовби спокутував її гріхи. Мені здавалося, що побачила, як насправді можна покращити світ.

Звичайно, звучали й тривожні сигнали: тієї весни набув широкого розголосу скандал щодо гендерної дискримінації, до якого стартап виявився причетним. Перша жінка-розробник і дизайнер в команді програмістів, кольорова прихильниця розмаїття в галузі технологій, оприлюднила низку скарг на платформі мікроблогів. Стартап, за її словами, був клубом для чоловіків, сексистською інституцією в самій своїй основі — колеги ставилися до неї зверхньо, повертали їй програми або стирали їх, створювали ворожу атмосферу навколо неї. Вона описала культуру компанії, в якій жінок зневажали й цькували.

Заяви цієї розробниці стали справжнім вірусом. Історія проникла до національних ЗМІ. Компанія провела розслідування. Причетний до цієї справи засновник стартапу залишив компанію, інший

переїхав у Францію. Венчурний капіталіст, який претендував на володіння програмним забезпеченням, у своїх заявах для світових медіа запевняв, що безмежно відданий компанії.

Усе це насторожувало, але мені здалося, що міг бути певний сенс у приєднанні до компанії відразу після подібного скандалу. Я не очікувала на матріархально-феміністичну утопію. На сайті компанії було вказано, що жінки становили приблизно двадцять відсотків її працівників. Проте я вважала, що типовий чоловічий клуб мав би трохи пом'якшити свої звичаї під впливом розголосу та суспільного контролю. Принаймні, я гадала, що працівники зараз відкрито можуть говорити про сексизм. Сподівалася, що він мав стати темою обговорення всередині компанії. Якось я прочитала Фуко* — його ідеї мають потужну силу. Жінки в будь-якому разі мають зайняти гідне місце в суспільстві.

Назвіть це самообманом або наївністю, але я вважала такі свої сподівання стратегічним розрахунком.

Я відпросилася з роботи, не називаючи причин. Однак побоювалася, що цей акт непокори доволі прозорий для всіх. Опівдні планувалася моя співбесіда в стартапі використання програм з відкритим кодом. Офіс його розташовувався за стадіоном у триповерховій будівлі колишньої фабрики сухофруктів. У вестибюлі стояли кілька скляних музейних шаф з експонатами, які демонстрували історію компанії. Я глянула на трохи пошарпаний ноутбук, що належав одному з перших тутешніх програмістів, спробувала відчутти зворушення. Охоронець у сорочці з логотипом компанії завів мене до приймальні та вказав рукою на жовтий диван. Я сіла, склала руки на колінах і відсторонено озирнулася навколо.

Приймальня була ретельною копією Овального кабінету, аж до шпалер. Синій, як у президента, килим прикрашав символ

* Поль-Мішель Фуко — французький філософ XX ст., відомий завдяки своїм критичним дослідженням соціальних інституцій.

стартапу, зображення уявної тваринки — гібрида кота й восьминого з щупальцями та великими наївними очима. Кіт-восьминіг тримав оливкову гілку над словами «Віримо в співпрацю». Поряд зі столом Резолют* на тлі анімації хмар, які пропливали над Національним торговим центром, стояв американський прапор. Білі двері з точно скопійованим оздобленням вели, слід гадати, до Західного крила.

Це був апогей тріумфу венчурного капіталу, інший світ у галузі. Скидалося на те, що засновники компанії витратили свої сто мільйонів доларів венчурного фінансування, як і можна було б очікувати від будь-яких нормальних двадцятирічних, які розтринькують чужі гроші.

Якщо навіть не порівнювати цей офіс із суворою, осяяною люмінесцентним світлом тундрою аналітичного стартапу або з крутим індустріальним стилем майстерні робототехніки Єна, його оформлення мало надзвичайний вигляд. Нагадувало якесь марення, витвір фантазії, казкові декорації. Обстановка бентежила, забивала памороки, це був очевидний перебір. Коли я зайшла в приміщення для співбесіди зі скляними стінами, воно приголомшило своєю подібністю до Ситуаційної кімнати Білого Дому. Я побачила стіл для засідань з двома прапорами обабіч, на яких було гасло «Ми віримо в меритократію**», і засміялася вголос. На спинці кожного стільця лежала шкіряна накладка з витисненим на ній восьминогом-котом.

Найбільше дивувало те, що мені все це сподобалося. Такий декор мене збуджував. Я зацікавилася: що ще тут зможу побачити, з чим зіткнуся?

По тому, як упродовж кількох місяців «віддавала все заради справи» й не раз чула слово «понаднормово», я була вражена позицією

* Стіл в Овальному кабінеті Білого Дому, подарований королевою Великої Британії Вікторією 1880 року.

** Буквально «влада гідних», принцип управління, за яким керівні посади мають займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального походження та достатку.

компанії щодо робочого часу працівників. У будній до шостої вечора в офісі все затихало. Якщо не брати до уваги півдесятка співробітників, які потягували пиво й змішували коктейлі в барі, офіс був майже зовсім порожній.

Я відчула, що більше не хочу працювати в офісі стартапу, облаштованому таким чином, що все в ньому можна повністю розібрати за один вечір, у приміщенні, оформленому в стилі індустріальної культури, з некомплектними кавовими чашками та щілинами в рамах вікон. Я не хочу ходити повсякчас у джинсах. Не хочу лякатися мишей. Хочу реалізуватися, досягти нормального балансу між роботою та особистим життям і мати змогу потурбуватися про себе так, як заслуговую.

Я подумала: якщо ось це і є моє майбутнє місце роботи, то я згодна на такий варіант. Хай би кожне робоче місце було саме таким, я хотіла б цього для всіх. Сподівалася, що ця робота виявиться стабільною, і вірила, що вона буде тривалою.

«Ми сподіваємося, що ви зможете багато зробити для нашої компанії, — було написано в оголошенні про роботу з трохи неприємною зверхністю, — і матимете право цим пишатися». Я була ні в сих ні в тих. Почувалася морально виснаженою.

Здавалося, кращої роботи годі й шукати — повністю забезпечене страхування, поповнення пенсійного рахунку, гарантована відпустка, але з іншого боку, пропонована зарплата була менша на десять тисяч доларів, а посада — нижча. Для мене це був перехід навіть не на посаду такого самого рівня. Мені пропонували знову роботу з клієнтами, з якої я починала кар'єру на попередньому місці. Такий крок видавався необдуманим у будь-якій професії, а особливо наївним — у галузі технологій. Адже я могла втратити право на володіння потенційно цінними акціями, що належали мені як одному з перших працівників перспективного стартапу. Проте я не мала такої кількості акцій, через яку варто було б хвилюватися, й не переймалася ні фінансовими втратами, ні втратою посади з серйозною назвою.

Пропонована в оголошенні посада називалася на честь талісмана компанії Кіт-помічник. Я вирішила не зважати на це приниження.

Я хотіла від нового місця роботи простих речей — довіри до свого менеджера, справедливої компенсації вкладеної праці без нестерпних для двадцятип'ятирічної людини знущань, більшої довіри до системи. І ще я хотіла, щоб робота менше впливала на моє особисте життя і я могла б не надто близько брати її до серця.

Я зателефонувала Паркеру. «Ну, це не рекламні технології, — промовив він повільно, мовби обдумуючи фразу, — отже, це вже добре. І цей ресурс полюбують більшість ботаніків. І трудові угоди там, як і в будь-якій технологічній компанії, наразі непогані. Вони прийматимуть за тебе всі рішення. Це все одно, що піти в монастир, але отримувати за це зарплату. Я маю на увазі, що тебе не надто заохочуватимуть думати про те, що ти робиш. Але ж ти сама це розумієш. Я впевнений, що ти замислювалася над цим».

Ми трохи помовчали. Якщо по правді, я не надто багато думала про такі речі. Проте сказала Паркеру, що вірю в мету компанії та не бачу шкоди в її діяльності. Вважала, що платформа з використання програм із відкритим кодом має чималий потенціал. Паркер ще трохи помовчав.

«Для мене це темний бік централізації, — сказав він нарешті. — Якби не було таких речей, люди почувалися б вільніше». І зітхнув. «Але я вважаю за краще не докоряти тобі, хоч би де ти збиралася працювати. Майже не існує компаній, у яких можна робити людям добро. Можливо, є кілька неприбуткових організацій, які не надто погіршують теперішню ситуацію, але їх дуже мало».

Я сказала, що просто приймаю це як даність

«Так, — сказав він, — я знаю».

Я попросила про розмову менеджера з врегулювання, щоб повідомити йому про своє звільнення. Ми сиділи в конференц-залі, і я виголошувала заздалегідь підготовану подумки промову: багато чого тут навчилася, мені було приємно тут працювати, я вдячна за довіру.

Все сказане було правдою. Мені таки довіряли. Я дійсно отримувала задоволення від своєї роботи. І я здобула тут неоціненні знання.

Менеджер з врегулювання відкинувся на стільці й кивнув, покрутив на пальці свою обручку. Я знала, що він пустив сльозу, коли звільняв Ноя, і була трохи розчарована, що не зробив цього через мене. Лише недбало запитав, чи може компанія щось зробити, аби я залишилася. Я відповіла «ні», й ми обоє відчували полегшення.

Я збиралася особисто сказати головному виконавчому директорові, що звільняюся. Вважала це правильним за протоколом, про який він, можливо, читав у книжці нашого венчурного капіталіста. Проте менеджер з врегулювання мене випередив. Цілий день я поглядала на директора, але він старанно ігнорував мене. Коли я спробувала наблизитися до нього, розвернувся і відійшов подалі.

Увечері завдяки щасливому випадкові я залишилася на самоті в конференц-залі й побачила, як головний виконавчий директор крокує офісом до мене. Він уникав мого погляду, коли увійшов до конференц-зали, сів навпроти й сказав, що чув новину про моє звільнення. Дібрав таке слово, «новина», неначе я завагітніла, померла, чи сталося щось ще важливіше. Я кивнула. Намагалася не почуватися винуватою. Немов учениці, яка грала роль у шкільній виставі, він подякував мені за роботу. «Мені шкода, що я одного разу змусив вас плакати», — сказав він, звертаючись до вікна позад мене.

Я подумала, що так і не познайомилася з ним по-справжньому. Ми не були друзями. Ми ніколи не були близькими. Я не розуміла жертв, на які він ішов заради компанії, не знала, як далеко він може зайти, щоб захистити її. Не уявляла, що надавало йому снаги до життя. Його холодність мене відлякувала.

Я запевнила, що все добре, збрехала не заради нього. Мені самій потрібно було повірити в це набагато більше, ніж йому.

Наприкінці серпня я почистила жорсткий диск свого ноутбука і з'їла останню порцію фруктової суміші. Оперативна менеджерка була надто завантажена роботою, щоб проводити зі мною прощальну

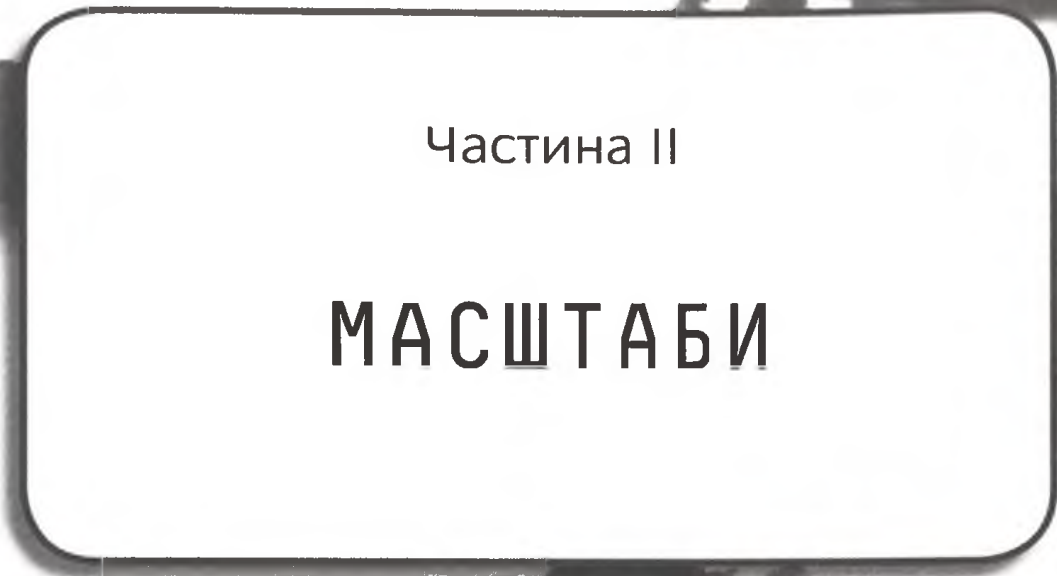
співбесіду, й за це я була їй вдячна. Справи свої завершила. Сказала кілька надміру сентиментальних слів на прощання, підписала документи, жодного з яких не в змозі була повністю зрозуміти без допомоги адвоката. Мені не спадало на думку, що можу попросити більше часу для ознайомлення з ними, або й відмовитися від підписання.

Здала бейджик і поїхала велосипедом подалі від офісу. Шаленіла від можливості нарешті це зробити. Мій наплічник, легкий без робочого ноутбука, ляскав по спині, коли я прямувала по Маркет-стрит. Я почувалася так, ніби щойно вирвалася на волю. У парку Панхандл проминула групу бігунів у однакових футболках стартапу, які трюхикали повз евкалипти, ніби вервечка знесилених поні, й мені стало їх шкода.

Того вечора Єн забрав мене з дому орендованою машиною, і ми поїхали в Берклі посидіти серед пагорбів. Зійшли на вершечок і сиділи на камені, їли кускус із карі, пили дешеве шампанське. Понад бухтою мерехтіли вогні Сан-Франциско. Туман опускався над містом, накривав парки, пагорби, пристані.

Я вже звикла до цього міста й не могла так просто його залишити. Майже два роки тому спокусилася вірою в мене молодих чоловіків. У них все виходило так просто — лише потрібно знати, чого хочеш, і ти отримаєш це. Я була готова повірити в них і прагнула організувати й своє життя за їхніми принципами. Довірила їм честь пояснити, хто я, що має для мене значення і як мені жити. Я довіряла їхнім планам, вірила, що ці плани й для мене також найкращі. Гадала, вони знають таке, чого не знаю я.

Зараз я відчула полегшення. Споглядала місто, загортаючись у куртку Єна, поки зрозуміла, що не лише я піддалася спокусі — ціла культура на таке спокусилася. Я усвідомлювала свою сліпу віру в амбітних, агресивних, зарозумілих молодих чоловіків з американських передмість як особистісну патологію, але це було не лише моєю вірою. Це було глобальне лихо.



Частина II

МАСШТАБИ

Стартап із використання програм з відкритим кодом не виник зненацька. Люди співпрацювали на засадах вільного доступу до програмного забезпечення вже роки, перш ніж засновники, четверо молодих програмістів від двадцяти до тридцяти років, зуміли революціонізувати й комерціалізувати подібну діяльність. Стартап зробив процес швидшим, надійнішим і соціально доступним. Платформа справді полегшила життя розробникам, схильним до використання простих, елегантних рішень, тих, хто мислив так само. Компанія стала прибутковою практично від заснування й на втіху венчурним капіталістам, вважалася взірцем відповідності продукту вимогам ринку. Засновники вели справу на власний розсуд, і ніхто не чинив їм жодних перешкод.

Моделлю компанії було товариство з вільного доступу до програмного забезпечення з революційними контркультурними техноутопічними ідеалами. Багато років стартап дотримувався таких принципів використання програм з відкритим кодом, як прозорість, співпраця, децентралізація. Не існувало ієрархії. Не було організаційних структур. Співробітники самі визначали розмір власної компенсації, власні пріоритети та приймали рішення колективно. Засновники вірили не в жорстке управління, а в меритократію, в те, що найкращі природним шляхом займуть панівні позиції.

Усіх заохочували працювати так, там і коли їм працювалося найкраще — хоч три години зранку в офісі у Сан-Франциско, хоч у гамаку на Гаваях. Від працівників вимагали цілком віддаватися роботі й дозволяли цілком віддаватися відпочинкові. Відпустки були необмежені, їх ніхто не відстежував. Робочих годин не існувало.

Половина людей працювали віддалено, цифрові кочівники вважалися звичним явищем.

Компанія обожнювала розробників, і ці почуття були взаємними. Користувачі демонстрували рівень лояльності до бренда, який межував з фанатизмом. Вони татуювали талісман компанії у себе на тілі й надсилали фото щойно зроблених свіжих зображень на червоній запаленій шкірі. У веб-магазині продавалася така кількість брендових товарів — одягу, наклейок, посуду, іграшок, дитячих речей, — що це могло бути незалежним бізнесом. Екскурсійні групи з усього світу ходили офісом, робили селфі за столом Резолют і біля підніжжя виставленої у вестибюлі стилізованої під «Мислителя» відлитої в бронзі шестиметрової статуї восьминога-кота.

Деякі співробітники були добре відомі в спільноті програм з відкритим кодом як висококласні розробники популярних репозиторіїв або автори мов програмування. Інші натомість використовували стартап, щоб здобути особисте визнання. Вони подорожували світом як самопроголошені проповідники ідей корпорації, стрибали з континенту на континент для участі в нескінченних конференціях. Обговорювали основи програмування в Токіо, дизайнерське мислення в Лондоні, майбутнє галузі в Берліні. З амбітністю штатних професорів виступали перед аудиторіями розробників, дизайнерів та підприємців, виголошували натхненні промови про токсичність конкуренції та переваги співпраці. Ці люди надавали своєму особистому досвідові значення загальної істини. Коли приїздили в Сан-Франциско, переміщувалися районом Со Ма так, ніби всі навкруг мали їх упізнавати. Іноді й справді таки впізнавали.

Перший тиждень на роботі я провела, заचाївшись і переглядаючи повідомлення на внутрішньому форумі та в чат-кімнатах. Попри розкіш головного офісу, облаштування якого, за чутками, коштувало десять мільйонів доларів, справжнім офісом компанії, співробітники якої працювали здебільшого віддалено, була хмара. Щоб усі працівники, незалежно від географічного місцезнаходження, були

в рівних умовах, більшість бізнесових операцій компанії висвітлювалися в повідомленнях. Це робилося насамперед за допомогою приватної версії платформи з відкритим кодом, тобто компанія сама для себе була кодовою базою. Співробітники ретельно документували свою роботу, свої перемовини, процес прийняття рішень. Усі внутрішні комунікації та програми можна було відслідкувати. Через особливості продукту зберігалася кожна версія кожного файлу. Можна було побачити практично всі дії компанії.

Співробітників було всього двісті осіб, але стартап у певному сенсі створив власну інтернет-спільноту. Люди спілкувалися одне з одним з приводу інструментів платформи як в Інтернеті, так і особисто. Навіть генеральний директор підписувався на електронних листах та внутрішніх дописах своїм ім'ям користувача. Корпоративний чат що кілька секунд поповнювався даними, інформацією, ефемерним контентом. Він містив безліч всіляких речей. Тут були канали для аматорів наукової фантастики та коміксів, для нічних сов, для схиблених на політиці. Був канал для публікації фотографій собак, які мали підписників у соціальних мережах. Були канали для аматорів ходіння босоніж, для тих, хто займається єдиноборствами, й для тих, хто захоплюється відомими музикантами. Для людей, які люблять караоке, баскетбол, тематичні парки, смачну їжу чи автоматичні відеокамери. Для обговорення дизайну будинків. Для аматорів плетіння. Для веганів і гольфістів. Для планування весіль та виїздів на риболовлю. Сорок людей користувалися каналом, присвяченим виключно обговоренню ергономічних клавіатур комп'ютерів.

Мої колеги були фанатами емоджі й вільно вживали їх як заміну мови для вираження різноманітних емоцій. Крихітний кит, крихітний ріжок з морозивом, крихітна купка лайна, що парує. Крихітний звичний восьминіг-кіт, крихітна фотографія генерального директора. Бентежила думка про те, що мені довелося б скористатися власним ноутбуком десь у громадському місці, адже мої робочі матеріали в ньому нагадували дитячі відеоігри. Архів інституційних

знань просто вражав. Якщо в ньому була відсутня певна формально адаптована програма, можна було скласти свою. Я переглянула історію чатів з того періоду, коли вперше оприлюднили звинувачення в дискримінації за гендерною ознакою, стенограми зборів співробітників компанії з приводу скандалу, обговорення у базі даних персоналу. Я бачила, як мої колеги діяли в режимі реального часу й хто був найбільш причетний до цькування першої жінки-програміста. Цей перегляд змусив мене здригнутися, але був корисним для з'ясування таких моментів: кого потрібно уникати, а кому можна довіряти.

На другому тижні роботи я полетіла до Чикаго, щоб узяти участь у хак-хаузі. Такі заходи були звичною практикою в компанії — що кілька місяців колеги певної команди збиралися в певному обраному ними місті: Остіні, Афінах, Торонто чи Токіо. Проводили кілька днів у спілкуванні, складали плани на майбутнє та розважалися. Мої нові колеги, асимільовані у віртуальний світ мало не від народження, називали це зустрічами в реальності.

Компанія орендувала особняк в історичному районі Голд-Кост, віллу, що належала свого часу спадкоємцям власника взуттєвого бізнесу. Пізніше її реставрували й облаштували в стилі позірного мінімалізму. Він вирізнявся кричущим несмаком — геометричні меблі, смугасті килими, білий дитячий рояль і скульптура бичка натурального розміру. У моїй кімнаті ванна відділялася від спальні невисокою перегородкою зі скляних блоків. Першої ночі я підперла своєю сумкою двері спальні, які не замикалися. Десь перед світанком мене розбудив програміст служби технічної підтримки, вразливий авіафоб, який добирався вісімнадцять годин потягом із Колорадо, а тепер вештався будинком у пошуках своєї кімнати. Вона виявилася навпроти моєї через хол. Там він вкладався спати. Коли я вийшла вранці, двері в нього були відчинені, а сам лежав долілиць на ліжку, розкинувши руки й ноги, та неголосно хропів.

Команда проводила цілий день у вітальні в глибоких шкіряних кріслах. Працювали з чергою клієнтів і водночас обговорювали

замовлення їжі та жартували в каналі чату. Вечорами група вивчала топ-рейтинг ресторанів нової американської кухні, так званих «з ферми до столу», типових для Середнього Заходу, та ходила на комедії до експериментальних театрів. Вранці люди прокидалися пізно, тинялися будинком у піжамах, смажили бекон і сідали відповідати на запити клієнтів.

Хоча такий напівсонний тиждень здавався мені не найкращим вибором для знайомства з новими колегами, почувалася щасливою. Товариші по команді виявилися добросердними, веселими, розкутими. Майже всі старші за мене та майже половина жінок. Добра частина їх раніше працювала в бібліотеках або архівах. Вони долучилися до стартапу з використання програм з відкритим кодом з причин, подібних до моїх, тобто через утопічне сподівання на вільне, легкодоступне, добре організоване розповсюдження знань з одного боку та бажання отримувати прийнятну зарплату й користуватися по-справжньому добрими пільгами — з іншого.

Моя колега, щира й старанна мешканка Півдня, яка раніше працювала в некомерційній освіті, ввела мене в курс справ щодо внутрішнього програмного забезпечення для роботи із запитами клієнтів. Вона зауважила, що програмісти компанії прискіпливі до деталей — навіть черга підтримки клієнтів розроблена так, що працює як програма з відкритим кодом.

Програмне забезпечення для задоволення запитів було розроблене першим котом-помічником, пояснила колега, і воно може інколи глючити.

— Зараз він працює у команді внутрішніх інструментів, — сказала вона. — Просто свисни йому, коли щось вийде з ладу.

Ця жінка дала мені дескриптор платформи розробника, миле прізвисько, яким називають ведмедика. Я запитала, як його звати насправді. Приятелька посміхнулася.

— Це і є його ім'я, — сказала вона.

Потім нахилилася до мене й промовила стиха:

— Він ідентифікує себе як танукі, єнотоподібного собаку з японського фольклору. Тільки засновники знають його справжнє ім'я.

— О, — тільки й вимовила я, бо відчула в цьому щось надто штучне й нещире.

— Він іноді буває в офісі, — вела вона далі, — ви його зможете побачити.

Наступного вечора, коли ми випили на ніч по чарці в забігайлівці поблизу особняка, команда почала почуватися вільніше. Коти-помічники розповідали неприємні речі. Колеги сказали, що компанія переживає складний період, принаймні в сенсі традицій. Стартап тривалий час був чудовим підлітком, тепер йому доводиться подорослішати. Засновник, який надавав компанії життєвої сили, залишив її після скандалу, а теперішній генеральний директор був цілеспрямованою, але конфліктною людиною. Уперше в історії компанії люди опинилися під загрозою звільнення.

Мої колеги пояснили, що сталося з першою жінкою-програмістом. Багато з них сприйняли це надто особисто. Вони були прикро вражені, що довелося розчаровуватись у людях, яких вважали своєю родиною. Жінки мимоволі почувалися причетними до скандалу і боялися, що це може повторитися.

Проте все було не так просто. «З одного боку, якщо у нас були проблеми із сексизмом або сексуальними домаганнями, то їх потрібно було вирішити, — сказала мені товаришка по команді, — а з іншого — це вдарило по всіх нас». Я запитала, що вона має на увазі. Колега струснула волоссям і випалила: «Навіть не знаю, чи компанія оговтається колись після цього. І, якщо говорити прямо, не одна та жінка домагалася рівних прав».

Коли я повернулася до офісу, там було багато балачок про групу інтернет-тролів, які влаштували кампанію переслідування жінок в іграх. Тролі заповнили соціальні мережі, серед них були носії расистської, мізогіністичної та реакційної риторики. Вони нападали

на феміністок, активістів і тих, кого зневажливо називали борцями за соціальну справедливість. Їх банили майже на кожній платформі, натомість вони цитували Першу поправку до конституції та здіймали галас про цензуру. Це привернуло до них увагу деяких аналітиків правого спрямування та прихильників зверхності білих, які виявляли їм свої схвалення й солідарність.

На платформі програм з відкритим кодом тролі зберігали свій інформаційний ресурс про жінок, які були їхньою мішенню, — фотографії, адреси, особисті дані — та планували стратегію переслідування, домагань і тиску на них у ЗМІ.

Акаунти, на яких зберігалася така інформація, належали переважно підставним особам, були прив'язані до тимчасових електронних адрес та використовували оверлейну мережу з не ясними ІР-адресами. Люди, які за цим стояли, залишалися невідомими й за ними неможливо було простежити.

Мої колеги обговорювали цю кампанію та сперечалися про те, чи варто надто серйозно її сприймати. Тролі були звичним явищем для соціальних медіа. Багато хто посилався на це й казав, що раз вони існують на кожній платформі, то їх найкраще позначати як спамерів або ігнорувати.

«Якщо ви проведете бодай п'ять хвилин в ігрових спільнотах, завше зможете побачити подібне», — сказав мені товариш по команді. Я не грала у відеоігри ще з дитинства й навіть не знала, що існують спільноти гравців.

«Це просто зграї чуваків, які збираються у підвалах будинків своїх батьків», — пояснив він. Однак переглянув ресурс повідомлень електронної пошти та запис телефонних дзвінків і зізнався, що все це видається якимось занадто організованим.

У компанії не було офіційної команди для розв'язання подібних ситуацій. Спеціальна група менеджерів, представників служби підтримки клієнтів, юристів і просто небайдужих співробітників сформувала на платформі компанії чат-кімнату під назвою «Хазмат»

для вирішення проблем із конфліктними випадками. Після тижнів внутрішніх дискусій, бездіяльності та скарг з боку спільноти група «Хазмат» відімкнула ресурс тролів. На співробітників компанії відразу напалися в соціальних мережах. Вхідна скринька служби підтримки клієнтів опинилася під загрозою.

Я показала одному з програмістів особливо ворожі меседжі, які потрапили до черги запитів клієнтів. Ми знайшли адресу електронної пошти та пов'язаний з нею акаунт через інструмент нашої адміністрації. У профілі користувача була виставлена аватарка чоловіка з тоненькими вусами та вибалушеними очима. «Це той, через кого ви хвилюєтеся? — запитав програміст. — Він того не вартий. Ви не знаєте, що це не люди. Подушки-дакімакури*, порожнє місце. З вами все буде добре. Його мамуся не дозволить йому нікого вбивати».

Програміст від'їхав на стільці до свого столу, а я відкрила нову вкладку з новою подушкою-дакімакурою. Гортаючи фотографії, замислилася над розмаїттям і непізнаваністю навколишнього світу. Почувалася дуже невинною і наївною.

Люди, які стояли за підставними акаунтами — просто придурки, як пояснювали мені колеги, коли скидали в чат GIF-картинки обурених відомих осіб. Це недоумки, яким нема чого робити, можливо, студенти. У компанії завжди помічалися сплески повідомлень про наші гадані зловживання під час канікул та довгих вихідних. Колеги заспокоювали мене, що це просто зграя паршивих комедіантів, нетипових для користувачів платформи й не вартих того, щоб їм приділяти увагу й витрачати на них час.

* У Японії велика подушка із зображенням персонажа аніме.

С тартап з використання програм з відкритим кодом надав усім співробітникам як подарунок від компанії браслети-крокоміри — адже здорові працівники перебувають завше в доброму гуморі. До того ж, їхнє страхування обходиться дешевше. Я носила браслет цілий тиждень: відстежувала свої кроки та визначала калорійність спожитої їжі, поки не зрозуміла, що перебуваю на межі розладу травлення. По тому вирішила, що ліпше покласти той крокомір до шухляди. Фетишизація прийомів підвищення продуктивності хакера — блокування спроб відволіктися від роботи, використання таймерів, робота наодинці, пакетне відсилення пошти, таймбоксинг* — переросла в біохакінг. В Інтернеті та в кав'ярнях Сан-Франциско його прихильники обмінювались інформацією про свої методи. Вони оптимізували свій цикл сну бінауральними ритмами** та червоним світлом, вживали колд-брю***, кололи собі тестостерон, носили самокеровані тактильно-чутливі браслети, які могли генерувати електричні розряди у 150 вольт.

За твердженнями біохакерів, вони ставилися до свого організму як до онлайн платформи. Адже щойно оновлення операційної системи ноутбука стає доступним, його без жодних вагань негайно завантажують. Те саме кожен з них робив зі своїм організмом. Нові

* Техніка роботи з переліком завдань, за якої на виконання певних дій людина закладає фіксований період часу, так званий тайм-бокс.

** Звуки, призначені для фізичного впливу на електромагнітне випромінювання мозку.

*** Кава, яка настоюється в холодній воді від 8-ми до 24-х годин.

компанії продавали без рецептів ноотропіки, засоби для поліпшення когнітивних функцій. Стверджували, що вони розблоковують процеси мислення вищого рівня у тих, хто прагне сягнути піку своїх можливостей.

Я хотіла триматися понад усім цим, але не вийшло. Мене теж зацікавили подібні речі. Пригадалася сусідка по кімнаті в коледжі, яка вживала ліки від синдрому дефіциту уваги й гіперактивності. Я замовила капсули ноотропіків у стартапі, працівники якого стверджували, що їх виробляє «Human 2.0»*. Капсули не були зареєстровані Управлінням з продовольства та медикаментів, але цей стартап фінансувався тими самими інвесторами, які й мені забезпечували зарплату. Я вживала препарат у надії на підвищення своєї продуктивності, але здатність до мислення залишалася на звичному рівні.

«Нічого в цьому немає нового, — сказав Єн, розглядаючи пакет з ноотропіками. Капсули брязкотіли в скляній банці з блискавкою на етикетці. — “L-теанін”? Щось подібне можна отримати від гомеопата, лише з простішим дизайном». Від кофеїнової гумки з ароматом мокко, яку я запропонувала, Єн відмовився.

Якось у ванній, поки я, ледь розліпивши очі зі сну та проковтнувши ноотропіки, намагалася за допомогою макіяжу вдосконалити свій неперевершений котячий погляд, раптом замислилася: доволі сумно все складається з цією оптимізацією організму. Мета її — продуктивність, а не задоволення. Для чого й кому ця продуктивність має слугувати? Можливо, гонитва за високою результативністю до тридцяти років є способом стиснути період найвищої продуктивності й достроково залишити роботу ще в молодому віці? Але намагання виграти час у Бога здавалося мені доволі зухвалим.

* Освітня програма, спрямована на самоусвідомлення та зміну своєї особистості.

Більше скидалося на те, що біохакінг — це просто ще один спосіб самодопомоги, на кшталт бізнес-блогів. Культура галузі технологій надавала чоловікам численні канали вивільнення енергії через заняття, які замінюють стосунки з жінками. Це, мабуть, включало й маніпуляції з власним організмом. Я спостерігала за тим, як люди відстежували особисті показники, як це сповнювало їх відчуття зростання, накопичення енергії. Це було вимірюване самовдосконалення. Рейтинги лідерів та застосунки для фітнесу підбурювали спільноту до конкуренції. Кількісне визначення відкривало можливості для контролю.

Жага самовдосконалення зачепила й мене. Я почала частіше займатися фізичними вправами й згадувати про кількість солі в своєму раціоні. Мені закортіло бути більш відкритою і турботливою, більш уважною і корисною родині, друзям, Єну. Не бажала більше приховувати за гумором свої дискомфорт, смуток чи гнів. Хотіла, щоб психотерапевт міг посміятися з моїх жартів і сказати, що я врівноважена і впевнена в собі. Мені кортіло ліпше розуміти власні бажання, я прагнула віднайти свою мету. Але моніторинг змін серцевого ритму, тривалості сну, рівня глюкози й кетонів не мав нічого спільного із самопізнанням. Це був лише простий набір даних.

Приходити на роботу було необов'язково, але деякий час я це робила в будь-якому разі. Мені було так само приємно проводити час у офісі, як і згаяти кілька годин між бутиків у вестибюлі готелю. В офісі стояли автомати із запасом нових клавіатур, навушників, кабелів та шнурів, і все це можна було отримати безкоштовно. Ліфти ніколи не виходили з ладу. За чутками, один програміст деякий час жив у офісі й спав у зоні для відпочинку на контейнері для доставки обладнання, поки його не виявила охорона.

Мої колеги ставилися до офісу як до клубу. Блукали там босоніж, грали на гітарах. Приходили в експресивному недоладному одязі: в легінсах із спандексу з принтами емоджі єдинорога, в сорочках із портретами колег, у нашійниках рабів, у вбранні «Людини, яка

палає»*. Грали у відеоігри і займалися роботою, час від часу потроху дрімали на подушках, у так званих печерах програмістів, темних кабінках, облаштованих спеціально для тих, кому найліпше працювалося в умовах сенсорної депривації**. Здається, добра половина програмістів були ді-джеями — група розробників регулярно виступала у клубі в Місії з науковцем, який проектував лазерні зображення на екран позаду них. Деякі співробітники змішували коктейлі в барі через дорогу від компанії та з гордістю пригадували танцювальні вечірки, які проводили в офісі й удома. Розповідали, як їхні сусіди погрожували викликати поліцію.

Попри всілякі зручності для роботи та клубну культуру, офіс нечасто бував переповнений. Більшість зустрічей проводилася через програмне забезпечення для відео-конференцій, люди виходили на зв'язок звідки завгодно — з громадського транспорту, лежача біля басейну, незастеленого ліжка, вітальні з сонним партнером на задньому плані. Один із програмістів виходив на щоденну зустріч зі стіни для скелелазіння, на якій висів, обв'язаний ремнями, зачепленими за пластикове каміння. Дух телеприсутності витав у приміщенні для нарад на першому поверсі, творив видимий міст поміж світами.

Люди самі планували, коли їм приходити на роботу чи йти з роботи. Я ніколи не знала, чи натраплю на когось зі своєї команди в офісі, й на кого саме. Можливо, працюватиму там сама. На кожному поверсі були встановлені телевізійні екрани із відображенням теплових карт з аватарками співробітників, за якими можна було визначити, хто зараз перебуває у будівлі та де саме. Теплокарти я сприймала як порушення свободи, мені хотілося уникнути такого контролю. Коли йшла до туалету, пильно вдивлялася в монітори,

* Кульмінацією однойменного фестивалю є спалювання після заходу сонця величезної дерев'яної статуї людини.

** Часткове або повне позбавлення зовнішнього впливу на один із органів відчуттів, або більше.

спостерігала, як рухається слідом за мною моє відображення на карті у вигляді світлої помаранчевої краплі. Карти мали забезпечити в компанії відчуття духу товариськості. Вони дивним чином зв'язували всіх до купи.

І все ж таки мені справді кортіло почуватися частиною чогось. Я зайняла вільний високий стіл у кімнаті програмістів і поруч із монітором залишила свої нові візитки, таким чином позначила свою присутність. Прикрасила свій ноутбук наклейками кота-восьминога з тутешнього магазину. Масажистка компанії зробила мені легкий масаж, бо я потерпала від постійного напруження в спині. Я пила з колегами скотч у кімнаті, захищений за бібліотечними книжковими шафами, схожий на салон для куріння дев'ятнадцятого століття з вішаком для оксамитових піджаків, із глобусом, який слугував за скриньку, з картиною олійними фарбами над каміном, де теж був зображений кіт-восьминіг у вигляді Наполеона Бонапарта. Я плуталася у власних ногах, коли заповнила квоту на двох жінок у складі футбольної команди компанії. Скористалася офісним тренажерним залом і не без тривоги прийняла душ у його роздягальні. Заприсяглася, що більше не робитиму цього в офісі. Я гордо походжала в одязі компанії з дескриптором платформи на рукаві й силуетом талісмана в точці над серцем.

Я була співробітником двісті тридцять якимось. Такий порядковий номер вже не мав жодного значення. Не складно було визначити перших працівників, і не лише тому, що деякі з них називали свої номери у компанії в своїй біографії та соціальних медіа. Я бачила своє колишнє відображення в їхній монополізації чат-кімнат, у зневазі до нових членів команди, які не були причетними до технологій, у їхніх спогадах про становлення компанії.

Я заздрила першим співробітникам, їхнім жартам і заслуженій гордості. Іноді розглядала фотографії їхніх дітей у костюмах кота-восьминога для Гелловіна або читала їхні дописи в блозі, в яких вони оспівували переваги асинхронної співпраці та просвітлення

відкритого коду, й замислювалася над своєю відмовою від становища одного з перших працівників компанії, про стосик футболок із написом «Керування на основі даних», схований під рушниками, — і відчувала хвилю ностальгії. Стримуване бажання. Корпоративну самотність. Кортіло відчувати, що я маю право на володіння й на приналежність, мучило бажання ясної ідентичності, всеосяжного відчуття причетності. І тоді я нагадувала собі: «Дякувати Божій милості, я звідти пішла».

Команда з підтримки клієнтів зустрічалася раз на тиждень: це була годинна відео-конференція. Я готувалася до цих зустрічей — зачісувалася, зсовувала штори на вікнах, гарячково збирала розкидані речі на ліжку й прикривала його ковдрою.

«Може, ми могли б розподілити між собою твою роботу, — запропонував Єн одного ранку, спостерігаючи, як я розміщую свій ноутбук так, аби сушарка з білизною не потрапляла в камеру, — ми могли б обоє працювати неповний робочий день, жити на одну зарплату й подорожувати світом. Хто б про це дізнався?». Я погодилася, що не дізнався б ніхто, й сказала Єну: якщо вже до того йдеться, ми могли б із таким самим успіхом удвох займатися і його роботою. Я могла б вести чати, а він — писати програми.

Коли мої товариші по команді час від часу з'являлися в офісі, незвично було бачити їх наживо. Наші стосунки, які підтримувалися за допомогою програмного забезпечення, не цілком відбивали реальність. Усі ми сприймалися менш зручними за особистого спілкування, ніж у чатах і на відео, де здебільшого «зустрічалися».

Мені подобалася специфічна інтимність відео — було чутно, як кожен дихає, шморгає носом, жує гумку, сякається, забувши перед тим вимкнути мікрофон. Я любила жартувати, бачити, як обличчя співрозмовника раптом завмирає посеред фрази, або як несподівано з-під письмового столу з'являється домашня тваринка. Залюбки спостерігати, як усі ми стежимо за собою і водночас вдаємо, що дивимося одне на одного. Перші десять хвилин майже завжди присвячувалися

коригуванню програмного забезпечення для відео-конференцій. Тим часом я розглядала домашній інтер'єр своїх товаришів по команді, їхні книжкові шафи та весільні фотографії, їхні постери й картини. Дізнавалася про хобі та співмешканців.

Я захоплювалася їхніми дітьми та домашніми тваринами.

Від початку зустрічі поринала в неї, втупившись у свій ноутбук і насолоджувалася товариством та теплотою стосунків у команді. Цілу годину моя квартира-студія повнилася сміхом і розмовами. Коли спілкування обривалося, я вставала, потягувалася, розсовувала штори й наодинці у своїй кімнаті звикала до тиші.

Усі програмісти читали жорстко модерований форум, агрегатор новин та сайт для дискусій, якими керував стартап-акселератор у Маунтін-В'ю. Форум відвідували підприємці, працівники галузі технологій, фахівці з інформатики, лібертаріанці й ті, хто їм протистояли. Люди, в яких кожна розмова перетворювалася на дискусію. Переважно чоловіки.

Чоловіки по обидва боки барикад, скрізь самі чоловіки.

Мене це не стосувалося, та все-таки я теж це читала. Вражала буцімто природна ідентифікація чоловічої сутності в галузі, вічний грецький хор на її підтримку в Інтернеті. Засновник сайту зазначив, що політичні дебати знищують інтелектуальну цікавість, тому дописи на політичні теми вважалися недоречними. Користувачам рекомендувалося зосереджуватися на темах, які цікавили хакерів. Я завжди вважала хакерство діяльністю, політичною за суттю, якщо взагалі замислювалася над цим. Але, здавалося, що тепер ідентичність цього поняття була нейтралізована галуззю та залучена до неї. Вочевидь хакерство більше не вважалося способом, у який можна обійти державу чи донести правду владі. Це поняття просто означало роботу зі створення програм. Можливо, потенційні хакери просто перетворилися на програмістів та очолили технологічні корпорації, де мали простіший доступ до будь-якої потрібної інформації. В кожному разі, я хакером не була.

Допописувачі експериментували з новими ідеологіями, які пропагували на багатолюдних вікі-сайтах. У розмовах щодо галузі, білих

книгах*, під час представлення нових продуктів і в особистих дописах обмінювалися зауваженнями щодо етики, філософії та економіки. «Які книги становлять ядро вашої операційної системи?» — цілком серйозно запитували чоловіки. Вони обговорювали дотримання ментальних циклів, досягнення стану глибокого занурення в роботу. Розмірковували над обґрунтуванням необхідності клятви Гіппократа для розробників, існування природних монополій, значення особистого схвалення, вікна Овертона**. Говорили про стоїцизм як лайф-хак, визначали можливі межі самореалізації.

Коли вперше з'явилися новини про випадки гендерної дискримінації в стартапі з використання програм із відкритим кодом, компанію засуджували в коментарях на форумі. Чомусь усі ухопилися за деталі в дописах про те, як чоловіки-співробітники спостерігали за колегами-жінками, які в офісі крутили хула-хуп. Перша жінка-програміст написала, що чоловіки дивилися на своїх колег, ніби в стриптиз-клубі. Автор одного коментаря не погоджувався з таким звинуваченням, адже якщо чоловік спостерігає за жіночим хула-хуп, це не означає, що він — потенційний гвалтівник. Зрештою, навіть стрип-клуби не роблять нікого гвалтівником.

Дехто запитував, чи слід керівництву дозволяти своїм працівникам перетворювати офіс на стриптиз-клуб. Що робити, коли працівники-жінки ініціюють такі заняття, та ще й запрошують на них генерального директора? Інший чоловік висловлював припущення: якщо аматори хула-хуп демонстрували свій виступ, можливо, вони таки бажають, щоб на них дивилися? Прихильник еволюційної психології нагадував, що сексуальне бажання є еволюційним імперативом.

* Авторитетний звіт чи довідник, який стисло інформує читачів про складну проблему та представляє філософію установи, що видала цей звіт.

** Межі спектру ідей, прийнятних для обговорення суспільством. Назва концепції походить від прізвища американського юриста Джозефа Овертона.

Побічна дискусія виникла з приводу експертизи ревертування чужих програм. Обговорювали роль, яку відігравав вибір мов програмування у стартапі з використання програм із відкритим кодом. Припускалося, що, можливо, вибір мови компанією впливає на умови праці. Хтось зауважував, що люди зазвичай плутають наявне гендерне співвідношення в галузі технологій, на жаль, справді гірше за посереднє, зі ступенем домагань, який не так просто порівнювати в різних галузях.

«Чоловіки створили навдивовижу успішну компанію, де їм подобалося працювати, а тепер їм доводиться знищувати її, аби феміністки почувалися там бажаними», — розходився якийсь невгамовний дописувач.

Чоловік із прізвиськом на честь кота з мультфільму викликав суперечку з приводу того, що можна вважати позитивним офісним середовищем. «Чому, — запитував він, — робоче місце, заповнене щасливими молодими самцями, — це обов'язково погана культура?».

Я вилетіла у Фенікс на щорічну конференцію жінок, зайнятих у галузі комп'ютерних технологій. Конференцію започаткували на честь жінки-інженера, яка допомагала розробляти військові технології під час Другої світової війни й утвердила, можливо, мимохіть, недооцінені на той час урядом зачатки галузі. У літаку я пожартувала зі своєю сусідкою про те, чи проводитиме Агенція національної безпеки кадровий набір з-поміж нас. Це був невдалий жарт. Він здався мені ще гіршим по тому, як пізніше дізналася, що АНБ була одним із головних меценатів конференції.

Я не була в прямому сенсі жінкою-фахівцем із комп'ютерних технологій — радше жінкою, наближеною до них, жінкою біля комп'ютера. Проте ці технології мене дуже цікавили. До того ж, стартап з використання програм із відкритим кодом був спонсором конференції. До участі в ній запросили всіх зацікавлених працівників незалежно від статі. Поки що ніхто з них не палав бажанням досліджувати Фенікс, місто, центр якого, здавалося, був просто групою

поєднаних між собою парків. Компанія розмістила нас у бутик-готелі з басейном і мексиканським рестораном. Бар ресторану швидко став нашим новим офісом.

Першого вечора мої колеги зібралися за «маргаритою» та стравами з гуакамолем. Багатьом з них конференція просто надала привід для особистої зустрічі. Більшість не бачилися від часу виходу публікацій про дискримінаційну кризу в стартапі, тож їм кортіло надолужити перерву в спілкуванні.

Я залишалася осторонь: сподівалася, що жінки-програмісти самі запросять мене до гурту. Я їх трохи побоювалася — вони були розумні, захоплені своєю роботою і не боялися розповідати про всіляку дурню, пов'язану з нею, принаймні у власному вузькому колі. Дехто пофарбував волосся в неприродні кольори та мав пірсинг у стилі панк-року. Це вказувало як на їхній стаж у галузі, так і на приналежність до її субкультури. Я раніше не уявляла жінок у галузі технологій, професійні навички яких заслуговують на повагу. Була розчарована, коли дізналася, що вони не надто відрізняються від жінок без таких навичок.

Здебільшого здавалося, що жінки компанії тішилися викриттям деяких її проблем. Забагато в ній було тих, хто блював у ліфті в прямому й переносному сенсі. Забагато прихованих протиріч. Одержимість меритократією завжди була особливістю відомої міжнародної компанії, яка складалася переважно з білих чоловіків-американців і мала в своєму складі до п'ятнадцяти жінок-програмістів. Як пояснювали мої колеги, відсутність офіційних органів керівництва у компанії впродовж багатьох років природно породжувала вторинну тіньову ієрархію. Вона визначалася соціальними стосунками та близькістю до засновників. Працівники, які формально були рядовими, фактично мали в руках важелі виконавчої влади. Ті, хто міг вносити свою думку до вух генерального директора, впливали на рішення про прийняття на роботу, внутрішню політику компанії та репутацію своїх колег.

— Це жорстка структура, за винятком оплати й обов'язків, — сказала розробниця внутрішніх інструментів компанії й аж очі заклала. — У цій компанії, мабуть, легше бути стервом, ніж нормальною жінкою.

— Ніби ви не читали «Тиранію безструктурності»*, — озвалася програмістка, яка нещодавно прочитала цю книжку.

Мабуть, передбачуваними були недоліки моделі компанії на основі спільноти в Інтернеті. Але модель на основі спільноти, яка користувалася програмним забезпеченням з відкритим кодом, виявилася взагалі унікальною. На додачу до проблем із меритократією та роботою без менеджерів, спільнота, яка користувалася програмами з відкритим кодом, історично склалася як чоловічий клуб. Жіночий склад становив менш ніж п'ять відсотків. Особлива риторика спільноти набувала щодалі більшого поширення. Навіть під час особистих зустрічей, технічних нарад і конференцій чоловіки просторікували й красувалися перед загалом, неначе поп-зірки. Тим часом до жінок-програмістів ставилися поблажливо та зверхньо. Ми жартували, що, принаймні, не потерпатимемо від сексуальних домагань, адже здебільшого працюємо віддалено. Хоча, звичайно, мабуть, і тут ми помилялися.

Під час цієї конференції я вочевидь могла почуватися захищеною — в команді підтримки клієнтів були налагоджені добрі стосунки та взаємодопомога. Що ж до сфери програмування, де співробітники-чоловіки старанно писали маніфести про важливість співпраці, то кожен з них домагався розгляду та прийняття саме його пропозиції. Деякі чоловіки займали своїми програмами значну частину платформи, тому що користувалися популярністю всередині компанії. А програми жінок критикували або відхиляли. Компанія сприяла рівності й відкритості, поки не доходило до грантових дотацій. Щодо

* Соціальне дослідження Джо Фрімен, американської письменниці-феміністки.

пакетів акцій, заявлених як не залучені до обігу, насправді можна було домовитися тим, хто вмів успішно вести перемовини. Через сумнівну політику визначення власних зарплат різниця в оплаті праці виявилася аж такою суттєвою, що останнім часом кілька жінок отримали корекційні підвищення в розмірі близько сорока тисяч доларів.

Упродовж кількох наступних днів я блукала міським конгрес-центром, у якому вісім тисяч студентів та фахівців з технологій зібралися заради спроби привернути увагу одне одного. Тут були представлені всі великі технологічні корпорації та стартапи від усіх інвестиційних фірм. Попід стінами розмістили драпіровані дешевою темною тканиною тимчасові кабінки. В середині кожної рекрутери корпорацій проводили співбесіди. Мені було приємно бачити компанії, зосереджені на біотехнології, робототехніці, турботі про здоров'я, відновлюваних джерелах енергії, — стабільні та серйозні організації, які відрізнялися від легковажних стартапів споживчих технологій, до яких я звикла у Сан-Франциско.

Серед фахівців з інформатики почувалася не зовсім на своєму місці, з таким собі синдромом самозванця на цій конференції, яка проводилася для ширшого залучення жінок до ринку праці. Намагалася тримати на видноті свій ідентифікаційний бейдж із помітним логотипом стартапу використання програм з відкритим кодом. Такий самий логотип був також на моїй футболці. Я стояла поруч з нашою кабінкою і роздавала наклейки восьминога-кота у вигляді Розі Клепальниці*, Статуї Свободи, скелета з Дня мертвих** та жінки-програмістки з кумедним чубчиком і хвостиком у футболці, прикрашеній восьминогом-котом.

* Узагальнений образ американської жінки-робітниці часів Другої світової війни, яка пішла працювати на військове виробництво задля перемоги над ворогом.

** Відзначається у Мексиці та в деяких інших іспаномовних країнах.

Спостерігаючи, як молоді дівчата подають свої резюме й говорять про свою кар'єру, якої вони ще не починали, я раділа й відчувала вплив натхнення. «Можливо колись я працюватиму на вас», — думала, поринаючи в нестримно-сентиментальні почуття. Мені знову кортіло займатися вправами з програмування, на яких загрузла минулого року. Мої професійні навички точно ніколи навіть не наближались до передових позицій у технологіях, але нині я почувалася зовсім відсталою.

Було таке відчуття, ніби ми з колегами тепер маємо поступитися нашій зміні. Я заздрила молодшому поколінню дівчат і почувалася по-материнському відповідальною за них.

У кожного, кого я знала в галузі технологій, була певна цікава історія, з власного досвіду або запозичена. Того тижня я наслухалася нових історій — про жінку, якій запропонували роботу програміста, але пропозицію скасували, щойно вона спробувала домовитися про вищу зарплату. Про жінку, якій сказали, що вона не відповідає культурі компанії. Жінку, яку понизили на посаді після декретної відпустки. Жінку, зґвалтовану «10X програмістом»* та звільнену з компанії після скарги службі управління персоналом. Жінку, яку підсадив на наркотик товариш її генерального директора. Нам усім намагалися в той чи інший спосіб донести, що ініціативи з розмаїття персоналу дискримінують білих чоловіків, що таких програмістів більше, тому що вони, по суті, більш талановиті. Жінки зберігали особисті записи таких інцидентів, вели їм рахунок. Деякі йшли далі й відкрито розповідати про свій досвід. Це здавалося початком глибоких змін.

Не всі були в захваті від публічного обговорення цих речей. Деякі відомі засновники та інвестори, звиклі до недолугого легковажного висвітлення в пресі подій у компаніях, та керівники-ідеалісти

* Програміст, який працює в 10 разів краще з точки зору продуктивності або якості праці, ніж його колеги.

не оцінили таку увагу ЗМІ. Вони звинувачували журналістів, які повідомляли про сексуальні домагання, у тому, що через них галузь має кепський імідж, і стверджували, мовляв, засоби масової інформації просто ревнують, адже комп'ютерні технології відбивають у них хліб. Дехто вважав, що нарікання на «чоловічі клуби» технологічних компаній може відштовхнути дівчат від STEM-освіти*, ніби це було лише питанням маркетингу. Деякі жінки, потенційні штрейкбрехери, втручалися в суперечку, розповідали про своїх чудових наставників чоловічої статі. Дискурс набирал обертів.

Під час пленарних виступів на конференції генеральний директор доволі суперечливого конгломерату з програмного забезпечення, заснованого в Сіетлі, закликав жінок утримуватися від прохань про підвищення зарплати. «Потрібно не просити підвищення, а знати й вірити, що система надасть гідне вас підвищення, якщо ви підтримуєте її, — сказав він. — Це може бути ознакою суперсили, яку, щиро кажучи, мають жінки, котрі не просять підвищення». Він запропонував довіритися долі.

Під час пленарного засідання, присвяченого доповідям чоловіків-союзників, група жінок-програмістів розповсюдила серед присутніх сотні саморобних дощок для гри в бінго. На кожному полі дошки стояло певне звинувачення:

Недоречно згадує свою матір.

Каже: «Такого ніколи не відбувається в моїй компанії».

Упевнений, що кожен чоловік-керівник завше має рацію.

Аксесуари.

Каже, що активність феміністок відлякує жінок від технологій.

У центрі дошки було поле, на якому написали єдине слово: «Конвеєр». Я чула аргументи щодо так званої затримки на конвеєрі.

* Акронім вживається для позначення популярного напрямку в освіті, який охоплює природничі науки (Science), технології (Technology), технічну творчість (Engineering) та математику (Mathematics).

Буцімто просто бракує жінок та представників інших обмежено присутніх категорій у галузі серед здобувачів STEM-освіти, де їхні місця залишаються незаповненими. Завдяки власному знайомству з процесом найму на роботу я вважала ці аргументи аж надто підозрілими.

Запитала в програмістки, яка сиділа поряд: що малося на увазі під аксесуарами.

— Та, знаєте, — вона зневажливо махнула рукою в бік сцени, освітленої веселковими барвами, — це розумні бюстгальтери, технологічні прикраси... Єдиний вид обладнання, яке хлопці можуть довірити турботам жінок.

Я замислилася над тим, що може зробити розумним навіть бюстгальтер, і мимохіть доторкнулася до бретельки свого, дурненького.

Союзники-чоловіки, чепурні білі керівники компаній, зайняли свої місця й почали пропагувати мудрі думки про подолання дискримінації.

— Найкраще, що ви можете для цього зробити — це перевершити інших, — сказав віце-президент гігантської пошукової системи, широко розрекламованим хобі якого були стрибки з парашутом зі стратосфери. — Просто подолайте всі бар'єри, які бачите перед собою, і все буде чудово.

— Не зневірюйтеся, — пролунав інший заклик, — просто й далі старанно працюйте.

— Говоріть, і будьте впевнені, що вас почують, — настановляв третій у своєму виступі.

Стрибун зі стратосфери сказав, що програмісти мають схильність до певних ускладнень, таких, наприклад, як у випадку з простим конвеєром.

Жінка в аудиторії хруснула олівцем, і вигукнула: «Бінго!».

Стартап використання програм із відкритим кодом досі ще виходив із кризового режиму. Це мало такий вигляд, ніби хтось увімкнув світло на вечірці, й усі намагаються хоч трохи дати всьому лад: шукають

паперові рушники та пакети для сміття, мружаться від світла та жують м'ятну гумку. Тривало становлення служби для роботи з персоналом і призначення співробітників на керівні посади середнього рівня, яких раніше не існувало. Згортання прапорів «Віримо в меритократію». Видалення гасла «Залишайся класним» із сайту переліку вакансій. Змінювалися культура та, відповідно, способи ведення співбесід під час приймання на роботу. Видалили нагадування-метроном, який запускав GIF-анімацію півня в загальному чаті компанії. Найняли барменів для обмеження вживання алкогольних напоїв. Розглядали все, що ще могло виявитися неналежним, та можливості швидкого усунення недоліків.

Можна було назвати це виходом з кризової ситуації, корпоративною відповідальністю або відповідністю духові часу. Але стартап використання програм з відкритим кодом вирішив стати лідером галузі завдяки «розмаїттю в своєму просторі». Генеральний директор найняв консультанта з менеджменту, енергійну та серйозно налаштовану латиноамериканку з освітою у вищій бізнес-школі на додачу до освіти у відомому приватному університеті в Пало-Альто, який багато в чому міг вважатися «батьком» технологічної галузі. На початку 1990-х ця консультантка була студенткою магістратури й уславилася тим, що створила групу підприємців та венчурних капіталістів-лібертаріанців. Вони запустили Інтернет-економіку, до тридцяти років стали заможними й повернули свої кошти суспільству через реінвестування системи. Я знала про тісне знайомство консультантки з цим середовищем і її досвід. А вона добре знала, хто саме з їхньої групи не зміг отримати значних статків. Тож я припускала, що ця жінка не випадково присвятила свою кар'єру сізіфовій праці: зібралася довести високопосадовцям не лише те, що дискримінація в галузі технологій існує, а й те, що її можливо й потрібно позбутися.

У офісі ми збиралися невеликими групами в кімнаті «Щурячої зграї» для проведення тренінгів та круглих столів проти підсвідомого

упередження. Конференц-зала могла слугувати за знімальний майданчик для фільму про менеджерів з реклами 1960-х років, якби не плаский екран, встановлений в одному кінці приміщення. На ньому повсякчас з'являлися й зникали з нього працівники, які перебували в Лондоні, Токіо та Південній Кароліні. Ми сиділи навколо масивного столу з важкої деревини та говорили про мікроагресію*, інтерсекційність** і культурні цінності, вбудовані в код. Я дивилася на сріблястий візок із бару та елегантний сервант у стилі середини минулого століття, й думала про те, що, можливо, також варто витратити трохи часу на культурні цінності, закладені в дизайн інтер'єру.

Консультантка добре знала свою аудиторію. Вона розклала нам «на полицки» особливості розмаїття так, ніби це було програмне забезпечення підприємства. За її словами, багато компаній вважали це пустим гаслом, використовували поняття інклюзивності*** лише для піару. Мовляв, непогано це мати в себе. Та часто це представляли у вигляді окремої служби в підрозділі роботи з персоналом, на яку іноді можна було отримати не обкладені податками бонуси для некомерційних організацій. Та розмаїття, як пояснювала консультантка, стосується не лише справедливості. Потрібно дивитися на це як на комерційний актив, як на важливу бізнесову цінність. Вона вкрай значуща для впровадження інновацій, і до неї потрібно саме так ставитися на всіх рівнях компанії.

Більшість моїх колег були захоплені тим, що ми дізналися про розмаїття й інклюзивність. Як і більшість працівників у галузі технологій, яких я знала, вони були відкритими, розумними та сприйнятливими

* Прихоаана форма психологічного насильства, що базується на повсякденному зневажливому ставленні.

** Аналітична база дослідження перетину різних форм дискримінації, яка намагається визначити, як взаємозалежні системи влади впливають на найбільш маргінальних членів суспільства.

*** Процес підвищення ступеню участі всіх громадян у соціумі.

до нових ідей. Хоча деякі навряд сприймали таке обговорення як щось цілком нове, адже воно давно назріло. Приємно, що компанія починала серйозно сприймати такі ідеї.

Однак була менше частина тих, для кого погляд на речі з точки зору інтерсекційності був новим. Те, про що їм говорили, виявилось для їхніх робочих місць не лише новою нормою, а й досягненням моральної справедливості. Проте вони запитували: якщо компанія орієнтуватиметься на розмаїття, чи не знизить вона планку вимог до співробітників. Виникали питання різноманітності досвіду. А як щодо різноманітності думок? Вказували на те, що в галузі технологій чимало вихідців з Азії та американців азійського походження, можливо, не на керівних посадах, але все-таки, чи не варто це враховувати? Сперечалися щодо проблеми конвеєра. Сперечалися про генетичні здібності. Стверджували, що галузь технологій недосконала, та принаймні, більш відкрита, ніж інші галузі, як, наприклад, фінанси. Сприймали критику меритократії як критику програм з відкритим кодом. Консультантка терпляче слухала, як мої колеги виявляли мікроагресію щодо неї.

Термін «меритократія» виник у соціальній сатирі, але ідею щиро сприйняла галузь технологій, яка спромоглася зробити з неї справжню карикатуру. Меритократія була філософією функціонування компаній, які загравали з управлінням згідно IQ тестів співробітників, філософією для стартапів, наповнених чоловіками, разюче подібними до свого генерального директора, для інвесторів, які спокійно розподіляли дев'яносто шість відсотків венчурного капіталу між чоловіками, для мільярдерів, які вважали себе невдахами, тому що пов'язували свій добробут із рівнем власного капіталу.

Я розуміла, чому саме ця ідея подобалася багатьом, особливо в часи значної економічної незахищеності й особливо для покоління, яке прийшло в доросле життя після фінансового краху. Я знала, що ніхто не гарантував їм майбутнього. Проте для тих, хто, здавалося, переможно піднявся з руїн, а саме тих із нас, хто забезпечив собі

місце в галузі майбутнього, розмови про меритократію прикривали недоліки структури. Вони згладжували гострі кути. Лестили нам і дещо виправдовували, а декому боляче було розлучатися з цим.

Консультантка зібрала цільову групу працівників компанії та назвала її радою з питань різноманітності. Я подала заявку на приєднання до цієї групи. Моє бажання мати наставника так глибоко вкоренилося, що в його основі проглядалося щось майже патологічне. Раз на тиждень ми, група з двадцяти осіб, сиділи за столом та обговорювали проблеми стартапу. Ми скаржилися. Оприлюднювали факти. Осмислювали інформацію. Жінка, яка була розробником внутрішніх інструментів компанії, рекомендувала чоловікам прочитати книгу «Фемінізм — це для всіх», і вони серйозно кивали, погоджувалися, а її колега, також жінка-програміст, тремтіла від захвату від думки про чоловічий клуб, який читав Белл Гукс*. Усе це сприймалось як важлива інтелектуальна робота. Я не могла повірити, що мені за це платять.

Одного ранку дорогою до офісу я помітила на станції міської залізниці чоловіка середнього віку в толстовці з восьминогом-котом і босого. Він сидів, випроставшись, на клаптику картону, погнутий паперовий келишок стояв поруч. На його литці зяяла відкрита рана. Я побачила, що під'їжджає мій потяг, і кинулася до турнікету. Засумнівалася: чи не мусила я дати цьому чоловікові грошей. А потім подумала, чи не з'явилося в мене таке відчуття лише через знак восьминого-кота на одязі чоловіка. Знайшла у потязі вільне місце й мов дитина припала обличчям до вікна.

Потяг вийшов на поверхню на набережній Ембаркадеро, обігнув поп-арт скульптуру гігантського лука зі стрілою. Бухта блищала й хлюпотіла, чайки розтягували якийсь пакет із рештками хліба, а я ніяк не могла заспокоїтися. Чоловік здавався мені героєм книги чи галюцинацією

* Американська письменниця-феміністка.

В офісі я описала колезі свої враження від цієї сюрреалістичної зустрічі, яка вплинула на мене мов удар батогом. Сказала, що цей чоловік — ніби персоніфікація соціально-економічних протиріч міста. Картина здавалася ще більш символічною тому, що чоловік на станції міської залізниці був чорним. Річ не лише в тім, що Сан-Франциско швидко втрачав своє чорне населення. Як мені відомо, в нашій компанії було всього двоє чорних працівників.

Я сказала, що це дуже показовий випадок. Мій колега кивнув. «Це насправді сумно», — сказав він. Ми якусь хвилину постояли мовчки. «Цікаво, чий це одяг був на ньому? — зненацька запитав колега. — Ми не маємо роздавати свої толстовки стороннім».

Я знала, що з приємністю згадуватиму теперішній період свого життя, адже мені пощастило жити в одному з найкрасивіших міст країни. Я не була обтяжена боргами, працювала за вільним графіком, ні від кого не залежала. Була закохана, вільна, здорова, мала більші можливості, ніж будь-коли раніше чи пізніше... І при цьому проводила майже весь свій час, втупившись у комп'ютер із зігнутою під неприродним кутом шиєю. І я вже тоді знала, що колись пошкодую про це.

Я дійшла землі обіцяної» — участі в накопиченні й поширенні знань нового тисячоліття. Заробляла спочатку вісімдесят, потім дев'яносто, далі сто тисяч доларів на рік за роботу яка існувала лише в Інтернеті й для Інтернету. Здебільшого я заробляла на життя складанням електронних листів. Найчастіше працювала з дому. З самої роботи до мене зверталися зрідка — майже забувала, що на них працюю, — хіба що це вимагалось від мене через Інтернет.

У деякі дні я займалася своєю роботою так, неначе рухалася тунелем.

Я надсилала в чат-кімнату команди смайлик, який вітав усіх помахом руки, відповідала на низку запитів клієнтів, перераховувала електронну пошту, працювала зі скаргами на порушення авторських прав та переглядала форум компанії — дописи колег з нагоди річниці виходу на роботу. Подяки керівництву й захопливі обіцянки далі навчатися й зростати у фаховому сенсі. Нотатки до запуску нових продуктів («з гордістю повідомляємо про новітні досягнення нашої команди»). Повідомлення про народження малюків, стилізовані під нотатки до запуску нових продуктів («з гордістю повідомляємо про

нове досягнення нашої команди»). У чаті я переходила від каналу до каналу, читала вкладки та посилання, накопичені за ніч в інших часових поясах. Після повторення цього циклу відкривала нове вікно браузера та починала головну роботу свого дня — перемикання між вкладками.

Браузер потерпав від розмаїття думок користувачів і дезінформації. Я опинялася одночасно в тисячі місць. Мій розум об'єднувався з чужими ідеями, кожен жарт, спостереження або затята полеміка так само захоплювали й були такими ефемерними, як і наступні.

Така я була не одна. Усі, кого я знала, загрузли в безперервному циклі зворотного зв'язку із самими собою. Технологічні компанії стояли поряд із нами, готові стати бібліотекою, пам'яттю й загалом особистістю кожного з нас. Я читала все те, що читали й інші функціональні одиниці моєї соціальної мережі. Слухала музику, яку добирав для мене алгоритм мережі. Хоч би де я блукала Інтернетом, бачила, як власна інформація про мене саму повертається назад — нефритовий ролер для обличчя скрадався за мною від одного сайту новин до іншого. Він мені нагадував про те, як горять мої щоки, й про мою бездіяльну суєтність. Якщо персоналізовані списки відтворення музики повнилися сумними піснями, мала саму себе звинувачувати в тому, що алгоритм відбиває мій пригнічений настрій.

Як свідчив алгоритм, мої нью-йоркські друзі тусувалися без мене. Так само, як і люди, з якими я ніколи не зустрічалася. Кожен створював особисту міфологію. Актори другого плану й інструктори з фітнесу для відомих людей збиралися в Ісландії. Красиві жінки в широких парусинових брюках робили гарні речі — виготовляли цукерки або горщики, оздоблювали стіни помешкань ручним розписом, приправляли все йогуртом, їли салати на сніданок.

Алгоритм розповідав мені про мою естетику, як і про естетику знайомого.

Платформи, розроблені для розміщення та збирання нескінченного потоку даних, розгортали свій нескінченний сувій. Вони

заохочували звичку заповнювати весь вільний час чужими думками. Інтернет був колективним завиванням, можливістю вільного подиху для кожного, способом кожного довести, що він має значення. Найширший спектр людських емоцій наповнював соціальні платформи. Поток пливли горе, радість, тривога, мудрість. Люди нічого не говорили й говорили постійно. Чужі люди обмінювалися секретами у відповідь на безкоштовні поради самозваних психологів. Вони ділилися історіями про подружню невірність та нетримання сечі, фотографіями інтер'єру своєї спальні, вицвілими заповітними фотографіями давно померлих членів родини, фотографіями своїх невдач. Люди за кожної нагоди віддавали самих себе кому завгодно.

Інформація та особливості часу вступали в конфлікт. Помаранчевим символом тривоги позначалися сусідні повідомлення про викрадений пакунок і про виготовлення шуб із єнотів. Анімаційні GIF-файли реперів дев'яностих років погойдувалися над відео про ASMR*, громадське засудження терактів і шкільних розстрілів розміщувалося між дискусіями про реаліті-телебачення та рецептами приготування курячих стегенець. Акаунти, що представляють національні організації із захисту громадянських свобод, агітували за вирішення проблем з правами людини поряд із дописами інді-музикантів**, які борються за спонсорство джинсових брендів. Все одночасно відбувалося в режимі реального часу та увічнювалося для нащадків.

Часто я розглядала в дописі незнайомої людини мисочку з ягодами асаї або шалений відеозапис з вправами для живота, для наслідува-

* Автономна сенсорна меридіональна реакція описує феномен сприйняття, який характеризується виразним приємним відчуттям — поколювання шкіри голови або в інших частинах тіла у відповідь на певні зорові, слухові або когнітивні стимули.

** Інді-музика (від *англ. independent music* — «незалежна музика») включає музичну субкультуру, для якої характерна незалежність від комерційної поп-музики.

ння яких мені бракувало розвинених м'язів, чи фотографію винного льоху в Аспені в збільшеному масштабі, або відео рук, які готують складний гарнір до мисочки супу з локшиною удон, — і ловила себе на тому, що сама з себе дивуюся: навіщо це мені? Крізь мій мозок вибором пролітало сміття — чийсь уявлення про уявлення. Але ж я досі не знала, яким має бути льох для зберігання вина.

Я вешталася Інтернетом, гортала вкладки, неначе п'яна, — ідеї для прикрашання невеликого житла, інтерв'ю з письменниками, відео тортів із морозива, картини епохи Відродження з феміністичними підписами. Коти, що їдять лимони. Качки, які їдять горох. Машини Руба Гольдберга*, епізоди музичного шоу «Soul Train», матчі з тенісу 1970-х років, комедійне шоу «Borscht Belt». Концерт на стадіоні, який відбувся ще до мого народження. Пропозиції про одруження та зустрічі випускників — зворушливі інтимні моменти з життя людей, яких я не знала й не бажала знати.

Незнайомка піднесла смугасту кішку до дзеркала у ванній. Кішка вигнулася. «Привітайся», — сказала жінка. «Хай»**, — озвалася кішка.

Незнайомка танцювала біля жердини для стриптизу з немовлям на стегні.

Незнайомці одружувалися в замку в Ніцці.

Незнайомиць виконував силові вправи, використовуючи жінку як штангу, тимчасом як їхній собака облизував себе на дивані.

Я шукала відповідей, причин, ситуацій, висновків. Визначення термінів. Технодемократія. Каліфорнійська ідеологія. Джефферсонівська демократія. Електронна агора. Ебола. Державні гасла. Родимі плями. Танукі. Феміністське порно. Що таке консервована шинка?

* Пристрій, який виконує дуже просту дію надзвичайно складним чином — зазвичай за допомогою довгої послідовності взаємодій за «принципом доміно».

** Привіт (англ.).

Які є юридичні навчальні заклади старої школи? Кращі юридичні виші. Вступні програми до юридичних навчальних закладів. Ісламська держава. Шовкові піжами. Зволоження ліктів. Як краще доглядати вовняні светри. Що таке мукбанг. Визначення слова «пафос». Визначення терміну «надбудова». «Відновлення безробітних». Білий шум. Руйнування арктичних льодовиків. Екскурсії на Кубу. Як самотужки масажувати власні плечі. Проблеми з шиєю. Дефіцит вітаміну D. Саморобна пастка для мокриць. Оренда калькулятора. Лікування гіпнозом від кусання нігтів. Гонконгські протести. Відео посудомийної машини зсередини. Обвинувальний акт Фергюсона. Супутникові зображення будинків з дитинства моїх батьків. Назви музичних гуртів моїх колишніх друзів. Час заходу сонця цього вечора.

Я виявила, що дивлюся відео антивоєнних протестів шістдесятих років, відео антивоєнних акцій протесту, на які ходила в підлітковому віці. Відео з деталізацією теорії змови щодо зниклого приватного літака. Відео, яке мені навіть не спало на думку шукати, — про відлюдника, який виріс у джунглях. Близнюки отримали загадковий результат аналізу ДНК. Стать дитини виявляється танцем. Найсмішніші невдачі при розпаковуванні нових придбань та інші веселі моменти. Секрети штукаря. Мій син був шкільним стрільцем, моя історія. Як у боротьбі проводиться кидок.

Іноді непокоїло звикання до Інтернету, і я змушувала себе триматися подалі від комп'ютера, читати журнал або книгу. Сучасна література не давала перепочинку — мені траплялася проза, захаращена складною інформацією, історичними подіями за десятки років і такими деталями, що в них можна було розібратися, лише витративши вечір на пошукові запити. Автори так і сипали афоризмами. Я добирала книги, які активно пропагували в соціальних мережах, аби переконатися, що ці книги самі по собі справляють сильний емоційний вплив, — чудові описи, по суті, незначних речей, викладені в елегантних замальовках, і дивний

підтекст нагадували зім'яте ляне простирадло чи купу безладно розкиданих жоржин.

Я гортала сторінки й думала про те, що цей автор також залежний від Інтернету.

Тільки я і мій ід гаяли час на кліки.

Запит за запитом, неначе пастка. Я переглядала новини. Перегортала сторінки соціальних медіа. Знову переглядала модерований форум. Прокручувала і прокручувала стрічки.

Хоч би що там відбувалося. Так спливав час, неминуче й безповоротно.

Одного звичайнісінького вечора, коли я працювала на дивані в офісі, мені надійшло повідомлення від головного виконавчого директора стартапу з аналітики. Я зненацька навіть злякалася, адже ми з ним не листувались, але нагадала собі, що більше не працюю на нього і нічим йому не зобов'язана. Можу не відповідати не його виклик ні зараз, ані будь-коли пізніше.

«Вітаю!» — написав він.

Я відповіла негайно.

Директор написав, що має для мене пропозицію. Я машинально відразу перейшла з ноутбуком до кімнати для годування немовлят, на якій нещодавно з'явилася табличка «Кімната для матерів». Сама собі здавалася смішною — від кого я мала ховатися? Мій менеджер перебував у Амстердамі. На мій комп'ютер ніхто не дивився. Я не мала немовляти, щоб годувати його, але в кімнаті було напівтемно й затишно, тут стояло м'яке крісло.

Головний виконавчий директор стартапу з аналітики писав, що його компанія створює маркетингову команду. Директор запитував, чи хотіла б я повернутися до них та розробляти потрібний для цього контент. Він зауважив, що подібна робота раніше мені подобалася. З іншого боку — я добре знаю їхній продукт. «Гадаю, вас це досі може цікавити», — написав він.

«Цікавить, — подумала я, — але це вже не для мене».

Подумала про своїх колег по той бік дверей, які зібралися разом після занять йогою та поїдали баранці з дикого рису. Коли я повернулася з кімнати для матерів, один із розробників сидів босоніж на диванчику й грав на відімкненій від струму електрогітарі. Все мало

майже ідилічний вигляд, за винятком того, що я цілий день не спілкувалася ні з ким особисто.

«Зараз ми вирости. Компанія змінилася», — написав директор. Потім додав: «Але не надто змінилася». Я оцінила пересторогу. Подякувала й написала, що подумаю.

«Раніше, коли ти розробляла для них контент, вони не хотіли тобі за це платити, — нагадав мені Єн увечері, коли я розповіла про отриману пропозицію. — Ти нічого нікому не маєш доводити. Ти справді думаєш над цим?». Я збрехала, що не сприймаю пропозицію серйозно.

Пояснила Єну: хоча й сама вирішила піти з компанії, однак досі почуваюся витісненою з неї. Було б приємно позбутися відчуття своєї невдачі, повернутися на власних умовах і довести директорові й собі, на що я здатна. Єн примружився. «Я не думаю, що твоя впертість колись отримає певну винагороду, — сказав він. — Якщо хочеш писати, пиши про те, що тебе хвилює, а не про такі речі, як використання тунелів для залучення користувачів».

Я непереконливо заперечила, що це могло б стати для мене гарним шансом на отримання якоїсь власності. Хоча насправді не могла уявити такого, щоб директор колись дозволив працівникові мати щось власне. Я додала, що могла б створити портфоліо. Це могло бути цікаво.

Ми обмінялися поглядами, в яких було цілковите розуміння. «Не бачу нічого цікавого», — буркнув Єн.

Я поїхала до Нью-Йорка. Коли приїздила додому ще за часів роботи в стартапі аналітики, місто здавалося мені сповненим невикористаних можливостей. Моє «я з минулого» блукало навколо, неначе знало щось важливе, викликало сумніви щодо моєї безповоротної техноцентричної ідентичності, намагалося переконати, що я помилилася.

Цього разу мені було вже легше. Я працювала в моїй колишній дитячій кімнаті з шостої ранку до обіду. Зустрічалася з друзями

по коледжу, не намагалася нікого схилити на свій бік. Пила каву з мамою, аж поки вся кава не закінчувалася чи ставала зовсім холодною, відвідувала бабусь і дідусів у домівках, які не змінювалися впродовж десятиліть. Спробувала прибрати в підвалі, витягти звідти старі куртки-бомбери з вручну нашитими значками, свої студентські роботи, бляшанки з-під чищеної картоплі, складені там років п'ятнадцять тому. Проста робота, але вона приносила задоволення. Я відчувала, що повернулася до себе.

Було дивно повертатися в минуле, але з грошима, заробленими в галузі технологій. Я запрошувала друзів на обіди в ресторани, про які дізналася колись від свого шефа з літературної агенції, сплачувала рахунки в барах і поверталася додому на таксі, замість того, щоб чекати на потяг. Одного вечора гаяла час у винному барі в районі Вест-Віллідж, ласувала оливками «Castelvetrano» і почувалася при цьому крутою. І тут пригадала свою розмову з Ноем. Він говорив про своє приєднання до технологічної галузі як про особисту поразку, поступку новій ідентичності свого рідного міста. Гроші, як він казав, давали йому доступ до мережі приватних закладів Сан-Франциско, які зайняли більшу частину міста, адже ця мережа щодалі зростала. Гроші стали для нього ключем від міста.

У Нью-Йорку промайнуло все моє життя, але міста, в якому я виросла, вже не існувало. Щось у ньому змінилося. Так само тхнуло котами в книгарні, де я працювала під час канікул у коледжі. Навкруг були ті самі культурні заклади. Але зараз місця, відомі мені з дитинства, виявилися заповненими розкішними ресторанами й бутиками, які торгували фірмовими брендами. І мені було дивно бачити ці місця такими. Не почувалася тут чужою або відстороненою, зовсім ні. Зрештою, я народилася й виросла в Брукліні.

Проте нове в житті міста мене бентежило. До кого звернене його обличчя? Кому все це призначене?

У Північному Брукліні я розпитувала продавця книг про нові будівлі на набережній. У книгарні було багато мистецьких

видань великого формату. Вони мали б гарний вигляд на скляних журнальних столиках у помешканнях цих будинків зі скляними стінами. Я не змогла там знайти для себе нічого такого, що закортіло би почитати. Запитала, хто живе в цих будинках. Продавець низав плечима й відкрив дисплей ноутбука. «Люди з Волл-стрит, типи з хедж-фондів*, — сказав він, — і братики-технологи». «І тут братики-технологи», — подумала я.

Знала, що природа міст змінюється, і розуміла, що не маю права когось у цьому звинувачувати. Усвідомлювала, що мої батьки, які переїхали до Брукліна на початку 1980-х, колись теж були тут сторонніми людьми. Вони змінювали місто, так само, як і я чотири роки самою своєю присутністю сприяла знищенню культури польського та пуерто-ріканського кварталів Грінпойнту. Те саме нині відбувалося й на Заході, незалежно від моїх намагань переконати себе, що живу там тимчасово. Я прийняла свою співучасть у змінах обох міст, але відчуття змін не стало від цього менш болючим.

Місто прибрало вигляду втілення єдиного задуму забудовників: створення заможного мегаполіса. Житло будувалося на будь-який смак. Свіжі гроші шалено шукали застосування. З'явилося багато коворкінгів та висококласних кафе, але й багато було анемічних новобудов із вузенькими балкончиками. Коли я проходила центром Брукліна, зміненого плином часу, поступово глибше розуміла гнів і болісні відчуття старших жителів Сан-Франциско.

Наприкінці мого перебування в місті пішла зі своєю подругою Лією на виставу нашого знайомого музиканта й хореографа. Шоу виявилось на подив красивим і нікого не залишило байдужим. Я спостерігала за танцюристами на сцені експериментального театру й тихо плакала. Витирала носа програмкою. Почувалася щиро зворушеною і враженою як творчістю нашого друга, так і тим,

* Приватний інвестиційний фонд з використанням об'єднаних коштів, який займається керуванням капіталом.

що він творив мистецтво задля культури, яка навряд гідно цінувала його доробок. З якою переконливістю він впливав на життя навколо себе! Я глянула на Лію, аби перевірити свої відчуття. Вона сперлася підборіддям на руки, й це надавало їй стриманішого вигляду. Але подруга здавалася не менш зворушеною.

Після вистави розпашілий хореограф стояв у вестибюлі театру, ніяково приймав загорнуті у папір букети. Танцівники у вигадливих костюмах, розливали вино в пластикові келишки — затрималися, аби поспілкуватись. Ми привітали хореографа та відійшли, щоб пропустити інших охочих.

Вийшли з театру й заходилися шукати місця, де б могли з'їсти по гамбургеру. Мене охопили невдоволення собою і злість на себе. Я відчувала, що загрузла, й гнівалася, бо загрузла в галузі, яка поступово знищувала багато важливих для мене речей. Не хотіла здаватися невдячною, але важко було зрозуміти, чому надсилання електронних листів клієнтам стартапу дає більш гарантовану економічну стабільність, ніж творча робота чи служіння суспільству. В цьому не було нічого нового, гріх казати, боуцімто технології зруйнували золоту добу добре забезпечених митців, але зараз це зачепило мене по-новому. Поки Лія ловила для нас таксі, я вилила перед нею весь потік своїх емоцій. Присягалася видалити зі своїх акаунтів блокування реклами та музичні застосунки. «Чому б тобі просто не піти звідти й не знайти щось близьке?» — запитала подруга, коли ми пролітали Вільямсбурзьким мостом до ресторану, де вона працювала.

«Гроші та медичне страхування, — відповіла я. — І спосіб життя». Ніколи не вважала себе людиною, яка має власний особливий життєвий стиль, але тепер зрозуміла, що таки його маю. І, здається, мені це подобалося. Технологічна галузь зробила мене ідеальним споживачем у створеному нею світі. Та йшлося не лише про доступ до смачної їжі, розваг чи транспорту. Важливою для мене була і специфічна культура галузі — потрібно було жити й працювати в Кремнієвій долині, аби відчути, що це таке. Життя на передньому краї. Енергія

людей, які так легко формулюють та задовольняють свої бажання. Відчуття, що кожна річ досяжна.

Можливо, я переоцінювала все це. Можливо, просто купилася на те, що вдавала з себе та галузь. Спробувала збагнути шалену, самозакохану культуру Кремнієвої долини. Там кожен оптимізує свій організм для тривалішого життя, яке збирається провести в продуктивній праці. Там не бажають визнавати, що робота в технологіях — це просто робота за угодою, а не певна шляхетна місія чи політ у космос. У цьому відношенні галузь не відрізнялася від книговидання — зізнання в тому, що ти працюєш заради грошей, там теж вважалося неприйнятним. Однак, можливо, це не є властивим виключно технологіям, можливо, непомірні амбіції — характерна особливість нашого покоління загалом.

Чому я відчувала, ніби порушую певне табу, коли намагалася підходити до роботи, як це роблять більшість людей, тобто як до продажу за гроші своїх часу та праці? Чому ми мусили вдавати, що робота — це так весело й приємно?

Лія кивала, її кучері ледь погойдувалися. «Це все так і є, — сказала вона, — але важливо, чи не доводиться тобі примушувати себе до виконання цієї роботи. Твоя робота має дарувати тобі задоволення». Вона потиснула моє зап'ястя, потім відсунулася до вікна. «Ти маєш право насолоджуватися життям», — сказала вона. Місто пролітало повз нас, ванти мосту за вікнами таксі мерехтіли через рівні проміжки, ніби картинку загнуло.

За тиждень в аеропорту, коли я чекала на зворотний рейс до Сан-Франциско, мій погляд зупинився на чоловікові, який стояв попереду. Він видався мені знайомим, ніби далекий родич або чоловік котроїсь подруги. Обтяжена наплічником за спиною, я все-таки трохи просунулася ближче й зрозуміла, що це головний виконавчий директор стартапу електронних книг.

Поряд із ним стояли директор продукту та директор з технологій. Навіть у світлі флуоресцентних ламп терміналу всі троє мали зібраний

та енергійний вигляд. Їхній багаж скромних розмірів теж здавався бездоганим. Я щойно втоптала сандвіч з індичкою і побоювалася, що від мене може трохи тхнути гірчицею, тож наперед почувалася в невідгідному становищі поряд із ними.

Ми тепло привіталися. Я була трохи здивована тим, що вони мене впізнали, — минуло понад два роки, а за вимірами часу для стартапів це дорівнює десятиліттям. Я була для них давньою історією. Стартап електронних книг виріс, залучив ще сімнадцять мільйонів доларів і розширив свій штат, у якому з'явилися жінки, серед інших і співробітниця редакції.

У компанії навіть був літературний інтернет-журнал. Я намагалася не брати це до серця. Чи справді я цікавила засновників? Кортіло знати, чи летять вони бізнес-класом.

«Чим ви нині займаєтеся?» — запитав головний виконавчий директор з притаманним йому ентузіазмом. Я почувалася ніяково, адже не мала чим похвалитися. На жаль, не могла відповісти, що створила власну компанію або, принаймні, стала молодшим аналітиком венчурної фірми. Сказала, що працюю в стартапі використання програм з відкритим кодом, і засновники, здається, сприйняли це схвально. Але потім я уточнила, що працюю з клієнтами, і побачила, як їхні обличчя змінили вираз на ввічливо нейтральний. Я скромно додала, що також пишу рецензії на книги. Ішлося про кілька відгуків для журналу, який моя мама колись описала, як «ліву ідеологію для кола тих, хто цієї ідеології дотримується». Але тепер він перекинувся на бік свого нового власника, мільярдера, співзасновника найвідомішої соціальної мережі. Я знала, що засновники мого найпершого стартапу могли бути знайомі з мільярдером-власником, однак те, що вони читають його журнал, здавалося менш імовірним. Вони прихильно закивали.

Хлопці дали ухильну відповідь на моє запитання щодо їхніх справ у районі Затоки. «Просто намічені деякі зустрічі», — сказали вони. Я запитала, чи буде у них вільний час, вони відповіли, що це

короткотривалий візит. «Ну правильно, — подумала я, — це бізнес». А я замалим не уявила, що ми зібралися на спільну екскурсію. Щось надто замріялася. Попрощалася й повернулася на своє місце в черзі.

Коли за кілька місяців потому я переглядала модерований форум, змогла зрозуміти їхню відповідь — стартап електронних книг закривав свій сервіс. Мабуть, тоді в Сан-Франциско вони зустрічалися зі своїми інвесторами, щоб згорнути справу. Компанію закупила пошукова система-гігант, за чутками, за восьмизначну суму.

По поверненні до Сан-Франциско я по-новому гостро відчула красу міста і його особливу естетику. Майже в половини працівників інтелектуальної сфери, з якими я стикалася, були такі самі тонкі кашемірові светри, як у мене, й такі самі тонкі окуляри. У багатьох був однаковий відтінок шкіри від однакової косметики. Ми скаржилися на однакові проблеми зі спиною через однакові ортопедичні матраци. У помешканнях, обставлених однаковими меблями, зі стінами, пофарбованими у схожі відтінки білого кольору, ми розставляли схожі керамічні вазони з однаковими рослинами, які не потребують складного догляду.

Ефективність, головна цінність програмного забезпечення, була споживчою інновацією мого покоління. Кремнієва долина, можливо, пропагувала індивідуалізм, але масштабність сприяла однорідності. Фінансована венчурним капіталом роздрібна онлайн торгівля наймала балакучих копірайтерів, які спрямовували свої зусилля на тих, хто мав достатньо грошей, але обмаль вільного часу. І ми, здається, до них прислухалися.

Компанії роздрібної торгівлі продавали бавовняні футболки, зубні щітки, фікуси, крем від прищів, шкіряні сумки, замінники їжі, валізи, постільну білизну, контактні лінзи, печиво, фарбу для волосся, спортивне знаряддя, наручні годинники, вітаміни. Щовечора в Америці зморені батьки розпаковували однакові картонні коробки, надіслані стартапами, які постачають готову їжу, викидали купи однакової пластикової упаковки та сідали до однакових страв.

Однорідність була прийнятною ціною за уникнення клопоту зі здійсненням вибору. Це звільняло наш розум для виконання інших завдань, пов'язаних з роботою.

Переконана рекомендаціями двох інженерів з інфраструктури, я несподівано для себе перейнялася ортопедичними проблемами й замовила пару капців з нефарбованої однотонної вовни мериносів. Помічала їх на людях у кав'ярнях, у чергах біля фургонів, які торгують їжею, та зустрічала в рекламі у соціальних мережах. Капці нагадували дитячий малюнок взуття. Це було просто взуття по своїй суті, однак неймовірно зручне. Я не могла визначитися: ходіння в ньому вулицями — це акт найвищої самоповаги, чи навпаки. Капці стояли не ношені біля дверей мого помешкання як пам'ятник довершеній чуттєвості.

Одного ранку на платформі мікроблогів я зайшла в суперечку з засновником стартапу, який намагався довести сімдесятьом тисячам своїх підписників, що книги мають бути більш стислими та ефективнішими. «Прикро, що світ недостатньо винагороджує лаконічність, — заявив він, — скорочення об'єму книг пришвидшить темп навчання. Руйнування того, що наразі схвалюється, можливо, вдвічі скоротить цей термін. Шаленійте від перспектив!».

Мене й справді охопило шаленство. Я шаленіла від того, що підприємці галузі технологій, такі, як ось цей, залюбки сприяли би знищенню музики, книг, субкультури — всього, що робить життя цікавим. Адже читання стосується не лише й не в першу чергу отримання інформації. Фетиш ефективності в технологічній галузі приводив до сумного результату. «Не слід залишати без уваги такі речі», — вирішила я, зробила скріншот цього допису та поширила його, доповнивши стислим в'їдливим коментарем: «Технології мусять припинити руйнування всього, що мені подобається».

У своїй соціальній мережі я інколи обмінювалася своїми думками про книги з невеликим колом друзів, але коли моє повідомлення почало набувати щонадто більшого поширення, запанікувала. Не звикла до широкої аудиторії, і не прагнула її. Зручніше було залишатися в тіні, в ідеалі взагалі бути непомітною.

Я зайшла на сторінку засновника. «Оптиміст, фалібіліст, генеральний директор», — прочитала його біографію в акаунті. За аватарку йому правив професійно виконаний фотопортрет: плечі нахилені вперед, ключиці випинаються з вирізу заширокої бавовняної футболки. З тих, кого я знала, професійні фото в акаунтах

розміщували тільки марнославні актори, які сподівалися пройти проби для знімання в голлівудських фільмах або засвітитися в рекламних роликах косметичних засобів. Але мого опонента можна було сміливо знімати — він мав гарний, серйозний вигляд. Я мовби чула, як фотограф радить йому пом'якшити погляд, щоб здаватися зосередженим, але не таким напруженим.

Я замислилася над тим, чому він вважає себе оптимістом. Це оптимізм Кандіда чи Оскара Вайлда? Пригадала цитату останнього: «Основою оптимізму є відкритий терор» і зупинилася саме на цьому варіанті. Потім узялася до пошуку тлумачення поняття «фалібіліст» і опинилася на веб-сайті про середньовічну філософію та математичні істини.

Поки я проводила цей пошук, система автоматично завантажила інформацію про чоловіка за підрозділами «подруга» та «власний капітал». У соціальних мережах він розміщував відверті висловлювання з приводу біографій світил науки й технологій, а також фотографії краєвидів, зроблені під час пробіжок та велосипедних прогулянок: вони просто вражали. Хлопець був молодший за мене, але це я вже сприймала як звичну річ.

Проте я ще не знала до пуття, що це був за фалібіліст. Коли вже збиралася закрити результати пошуку, побачила його фотографію в підлітковому віці й у формі католицької школи. Краватка схована під светр, він вимахує трофеєм з престижного наукового конкурсу, вираз несміливої гордості на обличчі. Він міг бути одним із учнів моєї нудної середньої школи. Неможливо було стримати посмішку, розглядаючи фото на екрані ноутбука.

Я віднайшла своє повідомлення, і хоча той генеральний директор на нього не відповів, додала вибачення. Мовби втягувала його в суперечку, яку досі вела сама з собою. Він доволі швидко надіслав відповідь на мою електронну пошту й запросив мене на обід. За кілька днів я просто з роботи поїхала велосипедом у район Місії до офісу його компанії. Користувалася прихильністю так званих «впливових»

осіб у соціальних медіа, тож з підлітковим нахабством пробачила собі комплекс пихатого рятівника. Гадала, що не тільки зможу переконати опонента, а й познайомити його із сучасним мистецтвом. Узяла з собою подарунок — невеличкий стосик книг, що так чи інакше відбивали мої естетичні та політичні вподобання. Підбираючи ці книги, вважала, що враховую і його бажання, адже книжечки були невеличкі. Згори поклала книжку «Чи застаріли в'язниці?», яка мені особливо подобалася. Їхала районом Со Ма й передчувала перемогу правди над силою, при цьому під силою розуміла Чоловіка.

Генеральний директор зустрів мене на ресепшені й відрекомендувався як Патрік. Він був худорлявий, веснянкуватий, ясноокий, кучерявий, не такий серйозний, як на фото, й набагато делікатніший за уявного Чоловіка. Носив кросівки та легку спортивну куртку. Ми пішли до кафе, сіли на відкритій веранді, замовили салат із сочевиці та повернулися до теми нашої розмови на платформі мікроблогів.

На мій подив, Патрік мені сподобався. Був насмішкуватим і чарівним, висловлювався повними красивими фразами. Ми обмінювалися враженнями від роботи в компаніях-«кайлах», говорили про книжки, розповідали історії зі свого дитинства. Він розповів, як вивчав давньогрецьку мову з ченцем у сільській місцевості, де виріс, згадав про втрачений час у період дрейфу між першим і теперішнім стартапами. Пізніше я почула, як він повторював ці самі розповіді в інтерв'ю для ЗМІ, здалася собі трохи одуреною. Не звикла до людей із історіями, затяганими через постійне повторювання. І не звикла спілкуватися з людьми, які очікують таких історій від мене.

Я розповіла Патріку про свої рецензії на книги, й він запитав, чи це моя основна робота. Я заперечила та пожартувала про золоті кайдани медичного страхування, які прикували мене до стартапу. Далі він запитав, чи це єдине, що змушує мене залишатися на такій роботі й заважає прямувати до своєї мети. Я знову заперечила;

налякалася, що він, чого доброго, ще запропонує мені сплату за медичне страхування.

Пояснила: єдиною перешкодою в досягненні моєї мети є те, що я й сама її не знаю.

Патрік кивнув, підсунув ближче до себе сочевицю в безпечному для довкілля контейнері. Я й далі похапцем пояснювала, що є професійні навички, які бажаю придбати. Хочу, мовляв, щоб моя робота надавала мені можливості для інтелектуального зростання, хочу працювати поряд із розумними, допитливими людьми. Бажаю працювати над стабільними проектами. І щоб вони були важливими. Патрік терпляче вислухав усі ці вияви наслідків моєї чотирнадцятирічної гуманітарної освіти й амбіційної жаги спілкування, характерної представникам середнього класу. Якийсь час ми сиділи мовчки, знічев'я споглядали вулицю. Я почувалася незатишно.

Нарешті повернулися до того місця, де залишила свій велосипед. Біля дверей офісу я передала Патрікові книгу «Чи застаріли в'язниці?». Він пожвавішав і сказав, що цікавиться облаштуванням в'язниць. Місця позбавлення волі в США є найбільшою ганьбою сучасної епохи. «Історія нам цього не пробачить, — сказав він, — і це буде справедливо». Я вже знала, що він свого часу не закінчив коледж, а покинув його, тож запропонувала для ознайомлення програму семінару про стан в'язниць, яку взяла з собою. Патрік ввічливо слухав і ковтав свій чай з льодом.

Коли повз нас пройшли співробітники його компанії, акценти в нашій розмові змістилися. Я згадала про відстань між нами. Патрік керував компанією, а я лише запобігала порушенням авторських прав користувачів через блокування акаунтів. Тролила його в Інтернеті, а він виділив час, щоб запросити мене на обід. Він на вершині кар'єри, а я — нікому не відома особа без життєвої мети. Мені стало цікаво, який з нього бос.

Ми знову потиснули одне одному руки, попрощались і домовилися зв'язатись. Я була майже впевнена, що більше його ніколи не побачу.

Однак мала чимало запитань, на безліч різних тем хотіла б поговорити з ним. Прихильник скасування в'язниць, який знав давньогрецьку мову, не вписувався в архетип засновника компанії з технологій. Я в тумані їхала велосипедом додому, проминала наметові табори й старі фургончики...

У коментарях на форумі точилася суперечка: що краще — працювати багато, чи працювати ефективно. Учасники дискусії намагалися в якісь дивовижні способи кількісно зважити речі, щодо яких важлива якість. Аналітик компанії, про яку я ніколи не чула, застосовував для цього просту математику. «Час від понеділка до п'ятниці становить 71% тижня. Але на виконання роботи за цей час не витрачається 71% зусиль». Я лежала роздягнена в ліжку й одним оком спостерігала за суперечкою чоловіків на своєму робочому ноутбукові, а другим — за чергою запитів клієнтів.

Люди сперечалися про те, чи реальне вигорання від напруженої роботи й чи доцільна з економічної точки зору така робота на межі вигорання. Поширювали посилання на науково-популярні статті про творчий потенціал прокрастинації*. Захоплювалися робочим графіком у Китаї. «996» — від 9:00 до 21:00, шість днів на тиждень. Розповідали про необхідність спілкування з дітьми-підлітками. Де-хто вважав, що бути поряд із ними в роки становлення важливіше, ніж у будь-який інший час.

Обговорювали значення справедливості в системі, стимули для заробляння довбаних грошей. «Ідеться про незалежність, — написав один чоловік, — і про свободу особистого ризику». Та коли я думала про ризик, не мала на увазі гроші, свої чи будь-чий. Ризик для мене означав білі джинси під час місячного, каву в літаку, поїздку авто-стопом, перерваний статевий акт як метод запобігання вагітності.

* Психологічний термін, який означає схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тяжіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат.

Проте ж ці чоловіки в жодному разі не зверталися до мене й не мали на увазі мене. «Ідеться про засіб, — писав один із самопроголошених лідерів, — який дає мені змогу тримати за яйця наше керівництво й правління компанії».

Довбані гроші — крилатий вислів, стимул, яким вони визначали спосіб життя. На думку користувачів Інтернету, які спробували трішки зануритися в лібертаріанство, гроші — це засіб досягнення суто американської свободи. Як стверджував один із засновників стартапу в блозі своєї компанії, вони визначають стан душі, особливу позицію. Коли вимовляють слово «гроші», мають на увазі дещо більше. Принаймні за певною межею це справді так.

Венчурний капіталіст, який згодом став об'єктом звинувачень у сексуальних домаганнях, теж підпрігся і заявив, що в Таїланді гроші набагато вагоміші. За його словами, мільйона доларів у Південно-Східній Азії було б більш ніж достатньо. «Можливо, навіть кількох сотень тисяч», — уточнив він.

Паралельно розгорілася суперечка про те, чи можливий прибуток від акцій. Ця перспектива довбаних грошей, зваблива морквинка на вудлищі — правильний стимул для працівників стартапів. «Я не згоден з цим припущенням, — написав чоловік з уявною тваринкою на аватарці, — ви вважаєте гроші єдиною причиною, з якої працюєте?»

Для продовження нашої суперечки я знову зустрілася з Патріком за вечерею в ресторані, у віддаленому районі Бернал-Гілл. По тому ми ще раз вечеряли в районі Місії, потім у районі Сансет. Попри войовничу налаштованість обох, між нами склалися дружні, майже близькі стосунки.

Патрік трохи розширив мої уявлення про клас підприємців. Мовбито й не надто прагнув самоствердження в особистих дискусіях чи в цифровому форматі. Важко було уявити, що він утискає своїх працівників. Ті, хто бачив цього хлопця вперше, часто приймали його за студента-старшокурсника. У нас знайшлося небагато

спільного в особистих захопленнях. Одного вечора, коли ми проминали майданчик, де зустрічалися аматори арт-панк гуртів, він подивився на школярів, які там стояли, і сухо мовив: «Оце тут молодь збирається на своє біппіті-боппіті». А я вважала, що така музика гарно розслаблює. Він не мав особливих амбіцій, не виказував позерства. Носив окуляри від короткозорості в тоненькій оправі. Зовні не виявляв жодної субкультурної приналежності. Я відкинула свою настороженість.

Ми зустрічалися здебільшого у висококласних ресторанах нової американської кухні. Там Патрік міг без проблем будь-коли замовити місце. Ресторани були декоровані натуральною тканиною і деревом, прикрашені невибагливими рослинами й обслуговувалися наполовину оголеними офіціантками в ляних сорочках. Їхніми відвідувачами були пари тридцяти-сорока років: жінки в міцних ботильйонах зі скромними обручками й чоловіки одягнені так, неначе зібралися штурмувати льодовик. Завжди був принаймні один стіл, відсунутий кудись подалі в куток. За ним сиділи працівники стартапу, які прийшли вечеряти для згуртування команди. На загальну атмосферу вечора це не впливало.

Сан-Франциско переживав кулінарний ренесанс, розгорталася конкуренція за притягнення «молодих» грошей. Кухарі змагалися не так між собою, як з байдужістю до них. Адже гарні кафетерії розташовувалися безпосередньо в офісах, з ними конкурували заклади швидкого харчування та застосунки з доставки харчів. Щоб якось вирізнитися, ресторани кухарі крутилися як могли. Їжа була напрочуд вибагливою — страва з сиру, а під тарілкою запалені свічки, тож їжа набувала ідеальної консистенції наприкінці вечері. Або перепели, цілком запечені в буханцях хліба. Їжа подразнювала відчуття, мов потужний вібратор, увімкнений на повну силу. Молоді кукурудзяні качани на грилі, японський омлет чаван-мусі, картопля фрі, зелена квасоля та вишні, запечені разом в італійському сирі бурата. Страви, які шеф-кухар подавав

власноруч. Страви, слава про які набувала розголосу в соціальних мережах.

Скидалося на те, що по кількох обідах з накрохмаленими скатертинами наші стосунки робляться дедалі більш офіційними. Ми вжили альтернативних заходів — прогулянок о шостій ранку й щедрого сніданку о сьомій. Врешті, обід став для мене часом спілкування з Патріком. Це був єдиний проміжок у його графіку, який він міг присвятити собі особисто.

Легше запитувати в інших про їхнє ставлення до посад і статусу, ніж самій собі відповісти на подібне запитання. Мені було байдуже, що Патрік керував компанією, але я розуміла, що для інших людей це не так. Мене тішило, що він хоче товаришувати зі мною, що витрачає на це свої час і зусилля. Здавалося, що це виявляє ті сторони моєї особистості, якими не варто пишатися. Я не вимагала від нього того, чого очікувала зазвичай від інших своїх друзів. Він не був приємним співрозмовником, полюбляв сперечатися, вимагав від мене витрат часу на пошук інформації з різних питань, про які забував, поки я встигала скласти про них думку. Коли він запросив мою близьку подругу на співбесіду щодо роботи і не найняв її, я відчула ніяковість і роздратування, але нічого не сказала йому. Але Патріку доводилося повсякчас відповідати на телефонні дзвінки, бігати на зустрічі, перетинати часові пояси, ловити попутні авіарейси, підшукувати і наймати менеджерів, догоджати інвестором. Його час був не більш цінним за мій, його життя — не важливіше за чиєсь інше. Ось тільки він керував чималою системою.

Я прямувала в районі Місії на зустріч із Єном, бо ми домовилися разом повечеряти. І наштотхнула на одного колишнього колегу зі стартапу аналітики.

— Моя бойова подруго, — він обійняв мене. Від хлопця тхнуло вейпом із манго. Я посміхнулася у відповідь: не розуміла, чи серйозно він говорить.

— Ми були в тому лайні разом, — він вів далі, — ви тоді так ревно плакали в мене на руках, ніби настав кінець світу.

Я до нього чудово ставилася, але щось не пригадувала, щоб мені доводилося плакати в когось на руках. Я зазвичай цим займалася наодинці в туалеті. Впевнена, що такого не було, так йому й сказала. Він знизав плечима.

— Авжеж, ви не можете всього цього пам'ятати, — заявив чоловік, — адже там це було абсолютно звичайною річчю.

Я не зізналася, що потай міркую про повернення.

Ми тримали руки в кишенях, стовбичили посеред вулиці, на шляху в пасажирів міської залізниці, відвідувачів магазинів і жінки, яка штовхала візок з речами. Колега сказав, що залишив компанію. Директор з технологій, наївний геній-самоук, теж пішов звідти.

— Я чув, що він продав купу своїх акцій назад у компанію, — розповідав колишній колега. — Миттєвий мультимільйонер. Жодних запитань.

Насправді запитання таки було — ми не мали можливості дізнатися, чи справді той хлопець продав свої акції та заробив мільйони. І все-таки ця історія здавалася доволі подібною до правди. Приємно було хоча б припускати, що мрія здійснилася для того, кого ми знали й кого любили. Хоча директор з технологій мав керівну посаду, я завжди вважала його одним із нас.

— Як гадаєте, що він захоче робити далі? — запитала я.

Було цікаво, чи працюватиме директор з технологій над своїми іграми. Я непокоїлася за нього.

Колега замислився на мить і сказав:

— Гарне запитання. Не думаю, що він матиме бажання працювати.

Я приєдналася до нової команди з контролю умов надання послуг, створеної для врегулювання проблем, що іноді виникали на межі закону, та безлічі скарг на поширення неприпустимих дописів, які переповнювали чергу запитів клієнтів.

По суті, відкрита платформа була сервісом для розміщення файлів. Користувачі могли завантажувати тексти, зображення, анімації та документи. Хоча її інтерфейс міг відлякувати людей, не пов'язаних із програмуванням, вона була публічним продуктом і нею користувалися так само, як і будь-яким іншим соціальним сервісом, та з тими самими зловживаннями в довільно створюваному користувачами контенті.

Команда з контролю умов надання послуг займалася питаннями порушення авторських прав, прав на використання торгової марки, закону про захист конфіденційності дітей в Інтернеті та спамом. Ми взяли на себе також роботу групи «Хазмат»: оцінювали небезпеку погроз, шахрайства з криптовалютами, фішинг-сайтів*, поширення дописів про самогубства та теорій змови. Спонтанічно розбиралися з повідомленнями про обхід Великого файрволу**, пропускали через програмне забезпечення для перекладу електронні листи буцімто від російського уряду та надсилали до юридичного відділу, додавши до них емоджі зі знаком запитання. Перевіряли повідомлення про домагання, спам, порно, серед іншого й дитяче, та контент

* Шахрайські веб-ресурси, які виманюють реквізити платіжних карток під виглядом надання послуг, яких не існує.

** Сукупність технологій, які застосовуються Китаєм для регулювання Інтернету на внутрішньому рівні.

терористичного змісту. Нам доводилося звертатись до інших співробітників, які ліпше знали на технологіях, для виявлення зловмисного програмного забезпечення та ймовірно шкідливих скриптів.

Мимохіть ми стали модераторами контенту й зрозуміли, що потребуємо чітко визначеної політики. Мої товариші по команді були вдумливі, розумні, можливо, трішки самовпевнені, але справедливі. Однак подання власної думки як офіційної позиції платформи — завелика відповідальність. Ніхто з нас не почувався достатньо кваліфікованим. Ми намагалися діяти обережно, адже більшість учасників спільноти платформи використання програмного забезпечення з відкритим кодом чутливо сприймала корпоративний нагляд. Ми не збиралися нападати на чийсь техноутопізм і брати на себе повноваження жорсткої руки компанії-держави.

Ми хотіли стояти на боці людини, відстоювати її права, свободу слова, рівність у вільному самовираженні, в творчості. Проте мусили враховувати, що це міжнародна платформа. А хто з нас зміг би сформулювати цілісну позицію щодо прав людини на міжнародному рівні? Ми сиділи в своїх помешканнях, тицали пальцями в ноутбуки, придбані в компанії з постачання комп'ютерного обладнання. Вона проголошувала принципи різноманітності та лібералізму на робочих місцях, але виготовляла свою продукцію на жахливих китайських заводах із використанням міді та кобальту. Їх видобували в Конго люди, працю яких можна було взагалі прирівняти до рабської. Усі ми походили з Північної Америки. Усі ми білі, всім було тоді від двадцяти до тридцяти. Ми не відчували особистої моральної провини, але це нас не втішало. Ми розуміли, що багато чого не знаємо.

Ми намагалися окреслити певні межі, розрізнити політичну діяльність і політичні погляди, схвалення людей, які чинять насильство і схвалення насильства, коментарі й наміри. Силкувалися розгадати тактику глузувань тролів. І ми припускалися помилок.

Прийняття рішень, звичайно, було таким само складним, з безліччю тонкощів, як і сам контент, так само вимагало тлумачення. Навіть

порнографія мала невизначену «сіру зону». Наприклад, груди залежно від контексту можна чи не можна було показувати. Ми старалися не скочуватись у пуританство. Звичайно, художній фотопортрет жінки, яка годує грудьми немовля, — це дещо інше, ніж зображення героїні аніме на аватарці, в якій фонтанує молоко з нереальних з точки зору фізіології грудей. Але що саме слід вважати мистецтвом, і хто ми такі, щоб це визначати?

Намір також має значення. Ми, скажімо, домовилися, що ресурси, які містять активи для веб-сайтів із сексуальної освіти, потрібно вважати прийнятними. З іншого боку, якщо платформа вважалася освітньою, ми не хотіли, щоб пошуковець, наприклад, менеджер з виготовлення та закупівлі пакувальних матеріалів чи канцтоварів натикався на теки із зображеннями геніталій.

Я інколи замислювалася, чи розуміє адміністрація всі складнощі нашої роботи? Чи відомо їй, що на платформі присутні порнографія та пропаганда неонацизму? Чи розуміє вона, що працівники служби підтримки клієнтів діють із найкращими намірами, адже їм доручили цю справу на підставі таких непростих для визначення рис, як «уміння адекватно оцінювати» та «уважність до деталей»? Чи здогадуються наші керівники, що ми постійно дістаємо юридичний відділ, коли мусимо з'ясувати й остаточно сформулювати свою позицію? Та, врешті, чи усвідомлюють вони, що в цьому питанні наша позиція може вважатися позицією компанії щодо свободи слова?

Більшість співробітників, здається, не усвідомлювали, що зловживання інструментами компанії часом мають вигляд цілком звичайних речей. Скидалося на те, що вони навіть не знали про існування нашої команди. Це не їхня провина — помітити нас було непросто. На дев'ять мільйонів користувачів платформи нас було лише четверо.

Списокканалівчатузростав: Latinx, Neurodiverse, 40+, Octoprentices, Octoqueer, NB, Blacktocats. Консультантка з різноманітності та інклюзивності перейшла до нас на постійну роботу як віце-президент і керівник нової команди з соціальних питань. Під її керівництвом

склад працівників стартапу поволі врізноманітнювався. Громадські активісти підтримували подібні кроки, так само, як і деякі найкритичніше налаштовані співробітники всередині стартапу. Один із таких, Деніло, міг слугувати за живий приклад меритократії. Його народила мати-одиначка в Пуерто-Ріко, він зріс у соціальному житті й навчився програмування ще в дитинстві, але відкрито висловлював зневагу до жорсткої індивідуалістичної натури Кремнієвої долини. Хлопець полюбляв глузувати з венчурних капіталістів і затятих технолібертаріанців у соціальних мережах. Змушував нервувати декого з наших колег.

Погляди Деніло на сучасну галузь технологій були новими для мене. За тодішньою модою, вони зводилися до прогнозів її неминучого руйнування. Але зруйнувати галузь мала, на його думку, сама Кремнієва долина. Ціна долучення до технологій, як наголошував Деніло, різко падала. Освіта, обладнання та доступ до інструментів дешевшали, тож дедалі більше людей брали участь у технологіях. Продукти й компанії досягли розмаїття, структура влади трансформувалася. «Нове покоління фахівців у технологіях знищить нинішню систему, — сказав він мені, коли ми одного дня разом працювали в офісі й сиділи на сцені в порожньому актовому залі. — Ми створили цей світ з його безпрецедентним впливом на соціальне життя, і ціле покоління зросло на широкосмугових технологіях. Саме це покоління прийде і к бісу цей світ зруйнує». Навіть венчурні капіталісти, на його думку, врешті будуть знищені і відійдуть у минуле. Мене вразив такий спосіб переформатування цінності щодо галузі на сумнівно оптимістичний погляд у майбутнє.

Пізньої осені віце-президент із соціальних питань організувала візит до нас секретаря Департаменту житлового будівництва та містобудування. Компанія працювала над ініціативою Департаменту з подолання розриву в користуванні цифровими технологіями. Планувалося надання високошвидкісного Інтернету, комп'ютерів та освітніх програм людям, які мешкають у житлі для мало забезпечених. Я провела тиждень у Вашингтоні на нарадах з приводу цієї ініціативи. Здавалося кориснішим слухати про те, як саме технології

можуть змінити світ. Цікавили думки обраних офіційних осіб, а не самопроголошених лідерів безмежної спільноти цифрової галузі.

У день візиту посадовця в офісі панувало збудження. Генеральний директор розмістив повідомлення на форумі компанії, попередив нас про присутність Секретної служби. Члени команди з соціальних питань здавалися занепокоєними й наелектризованими, коли юрба журналістів змішана з охороною, супроводжувала секретаря до офісу.

Мені стало незатишно, коли кинула тверезий погляд на елегантні костюми й відповідні значки представників Секретної служби та порівняла їх із сорочками з котом-восьминогом нашої так званої «секретної служби».

Чи мали вести гостя через Овальний кабінет? Я запитала про це в однієї з колег. Вона кліпнула й сказала: «Ми всі почуваємося до біса незручно».

У призначений час усі подалися до зали на третьому поверсі. Розглядаючи наші вільні футболки й потерті черевики, я зауважила, що вигляд у всіх нас доволі недбалий, демонструє замало поваги як на таку подію. Менеджери середньої ланки кинулися інструктувати працівників, де кому сідати. Я не бачила стількох людей в офісі від часу нашої останньої святкової вечірки.

Деніло виступив зі стислою вступною промовою. «Інтернет пришвидшує поступ і руйнує стіни між класами, — сказав він. — Це глобальна аудиторія, глобальна спільнота». Кутиком ока я помітила, що один з юристів компанії, пригальмований і ніби обкурений, поїдає виставлені в барі дрібні цукерки. «Ба більше, Інтернет — це запорука процвітання двадцять першого століття — вів далі доповідач. — Як представник сфери технологій, відчуваю моральний обов'язок. Маємо сприяти тому, щоб її досягнення дійшли до всіх, хто їх потребує». Я почула шурхіт пластикової упаковки й хрускіт арахісу. Юрист дивився прямо перед собою і жував.

Секретар і віце-президент із соціальних питань почали обговорення ініціативи. Зазначили, що чверть домогосподарств у США не мають

домашнього комп'ютера. Розрив у цифровій грамотності зумовлений розривом у фінансових можливостях. Секретар у костюмі й блискучих шкіряних черевиках здавався бездоганим, майже нереальним. Саме такий вигляд зазвичай намагаються мати політики. Але в нашому середовищі це видавалося недоречним. Мені стало цікаво, що відчуває людина, яка веде життя державного службовця? Підіймається кар'єрними сходами, досягає щораз вищих повноважень, ходить, ніби лезом бритви, та повсякчас тримається усталеного протоколу. Ось як тепер, коли їй раптом доводиться в центрі Кремнієвої долини, потужність якої зростає, догоджати дітям-тиранам. Ці «зірки одного хіта» покинули навчання, стали самі собі начальниками та гадають, що розуміють, як влаштований світ. Вони переконані, що зуміють усе в ньому виправити. Усі компанії-єдинороги мали власних лобістів, яких зманили з політичного консалтингу мільярдерів. Тепер ці люди чинили опір регулюванню й експертизам галузі. Лобісти працювали на технології так само, як на Волл-стріт, фармацевтичну промисловість або великі аграрні компанії. Можливо, спроби врегулювання галузі сприймалися як заздрість. Зрештою, вони лише свідчили про бюрократичне занудство, в якому заплутався уряд. Кожен, хто мав бодай водійське посвідчення, міг подати скаргу про порушення. Я могла собі уявити це жахіття — орган регулювання стартапів.

Наприкінці виступів наш генеральний директор, одягнений в джинси та блейзер, взяв заключне слово. Він вийшов на сцену з перекинутою через руку фірмовою толстовкою, такою, які носили наші уславлені програмісти. Вони з секретарем Департаменту потиснули один одному руки. Генеральний директор сказав, що на знак вдячності за увагу, виявлену до нашої компанії, він з гордістю дарує секретареві персональну толстовку.

Одного ранку, коли я сиділа у вагоні міського потяга й переглядала дорогою до офісу вміст застосунків на своєму телефоні, алгоритм видав мені фотографію зі святкової вечірки стартапу аналітики. З неї

широко посміхалися мені двоє колишніх колег. «Раді бути частиною такої дивовижної команди», — ішлося у підписі до фото. Був зазначений хештег вечірки, яким я скористалася.

Відкрилася низка фотографій із зображеннями людей, яких я ніколи не зустрічала, красивих і радісних. Вони весело розважалися, здавалися розкутими й щасливими. І не були схожі на мене.

Я роздивлялася фотографію, яка зберегла, мабуть, момент шоу перед початком вечірки. Акробатка в купальнику стоїть навколішки на подіумі, лук затиснутий між колін, стріла на тятіві, готова зірватися. Жінка цілилася у серце з логотипом компанії. Я переглядала зроблені у фотокабінках GIF-зображення незнайомих людей, які цілувалися та позували перед камерою. Бачила, як вони пишалися собою, і співпереживала їм. Для них це був ще один пекельний рік, але вони пережили його й мали вигляд переможців. Я відчула болісну порожнечу: мене серед них не було.

І далі гортала зображення, поки не зупинилася на відео, мовби зняте в якомусь клубі чи на розкішному святкуванні бар-міцви*. Це якщо не зважати на логотип стартапу, спроектований на стіну. Миготливі кольорові вогники освітлювали чоловіків у костюмах і жінок у коктейльних сукнях. Вони вистрибували під електронну танцювальну музику, розмахували неоновими паличками й мечами. Ці люди стали справжніми професіоналами. Компанія нещодавно зібрала додатково шістдесят п'ять мільйонів доларів інвестицій. Вони отримали потужне фінансування. Вони зростали. Вони не шкодували витрат.

«Вечір напередодні був грандіозним!» — прочитала я коментар незнайомої людини. Адже минув рік, як я звідти пішла. Спіймала себе на тому, що шукаю серед людей на фото власне обличчя.

* В юдаїзмі приймання 13-річних хлопчиків у доросле юдаїстське об'єднання.

На початку нового року студія робототехніки Єна переїхала до Маунтін-В'ю та об'єдналася з секретним науково-дослідним центром компанії-гіганта з розробки пошукових систем. Дослідну установу, розміщену в колишньому найбільшому торговому центрі Каліфорнії, називали підприємством з організації польотів на Місяць*. Доволі прямолінійно та нескромно, як на мене. Співробітників просили використовувати цю назву в своїх електронних підписах та професійних резюме. Їхній директор значився Капітаном польотів на Місяць. Я й досі не знала, над чим насправді працював Єн, хоча іноді довідувалася про це з новин. Газетні репортери представляли гіганта розробки пошукових систем як передовий загін, державу в державі, новий тип нації. Інколи компанія продавала футболки із закодованими написами, які теж могли слугувати за певні підказки. Що означав, наприклад, напис «Hi-Lo»? Я запитала про це в Єна, коли він з'явився у фірмовій сорочці. Вона мала такий вигляд, ніби її придбали на концерті прогресивного року. Єн не забажав мені це пояснити. Я виказала йому своє роздратування з цього приводу — якщо дійшло вже до рекламної футболки, працівники мусять мати можливість розповідати про свою роботу.

«Звичайно, — сказав він, — але хіба таємниця не додає інтриги?»

Компанія була цікава. Аж надто цікава. Її керівники бажали, щоб усі, особливо її теперішні та потенційні працівники, знали про це. Розробники гасали колишнім торговим центром на велосипедах і скутерах. Капітан польотів на Місяць завжди їздив на роликах і в

* Англійською *moonshot factory*.

такий спосіб підвищував ефективність своєї праці та частоту свого пульсу. Єн одного разу брав участь у пікніку за участю чотириноного військового робота. Неначе шмат металу завбільшки як мул, який сам відчиняє двері, вважається нормальним компаньйоном для товариського обіду. Компанія влаштувала вечірку на День мертвих з мексиканською їжею, народною музикою мар'ячі та вівтарем зі свічками на честь вшанування «загиблих» продуктів стартапу. Вона провела виїзд на кілька днів у колишній табір бойскаутів, розташований у гаю секвої неподалік міста.

Гігант із розробки пошукових систем надавав своїм співробітникам додаткові пільги, які нагадували щось середнє між корпоративними й феодалськими традиціями. Єн пройшов медогляд у медичному центрі та повернувся додому з презервативами кольору логотипу компанії із написом «Почуваюся щасливчиком». Працівникам запропонували можливість займатися різними спортивними вправами на вибір на додачу до катання на роликах. І Єн розпочав інтенсивні заняття функціональним фітнесом під час обідньої перерви. Він став стрункішим, почав нарощувати м'язи, я помічала в смітті обгортки від протеїнових батончиків. «Переймаюся тим, щоб не стати таким собі браграмером — братиком-програмістом», — сказав він і відкрив застосунок, аби продемонструвати мені свої показники. Я не переймалася тим, що Єн раптом стане «браграмером», мене більше турбувало переодягання у спільній з колегами роздягальні. Він заспокоював мене, що їх там дуже великий гурт.

Корпорація, в якій працювали приблизно сімдесят тисяч осіб, стала всесвітнім самітом інженерних талантів, тобто мала необмежений ресурс для проведення досліджень. Вона вважалася організаційним дивом, але зовні це мало такий вигляд, ніби керівництво потерпало від певного ступеню склерозу. Єн іноді казав, що це найліпша для працівників велика компанія, але основу її бізнесу все-таки становить цифрова реклама, а не технічні розробки.

За той період, упродовж якого керівники корпорації перетасовували та переформовували свої нові придбання, «завод із польотів на Місяць», здається, поглинув кілька найбільш інноваційних компаній з робото-техніки. А далі їх відсунули на задній план і забули на кілька років. Пізніше ми дізналися з новин про низку звинувачень у сексуальних домаганнях проти чоловіків, яких Єн називав своїми супер-босами. Це дало бодай якесь пояснення стагнації в установі. Супер-боси, мабуть, були надто зайняті цікавішими для них справами.

Поїздка до Маунтін-В'ю та назад займала до чотирьох годин на день. Вечірні години, які Єн раніше проводив, катаючись на велосипеді по місту, готуючи вечерю разом із друзями або танцюючи зі мною в школі для початківців, зараз минали в корпоративному транспорті для розвезення. Вранці Єн біг до пункту збору з термосом кави в руці. Увечері автобус випускав його в сутінки. Я могла бачити з вікна еркеру, як він плентався до будинку й навіть здаля здавався напруженим, знесиленим і похмурим.

Я інколи замислювалася над унікальним психічним навантаженням, від якого потерпають люди в галузі технологій, зокрема ті, хто створює та підтримує програмне забезпечення, що існує лише у хмарі. Абстрактність результатів розумової праці добре вивчена й описана, але абстрактність розробок у технологіях — дещо нове. Це не лише когнітивний дисонанс через прибутковість і потужність технологічних компаній, у яких немає матеріальних інструментів. Усе програмне забезпечення тут вразливе та будь-якої миті може бути знищене. Програмісти можуть витратити роки на написання програм, які потім виявляться оновленими, переписаними та заміненіми. Вони вкладають свої час та енергію в продукти, які можуть ніколи нікому не знадобитися. Мені це здавалося дуже прикрим, я сумнівалася, що вечірка в День мертвих могла хоч якось втішити тих, результати чиєї праці ніколи не використовувалися.

Мій власний психічний тягар полягав у тому, що я мала в своєму розпорядженні шестизначну зарплату, але не вміла при цьому

нічого робити власноруч. Дожила до свого віку, але про все, з чим доводилося стикатись, дізнавалася з онлайн-інструкцій: як видалити цвіль з підвіконня, приготувати рибу, зробити зачіску чи самотійно обстежити молочні залози. Щоразу, коли я прилаштовувала на місце якусь деталь меблів для самотійного збирання або пришивала відірваний гудзик, відчувала незвичне архаїчне задоволення. Зайшла аж так далеко, що придбала швейну машинку, ніби хотіла цим себе присоромити.

Я така була не одна. Добрій половині моїх знайомих програмістів у віці від двадцяти двох до сорока років, переважно чоловіків, подобалося згадувати, що їхні пальці мають не єдине призначення. «Чудове відчуття — зробити щось власноруч», — тішилися вони, коли розповідали про виготовлення дерев'яних виробів, домашнє пивоваріння чи випічку на заквасці. Це чимось нагадувало мені Бруклін п'ять років тому. Там кондитери-аматори повсякчас пригощали один одного крамблями, самотужки випеченими вдома. На роботі частина програмістів виявилася схибленою на су-віді*. У вихідні вони обробляли, нарізували та готували м'ясо, знімали весь процес та з гордістю поширювали в соціальних мережах детальні фоторепортажі.

Я заздрила Єну, який власноруч створював обладнання, «залізо», матеріальні речі. Цілісінський день він так само, як і я, сидів за комп'ютером, але закони матеріального світу були для нього більш реальні. Його стосунки з Інтернетом відрізнялися від моїх — він не мав акаунтів у жодній соціальній мережі, не був знайомий із мемами та деталями життя інших людей. Він не вставав наприкінці дня від комп'ютера з тією думкою, що з'являлася в мене: «О так, я маю матеріальне тіло».

* Техніка готування, за якої страва, запакована під вакуумом у полімерний пакет або скляний слоїк, тривалий час готується на водяній бані за контрольованої температури.

Я зустрілася з Патріком за вечерею в ресторані, оформленому в стилі кінематографу. Розмова, як і зазвичай, швидко перейшла до технологій і, як зазвичай, я почала проектувати на Патріка свої тривоги та розчарування Кремнієвою долиною. З'ясування наших розбіжностей у поглядах на галузь тривало як набридлий подкаст, якого ніхто при здоровому глузді не слухає. Одна й та сама інформація могла привести нас до кардинально різних висновків. Те, що я трактувала як застереження, він міг сприймати як план до дій, і навпаки, але мені подобалися ці розмови. Вони розширювали кругозір і відточували мої власні аргументи. Однак інколи після них я почувалася не в гуморі. Поверталася додому в темряві, слухала гучну музику та жалкувала про те, що не працюю в іншій галузі чи не живу в іншому місті, у тому, де могла хоча б сигаретку стрільнути в когось.

«Чи надав би я перевагу альтернативній Кремнієвій долині, де створювалися б лише конструктивні компанії? — запитав Патрік у самого себе, коли нам презентували вибрану страву зі смаженої курки з йогуртом та дуккою^{*}. — звичайно, так. Але вважаю, що як нормальні, так і дурнуваті стартапи є результатом одного й того самого процесу та мають однакові тенденції до послаблення чи саморуйнування. Якби ми могли мати здоровий глузд і бути поміркованою, тверезою, розсудливою, врівноваженою Кремнієвою долиною, створюючи саме такі компанії, це було б чудово. Проте я не впевнений, що таке можливе».

Я запевняла його, що, звичайно, можливо. Більшість стартапів, мабуть, були б такими само успішними, якщо не успішнішими, якби ними керували інші люди. Якби їхні керівники не нічого не домагалися й не витискали жінок зі своїх установ. Вони, мабуть, виявилися б такими само інноваційними, якби серед їхнього керівництва були — не хочу цим нікого образити — не лише молоді білі чоловіки. «І як

* Традиційна суміш прянощів єгипетської кухні.

тут взагалі можна визначити успішність?» — запитала я схвильовано, хоча сама перша застосувала це поняття. — Чи не слід більшому числу різних людей дозволити випробувати власні сили?». Я відпила вина й відчула свою перемогу.

«Щоб ви розуміли, я згоден з вашою критикою», — сказав Патрік, наповнюючи мою склянку водою, — я також хочу, щоб Кремнієва долина була кращою. Більш інклюзивною, амбітною, значною, серйозною. Більш оптимістичною». З цим погоджувалися ми обоє, хоча я підозрювала, що ми можемо мати різне уявлення про те, що під цим слід розуміти. «Як на мене, то це має вражати: така Кремнієва долина лише одна. І я дуже хвилююся, що її полум'я може згаснути. Постає запитання — ви бажаєте мати дві Кремнієві долини, чи не хочете жодної? Для мене відповідь абсолютно зрозуміла».

Я ганяла тарілкою клаптик курячої шкірки. Не хотіла двох Кремнієвих долин. Мені здавалося, що й одна вже завдає достатньо шкоди. Або, можливо, я хотіла б двох, але тільки якщо друга буде зовсім іншою, близнюком, протилежним першій, — матріархальною Кремнієвою долиною. Розкольніцько-феміністичною Кремнієвою долиною. Компактною, добре дослідженою, сповільненою, регульованою Кремнієвою долиною. Чоловіки могли б допускатися на керівні ролі, але тільки в тому випадку, якщо ніколи не вживатимуть слів «вражаючі масштаби» й не називатимуть свою справу війною. Я знала, що такі мої ідеї суперечать реальності.

«Успішність — аж таке незвичне й рідкісне явище, що ми всі намагаємося знайти міфічну країну Ельдорадо, — сказав Патрік. — І майже всі повертаються з цих пошуків із порожніми руками. Відповідальні дорослі люди з тверезим мисленням не можуть дозволити собі залишитися без роботи, й присвячують життя створенню компаній, які, зрештою, можливо, й не варті цього. Вони інтуїтивно відчувають вимогу своєрідної самопожертви». Лише згодом я збагнула, що саме він, певно, намагався мені цим сказати.

Друзі запросили нас на «тусовку» в дельті Сакраменто, де ми мали провести вихідні ближче до природи. «Земля суха й потребує вашого поту, — було написано в запрошенні. — Нам страх як кортить заповнити свою ферму життєрадісними особами, які жадають пригод». Я була однією з таких життєрадісних осіб або, принаймні, хотіла нею стати. Готуючись до поїздки, спакувала пару чорних шаровар, маленький вапорайзер і книгу «Шлях митця»*. «Не думаю, що хтось там читатиме», — Єн лише глянув на мою торбинку, але не став мене відмовляти.

Коли ми під'їхали до будівлі ферми, група чоловіків без сорочок встановлювала геодезичний купол**. Вони протягували смужки світлодіодів навколо стовпів, м'язи на їхніх грудях напружувалися. В середині куполу були розкладені подушки та матраци-футони. На кухні, влаштованій під відкритим небом, кришили начинку для піци. Ягня плуталося у всіх під ногами, вишукувало шматочки їжі. З портативних колонок лунав електро-свінг.

Керівник групи, общинний фермер, виявився допитливим товариським чоловіком. Коли він допомагав нам поставити намет у горіховому гайку, я запитала, що за ягня тут бігає. Встановлюючи підпори, він пояснив що планує засмажити його на рожні наступного дня. «Потрібно притиснути його до землі і тримати, поки воно

* Кемерон Дж Шлях митця / пер. з англ. Т. Савчинської. — Львів: ВСЛ, 2017. — 352 с.

** Сферична архітектурна споруда, зібрана з металевих брусків, які утворюють стійку структуру.

не розслабитися, — пояснював він так, ніби ділився рецептом фруктового салату, — тоді просто обхоплюєте його та перерізуєте горлянку».

Надвечір з'явилися з лісу чоловік і жінка в широкому білому лляному одязі. Пара заявила, що буде проводити з нами ритуал. З рожевими від променів призахідного сонця обличчями вони мали величавий вигляд. Усі передавали одне одному косячок. Так ми спустилися вниз до річки й там роздягнулися. Напіводягнені лідери зайшли у воду й по черзі почали занурювати в неї всіх, ніби проводили хрещення. Їхній одяг сплив на поверхню, мов накип. «Ні, в жодному разі, ні, — прошепотіла я Єну, — це занадто вже не по-єврейському». Я відстала від групи й залишилася в одязі. Приєдналася до всіх, лише коли ритуал скінчився.

Група оголених людей бовталася у воді нижче за течією. Дехто видерся на інший берег річечки та чіплявся до худоби, яка там паслася, інші грілися в останніх променях сонця. Банки з пивом охолоджувалися в річці. Мене охопило знайоме відчуття самотності, участі в чомусь більшому за мене, такому, що сприймаю як чуже.

За деякий час я вийшла з води; почувалася трохи ніяково. Простелила свій рушник поряд із Єном та його знайомим, який заробляв гроші, обіймаючись із різними людьми. Фахівець з терапії обіймами сидів, схрестивши ноги, його яєчка ледь прикривав віночок із польових квітів. Я притулилася до Єна. Ми розпитували терапевта з обіймів про його сеанси: як це воно — втамовувати тугу незнайомих людей? Люди скаржаться йому, чи, може, сповідуються? Чи це важко для нього, чи відчуває він, що його послуги важливі? Що станеться, якщо хтось із пацієнтів раптом збудиться? «Якщо ти відчуваєш хіть до когось, маєш припинити сеанс», — терпляче пояснив терапевт. Єн бавився моїм волоссям.

Навіть на фермі люди розмовляли про стартапи. Друзі Єна й Ноя бажали певної стабільності, тож потроху просувалися в галузь технологій. Система знаходила чимало способів для використання

тих, хто отримав освіту в коледжі та вільно володів соціальними навичками середнього класу. Директор державної початкової школи влаштувався на роботу в освітній стартап і розробляв програмне забезпечення для навчальних планів. Музичний критик працював над програмами для фітнесу й медитації. Журналісти переходили на роботу в корпоративні засоби комунікації. Митці знаходили собі місце у всім відомій соціальній мережі. Режисери опинилися в компаніях, які знімали корпоративний рекламний контент. Завдяки йому працівники добре почувалися б у професії.

Кожен чогось прагнув: митці, музиканти, ті, хто працював фізично, та державні службовці залишали Сан-Франциско, а новоприбулі не квапилися займати їхні місця. В декорованих світлим деревом кав'ярнях, відкритих для проведення дружніх зустрічей, бариста не були вже, як колись, новоприбулими й молодими. Вони стали старшими та делікатнішими, але й досі почувалися захищеними — принаймні на даний момент — правилами контролю за орендною приміщень. Навіть коміки почали пропонувати стартапам уроки зі створення корпоративних імпровізацій і майстер-класи для працівників зі зміцнення стосунків у команді через обмін жартами.

«Що ви думаєте про навчальні табори з програмування?» — запитав у Єна терапевт обіймами.

Того вечора в саду група музикантів, які гастролювали Західним узбережжям у синьому модернізованому шкільному автобусі, виконувала пісні про Каліфорнію. Сутеніло. Павуки, що звуться «чорною вдовою», з'явилися на стіні одного з пересувних туалетів і змусили людей їх оминати. Дві-три пари розійшлися десь по коморах займатися сексом. Інші прийняли кетамін і повільно танцювали під музику, або лежали на ковдрах з штучного хутра в геодезичному куполі, вдихали поперси*. Жінка в блискучій пачці, прийняла наркотик і сіла

* Сленгова назва групи хімічних речовин, які використовують для вдихання.

на купі дров. «Є на що подивитися», — мовила вона; її сповнені жаху очі були широко розплющені.

Іноді здавалося, що ми спостерігаємо за моментами з життя людей, які стали уособленням свободи шістдесятих чи сімдесятих років. Невимушений нудизм, радісна розбещеність, життя комуною, харчування комуною, купання комуною. Точилися розмови про придбання спільної землі біля Мендочіно. Говорили про спільний догляд дітей, хоча дітей ніхто не мав. Це вразило мене, неначе вистава з повернутого минулого чи історична реконструкція. Прагнення волі, якась чиста радість.

Я не бачила себе учасницею контркультури шістдесятих, але мене зацікавила її витривалість. Навіть засновники стартапів проводили виїзні наради на Сі Ранч. Контркультура залишалася історичною темою для костюмованих вечірок, перетворилася на кітч. Звичайно, ця частина культури середини двадцятого століття навряд стала орієнтиром для моїх друзів у Нью-Йорку. Хоча в них теж були свої фантазії щодо землі — мрії про перебудовані сараї на Гудзоні, з городами, старими пікапами та фермерськими будиночками. Проте утопізм там не набув значного розмаху. Не знаю, про що це свідчило — про очевидний реалізм, чи про брак уяви.

Близько півночі я сама повернулася до намету й застібнулася у спальному мішку, поклавши під голову Єнову флісову дорожню подушку. Мені здалося, що все це, можливо, — просто форма спротиву. Технології нищать стосунки, спільноти, ідентичність, суспільні цінності. Напевне, ностальгія — це інстинктивна реакція на втрату відчуття матеріального світу. Я хотіла б віднайти власну спільноту.

Земля піді мною була жорстка й холодна. Вона невпинно вібрувала, відповідно до басової лінії в музиці.

Час від часу мої друзі, які перебували поза галуззю, публікували статті про психологічні експерименти, проведені всім відомою соціальною мережею, та додавали власні спантеличені коментарі. Надсилали мені новини від розробників програмного забезпечення, вже здатного розпізнавати обличчя. Розповідали про можливість стартапів із замовлення поїздок відстежувати водіїв за допомогою інструменту «Режим Бога». «Чи знаєш ти про це? — писали вони. — Чи вважаєш це нормальним?». Коли натрапляли в Інтернеті на те, що їх лякало, надсилали мені повідомлення про справді підозрілі речі або про те, що могли лише розсмішити. Їх непокоїло, що платформа мікроблогів розміщувала рекламу продуктів, які вони щойно придбали, або що застосунок для обміну фотографіями пропонував зв'язати їх із давно забутим знайомим, щойно побаченим у метро. Служба з доставки їжі рекомендувала місцеві ресторани під час далеких поїздок, голосові помічники їхніх батьків розповсюджували недостовірну інформацію.

«Поглянь на це, — подруга в кафе перекинула через стіл свій телефон, щоб я могла побачити перелік місць, де вона перебуває найчастіше (в неї вдома, в студії, в спортзалі, на вокзалі та за невідомою мені адресою, про яку я не розпитувала). — Мій телефон створив невеличке дос'є про мою поведінку, неначе справжній приватний детектив. Не знаю, задоволеною почуватися, чи одуреною».

Я могла не виказувати подиву чи намагатися пояснити, що відбувається. Навіть часом визнавала: щось подібне справді пов'язане з роботою, яку я виконувала в стартапі аналітики. Реакція друзів змушувала мене почуватися соціопатом. Ці розмови не були приводом

для відчуття зверхності, хоча я знала про ці речі більше за своїх друзів. Навпаки, вони мене лякали. Переслідувала думка: чи не був викривач із Агенції національної безпеки першим моральним випробуванням для мого покоління підприємців і працівників, пов'язаних з технологіями? Ми цей іспит провалили. Я заглядала в розгублені обличчя розумних, сповнених найкращих сподівань, непогано поінформованих представників громадянського суспільства та з побоюванням розуміла: вони справді не все знають.

На платформі використання програм з відкритим кодом зловживання видавалися щодалі химернішими й навіть лиховісними. Команда контролю умов надання послуг виявила контент, розміщений людьми, які оголосили себе членами терористичної організації. Вони збирали в Інтернеті інформацію про урядових службовців і погрожували нашим колегам. Нас насторожили цілеспрямовані погрози.

Одна з них була така імовірна, що довелося на день зачинити офіс.

Ми вголос міркували, що маємо робити з ігровою програмою, в якій гравці змагалися в убивстві євреїв. Скоса поглядали на сховище творів ASCII графіки*, які використовували для неї такі фрази, як «Фаготи геї, а не педики», «Вдуй в мою кицю» і «Видавайте меми про шльондр». Ми виявили акаунт, аватарки на якому мали вигляд відомих мультиплікаційних тваринок, але нагадували Гітлера. Ми відповідали на це в чат-кімнаті: розміщували емоджі, які знижували плечима.

Більшість робочого часу я займалася справами з порушення авторських прав і прав на використання торгової марки. Залюбки дотримувалася виснажливих процедур і пишалася собою як самозваний адвокат спільноти платформи використання програм з відкритим кодом. Або надсилала користувачам ввічливі електронні листи

* Вид образотворчого мистецтва, що використовує для подання зображень на екрані терміналу чи принтері символи ASCII.

з проханнями прибрати свастики з їхніх аватарок чи за можливості видалити зі сховищ антисемітські комікси.

Мені часто доводилося заспокоювати себе, нагадувати собі, що подібні матеріали складають незначну частку активності на платформі. Загалом, компанії пощастило. На відміну від традиційних соціальних мереж, вона не надавала можливості для стріму актів насильства. На відміну від платформи з оренди житла та застосунків для автомобільних перевезень, вона не мала особистої взаємодії з власними користувачами. Слід зазначити, що наші інструменти сприяли дуже специфічній доброякісній формі цифрового суспільного життя. Тут ніхто не намагався сформувати громадську думку про аборти або форму Землі, ніхто не шукав повідомлень про новини. Більшість людей використовували сайт за призначенням.

Я давно перестала спілкуватися з клієнтами під своїм іменем. Для зовнішнього листування використовувала чоловічі псевдоніми. На щастя, нам ніколи не доводилося користуватися телефоном. Я так поводитися почасти тому, що спілкування інколи бувало дразливим і могло зачіпати тих, хто полюбляв у Інтернеті з когось знущатися. Не одна я в команді користувалася вигаданим ім'ям. Але чоловічий псевдонім слугував не лише для деескалації напруження в контактах. Він міг бути корисним навіть для відповіді на найбезпечніші запити про підтримку. Найефективніше я діяла, коли не виявляла своєї статі. Помітила, що чоловіки інакше реагують на чоловіків, аніж на жінок. Мої чоловічі псевдоніми мали авторитет, вищий за жіноче ім'я.

Це ера соціальних мереж. Усі належать до певної спільноти. Ти й самотній, і водночас разом з усіма. Соціальні мережі, заявлені як такі своїми засновниками, стали інструментом для об'єднання людей і вільного обміну інформацією. Створюються соціальні спільноти, руйнуються бар'єри. Попри те, що за лаштунками стоять рекламні технології, соціальні мережі роблять людей добрішими,

справедливими та співчутливими. Соціальні мережі корисні суспільству й глобальній економіці, яка швидко розвивається та долає кордони — хоч би які там плани технологічної перемоги над Китаєм хтось будував у Кремнієвій долині.

Соціальні мережі поширили ліберальну демократію на цілий світ. Вони перерозподілили владу та багато від чого звільнили людей загалом, а своїх користувачів навчали визначати власну долю. Історично традиційний авторитарний уряд не відповідає творчому мисленню та застосуванню РНР-застосунків. Засновники соціальних мереж не оминали своєю увагою Каїра, Москви, Туніса. Проте їхня увага сягала й парку Цукотті в Нью-Йорку.

Не те щоб самі платформи знехтували своїм революційним потенціалом. Вони нічим не завинили, вони, як і раніше, залишалися стабільними, міцними, безсторонніми й поміркованими. Безкомпромісними, але доброзичливими. Їх створили програмісти, які звикли мати справу з програмістами, тобто з людьми, прихильними до інфраструктури. Людьми, які звикли спиратися на дані таблиць, тими, для кого програмування — справа творча. Кожну добре розроблену програму вони вважають добродією, переконані, що персоналізація — на відповідальності алгоритму. Це люди з системним мисленням, для них система обмежується обчисленнями й не поширюється на царину соціального.

Програмне забезпечення оперативне, динамічне, масштабне, всеосяжне. Запити на фінансування інсуліну поширюються так само швидко й ефективно, як і агітація проти вакцинації. Зловживання на межі порушень закону є недоліками, які можна виправити спам-фільтрами, модераторами контенту або саморегулюванням за допомогою неоплачуваних добровільних послуг членів спільноти. Ніхто не бажає визнавати, що зловживання в структурі неминучі, адже показники, які система оптимізувала для прив'язування та нескінченного залучення користувачів і власного зростання, — не бездоганні й не працюють саме так, як задумані.

Навесні в блозі радикально правого спрямування розмістили повідомлення про віце-президента з соціальних питань нашої компанії. Критикували за ініціативи щодо різноманітності в технологіях, які, буцімто, призвели до диспропорцій у наданні переваг білим жінкам. Допис доповнили колажем восьминого-кота з підписом, зміст якого був спрямований проти білих.

Стаття збурила пристрасті, викликала сотні відповідей у коментарях. Читачі видання висували змовницькі теорії щодо марксизму, Голлівуду, зворотного расизму та глобалізму. Публікували панічні дописи про «Нотатки федераліста»*, Північну Венесуелу та культурне винищення Заходу. Ця какофонія нагадувала собачий гавкіт.

Коментарі в розділі лилися через вінця. Грізний сарказм проти моїх колег поширювався соціальними мережами. Група продажів відповідала на дзвінки шалених абонентів. Скидалося на те, що публікація мобілізувала суспільні групи, схильні до підтримки радикально правих ідей. Під прикриттям політичної дискусії вони використовували будь-який доступний канал. Наприкінці дня віце-президент, генеральний директор та група їхніх відвертих прихильників з числа співробітників стали об'єктами жорстокої кампанії Інтернет-цькування. З колегами таке траплялося не вперше. Як мені відомо, це був уже третій подібний випадок цього року.

Кампанія нагадувала організовану змову й тривала цілими днями. Деякі погрози звучали так конкретно, що змусили компанію найняти охорону для супроводу осіб, проти яких спрямовувалися. В офісі панувала гнітюча атмосфера. Біля входу знайшли записку із залякуванням.

Я звернула увагу одного з колег на те, що теперішня кампанія в Інтернеті, здається, проходить за знайомим сценарієм. Методи радикально правих коментаторів вражали схожістю на ті, з якими

* Збірка статей на підтримку ратифікації конституції США (1787–1788 pp.).

ми стикалися півтора року тому, коли групи тролів цькували жінок в ігрових спільнотах. Здавалося, ціле покоління сформувало свою політичну ідентичність в Інтернеті, використовуючи стиль спілкування та емоційний тон Інтернет-форумів.

Мене зацікавило, чому все це так схоже на минуле? Видавалося дивним, що дві різні групи мали однакову риторику й тактичну стратегію.

Мій колега був знавцем інтернет-форумів. Він з подивом глянув на мене. «Моя дорогенька доросла дитино, — сказав він, — це ж ті самісінькі люди».

Кремнієва долина дала поштовх поступові, розвиткові ідей, розширенню та очищенню простору. Вона стала умовним символом і тестом Роршаха*. Мрією та міражем. Виникла плутанина: був район Південної затоки спальним районом Сан-Франциско, чи навпаки.

Обидві версії здавалися правильними.

У технологіях були зайняті лише близько десяти відсотків робочої сили, але це все одно мало негативний вплив. Місто змінилося. Люди й далі прибували. Район Місії був обклеєний листівками зі зверненнями до новоприбулих. «Нікого не вражає ваша робота в технологіях, — наголошувалося в цих листівках, — будьте ввічливі з іншими в громадських місцях і тримайте при собі ваш нестримний кар'єризм і ваші корпоративні жарти».

Плата за оренду підвищилася. Кафе працювали без готівки. Дороги захлиналися від транспорту. Дешеві такерії зачинялися й відчинялися знову як висококласні, органічні магазини з продажу тако. Багатоквартирні будинки перебудовували й перетворювали на кондомініуми.

У тій частині Сан-Франциско, де вулиці були названі іменами організаторів профспілок та мексиканських борців проти імперіалізму, спекулянти скуповували невеличкі будинки, облицьовані вініловими панелями, й перепродавали їх працівникам компаній та іноземним інвесторам за доволі низькими цінами, вираженими

* Психодіагностичний тест для дослідження особистості, створений швейцарським психологом Германом Роршахом.

семизначною цифрою. Кілька років це вважалося вигідним. Двадцятирічні, в яких лише нещодавно з'явилися гроші, ставали по-дитячому сумирними з вигляду власниками цих будинків. Щоправда, вони виселяли орендарів, які мешкали там здавна, щоби перетворити ці будинки на кондомініуми, й виправдовували це заплутаним житловим законодавством. Дизайнери планували в тих будинках невеличкі помешкання, однак намагалися презентувати їх не просто як тимчасове житло для ночівлі та на вихідні, а як новий рубіж, який здолали юні власники. Починайте, мовляв, з малого, далі сягнете більшого.

Поряд із серйозними будівлями колишніх фабрик і майстерень ще вікторіанської епохи нові будинки в центрі міста видавалися ніби неприкаяними. Щоб показати їх з кращого боку, в помешканнях встановлювали електронні кодові замки й холодильники, керовані через Wi-Fi, та назвали такі квартири розумними. Мешканцям пропонували корти для гри в боче, альпіністські стінки, басейни, приміщення для занять кулінарією, послуги консьєржа. Для мешканців деяких будинків влаштовували поїздки для катання на лижах у Тахо та в райони виноробства. Хизувалися шафками для велосипедів, столярними майстернями, приміщеннями для миття собак, зарядними пристроями для електричних автомобілів. Багато де облаштовували коворкінги — місця для роботи з дому, схожі на офіси, в яких працювали мешканці.

Біля моєї квартири-студії пікап наскочив на чайне дерево та зніс його. Дерево прибрали й замінили пересувним туалетом, таким самим, як і той, що вже стояв через дорогу навпроти. Призначалися ці зручності не для безхатків, чисельність яких у районі далі зростала. Безхаткам, як і раніше, надавалися для дефекації зарості сукулентів та закапелки за гаражами. Туалети мали обслуговувати робітників із будівельних бригад, які зранку прибували сюди облаштовувати невеличкі квартири для молоді в підвалах вікторіанських будівель. Їх мали здавати в оренду.

На ніч на обидва туалети навішували замки, які постійно зривали. Я лежала в своєму ліжку головою до еркера та майже щоночі чула, як хтось боровся з ланцюгом, на якому кріпився замок. По тому з гучним стукотом розчахувалися пластикові двері.

У моїй поштовій скриньці почали з'являтися картки, надруковані красивими шрифтами, з глянцевиими фотографіями охайно прилизаних ріелтерів. Вони радо презентували мені чудові оази з джакузі та розумними приладами, чарівні бунгало з оригінальним оздобленням і готовими сніданками щоранку. Агенти пропонували близьке розташування до автостради й показували карти маршрутів розвезення компаній, позначених різними кольорами. «Вигідне місце, — значилося у буклетах, — чудова інвестиція без контролю оренди». Я стояла на сходах свого багатоквартирного будинку, дивилася на фото ріелтера, і мене цікавило, чим він відбілює свої зуби.

Сан-Франциско наближався до повномасштабної житлової кризи. Щоразу, коли ЗМІ повідомляли, що нова технологічна компанія оголошує продаж акцій, люди починали вивчати примітки до законів про права орендарів. Мої колеги жартували, мовляв, слід купувати будинок до наступного публічного продажу акцій. Це було не зовсім жартом, і саме тому й смішило, адже скоробагатоки цілком серйозно накручували ціни на шістдесят відсотків проти стартової вартості за будинки на мільйони доларів і платили при цьому готівкою.

Чотири з шести квартир у моєму будинку були зайняті парами середнього віку, деякі мешкали там, принаймні, від часів останнього буму. Вони були знайомі з громадянською та революційною риторикою, раніше вже чули подібне. Нещодавній приплив до міста охоплених ейфорією молодих людей, які прибували сюди в пошуках професійних авантур, та грошових потоків, які пливи за ними, спричинювали стрес тутешнім мешканцям, але не стали несподіванкою. Я підозрювала, що ніхто в нашому будинку не мав пасивного доходу на ринку нерухомості й не збирався за мільйон доларів

купувати помешкання в кондомініумі. Здається, всі мешканці просто хотіли залишитися тут і надалі орендувати свої квартири.

Буклетів з рекламою нерухомості надходило дедалі більше. Почали звертатися до власника будівлі, який тут не мешкав, і спокушати його.

«Вітаю, сусіде! — загравали з ним ріелтери, — Можу поділитися з вами грандіозними новинами про недавно продані будинки в вашому районі».

«Ми знайшли покупців, які прагнуть вкладати кошти у ваш район».

«Якби ви могли отримати справедливу ціну за свій будинок, чи продали б його?»

Неторкані буклети, що накопичувалися поверх поштових скриньок, свідчили про наше везіння й поки що незмінне становище.

Того року точилося багато дискусій про містобудування, особливо серед представників підприємницького класу. Всі читали «Міць брокера» або, принаймні, були знайомі зі змістом. Усі читали «Сезон відьом». Диванні урбаністи писали в блогах про Джейн Джейкобс, Гауссмана, Ле Корбюзьє.

Фантазували про так звані чартерні міста, шукали щось цікаве, якісь потенційні можливості безпосередньо за власними вікнами. Люди починали розуміти цінність життя в суспільстві.

На вечірці я зустріла чоловіка, який близько нахилився до мене й сказав, що збирається долучитися до нового захопливого урбаністичного проекту. Сліди складок на його футболці свідчили, що він дістав її та розгорнув лише годину тому, тобто намагається продемонструвати відповідність до вимог часу. Я запитала чи працював він колись у міських структурах, чи має стосунок до містобудування. Він невиразно на щось натякнув: мовляв, дійшов цього тим самим шляхом, що й решта. Але хотів би докладніше вивчити питання урбанізму, якби я могла йому порекомендувати щось для читання.

Я в студентські роки пройшла навчальний курс містобудування, тож на мить відчула свою перевагу, але не змогла пригадати назви жодної книги. Поцікавилася його проектом. Він завагався; ця пауза виказала людину, яка випила вже достатньо для того, щоб їй закортіло натякнути на таємницю, але не до такої міри напідпитку, аби припуститися непоправної помилки. Я зачекала.

Він почав здалеку, з того, яке значення мають міста. Ніби це без того не було зрозуміло людям, які зараз опинилися у вирі життя славнозвісного великого міста. «Але міста можуть бути розумнішими, — просторікував він і далі, — вони мусять бути розумнішими. Що можна було б зробити, як розпочати з чистого аркуша? Які наші проблеми можна було б вирішити?».

Чоловіки завжди вживають словосполучення «наші проблеми». Та хто вони такі, ці «ми»? «У нас є нові технології, — говорив він, — самокеровані автомобілі, розвинена аналітика, безпілотні літальні апарати. Як ми можемо все це ідеально поєднати?». Я стрималася від жарту з приводу централізованого планування й запитала, де ж має бути розташоване перше місто, створене з чистого аркуша. Очікувала, що він назве певну місцевість у Каліфорнії, десь поблизу Сакраменто, можливо, на такій відстані, що це дасть змогу частково розвантажити Сан-Франциско.

Проте він заявив про Гондурас або, можливо, Сальвадор. «Десь, де є люди, готові наполегливо працювати й не дотичні до злочинності», — пояснив співрозмовник. Я зацікавлено розглядала дно своєї пляшки з пивом. «Ідея полягає у тому, щоб дотримуватися методології економічного стартапу. Місто почнеться з малого, як і новий стартап, що обслуговує спочатку першу сотню користувачів, а не починає з мільйона». Я запитала, як він тоді планує надалі збільшувати масштаби міста, й пошкодувала про це після відповіді: «За допомогою доставки контейнерами».

Я запитала, на що мешканці міста мають жити. Як формуватиметься громада? Люди не приходять нізвідки. На чому має

базуватися місцева економіка? Мені зривало дах. Почала наводити власні аргументи. «В ідеалі це має бути особлива економічна зона, — сказав він. — Ви знаєте про Шеньчжень?» Я знала про Шеньчжень — місто яскравого блиску та суцільного спостереження за кожним. Швидке економічне зростання сприяло як розквіту розкошів, так і жорстокій експлуатації працівників, зокрема дітей. Це місто, громада якого долучалася до модернізації та поступу під диктаторським контролем — породженням авторитарного капіталізму. Але чи він знав про Шеньчжень? Мені закортіло здатися аж такою п'яною, щоб дозволити собі злість. Аби поглузувати з нього, запитала, звідки має взятися початковий капітал для втілення ідеї.

Він відповів, що гроші збиратиме команда. В основному витрачатимуть із власної кишені. Команда поки що невеличка. Наразі вони зібрали п'ятдесят мільйонів доларів.

Розбудова міста природно цікавила людей із достатнім капіталом, чий працівники не могли дозволити собі жити в районі Затоки. Їхні корпоративні меценати та венчурні капіталісти підривали віру в те, що засновники стартапів можуть не лише змінювати світ, а й мусять зберігати його. Це був полігон для тестування ефективності базових принципів підходу до життя.

Мислення за базовими принципами — це не лише фізика Арістотеля, а й наука управління. Технології зруйнували інфраструктуру та інституції, змінили не лише цілі їхні частини, а й переробили під себе систему загалом. Люди, які не довчилися в коледжах, реконструювали університети, скоротили їх до шкіл з онлайн-торгівлі. Венчурні капіталісти зумовили іпотечну кризу фінансуванням кредитів на житло стартапам. По кілька засновників об'єднувалися, збирали гроші на будівництво спільних житлових будинків у мікрорайонах, звідки людей виселяли в комунальні житлові приміщення.

Поширився такий жарт: технологічна галузь просто наново винаходить товари й послуги, які вже давно існують.

Цей жарт не подобався багатьом підприємцям і венчурним капіталістам, хоч я вважаю, що вони мали б дякувати жартівникам. Вони відволікали увагу від важливих запитань: чому проблеми постають у першу чергу перед управліннями громадського транспорту й житлового фонду або перед тими, хто займається питаннями розвитку міста?

Я не вірила, що клас підприємців здатен побудувати мегаполіс, де більшість людей бажали б жити, — суто з естетичної точки зору. Вплив цих людей на Сан-Франциско не надто надихав, хоча то була не лише їхня провина. Місто переповнили нові заклади, які заохочували власників свіжих грошей якнайбільше їх витратити, як-от бар із шампанським, де подавали ікру на чіпсах з креветок, або коворкінг-клуб для постійних членів зі спортзалом, повітря в якому насичене пахощами евкаліпта. Клуб для гри в пінг-понг, де подавали картоплю фрі. Магазин, який продавав пенали для олівців та ланч-бокси цифровим кочівникам. Фітнес-студії з імітацією їзди на велосипеді або серфінгу.

Іноді міркування за базовими принципами призводить до тривалого й виснажливого процесу повернення до початкового формату. Сайти електронних продажів, які досі не прогоріли лише завдяки венчурному фінансуванню, почали відкривати реальні великі магазини роздрібної торгівлі. Дотримання базових принципів стало розумною основою для залучення до них споживачів. Інтернет-продавець окулярів розумів, що покупці хочуть підбирати окуляри, перевіряючи, як бачать у них. Або стартап, який продавав розкішні стаціонарні велосипеди, виявляв, що власникам дорогих велосипедів подобається їздити разом з іншими людьми. Постачальник матраців відкривав салон, стартап з продажу засобів для макіяжу створював точки тестування цих засобів. Інтернет-супермаркет відкривав книжкові магазини, полиці яких прикрашали надруковані відгуки клієнтів.

Проте цим закладам завжди ніби чогось бракувало, ніби щось із ними не так. Дивно було б побачити пил на їхніх полицях чи

живі рослини в приміщеннях. У цих магазинах відчувалося щось ефемерне, певна стерильність, загальний стиль прив'язаності до мережі. Вони, здавалося, зненацька з'явилися в реальному просторі за одну ніч із цими білими стінами й порожніми стільцями, як бездушна імітація реального світу, який вони намагалися замінити.

У червні акселератор стартапів оголосив про нову ініціативу — побудувати мегаполіс з нуля. «Ось тобі й маєш, — подумала я, коли прочитала допис у блозі, — всі пристали до цієї гри».

«Світ переповнений людьми, які не змогли реалізувати свій потенціал значною мірою через те, що їхні міста не забезпечили відповідних можливостей та умов для успіху, — йшлося в дописі. — Найкоротшим шляхом до вдосконалення нашого світу є розкриття цього величезного потенціалу через поліпшення міст. Створення нових міст — грандіозне завдання для стартапу, як за складністю, так і за амбіціями». Допис закінчувався низкою запитань: «Як слід вимірювати ефективність міста? Якими є ключові показники ефективності міста? Для чого потрібно оптимізувати місто?».

Ключові показники ефективності, оптимізація — ці поняття нагадали мені програмне забезпечення з аналітики. Я замислилася про те, хто володітиме масивами даних і як їх використовуватимуть.

Керівником проекту був колишній генеральний директор веб-сайту, який слугував за сховище для жартівливих зображень і відеозаписів. Їх створили так, щоб досягти якнайширшого розповсюдження в соціальних мережах. Здебільшого то зображення котиків, які роблять кумедні трюки, наприклад, їздять на пілососі, який працює, чи лежать між двох булочок замість гамбургерів. Веб-сайт зібрав майже сорок два мільйони доларів венчурного капіталу. Його засновник працював над проектом разом із засновницею платформи з виконання на замовлення робіт у домашньому господарстві, змушеною закрити свій проект через низку судових позовів. Їхня сміливість мене вражала.

Я не розуміла, з якого дива хтось забажає надати право вирішення суспільних питань людям, які не проводили базових досліджень, тим, чиїм основним стимулом є проста цікавість. Я не відчувала за собою достатнього завзяття, щоб звертатися до керівництва галузі чи офіційних інституцій, але мала що сказати з приводу історії питання та його контексту. Подумала про необхідність проведення фахових експертиз. «Але, якщо ми збираємося будувати місто, відмовившись від експертиз, — сяйнуло мені зненацька, — чому тоді моїм друзям-архітекторам не давали мільйони доларів на проведення дослідницьких проектів щодо покращення міст?»

Я не усвідомлювала, що зацікавлення технологів урбанізмом пояснювалося не просто захопленням проблемами містобудування чи прагненням масштабних проектів, хоча вони здавалися щирими. Для них це була спроба, тренування, відкриття порталу — перша стадія переходу до нової політичної влади.

«Вам здається, що ви ненавидите себе?» — запитав у мене психотерапевт із Берклі. Я зайшла надто далеко в своїх самозвинуваченнях, однак наступного дня спіймала себе на тому, що слідкую за думками венчурних капіталістів на платформі мікроблогів. І не лише тому, що хочу собі допомогти.

Венчурні капіталісти обговорювали універсальні основи формування доходів, і я не могла відірватися від їхньої дискусії. Вони переймалися нестримним поширенням міської бідності. Їх турбували небезпечно для довкілля танення айсбергів і зміна температури океану, так само, як і проблема штучного інтелекту. А найбільше хвилювало їх таке питання: вони володітимуть цим інтелектом, чи раптом Китай? На їхню думку, це могло б призвести до третьої світової війни. Вони бачили можливість нового ренесансу через запровадження автоматизації та штучного інтелекту. Машини працюватимуть, а звільнена від роботи частина людства зможе зосередитися на розвитку мистецтва.

Не складно було здогадатися, що венчурні капіталісти прагнуть цільових субсидій від державних структур, або, принаймні, намагаються виправдати створення в Новій Зеландії власних бункерів із гарматами та запасами арахісового масла. Буцімто штучний інтелект може спричинити світову революцію. Я повірила б у ренесанс через створення штучного інтелекту, якби сподівалася, що венчурні капіталісти зацікавляться виготовленням кераміки, щойно автоматизація позбавить їх роботи.

Венчурні капіталісти були плодовиті й красномовні як ніхто інший. Іноді вони писали книги, але здебільшого просто висували

ідеї — як стимулювати освіченість, як застосовувати мікроекономічні теорії для вирішення складних соціальних проблем. Писали про майбутнє медіа та занепад вищої освіти, про культурну стагнацію й менталітет будівничих. Вони пропонували стимулювати евристику для генерування більшої кількості ідей. Мабуть, просто хотіли розширити коло тем, на які можна поговорити.

Попри їхнє палке відстоювання відкритих ринків, дерегулювання та постійних інновацій, венчурні капіталісти не схилилися до цілковитого захисту капіталізму в усіх його виявах. Вони зі своїх смартфонів хизувалися лицемірною по суті підтримкою критичного капіталізму, ніби це взагалі не видається абсурдом. Ці люди бачили світ крізь калейдоскоп стартапів. «Якщо бажаєте усунути економічну нерівність, найефективнішим способом цього була б відмова від створення власної компанії», — написав засновник акселератора стартапів. «Кожен противник капіталізму, якого я будь-коли зустрічав, виявлявся підприємцем-невдахою». «Зараз територія Затоки Сан-Франциско — це як Рим чи Афіни для античних часів, — висловлювалися інші венчурні капіталісти. — Навчайтеся в найкращих науковців та фахівців, зустрічайтеся з найвизначнішими людьми вашого покоління, а потім повертайтеся до себе з потрібними вам знаннями та зв'язками».

Чи знали вони, що люди за ними спостерігають?

Венчурні капіталісти не стояли понад культурою. Вони ділилися переліком книжок для читання та рекомендаціями з використання харчових продуктів і закликали своїх підписників залишатися скромними. «Вживайте здорову їжу, — радили вони, — менше пийте. Подорожуйте, займайтеся медитацією, знайдіть свій шлях, створіть родину, ніколи не здавайтеся». Вони проповідували 80-годинний робочий тиждень і вважали головною чеснотою стійкий характер. Щоразу, коли ці люди відкидали ідею балансу між роботою та особистим життям як вияв слабкості, що вступає у протиріччя з можливістю створення успішного стартапу, я замислювалася: яка частина

з них має виконавчих асистентів? Або персональних асистентів. Чи тих і тих.

Я не могла уявити, як можна щороку заробляти мільйони доларів і витрачати свій час на копирсання в лайні соціальних мереж. Було щось майже зворушливе в їхній залежності від Інтернету. «Та вийдіть ви звідти, — думала я, — просто пишіть один одному».

Проте ж в Інтернеті, мабуть, таки було й щось гарне. Прозорість користувачів, доступ до думок епатажної еліти. Найліпший спосіб дізнатися, хто з венчурних капіталістів махнув рукою на продуктивність і надав перевагу утвердженню самотності чи способів опанування стоїчних практик. Хіба можливо без всеосяжних соціальних платформ дізнатися, що інвестор, який заявляє про знищення світу програмним забезпеченням, має схильність до металу та фінансово підтримує плейлисти «HARD WOMEN I» і «HARD WOMEN II»? У який інший спосіб дізнатися, хто з венчурних підприємців тримає на плпву засновників, які попри свою манію величі так і не змогли досягти бажаного масштабу? Звідки тоді б ми знали, хто з них вбачає в критиці знущання, а себе вважає жертвою цифрової наволочі? Чи можна було б зрозуміти свідомо виявлену самотність, ідеологію та інвестиційну стратегію людей, які змінюють суспільство, тих, кому я допомагала розбагатіти?

Інтелектуальна культура Кремнієвої долини була Інтернет-культурою. Вона ґрунтувалася на лідерстві мислення, досвіді мислення. Це був форум інтелектуалізму. Тут траплялися економісти, раціоналісти, ефективні альтруїсти, акселераціоністи, неопримітивісти, міленіалісти, об'єктивісти, сервайвелісти, археофутуристи, монархісти, футархісти, неореакціонери, сістедери, біохікери, екстропіанці, баєсіанці, хаєкіанці. Насмішкуваті й жахливо серйозні. Дотепні й не дуже. Однак усе це могло бути й кращим.

На одній вечірці в районі Ной-Веллі я вступила в суперечку із завзятою учасницею інтернет-спільноти раціоналістів. Раціоналізм позиціонував себе як рух пошуку правди, принаймні так вважали

його прихильники. Вони прагнули справжнього бачення світу й використовували дослідження з поведінкової економіки, психології, теорії рішень. Обговорювали прийоми полеміки, ментальні моделі й «людей із криці». Застосовували мову економіки, природничих наук і філософії — замість «прибуток», вони казали «маржа», вживали вирази «чистий позитив» або «чистий негатив» і таке інше.

Мені імпонували ті, хто шукав правди. До того ж, раціоналізм, як я знала досі, насамперед пропонував систему життя, базовану на самодопомозі. Це якраз мало сенс — релігійні настанови розмишлялися, натомість корпорації вимагали майже духовних зобов'язань. Потік інформації приголомшував, соціальні зв'язки перемістилися в Інтернет, кожен там чогось шукав.

Проте раціоналізм також міг стати формою відстороненості від історичного процесу, ігнорування або заперечення широкомасштабного дисбалансу влади. Популярний подкаст раціоналістів охоплював такі теми, як свобода волі та моральна відповідальність, когнітивні упередження, етика торгівлі голосами. Подкаст зняв сюжет із жінкою, еволюційним психологом, назвав її трансгуманісткою, класичною лібералкою. Вони разом із ведучою обговорювали проблему дітей-моделей, «оптимізованих» для підвищення привабливості. Та при цьому не порушували расових проблем і не торкалися історії євгеніки. Палка суперечка про несправжній світ зачепила мене, ніби в ній було щось невловимо аморальне. У кращому разі це було підозріле підлещування до влади. Ця субкультура вражала мене не в останню чергу тому, що процвітала серед цілком дорослих людей.

Того вечора проблема була не в самій раціоналістці, яка виявилася доволі приємною та цікавою. Ми сиділи за кухонним столом в нещодавно відремонтованому будинку едвардіанської епохи з блискучими шафками і високими стінами. На шафах не було ручок, і все навколо, таке гладеньке, сяяло мов смартфон або планшет. Група людей навколо кухонного острівця наводила найцікавіші зауваження

венчурного капіталіста, який вважав, що програмне забезпечення з'їдає світ. Я не втручалася в розмову.

Заговорили про економіста-ліберала, академіка, директора консервативного дослідницького центру. Центр довели до банкрутства нафтові магнати, двоє мільярдерів із правих, які впродовж десятиліть мали значний політичний вплив. Економіст представляв точку зору, протилежну їхній. Він і далі порушував у блогах такі теми: наприклад, чи може бути по-справжньому корисним зниження ціни за виникнення надзвичайних ситуацій, чи існує оптимістичне пояснення протидії расовому насильству в Сполучених Штатах та чи можуть нації стати стартапами. Африканські країни він розглядав у цьому сенсі як перспективний приклад. Вважав, що філантропія, мабуть, *занадто* демократична. Можливо, масове навернення людей з низьким рівнем доходу до мормонізму змогло б призвести до швидшого піднесення їх у суспільстві. Напевне, ми могли б отримати підказку в Лагоса та вважати націоналізм конструктивно спроможним. Роботи цього економіста користувалися популярністю серед питомих опозиціонерів Кремнієвої долини. Я була з ними знайома лише через Патріка, який, на мій жаль, був палким прихильником блогу цього економіста. Погоджувалася, що багато його думок мали опозиційний характер. Зароджені під виглядом умоглядних експериментів, спрямованих на подолання панівних упереджень, вони мовби й ні до чого не зобов'язували. Та насправді тут відкривалося набагато похмуріше бачення суспільства, ніж у будь-кого з послідовників економіста. І він готовий був це визнати. Більшість його ідей не нові, просто ми, як культура, вже їх переросли.

«Можливо, цей економіст-ліберал просто реакціонер?» — запитала я. Просто поставила ось таке запитання.

Раціоналістка заклала за вухо пасмо волосся й сказала, що опозиційність цього економіста недооцінена. Його інтелектуальний внесок — це чистий позитив. Наразі складно сказати, які ідеї витримують критику. Тут ліпша буде похибка в бік більшої готовності до

їх сприйняття, аніж до меншої. «Як, скажімо, з аболіціонізмом», — додала вона. Я запитала, в чому вона бачить зв'язок аболіціонізму з ліберальною опозицією. «Гадаю, в тому, що деякі думки меншості призводять до широкого позитивного прийняття їх, і це добре», — відповіла раціоналістка.

Як із загальним твердженням, з цим було важко не погодитися. Деякі думки меншості справді спричинили позитивні зміни. Проте я все ж таки хотіла піддати сумнівам подібний аргумент. Ми говорили не про нейтральні судження. Ми говорили про історію.

Я відпила з келиха червоного вина — сподіваюся зі свого, й ризикнула сказати, що аболіціоністи, можливо, не були меншістю. Самі раби, безумовно, теж були аболіціоністами. Те, що їх ніхто про це не питав, не означає, що їх не існувало. Я намагалася говорити безтурботно. Старалася бути доброю, щоб ми вдвох не зчепилися в бійці, хоча, можливо, вже й пустилася берега.

Раціоналістка обернулася, замислено оглянула решту учасників вечірки, які наразі перейшли до вітальні, жартували там і замовляли голосовому помічникові музику до танців. Вона зітхнула. «Гаразд, — мовила нарешті, — але що ви скажете, коли — суто теоретично — ми обмежимо нашу вибірку білими людьми?»

Венчурний капітал був своєрідною інтервенцією, брутальною силою. До літа стартап із застосування програм з відкритим кодом зібрав фінансування серії В, що склало в сумі двісті п'ятдесят мільйонів доларів за оцінювання загальної вартості компанії в два мільярди. З новим фінансуванням з'явилися й нові очікування. Зрештою, ціна бізнесу венчурних капіталістів, заснованого на розповсюдженні безкоштовного програмного забезпечення, вдвічі зросла.

Головними показниками для венчурного капіталу були зростання, прискорення та швидке повернення фінансування. Ці показники визначали все. Вони пояснювали як перетворення корпорації пошукових систем із академічного архіву світових знань на рекламного гіганта, так і поширення, неначе певної мантри, висловів «Ліпше просити пробачення, аніж дозволу» та «Зроби краще, ніж досконало». Стартап із використання програм з відкритим кодом, який був унікальним сховищем програмного забезпечення, мав зростати, й тепер швидше, ніж досі.

Звідтоді, як я прийшла в компанію, вона вже зросла майже на двісті осіб. Чисельність її працівників наразі сягала п'ятисот, і вона почала нагадувати будь-яку іншу компанію, принаймні на перший погляд. Зайшла мова про графік роботи, про показники. Деякі досвідчені корпоративні гравці долучилися до команди керівників, інші звідти пішли. Керівництво компанії почало нагадувати двері, які обертаються. Кожні кілька місяців відбувалася реорганізація. Ніхто не знав, над чим працюють інші, ніхто не знав, хто за що відповідає. Один співробітник адміністрації мав займатися стратегією.

Коли я запитала, що він конкретно має робити, мені пояснили, що він влаштовуватиме стратегічні зустрічі.

Правління призначило нового фінансового директора. Частину пільг для працівників скасували, як і деякі посади. Овальний кабінет демонтували й замінили кафе, схожим на будь-яке інше. Люди загравали з бариста й вдавали, що працюють, а тим часом переглядали соціальні мережі. Ну, хіба що напої тут були безкоштовні. «Печери програміста» замінили відкритим робочим простором. Безкоштовний магазин запчастин до комп'ютерів змінив торговий автомат. Обстановка стала більш напруженою, бюджет скорочувався. Члени команди із соціальних питань, які за чаєм зустрічалися з іншими працівниками, помічали, що ті мають похмурий і виснажений вигляд. Ми були впевнені, що на компанію чекає продаж або закриття.

Разом із колегами розмірковували: хто може стати нашими новими «батьками». Реальних варіантів було всього два — гігант пошукових систем та дуже різномірний конгломерат, базований у Сіетлі. Колись давно він намагався в суді позиватися до компанії з використання програмного забезпечення з відкритим кодом. Проте конкурентний проект конгломерату нещодавно закрився, й наші засновники з цього стиха зловтішалися.

Один з інвесторів стартапу опублікував у соціальних мережах фотографію, на якій генеральний директор конгломерату розмовляє з нашим генеральним директором під час венчурного саміту. Фотографію поширювали у приватних чатах та неофіційними каналами, й ми розглядали її з прискіпливістю детективів, ніби намагалися розкрити злочин. «Венчурні капіталісти полюбляють мірятися членами», — сказав один з моїх друзів-програмістів. Він був переконаний, що нас збирається придбати конгломерат із базою в Сіетлі. «Інакше не було б підстав розміщувати це фото. Якщо по правді, я радів би, бо, мабуть, все одно перейшов би до них на роботу», — сказав той програміст.

Рекламні агенти зазвичай приходять за капіталом і зникають з його впливом. Наразі вони щодня з'являлися в офісі з гіпоалергенними декоративними песиками, які застрягали в ліфтах і накладали купки попід столами. Агенти пили в барі каву холодного заварювання та монополізували звукову систему на третьому поверсі, щоб слухати «Тор 40» та «EDM», тимчасом як програмістам довелося перебратися на поверх нижче.

«Десь уже бачила це кіно», — думала я, коли спостерігала за чоловіками, які невміло й недбало грали в пінг-понг біля бару на першому поверсі. Коли я заходила в ліфт, просочений різким запахом лосьйону, або коли відчиняла напівпорожній холодильник в офісі, знову пригадувала: «Я вже читала раніше цю книгу».

Мабуть, добра половина працівників технологій, яких я знала, приєдналися до нової організації демократичних соціалістів, або, принаймні, підтримували її в соціальних мережах. У групах Сан-Франциско меми про кішечок тепер сусідили з незграбними жартами про крах капіталізму.

Уперше в політику приходили офісні працівники зі своїми мемами про працю в Інтернеті. Вони почали ототожнювати себе з робітниками й за безкоштовними коктейлями в барі компанії вели розмови про універсальний базовий дохід.

У соціальних мережах лунали невдоволені голоси людей з аватарами схожих на них антропоморфних тваринок, так званих фурсонів. Сайт для розробників комп'ютерного обладнання посеред робочого дня розміщував детальні критичні нотатки марксистського змісту. Проблеми оплати праці з'явилися на видноколі технологічних компаній і повільно набували обрисів.

Ной разом із одним з перших співробітників стартапу аналітики розробляв прототип застосунку для сприяння колективним акціям на роботі. «Звичайно, наше намагання монетизувати організацію працівників, викликає критику», — сказав Ной, коли я приїхала до нього в Берклі. Його співзасновник розглядав створення такої

організації як спосіб підвищення ефективності капіталізму. Наступним кроком мав бути пошук інвестора. Тридцять секунд вони розглядали можливість співробітництва з акселератором стартапів, перш ніж побачили мікроблог його засновника: «Будь-яка галузь, базована на певному об'єднанні, має потенційну енергію, яку можна реалізувати через стартап». Акселератор стверджував, що потребує людей, готових завдати удару системі, але такий інструмент, як організація працівників, міг ударити надто сильно. Навряд подібний план співпраці можна було вважати вдалим.

В офісі я обережно висловила одному програмістові свої думки з приводу перспективи створення фахових організацій працівників технологій. Сказала, можливо, люди визнали б у них своїх захисників, якби такі організації відстоювали інтереси працівників. Гроші можуть до певної міри роз'єднати людей. Можливо, ті, хто нині створює інструменти для об'єднання, могли б підказати, як цього досягти. Може, нам не слід квапитися ототожнювати себе з харизматичними лідерами галузі. На мене варто сподіватися, що гроші, наші привілеї та ринки праці завжди залишатимуться такими, як зараз. Напевне, потрібно враховувати й те, що ми колись постаріємо. Що ж ми все-таки коїмо, допомагаючи мільярдерам? Мільярдери — це ознака хворого суспільства. Їх не має бути. Не може вважатися високоморальною структура, в якій прийнятне таке величезне накопичення багатства.

«Будь ласка, не починайте цитувати Маркса й запевняти мене, що наші з вами колеги мають захопити засоби виробництва», — програміст похитав головою та нагадав мені, що виріс у бідності й витратив роки, працюючи на реальних конвеєрах, поки навчався програмування. «Ідеться не про солідарність. Мова лише про особисті можливості. Коли я дихав азбестом, ніхто з тих, хто вивчав інформатику в університетах Ліги плюща, не прийшов мені на допомогу». Я обрала не ту аудиторію. Не готова була відбивати подібні аргументи.

Програміст запевнив мене, що це лише черговий фетиш для аматорів. Як рольові ігри наживо, як рок-фестивалі. «Це масова багатокористувацька онлайн-гра робітничого класу, — сказав він з байдужим, відстороненим виглядом, — ми до неї не здатні».

Мені стало соромно за власні класові привілеї, за все, що сприймала як належне. Найближчий випадок моєї фізичної праці на той час — складання картонних коробок у підвалі книгарні. Я принесла для нас газованої води зі смаком мандарина. Ми жартували з приводу можливих вимог профспілки працівників технологій — ергономічних клавіатур чи дозволу на собак в офісі. Але жарти не покращили мого настрою. Ніхто з нас не міг цього «відпустити».

«Людям потрібні профспілки, щоби почуватися в безпеці, — сказав програміст. — Від чого вони мали б захистити нас? Від некомфортних розмов?»

У наших колег, які працювали віддалено в інших містах, теж були свої побажання. Вони часто почувалися співробітниками другого сорту. Мірою того, як компанія ставала більш корпоративною, культура віддаленої праці робилася обов'язковою і значно жорсткішою. Ранній техноутопізм стартапу не набув поширення, хоча й не через відсутність певних спроб.

Під час внутрішньої дискусії в компанії деякі віддалені працівники домагалися для себе певних привілеїв. Жінка, яка називала себе цифровим кочівником, зазначала: позаяк до офісу в Сан-Франциско постачалися їжа та напої, було б справедливим надання додаткової фінансової допомоги на перекуси та напої для віддалених працівників. «Я працюю в кафе, — писала вона, — мушу щось купувати, коли там перебуваю, і навіть не можу зайвий раз випити кави».

Хтось нагадував, що в офісі є бригада прибиральниць. «Безумовно, було б непогано підвищити їм зарплату», — додали на той випадок, якщо хтось не зрозумів, про що йдеться.

«Не завадив би скромний щорічний бюджет на облаштування офісу», — написав один програміст. Він перелічував те, на що

потрібно було б витратити кошти: на ремонт меблів, на придбання офісних рослин, міні-холодильників, настінних прикрас.

«Рейси, довші за чотири години, можна було би бронювати у бізнес-класі, — писав рекламний агент. — Я представляв би компанію ліпше, якби під час рейсу міг подрімати».

Хтось запропонував облаштувати власний тренажерний зал. Інші — придбати співробітникам велосипеди, гарні кросівки для бігу, дошки для серфінгу або лижі. «Ми могли б підписатися на доставку коробок з набором снеків», — запропонував представник служби підтримки клієнтів, чия скромність мене просто зворушила.

«Я хотів би бачити більше можливостей для корисних спортивних занять, — написав інший програміст. — Почуваюся незручно в тренажерних залах, тому для своєї фізичної підготовки здебільшого займаюся пейнтболом. Було б непогано закупити для цього обладнання та фарби».

Мій товариш-програміст надіслав мені повідомлення: «А я вам що казав? Почитайте все це, а потім скажіть, чи й далі готові надавати цим людям бодай якусь владу?».

Один із розробників програмного забезпечення, якого я знала через спільних друзів, напросився зайти до нашого офісу в обідню перерву. За його словами, він ніколи не відвідував наш офіс і просто вмирав від бажання тут побувати. Робота в улюбленій компанії програмістів забезпечила мені незаслужену пошану. Я не зізналася, що майже завжди працюю з дому, де сиджу в розтягнених легінсах.

Коли розробник прибув до офісу, щось у ньому мені здалося не таким, як завше. Він якось незвично вбрався: шкіряна куртка й «окуляри авіатора». Я насторожено розглядала його, поки він роздивлявся незайняті ряди автостоянки. «Отже, звідси все починається», — він схвально кивнув. Я забула, що стартап із використання програм з відкритим кодом означає для людей з вулиці. Розробник лише інколи виконував роботу для великих корпорацій, був гвинтиком у машині, та й по всьому. Так він висловився.

Ми взяли з собою свій обід на майданчик на даху й сіли на осонні. Від вулиці шезлонги закривав бар'єр з пальмової рослинності. У басейні на сусідньому житловому будинку плавала жінка: повільно описувала рівні кола. День дихав млосною розслабленістю. Мені кортіло простягнутися в такому зручному білому шезлонгу з романом у руках. І щоб хтось нагадав про сонцезахисний крем.

Ми з розробником їли локшину соба й розмовляли. Десь за півгодини він склав серветку в порожній контейнер та ніби між іншим запитав, чи знайома мені історія з документами від анонімного джерела. Про це повідомлялося в новинах кілька місяців тому, але подібні заголовки днями знову зарябіли в засобах інформації. Документи викривали особисту інформацію низки високопоставлених політиків, мільярдерів і бізнесменів. Їх звинувачували в антидемократичній діяльності. Газети розповідали про наслідки цього викриття.

Звичайно, я знала й запитала, чому гість про це згадав.

Розробник відкинувся на стільці й самовдоволено посміхнувся. Гострим, стрімким жестом підняв руки й вказав обома великими пальцями собі на груди.

Я була спантеличена. Не хотіла цього знати й не розуміла, якою має бути моя реакція. Розробник пояснив, що вирішив звернутися до мене, бо розчарований поданням інформації у ЗМІ. Хотів показати, що зловживання владою можуть бути викриті звичайним громадянином, адже не мав розвідки. Він проста людина, яку турбує структурна нерівність, тож мусив нагадати всім, що змови в цій сфері — справа звична. За його словами, історію часто рухають випадкові речі. Він хотів знайти когось, здатного донести іншим його історію краще, яскравіше. Сподівався, що я зможу знайти в Нью-Йорку потрібних журналістів.

Журналісти з Нью-Йорка пояснили мені, що ця історія вже вичерпала себе. Проте я не могла викинути з голови думки про неї. Оцінила той факт, що є програмісти, які досі розглядають свої вміння як рушійну силу, здатну змінити суспільство на краще.

Вони не просто служать індивідуальному збагаченню. Усі ці люди, які в свої двадцять чи тридцять років сидять у офісах найдорожчих компаній, де їм накладають безкоштовної кашки в мисочки, неначе пташкам корму в годівнички, та поють із пляшок водичкою, що пахне фруктами, вмирають від нудьги, але не в змозі залишити персональні депозити. Все це мало майже нереальний вигляд. У Кремнієвій долині крився невичерпний потенціал, і більшість його накопичувалася просто навколо рекламних технологій, цього породження інтернет-економіки.

Мені подобалося думати, що дехто серед програмістів, яких я бачу щодня, коли йду вулицею, також дедалі більше розчаровуються в підприємстві. Вони теж бажають чогось більшого, кращого. Вони глибоко проникли в глобальну систему, до якої роблять свій внесок, бажають її змінити та готові ризикувати. Як законослухняну громадянку, мене це лякало. Проте з іншого боку — викликало радісне хвилювання й вселяло надії.

Природа Північної Каліфорнії порушувала звичайне сприйняття плину часу. Мене збивала з пантелику безліч постколоніальної немісцевої флори. Я чомусь завжди їла йогурти, термін вживання яких минув. Повсякчас намагалася пригадати, яка зараз пора року. Три роки не бачила дощу. Недарма Сан-Франциско називали містом Пітера Пена, недарма так багато людей тут намагалися вічно жити «сьогодні». Тут було так легко забути, що ти старішаєш, або колись це має з тобою статися.

«Я вже понад десять років живу мов двадцятирічна дівчина, — сказала одна з моїх колег, коли ми сиділи в офісному барі, — мені майже сорок. Чому я відвідую по три концерти на тиждень, наче в мене досі немає дітей?»

Кілька наших колег змішували коктейлі. Хтось відкрив пляшку рожевого просеко.

Двоє чоловіків у фірмових толстовках грали у шифлборд, інші двоє — в пінг-понг. Крізь високе — від підлоги до стелі — вікно позаду пульту ді-джея я спостерігала за чоловіком, який дрімав на осонні, просто на тротуарі, в штанях, натягнутих лише до середини стегна.

«Мої давні друзі вдома турбуються через іпотеку, — вела далі колега, зазираючи в чашку із рештками кави на дні. Вона зітхнула. — Як це воно, коли всі навколо дорослішають? Коли тобі перестає бути весело?»

То це все-таки було весело? Це справді було весело? Того літа мені виповнилося двадцять дев'ять років, і мої бажання почали відрізнятися від тих, які я мала в двадцять п'ять. Я придбала невідчипну звичку нетерпляче переглядати застосунки з продажу нерухомості, мовби

відповідно до свого типу особистості за Маєрс-Бріггз*, очікувала, що перебудований всередині вікторіанський будиночок у районі Коул-Веллі сам запросить мене до себе.

Я почала помічати немовлят на вулиці, ніби це була якась дивина. «Поглянь лише на цю дитинку!» — казала Єну, ніби побачила якусь рідкісну пташку або летючу зірку.

На свій день народження Патрік влаштував невеличку вечірку на природі, в кінному клубі при парку Муїр Вудс. «Тих, хто згоден винайняти коней і зробити таким чином добровільний внесок на їхнє утримання, запрошуємо в сідло», — повідомлялося в листівці.

Коли наступних вихідних ми з Єном прибули до кінного клубу, побачили на тлі мисок із салатами групу комп'ютерників у одязі, не надто пристосованому для прогулянок на конях. На решітці лежали шматки лосося. Обори для коней були порожні. «Та ви ж знаєте Сан-Франциско, — сказав мені веселий підприємець у флісовому жилеті, коли я поцікавилася, як воно буде з кіньми, — тут навіть у коней не всі вдома».

Єн почав розмову з розробником, яким захоплювався, — дизайнером концептуальних експериментальних інтерфейсів для користувачів. Це був той рідкісний випадок, коли я почула, як він говорить про інформатику. Зазвичай Єн був таким стриманим у розмовах про свою роботу, що я часом забувала, як він любив її таємничу магію. Я сиділа за столиком для пікніків і намагалася потроху долучатися до розмови між двома програмістами, які обговорювали спеціальну літературу для підлітків.

Я не часто зустрічалася з Патріком у присутності інших, але достатньо, щоб зрозуміти своє місце в його соціальному оточенні, яке значною мірою складалося з учених, підприємців і технологів. Часто ніяковіла, коли доводилося казати, що працюю в службі з підтримки

* Визначник типів особистості, розроблений шкільною вчителькою Маєрс-Бріггз у середині двадцятого століття, надзвичайно популярний у США.

клієнтів, а потім гнівалася на себе. Не додавало мені впевненості й те, що коли почувалася ніяково, щосили вдавала войовничу й зухвалу, старалася підстрибнути вище власної голови. Завжди затягувала засновників у дебати про те, чи можна відносити до літератури сайти, які переглядає безліч людей, або знаходила несподівані аргументи проти приватизації, починала суперечки з цього приводу.

Зараз почувалася піднесено й поводитися чемно. Вдалося залишатися самою собою. Розмова то розгоралася, то затухала. Я помітила, що коли Патрік починає говорити, люди поряд із ним замовкають і прислухаються. Мені теж було цікаво його слухати.

Шматки лосося зняли з гриля, долучили до салатів і зібралися навколо столу для пікніку. Посеред обіду до нас підійшов худорлявий чоловік з поліетиленовим пакетом у руках. Патрік підскочив від хвилювання. Всередині пакета, пояснив він, два прилади для визначення рівня глюкози в крові з цифровими датчиками. Такі прилади було важко придбати в США, датчики імпортували. Ми спостерігали, як він розгорнув пакунок, здригнувся і ввів датчик собі в плече. Я обмінялася багатозначним поглядом із Єном. Адже Патрік не хворів на діабет. «Ну як? — запитав Єн. — Круто. Я б теж спробував».

За деякий час винесли невеличкий торт зі свічкою. Ми заспівали «Happy Birthday», Патрік зашарівся.

«Ну гаразд, — сказав він після всіх привітань, — будемо гасити вогонь?» Я запропонувала поки що залишити. Ми могли б поставити намети, потім випити віскі й поговорити біля вогню, поки ще не зовсім пізно й не надто холодно. Моєю улюбленою частиною відпочинку на природі завжди був той час, коли люди обмінюються своїми потаємними думками, сперечаються, насолоджуються неквапними вечірніми годинами. Я була в захваті від можливості поговорити з ними всіма, коли друзі Патріка трохи розслабляться. Патрік збентежився.

Я глянула на присутніх і раптом зрозуміла, що ставати тут табором ніхто не збирався. Лише ми з Єном прихопили з собою намет. За десять хвилин усе було прибрано й спаковане до паперових мішків, гриль

почищений, сміття розсортоване. Люди зникли в нічній темряві біля якогось фургона, куди занесли залишки вечері та кулери. Світло фар упало на шлях і згасло за поворотом. Ще не було й десятої.

«Гадаю, ми знайдемо собі тут місце», — Єн озирнувся навколо. Мені раптом здалося кумедним те, що ми маємо самі заночувати в Маріні серед стаєнь під відкритим небом. Простір навколо був до смішного широчезний. Обори для коней виблискували в місячному світлі. Мені стало цікаво, чи не навідаються до нас паркові охоронці? Якщо так станеться, чи минеться нам ця пригода? Часом не оштрафують? Це була державна земля. Чи не порушували ми закон? Чому я раптом вирішила, що ми всі тут ночуватимемо, наче таким людям нема чого робити зранку наступного дня? Якоюсь частиною свого ества ніяковіла: усі, крім мене, мали купу планів на ці вихідні. А моїм єдиним планом було завтрашнє виготовлення пастки для плодових мушок. Іншою своєю частиною я обурювалася. Чому маю соромитися, що я така непродуктивна, що мені кортить попивати віскі й милуватися зорями?

Я сказала, що нам, певне, ліпше повернутися до міста. Єн похитав головою. Він випив чимало пива й не був упевнений, що зможе вести машину. Дороги тут звивисті й не освітлені. Ми поставили намет і почистили зуби. Сплювували просто на землю. Потім позалазили в спальні мішки й слухали, як секвої риплять під поривами вітру.

Хоча я й не прагнула того, чого хотіли Патрік та його друзі, все ж таки вбачала щось привабливе у житті, яке вони обрали. Заздрила їхній цілеспрямованості, їхній відданості своїй справі. Вони знають, чого хочуть, і заявляють про це вголос. Саме цьому я завше заздрила. Усі вони такі успішні й сильні. Нічого, що я навряд розуміла, чим займається більшість із них. Однак я знала, що вони в цьому досконалі.

У свої двадцять вісім років Патрік створив щось складне й корисне, й воно, здається, сподобалося людям.

Мені було цікаво, що було б, якби він та його друзі почали керувати галуззю. До того, мабуть, ішлося. Також цікаво, що це могло б

означати для нас із Патріком на особистому рівні. Наша дружба вже вимагала від обох сторін певного вміння уникати незручних ситуацій. Мені було цікаво, чи можуть гроші й статус змінити його й чи не стану я для нього таким собі зобов'язанням. Подумала, що людям на його місці часто не залишається вибору — мусять відповідати певним очікуванням. Система, якій вони підкорилися, не просто потужна — то бездушна машина. Як і більшість ідеологій, технології в процесі свого створення приваблювали недовго й поступово виявлялися потенційно руйнівними, коли їх розвиток доводився до логічного завершення. Спостереження за формуванням публічної ідентичності Патріка для мене вже стало стресовим. Часом у соціальних медіа він підтримував такі дописи та займав таку позицію, що це мене дивувало й змушувало нервувати. Як приватна особа, він був веселий, вдумливий, відкритий. Та як громадська персона, з якою я часто не погоджувалася, Патрік нарощував свої силу, вплив і владу.

Я поділилася своїми думками з Єном, який читав у світлі фар. Він знизав плечима й потягнувся, щоб спіймати комара.

— Гадаю, ти недооцінюєш те, що маєш сама й чого немає у них, — сказав він.

— Ти так думаєш? — я обернулася до нього, щоб глянути у вічі.

— І це чудово, — сказав Єн, — я вважаю це важливим. Чимось таким, про що варто замислитися.

Мені здавалося, все, що я мала у нематеріальному сенсі й чого не мали чоловіки з Кремнієвої долини, було саме тим, що я намагалася у собі подолати за останні чотири роки. Робота з технологіями була спробою позбутися тієї непрактичної, емоційної, мрійливої, сентиментальної, суперечливої та незручної частини мене, яка хотіла звідати почуття кожного, яка змушувала мене витратити час на читання романів і на інші речі, які не мали видимої матеріальної ціни.

Урешті я погодилася, що мої цінності насправді вартують не менше за ті, які могла запропонувати спільнота підприємців. Ніщо не переважало, просто це різні речі. Їх вага залежала від тих,

заради кого я живу. Хоча прийняття цієї істини навряд можна було б назвати неочікуваним відкриттям, але воно вимагало від мене певного перепрограмування. Причини ухилянь від прийняття остаточного рішення та всіляких зволікань крилися не лише в таких практичних речах, як гроші та жага соціального схвалення. Вони мали й особистий характер. Гадаю, більше за необхідність визначитися з власними бажаннями, бентежило мене єдине — необхідність сказати про них уголос. Свого часу я відчула полегшення, коли приєдналася до людей, які показали себе в чомусь вищими, захищеними від невизначеності, самотності, невпевненості.

На жаль, ця моя мотивація нікуди не поділася. Проте в людях, на яких я намагалася справити враження, не було нічого надзвичайного. Більшість із них були розумні й приємні, але ж таких людей взагалі чимало. Відчуття новизни минулося, кінець гри видавався дедалі сумнівішим. Як і раніше, я чіплялася за переконання: необхідно шукати сенс свого життя та шлях до своєї самореалізації в роботі. Це стверджувалося в мені більш ніж двадцять років, поки я отримувала освіту, в цьому полягали бажання батьків, такі соціально-економічні міфи передавалися від покоління до покоління, до цього мене заохочували. Та замість того, щоб відчувати задоволення, я ніби загрузла в болоті й почувалася розчарованою. Можливо, в основі моєї емпатії до молодих підприємців Кремнієвої долини лежали сумніви щодо морального, духовного та політичного характеру шляху, обраного мною в двадцять п'ять років. Адже тим часом багато хто з них упродовж десятиліть мусив вести спосіб життя, який вони обрали ще підлітками. Звичайно, дехто хотів би нарешті зійти з цієї стежки. Я ж наразі розглядала для себе різні варіанти.

Міркувала над тим, що буде, якщо залишуся. Розуміла, що змогла б домогтися певного успіху в галузі технологій, хоча й не є фахівцем. Могла б стати менеджером середньої ланки, потім керівником, потім консультантом або тренером, який виступає на конференціях,

щоб надихати інших жінок у галузі. Могла собі уявити, як виступаю на сцені з пультом у руці, вимушено посміхаюся та переймаюся тим, що моя зачіска може будь-якої миті втратити пристойний вигляд. Уявляла, як пишу повідомлення в блогах про власну філософію бізнесу: «Як втратити свій шанс», «Як не слід провадити переговори» чи «Як роззрюмсатися перед своїм босом». Могла уявити, як працюю вдвічі старанніше за своїх колег чоловічої статі лише для того, щоб мене сприймали бодай із половиною тієї серйозності, з якою сприймають їх. Могла уявити, як приймаю рішення на користь ринку, які заохочуються цим ринком, і вважаю себе важливою, бо поводжуся правильно.

Мені подобалося відчувати, що поводжуся правильно, подобалося знати, що маю рацію. Та водночас я хотіла почуватися добре й довіряти власній інтуїції. Бажала, щоб моє власне життя було мені цікавим.

Довго намагалася зберегти переконання, що в основі підприємницьких амбіцій лежить інтимна, невтамована жага, в якій ніхто не хоче зізнаватися. Певний духовний аспект цих амбіцій криється за офісними заняттями йогою, застосунками для медитації, вибіркоким стоїцизмом та провідними думками, що циркулюють у колі підприємців. Як же ще можна було б пояснити їхні ритуали та збори, конференції та зустрічі поза офісом, відданість стартапам і фанатичну модернізовану й оптимізовану працю? Я була схильна бачити за всім цим вразливість.

Усі ті хлопці, спритні й параноїдальні водночас, схильні до крайнощів, опиралися цілому світові, поки не знайшли ту його частину, яка їм піддалася. Я припускала, що в них є люди, на яких вони прагнуть справити враження, їм кортить потішити батьків, щось довести братам і сестрам, із якими вони вступили в суперництво. Я припускала, що їхні справжні бажання зрозумілі: їм бракує товариства й близькості, вони просто прагнуть любові. Я знала, що найбільше задоволення таким людям приносить створення системи, а їхня робота — єдина втіха. Та припускала, що всі вони бажають більшого.

Я завжди шукала емоційного, психологічного пояснення діяльності цих людей, якоїсь особистої історії. Витонченої історії, на якій могла б ґрунтувати свою симпатію. Мені вдалося себе переконати, що їхнє доросле життя зумовлене психічним переосмисленням потаємної, не до кінця пережитої підліткової травми. Моя одержимість духовними, сентиментальними та політичними мотивами представників класу підприємців, напевне, була недолугою спробою позбавлення себе відчуття провини за участь у цьому глобальному проекті. Але важливіша за все моя віра: вони зможуть стати майбутньою владною елітою. Я хотіла вірити, що коли покоління зміняться, ті, хто прийде до економічної та політичної влади, будуватимуть інший, кращий світ, призначений не лише для таких людей, як вони.

Пізніше я поховала цю самооману. Не лише тому, що такий варіант майбутнього був конституційно неможливим, — адже ця свавільна влада зрештою стала би проблемою для всіх, — а й тому, що зрозуміла хибний шлях пошуку особистої історії там, де потрібно бачити систему.

У юнаків із Кремнієвої долини все було гаразд. Вони любили свою галузь, любили свою працю, любили вирішувати проблеми. Не мали жодних неприємностей. За своєю природою вони були будівничими, або самі себе такими вважали. Вбачали ринок у всьому і в усьому бачили тільки можливості. Непохитно вірили у власні ідеї та власний потенціал. Відчували захват від свого майбутнього. Мали владу, багатство й засоби контролю. Людиною з невтамованою жагою виявилася саме я.

Ми були не такими вже юними, щоби мати право посилається на недосвідченість і цим виправдовуватися. Можливо, винна в усьому наша зарозумілість. Байдужість, зайнятість. Ідеалізм. Певне самовдоволення, властиве людям, чиї справи останніми роками посувалися добре. Ми сподівалися, що все якось минеться.

Останнім часом ми всі були вкрай заклопотані роботою, аж поки не зрозуміли, що, можливо, марно сподівалися й що посада президента Сполучених Штатів може перейти до агента з продажу нерухомості, який колись грав роль успішного бізнесмена на телебаченні. Усі ми опинилися на межі відчаю, залишалось тільки сподіватися, що громадяни вчинять диво. Група засновників вклала гроші в ініціативу із заохочення людей до участі у виборах. Так керівництво намагалось спонукати молодь до виконання громадського обов'язку. Це робилося за допомогою цільової реклами в мобільних застосунках і соціальних мережах. Надходили пожертви через Інтернет. Стартап із використання програм з відкритим кодом вирішив запустити повідомлення для користувачів у Сполучених Штатах із нагадуванням про день виборів.

Як завжди в часи політичних криз та соціальних потрясінь, заможні білі американці, які мешкали в містах на узбережжі, зосередилися на внутрішніх проблемах країни. Я не становила виключення. Гадала, що перемога у нас в кишені. Кремнієва долина здавалася мені потягом, якого ніхто не зможе зупинити. Сама себе втішала й покладалася на потужність технологій. Довіряла їхньому вмінню обертати все на свою користь. Не знаю, хто більше помилявся — підприємці, які гадали, що здатні змінити хід історії, чи я зі своєю вірою в них.

Одного дня на початку листопада я відкрила свій ноутбук і побачила, що команду з контролювання умов надання послуг спантеличили запити репозиторію з твердженням, що там є дані про виявлені випадки сексуальної експлуатації та педофілії під прикриттям піцерії у Вашингтоні. Я переглянула неопрацьовані запити в чаті, спробувала розібрати їх. Контент складався в основному з інформації, отриманої через витік з документів президентської кампанії, але всі повідомлення, по суті, зводилися до єдиного. Від усього цього тхнуло конспірологією*.

Я не могла змусити себе цим займатися. Не знала, що зможу побачити за всім цим, та й взагалі нічого не хотіла бачити. Мої товариші по команді, здається, тримали все під контролем. Я відчувала глибоку вдячність за їхню готовність вирішувати проблеми, за чудовий гумор та роботу навіть у заплутаних і непривабливих закапелках Інтернету. Повернулася до своєї роботи: потрібно було вирішувати проблеми з авторськими правами. Аж тут у наш командний чат скинули емоджі з шматочками піци. Я не хотіла більше думати про цей репозиторій, хоча про це вже торочили у всіх новинах.

Пізніше мені було цікаво, чи не тому я не надала належного значення цьому випадкові, що була радше продуктом технологічної галузі з її відразу до контексту, прагненням швидкості й масштабності та гідною подиву короткозорістю. Мабуть, більше, ніж хотіла це визнавати. А, може, причиною цього були мої особисті риси, можливо, я не була ні аналітиком, ані системним мислителем.

Навіть якщо так, системні мислителі до цього теж поставилися легковажно.

* У 2016 році навколо одного з кандидатів у президенти США, Гілларі Клінтон, почали з'являтися конспірологічні теорії. Однією з найпопулярніших стала чутка, згідно з якою пані Клінтон підтримувала та фінансувала таємну мережу педофілів. Якщо вірити цій теорії, яка зрештою виявилась абсурдною, педофіли ховалися під прикриттям мережі ресторанів швидкого харчування.

Ми з Патріком зустрілися за вечерею. Я знайшла його в глибині зали ресторану за читанням видання його компанії. Він чекав на мене. Допоміг скинути пальто й нахилився до мене через стіл. «Чи настане зима для галузі технологій?» — запитав Патрік. Я гадала, він має на увазі вислів про зиму в Сан-Франциско, який приписують Марку Твену. Потім зрозуміла, що Патрік посилається на популярний роман-фентезі — настання зими означало продовження нещасливих подій.

Під час виборчої кампанії зросла увага до Кремнієвої долини. Ці видання нещодавно в деталях аналізували вибір технологічними корпораціями компаній для обслуговування кафетеріїв. Зазвичай для цього подавали заяви до Комісії з цінних паперів. А тепер ті самі ЗМІ зайняли жорстку позицію. Поширилися розмови про антимонопольне регулювання, про норми безпеки споживчих товарів, закони про авторське право. Далі перейшли до пристрасної критики Інтернет-залежності та посилення економічної нерівності, до якої призводить розвиток технологічних компаній. Виявляли розповсюдження через соціальні мережі дезінформації та конспірологічного контенту. Галузь звикла привертати до себе увагу, але ж не в такий спосіб.

Я зауважила, що технологічна галузь розкошує. Якби для неї настав час сплати за рахунками, внаслідок цього поменшало б стартапів, які займаються розробкою програмного забезпечення для спільного користування або продажем сорочок. Це не здавалося б мені кінцем світу. Я не надто непокоїлася за технологічну галузь. У будь-якому разі, здавалося, поки що насувалися набагато серйозніші проблеми. Патрік кивнув. Вигляд мав виснажений. Так само зараз почувалась і я. Момент для дискусії про вади й чесноти Долини був не надто вдалий.

Я сказала, що хотіла би розглядати можливі майбутні події з оптимізмом. Але що міг на це відповісти Патрік? Я звикла до іншого: він завше підбадьорював мене та вселяв мені віру в краще майбутнє. Він був таким продуктивним, таким успішним. Звичайно, в Патріка мали бути ідеї щодо правильної поведінки. Та він опустил погляд на свої руки. «Я й справді не знаю, — озвався нарешті. — Ситуація доволі серйозна».

Наприкінці нашої трапези він вибачився й сказав, що мусить прийняти діловий дзвінок, але це не займе багато часу. Його компанія перебувала на завершальній стадії нового раунду збирання інвестицій. Це був для них ще один спосіб закріпитися в майбутньому. Наразі панувала політична невизначеність. Ми поділили між собою оплату рахунку і вийшли, застібаючи під вітром свої чорні пуховики.

Коли йшли Фолсом-стрит, Патрік приєднався до конференц-дзвінка. На вулицях було темно й незатишно. Патрік вийняв із наплічника планшет, відкрив електронну пошту й проставив свій підпис на кількох документах. Мене вражали спокій і впевненість, з якими він вирішував справи буквально по всьому світу.

Ми пройшли під естакадою в бік району Со Ма. Я глянула на Патріка, який радісно й жваво говорив зі своїми співрозмовниками. Висловлювався повними, досконалими фразами. Я замислилася: що може означати для нього особисто «настання зими». Уявлення не мала, чим він ризикує. Важко було визначити, хто з нас втратить більше.

За кілька тижнів я змогла про це дізнатися, коли читала модерований форум. У коментарях обговорювали стартап Патріка, для якого проводився раунд зі збирання коштів. Його оцінювали серед найвищих у Долині приватних компаній. Того вечора в тьмяному світлі ліхтарів під естакадою Патрік став одним із наймолодших мільярдерів світу.

Я зателефонувала розробникові, який заявляв про власну відповідальність за гучне викриття. «Ви можете дещо для мене зробити?» — запитала я, мов дитина тупцюючи на килимі.

Він на мить замовк. «Я не зовсім зрозумів, про що ви просите, — сказав нарешті. — Зазвичай така робота не швидко виконується. Вона може зайняти місяці. При цьому я не можу надати жодної гарантії». Я сама не знала точно, чого саме від нього хочу. Якогось підтвердження моєї утопічної віри в правдиву інформацію. Якогось виправдання в мережі, масштабного розголосу. У будь-якому разі, кілька місяців чекати не могла. Мала всього кілька днів.

Ми з двома подругами по коледжу та колегою з команди продажів поїхали до Ріно та винайняли номер в оформленому за морською тематикою казино, неначе компанія, що прибула сюди на дівочу вечірку. Хоча приводу для святкування у нас, якщо по правді, жодного не було. Ніхто не додумався прихопити купальник для басейну, жодна подруга не захоплювалася ігровими автоматами. Ми блукали залами та знічев'я розміщували в соціальних мережах фотографії пальм і підсвічених синім фонтанів з водянниками й дельфінами. Стривожені й напружені, майже не спали вночі.

Наступного ранку вирушили до волонтерського центру, розташованого неподалік, щоб поміняти номери на електромобілі, який узяли напрокат в Каліфорнії. Коли стояли в черзі, я зрозуміла, що не знаю, в якій частині міста ми знаходимося. Ми завели адресу в застосунок із картою та їхали за нею. Так само, як дісталися до Ріно із Сан-Франциско. Без цього застосунку я могла б заблукати де завгодно.

Наступні два дні займалися агітацією у передмістях. Мені не подобалося привертати до себе увагу, неприємно було нав'язуватися незнайомим людям. Знала, що всі вони здаля спостерігають, як ми наближаємося до їхніх ганків. У робітничих мікрорайонах з тихими сонними вуличками майже в усіх припаркованих автомобілів на лобовому склі були наліпки стартапів, що пропонували поїздки.

Мою колегу турбували чутки, буцімто в команді з продажів можуть початися звільнення. «Благай Бога, щоб знизилася інфляція», — радила наліпка на бампері автомобіля.

У день виборів, сповнена тривожного оптимізму, я прикріпила до своєї куртки емальований значок у формі матки й пішла снідати. Кілька чоловіків сиділи в черзі до ігрових автоматів і курили. Коли барменка в кафе при казино подала моє замовлення, відповідно до плану, за яким я мала цього дня вести агітацію, я запитала, чи збирається вона йти голосувати. «Не цього року», — вона похитала головою. Я розгубилася. «Що ж, я вас не засуджую», — озвалася нарешті, хоча й не була впевнена, що саме так і думаю.

Того дня мало хто відгукувався на наш дзвінок у двері. Ми сіли на бордюрі, розділили між собою воду та бутерброди. У однієї з моїх товаришок була на шиї табличка із зображенням розгніваної жінки та футболка з написом «Руки геть від Пуссі»*. Відомі особи на фотографіях у моєму телефоні мали гламурний вигляд у вишуканих брючних костюмах**. Люди прикріплювали на одяг наліпки «Я проголосував». Венчурний капіталіст опублікував фотографію пляшки шампанського навпроти пляшки горілки й додав сірий фільтр для підсилення ефекту. Друзі ділилися селфі з екзит-полів, їхні осяяні осіннім сонцем обличчя випромінювали впевненість та оптимізм. Чат компанії незвично мовчав.

Життя в режимі економії уваги призвичаїло мене не помічати деяких речей. Мої стрічки в соціальних медіа були переповнені феміністськими гаслами та зображеннями — керамічними вазами у формі оголених грудей, дитячими піжамами з написом «Майбутнє за жінками». Таким був мій Інтернет упродовж кількох місяців.

Усе це не зачепило Неваду. Жінки стояли за розсувними дверима, дивилися на нас із нашими плакатами, патріотичними наліпками та

* «*Pussy grabs back*» (англ.). Перед президентськими виборами 2016 року в США прокотилася хвиля жіночих протестів проти кандидата в президенти Дональда Трампа, учасниці яких використовували плакати з цим гаслом.

** Прихильниці Гілларі Клінтон приходили голосувати у брючних костюмах на знак її підтримки.

Прокляття Кремнієвої долини

витонченим корпоративним фемінізмом узбережжя й лише хитали головами. У якомусь глухому куті заможного мікрорайону з компактними позашляховиками та доглянутими оселями ми сіли до нашого авто й схилилися до своїх телефонів. Я відчепила значок із маткою та поклала до кишені. Ми відчували, що для нас усе скінчилося.

Опитування закривалося. Холоднішало.

ПІСЛЯМОВА

Кілька місяців по виборах мої друзі та колеги не могли нормально працювати. Скаржилися на біль у животі, безсоння, несприятливі астрологічні прогнози. Забагато пили й надміру захоплювались вейпінгом. Відвідували сеанси медитативних звукових ванн і дозволяли собі вживання мікродоз наркотиків, аби запобігти депресії та відновити втрачену продуктивність. Включали до своїх повідомлень електронною поштою такі фрази, як «з огляду на обставини» та «попри новини». Всі поринули в глибини безвідповідального магічного мислення.

У коментарях на модерованому форумі обговорювали «плани Маршалла» з відновлення раціональності та новітнього просвітництва. Компанія-лідер продажу освітнього програмного забезпечення, запропонувала провести в соціальних мережах збір коштів, щоб винайняти приватні літаки для розкидання над червоними округами* листівок із фактами обмеження вільного пересування. А один із колишніх керівників стартапу аналітики запитував, чи хтось може порекомендувати йому місце, де можна придбати золоті зливки. Йому підказували, що наразі надійніша криптовалюта. Ті, хто працював у галузі технологій чи був якимось дотичний до неї, радили своїм друзям і родичам завантажити закодовані програми для зв'язку. Наш підхід до вирішення проблем був таким, як завжди, — що більше технологій, то ліпше.

Деякі керівники компаній і венчурні капіталісти простягали оливкові гілки примирення представникам новообраної влади.

* Округи, де виборці переважно обирають кандидатів у президенти від Республіканської партії.

Лідери галузі організовували протести в аеропортах, або, принаймні, створювали видимість для преси. Вони виступали за розширення імміграційної політики з наданням пріоритету іммігрантам, які вміють програмувати.

Мої друзі з тривогою переглядали свої акаунти, засинали дуже пізно, й на це відгукувалися рекламні алгоритми соціальних мереж. Друзі купували розрекламовані там важкі ковдри, розроблені спеціально для людей з порушеним сприйняттям сенсорних сигналів, та лежали під цими ковдрами в очікуванні зниження рівня окситоцину в крові. Поширювалися фашистські ідеології та параноїдальні теорії змови. Містифікація, дезінформація та меми, давні атрибути культури форумів, перейшли в громадянську сферу. Тролінг став новою політичною валютою.

З'явилася нацистська іконографія в новинах та нацистська риторика у поштовій скриньці команди ToS. Наша команда «Контролю умов надання послуг» була відносно новою, але не єдиною. У різних компаніях подібні служби називалися «Політика», «Політика спільноти», «Довіра та безпека», «Спільнота і безпека», або просто «Безпека». Цим командам було від шести років до шести місяців. Жодна з них не могла взяти на себе відповідальність за думку про кожне звернення до мільйонів людей, які проводили своє життя в Інтернеті, та й не була належно оснащена для цього. Поза галуззю люди вели суперечки з приводу першої поправки до конституції. Всередині галузі ми розраховували ризик свого втручання, зважали на серйозність загрози й намагалися реагувати виважено, але якомога швидше. Прийоми онлайн-зловживань розвивалися стрімко, ми завжди трохи відставали.

Під час зустрічі працівників відповідних команд із різних компаній до мене підійшов високопоставлений працівник відомого стартапу. Хотів поговорити про новий тягар відповідальності, який лягав на нашу службу. Ми тримали в руках паперові тарілки з сиром та фруктами й обмінювалися тривожними думками. Мій співрозмовник

по-змовницькому нахилився до мене. «У Білому Домі зараз немає дорослих людей, — сказав він з ледь помітною посмішкою. — Тепер уряд — це ми».

Певний час я гадала, що для нас усе змінилося, що свято скінчилося. Гадала, галузь збирається визнати, що це початок кінця, що період, який я пережила у Сан-Франциско, був завершальним етапом докризової епохи, кінцем Золотої лихоманки нашого покоління, нетривалої доби надмірності.

Якось я вийшла з дому. Навколо був звичайний світ із наркоманами й аматорами пробіжок, з дитячими візочками, дорогими бутиками та евкаліптами. Все було живе та яскраве, як і раніше. Розвантажувачі працювали біля складів, наповнювали їх новими товарами. Службові автобуси для розвезення долали пагорби, гальмували на спусках. Місто й галузь, пов'язані в єдину систему, й далі бігли по колу.

Я могла назавжди залишатися на своєму робочому місці, але знала, що саме тепер настав час піти. Грошей і приємного способу життя мені виявилось недостатньо, аби зносити емоційне навантаження, вигорання, постійне повторення одних і тих самих дій, періодичне відчуття токсичності. Усі дні були однакові. Я щоранку вешталася своєю квартирою-студією, вовтузилася в своєму кріслі й відчувала, як навколо шириться порожнеча. І якщо мені бракувало сміливості, принаймні заради свого спокою я мала щось із цим робити.

Окрім того, знайома жінка зазнала сексуального насильства під час одного з виїзних заходів компанії. Це було жахливе саме по собі, але ще гірше — те, як до цього поставилися на структурному рівні. Коли я випадково дізналася, як розглядали цей інцидент, уже не захотіла нікому в цій галузі допомагати багатіти. І взагалі не хотіла нікому бодай у чомусь допомагати.

На початку 2018 року я залишила стартап використання програм з відкритим кодом. Бажала змін у своєму житті, бажала писати. Події останніх років змусили мене відсторонитися від власного життя,

поглянути на нього збоку та спробувати визначити його вектори, загальні обриси й окремі деталі в дії. Психологи називають це дисоціацією. Я вважаю це соціологічним підходом, який дав мені змогу позбутися невдоволення й зробив моє життя цікавішими.

Моє звільнення з віддаленого робочого місця не було особливо зворушливим. Свого останнього робочого дня я провела шістдесят дві розмови у відео-чаті. Потім закинула в чат команди з контролю умов обслуговування клієнтів емоджі, яке помахало всім рукою, та розмістила стислого прощального листа на внутрішньому форумі компанії. «Я й не знав, що ви тут працювали», — написав один колега в коментарях. Потім я сіла з ноутбуком на ліжку й спостерігала, як поступово скасовується мій доступ до кожної внутрішньої платформи. Кожне з чотирьохсот чотирьох скасування нагадувало лампочку, яку вимикає людина, коли йде з дому. Цілий світ опинився застібнутим на блискавку. Я легко прийшла й легко пішла.

За три з половиною роки я отримала право викупити більшу частину акцій, які мали належати мені, як працівникові компанії. Попри чутки про очікуване придбання компанії, не мала однозначної думки про те, як слід вчинити. Пакет акцій був недешевий, і не було впевненості, що зможу на ньому щось виграти.

Однак я таки переконала себе, що варто ризикнути. Останнього з дев'яноста днів, упродовж яких я мала право викупити свої акції, виписала чек на суму всіх своїх заощаджень, аби придбати якомога більше належних мені акцій. Очікувала біля входу для відвідувачів, поки адміністратор акційного фонду опрацьовував мої документи, бачила, як мої колишні колеги радісно спілкувалися в кав'ярні офісу, й мені раптом здалося, що моє звільнення було величезною помилкою.

Я збагнула невтішну для себе істину: якою невразливою почувалися під захистом цієї потужної сили. Суспільство змінювалося, і я почувалася набагато безпечніше всередині цієї імперії, коли сама була частиною машини. Краще бути серед тих, хто спостерігає, ніж серед тих, за ким спостерігають.

Колишні працівники стартапу використання програм з відкритим кодом зависали в чаті, подібному до клубу випускників, де люди намагалися переманювати одне одного у свої нові стартапи упереміш із дебатами про те, чи будуть наші акції бодай колись чогось варті.

Тут писали всіляку дурню й пропонували умоглядні фінансові поради. І далі поширювали фотографії свого колишнього офісу й зображення восьминога-кота. Ностальгували за колишніми зустрічами працівників, проведеними разом вихідними та гучними вечірками в офісі. Саме зараз там пройшов квест з пошуку скарбів, організований для згуртування команди. До цього ще й додавалася можливість зробити селфі із запрошеною стриптизеркою. Ці спогади перетворилися на таку собі спільну міфологію. Реальні історії, які я знала, історії, які розповідали пошепки, залишалися в тіні.

У червні з'явилася новина: стартап використання програм з відкритим кодом за сім з половиною мільярдів доларів придбав дуже різномірний конгломерат, базований у Сіетлі. У дев'яностих роках той конгломерат намагався придушити використання програмного забезпечення з відкритим кодом, але тепер, як запевняли всі учасники угоди, настали нові часи.

У чаті колишніх співробітників люди обмінювалися власними припущеннями щодо можливої ціни на акції, на radoщах публікували свої фотографії у футболках з котом-восьминогом. «Що відчуваєш, коли прокидаєшся людиною, якій більше не потрібно працювати», — написав один із перших співробітників стартапу. Ще одна співробітниця висловила свої неоднозначні почуття з приводу такого несподіваного щастя. «Це так само, як отримати алмаз із зони конфліктів, — написала вона. — Він має цінність, але за неї заплачено людськими життями».

Це був не просто алмаз — ціла алмазна шахта. Значна частина моїх колишніх співробітників стали мільйонерами та мультимільйонерами, а засновники стартапу — мільярдерами. Венчурні капіталісти повернули свої кошти.

Я раділа за друзів, особливо за працівників низової ланки, які гарували неймовірно важко, за їхні сім'ї, яким сума, що позначалася цифрою з шістьма нулями, могла змінити життя. Мені було цікаво, чи розвиватиме компанія класову ієрархію. Потім я подумала, що ця ієрархія існувала й раніше.

Акції, які я придбала, до сплати податків коштували близько двохсот тисяч доларів. За моїми стандартами це було бозна яким щастям, хоча й скромним загалом для галузі. Менша за середню річну зарплату в найвідомішій і всім ненависній соціальній мережі — до шестисот тисяч доларів. Її за своєчасної підтримки спонсорів переказали безпосередньо на банківські рахунки. Багатомільйонні суми надійшли людям, яких я підозрювала в заподіянні непоправної шкоди колегам. Я не відчувала гордості, лише певне полегшення і ще — провину перед колегами.

Мені пощастило. Спустошити цілком свій банківського рахунок, щоб викупити акції, я змогла лише тому, що знала: можу позичити грошей у своєї родини або в Єна. Деякі мої співробітники, здебільшого жінки, які не були фахівцями з технологій, отримували зарплату, яка не давала змоги багато заощаджувати. Вони мешкали в місті з найвищим у країні рівнем витрат на життя. Їм запропонували привабливі пакети акцій, та вони так і не змогли викупити їх після виходу з компанії. Я чула, що декому подовжили термін можливого придбання акцій, поки комісія з призначення грантів не заборонила цього. Таке придбання було шансом, який випадає у житті лише раз. І ці люди з ним розминулися.

Пласка організаційна структура, меритократія, пропозиції, які приймалися без обговорення. Система працювала, як і раніше.

Тієї ж таки весни подав у відставку головний виконавчий директор стартапу аналітики. «Мені просто потрібна перерва, — сказав він репортеріві бізнес-новин, — це був тривалий марафон». У соціальних мережах цей чоловік поповнив лави лідерів думок у галузі, долучився до справи розвитку жанру реалізму засновників стартапів, аби в ре-

жимі реального часу відображувати в мікроблогах розвиток власного емоційного інтелекту.

У чаті колишніх працівників стартапу аналітики мої колишні колеги схвалювали це його рішення. Жартували: чи не можна було б запросити директора до чату й заковували очі під час читання його натхненних дописів. Вони приблизно підраховали, скільки десятків мільйонів могло відійти йому після звільнення. Міркували, чи будуть колись наші власні акції чогось варті. Мене цікавило, чи дуже болісним стало для головного виконавчого директора прощання з компанією, яку він створив. Чи відчував він це, як особисту втрату. Ще мене цікавило, чи має він тепер доступ до «Режиму Бога».

За рік по звільненні головного виконавчого директора директор з технологій та ще декілька програмістів повернулися до стартапу аналітики, щоби продовжити свою справу. Мені кортіло знати, чи відчуватимуть вони лояльність до продукту, чи домагатимуться вирішення нинішніх технічних проблем. Я розуміла їхнє бажання повернутися до стартапу аналітики, хоча знала, що сама ніколи вже не зможу цього зробити. Не лише тому, що знехтувала надійною роботою в галузі технологій заради творчої праці й сподівалася попри все займатися нею надалі. Просто не могла собі уявити, як знову могла б стати такою вразливою і виснаженою, як під час роботи в компанії.

За кілька місяців по тих подіях у районі Місії очікувала на обід із подругою. На вулиці Валенсії, на відкритій терасі перед грецьким кафе жваво розмовляли двоє чоловіків. Минуло майже п'ять років, але я відразу впізнала головного виконавчого директора стартапу аналітики, його пригладжене гелем волосся, худорляву статуру й навіть зелену куртку. Він мав радісний вираз обличчя, здавався розслабленим і трішки старшим. І не вирізнявся з-поміж інших.

Обід у будень серед міста, гадаю, — саме те, чого він потребував. Я відвернулася та якомога швидше звідти пішла. Впевнена, що він мене не помітив.

ПОДЯКА

Я безмежно вдячна Даніелю Левіну Беккеру, Моллі Фішер, Генрі Фрідленду, Джен Ганн, Гедеону Льюїсу Краусу, Сему Маклафліну, Манджулі Мартін, Емілі Накашима, Меган О'Коннелл, Ханні Шнайдер і Тейлору Сперрі за великодушність інтелектуалів та редакторське чуття. Вдячна Ніку Фрідману за попереднє детальне обговорення та Мойрі Вейгель за її дружбу, інтелект і за постійну допомогу.

Дякую Марку Кротову за його неоціненний внесок у цей проект і незмінну підтримку; дякую Дейні Торторичі за те, що спонукала мене написати про Сан-Франциско й культуру стартапів 2015 року, за блискучі редакторські поради від обох. Я вдячна «n + 1», дякую, що пішли на ризик заради мене.

Дякую Крісу Парріс-Ламбу за те, що працював над цією книгою поряд зі мною, і за те, щоб був невичерпним джерелом мудрості, порад, розуміння, гумору та підтримки. Це справді так, і навіть більше. Дякую Сарі Боллінг за чіткі та доречні зауваження, вдячна Ребеці Гарднер, Еллен Гудсон і Вілу Робертсу, які сприяли тому, щоб ця книга дійшла до читачів за кордоном.

Дякую Емілі Белл за віру в цей проект; вона вірила в нього від початку, дякую за те, що спонукала мене копати глибше, й за те, що була зятим прихильником проекту на кожному етапі. Дякую команді видавництва «MCD x FSG», особливо Джексону Говарду, Наомі Хаффман, Шону Макдональду та Саріті Варма. Дякую Ребеці Кейн за її вдумливість і витримку під час роботи над цим рукописом, а також Грегу Вілліпке, Чандрі Волебер, Кайлі Берд, Ніні Фріман, Джонатану Ліппінкоту та Гретхен Ахіллес за їхню увагу й турботу.

Дякую Анні Келлі, Каспіану Деннісу та Сарі Тікетт за підтримку цієї книги у Великій Британії.

Дякую Емілі Стоукс за те, що ретельно працювала над розділами цієї книги, й за те, що була мудрою та щедрою порадицею. Дякую Лії Кемпбелл, Деніло Кампосу, Патріку Коллісону, Девіду Гумбінеру, Камерону Спікерту та Кайлу Воррену за їхню дружбу та довіру. Дякую Паркеру Хіггінсу за те, що спонукав мене написати цю книгу. Дякую моїм колишнім колегам зі стартапів аналітики й використання програм з відкритим кодом, особливо тим, хто приділив мені час і пішов на певний ризик, щоб поговорити зі мною в процесі підготовки цього проекту. Дякую друзям у Каліфорнії та Нью-Йорку, які допомагали розібратися з моїми уявленнями про працю, життя, мистецтво й капіталізм; вони й далі допомагають мені в цьому.

Дякую Шерманам, тим, хто на півночі, й тим, хто на півдні, за їхню доброту й підтримку. Дякую моїй родині, особливо Девіду та Марині Вінерам. Дякую Дену Вінеру й Еллен Фрейденгайм за їхні любов, ентузіазм і поради. Я вдячна Єну Шерману за постійну підтримку мого нахилу до письменства й за те, що він завжди ставив мені правильні запитання.

Анна Вінер

ПРОКЛЯТТЯ КРЕМНІЄВОЇ ДОЛИНИ

Перекладач *Ольга Бершадська*
Літературний редактор *Тамара Ключіна* (к.пед.н.)
Коректор *Світлана Скляренко*
Керівник редакційної команди *Євген Плясецький*
Дизайнер макета і верстки *Олена Бідненко*
Дизайнер обкладинки *Сергій Чепоров*
Менеджер проекту *Анастасія Сіненко*
Менеджер із прав *Тетяна Чміль*
Керівник проекту *Вадим Савельєв* (к.екон.н.)
Відповідальна за випуск *Катерина Дем'янчук*

Підписано до друку 08.10.2020. Формат 70×90 ¹/₁₆.
Гарнітура «Georgia». Друк офсетний.
Тираж 1200 прим. Обл. вид. арк 12,72.

Надруковано в Україні видавництвом «Форс Україна»
АТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»
вул. Різдва, 11, м. Харків, 61052
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com
Замовлення № 20-10-1312.

ТОВ «Форс Україна», 04073, м. Київ, пр-т Степана Бандери, 9
Тел. (044) 290 99 44,
Інтернет-магазин www.book24.ua
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5433
від 08.08.2017 р.

Усі права застережено, жодну частину цього видання не можна відтворювати, зберігати в пошуковій системі або передавати в будь-якій формі і будь-якими способами: електронними, механічними, фотокопіювальними чи іншими — без попереднього письмового дозволу власника авторських прав.