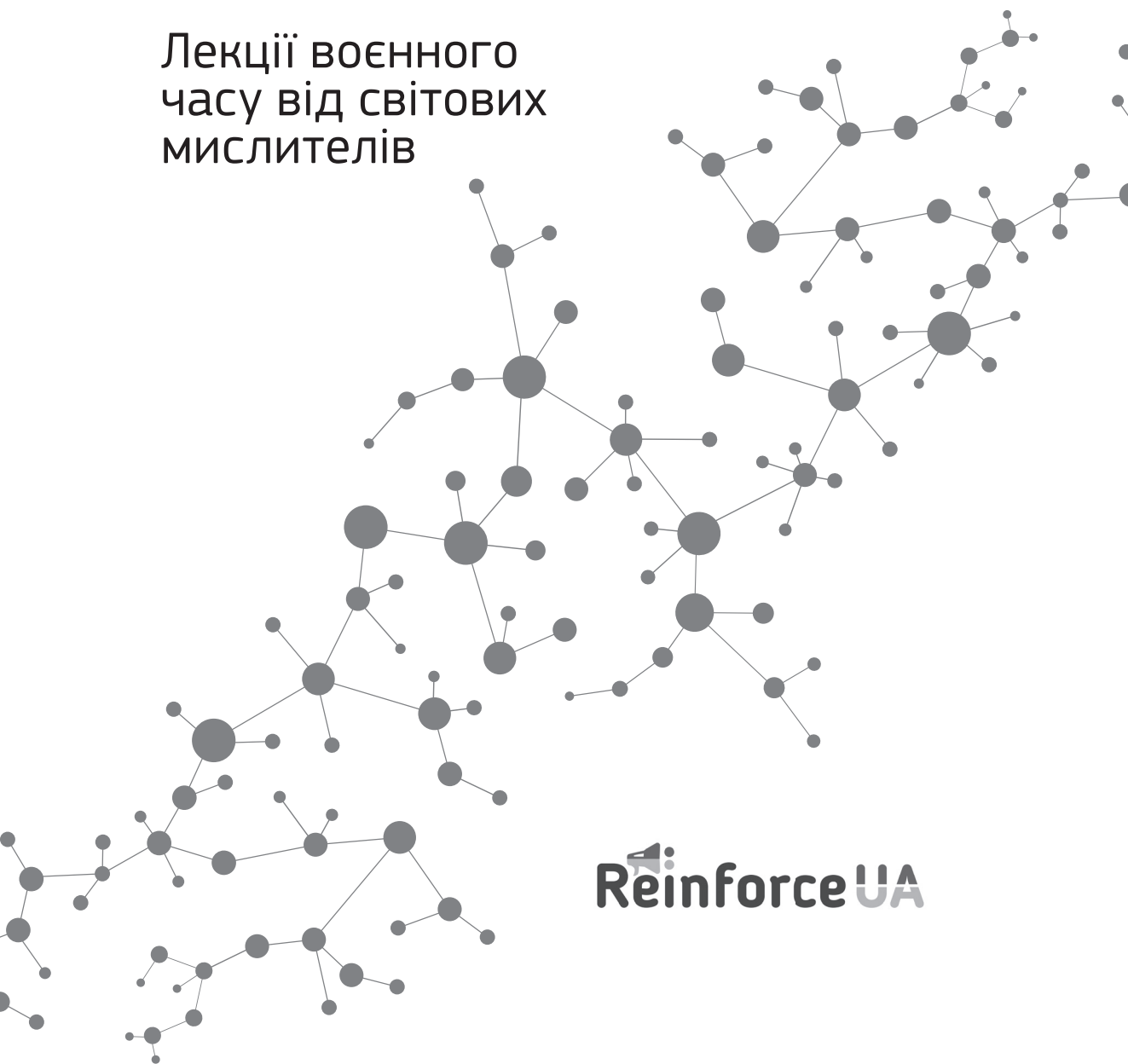


ЗМІЦНЮЮЧИ УКРАЇНУ

Лекції воєнного
часу від світових
мислителів

An abstract graphic consisting of a network of dark gray circles of varying sizes connected by thin gray lines, resembling a molecular structure or a complex web. It is positioned diagonally across the lower half of the page.

 ReinforceUA

УДК 316.32/34(477)«364»(02.062)

R38

R38 ЗМІЦНЮЮЧИ УКРАЇНУ: Лекції воєнного часу від світових мислителів /

Віталій Гайдук (голова редакційного колективу), Ірина Тихомирова, В'ячеслав Покотило, Олексій Виноградов, Наталія Головкіна, Оксана Кукуруза, Олена Сипіта (упорядник) — Київ: Саміт-книга. — 416 с.

ISBN 978-966-986-574-8

Книга є продовженням освітнього проєкту Reinforce.UA, який Бізнес-школа MIM започаткувала через кілька місяців після повномасштабного вторгнення росіян. До видання увійшли лекції, які протягом 2022-2023 років прочитали онлайн для української аудиторії провідні мислителі світу. Записи доступні для перегляду на сайті проєкту <https://reinforceua.com>.

Збірка охоплює тему лідерства, порушує питання, що треба зробити для процвітання України після війни, торкається взаємодії бізнесу та захисту прав людини, окреслює питання інновативності, підказує можливі рішення складних завдань. Окремий блок складають тексти про візію майбутнього як для України, так і для світу.

УДК 316.32/34(477)«364»(02.062)

Голова редакційного колективу та співавтор **Віталій Гайдук**
Редакційний колектив **Ірина Тихомирова, В'ячеслав Покотило,**
Олексій Виноградов, Наталія Головкіна, Оксана Кукуруза
Упорядник видання **Олена Сипіта**

Літературне та технічне редагування (укр. мова) **Дмитро Дроздовський, Олена Зеленова**
Літературне та технічне редагування (англ. мова) **Alan Morrison**
Верстальник та дизайн обкладинки **Марк Канарський**
Керівник видавництва **Ігор Степурін**

Усі права застережено.
© Бізнес-школа MIM, 2023
© ReinforceUA, 2023
© Саміт-книга, 2023

Видавець: ТОВ «Саміт-книга»
Видавниче свідоцтво ДК 5335 від 20.04.2017
Підписано до друку 12.09.2023
Формат 70×100/16
Ум. друк. арк. 36,1
Наклад 1000 прим.
Зам. №1109/09



Книгу видано за підтримки Reforma Systems

Reforma Systems — український провайдер IT-рішень та сервісів, що допомагає організаціям в оптимізації технологічних інвестицій та забезпеченні цифрової трансформації. Компанія підтримує українські підприємства в подоланні викликів, що виникають у зв'язку з війною, і забезпечує можливості для сталого зростання в післявоєнний період.



Віталій Гайдук,
голова
наглядової ради
Бізнес-школи MIM

ReInforceUA – наша спільна інвестиція у краще майбутнє України

Ви тримаєте в руках книгу, яка насправді більше ніж книга. Це передусім фіксація моменту, проміжного етапу в масштабній справі — осмислення того, якою буде Україна після війни, якою ми хочемо її бачити й що маємо задля того зробити. І в цьому процесі важливо виходити за рамки звичного уявлення про світ, розширювати погляд на явища й шукати рішень за межами наявних знань.

Саме з цією метою і започатковано проєкт онлайн-зустрічей із провідними мислителями світу ReInforceUA, які проводила Бізнес-школа MIM упродовж першого року повномасштабного вторгнення. Щотижня до нас віртуально «прихо-

дили» ті, хто навчає найкращих та найсильніших цього світу ставати ще кращими та сильнішими. Це була нагода отримувати доступ до інформації із першоджерела, оминаючи трактування, наліт перекладацького осмислення чи тенденції ринку. Без перебільшення, проєкт став джерелом думок, знань та ідей тисячам людей, які долучалися до перегляду лекцій.

Чому ми зупинилися на форматі книги, хоча існують відеозаписи лекцій? У моїй власній бібліотеці є стародруки. Окремі з них інтерпретували, осмислили й перевидали. Однак доторкнутися до джерела в його первозданному вигляді — це ні з чим незрівнянне відчуття. Книга — це змога зосередитися на тексті й досягнути його в потрібному вам темпі, а ще залишитися сам на сам із думками й надихнутися на свіжі ідеї. Ми уклали цю книгу так, щоб в українській версії можна було ознайомитися з головними тезами, які озвучили наші спікери, а в англomовній — намагалися максимально передати їхню мову і представити текст автентичним. Такими зусиллями ми допомагаємо почути тих, хто є першоджерелом сучасної думки та знань у лідерстві, управлінні, бізнесі, науці, хто є візіонерами та генераторами інновацій, чиї сьогоднішні напрацювання визначають, яким буде світ завтра.

Я щиро вірю в те, що одним з основним стовпів зростання та процвітання здорового та сильного українського суспільства є системні знання та сучасна освіта. Кажучи мовою бізнесу, ReInforceUA — це довгострокова інвестиція в майбутнє України. Ми разом засіяли поле, врожай із якого збиратимуть зокрема наші нащадки. Вірю в те, що ідеї, проголошені для нас лідерами світової думки під час великої війни, стануть опорою після її завершення. Це не підручник, не збірка текстів на догоду моді. Це джерело живої, пульсуючої думки, й нехай кожен знайде тут щось своє.

Ірина Тихомирова,

Президент

Бізнес-школи MIM

Інтелектуальні ключі до зміцнення України

Коли бачиш результат справи, спогади щораз відносять до її відправної точки. Фактично з першого дня повномасштабного вторгнення росії в Україну відразу за звуками вибухів до нас, Бізнес-школи MIM, почали надходити дзвінки, повідомлення та листи від партнерів з усього світу. Вони говорили й писали слова підтримки і пропонували проєкти співпраці. Але в перші тижні війни, доки окупанти стояли біля Києва, фокус нашої уваги, безумовно, був націлений на інше. Ми намагалися подбати про інші, першорядні, речі: безпеку та згуртованість команди, а також владнати нагальні справи.

Але вже наприкінці березня, коли стихли бої на Київщині, ми почали думати, як можна поділитися такою шаленою підтримкою зі спільнотою MIM, українською бізнес-спільнотою загалом та всіма українцями, які не лише проходять випробування війною, а й спрямовують зусилля на творення майбутнього. І вже в квітні зародилася ідея національного освітнього проєкту ReInforceUA, майданчика, який дав би змогу за час щотижневих зустрічей транслювати напрацювання світових мислителів, щоб кожен міг почерпнути ідеї та знання, які стали б опорою до зростання в майбутньому.

Увесь цей час із нами були тисячі учасників, які переглядали лекції онлайн і користувалися унікальною нагодою поставити свої запитання спікерам. Саме ці зустрічі й сформували матеріал до книги, який ми накопичували понад рік.

Нам було непросто вибрати лекції на публікацію, але вмістити їх усі під однієї обкладинкою неможливо. Тому ми виокремили п'ять напрямків, п'ять наріжних каменів, які важливі повоєнній Україні. Ми сподіваємося, що це дасть насагу творити нову парадигму мислення, розвиваючи і збагачуючи нашу ідентичність, закладаючи в ній сучасні концепції.

Ми вдячні партнерам: Фонду родини Богдана Гаврилишина, Асоціації з розвитку університетських бізнес-шкіл AACSB, Асоціації AMBA та Асоціації EFMD, які опікуються акредитаційними процесами бізнес-шкіл по всьому світу, а також нашому інтелектуальному партнеру — глобальному рейтингу мислителів Thinkers50.

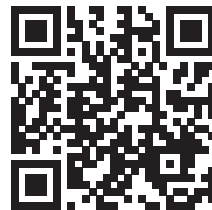
Ми вдячні всім спікерам, які попри завантаженість та шалений графік виступів, знайшли час зустрітися з українцями онлайн. Певно, кожне знайомство розпочиналося зі слів підтримки. Нам співчували, але й говорили про нашу силу та можливості, а не про те, що ми жертви цієї війни. І це дає нам додаткову мотивацію рухатися вперед і бути провайдером цих знань серед співвітчизників.

І звісно ж, я дякую команді MIM, зокрема учасникам проєкту, які приєднувалися кожної середи до наших лекцій. А також команді, без якої проєкт був би неможливий — В'ячеславу Покотилу, Олексію Виноградову, Олександрі Сударкіну, Оксані Кукурузі, Ірині Шапаровській.

Комусь цей збірник стане нагодою ще раз згадати ключові моменти зустрічей, які зокрема відбувалися під час зимових обстрілів та блекаутів. А іншим, першовідкривачам, — приводом для знайомства з авторами, чиї тексти ввійшли до видання.

Ця книга — аж ніяк не підсумок проєкту, радше відмітка пройденого відрізка на шляху. ReInforceUA не завершився, а продовжує свій рух, мультиплікуючись у нові формати, маючи проте незмінну й непохитну ціль — допомагати у формуванні візії майбутнього, давати інструментарій на його побудову й підсилювати якості лідерів, які беруть на себе відповідальність за те, яким це майбутнє буде.

І насамкінець: ReInforceUA триває. І це точно не спринт, а тривалий марафон. Тож приєднуйтеся до проєкту.





Томас Чаморро-Премузік

Великі лідери допомагають ставати лідерами іншим **10**

Керін Бек-Дадлі

Трансформаційне лідерство — для позитивного впливу на суспільство **22**

Саньїн Сян

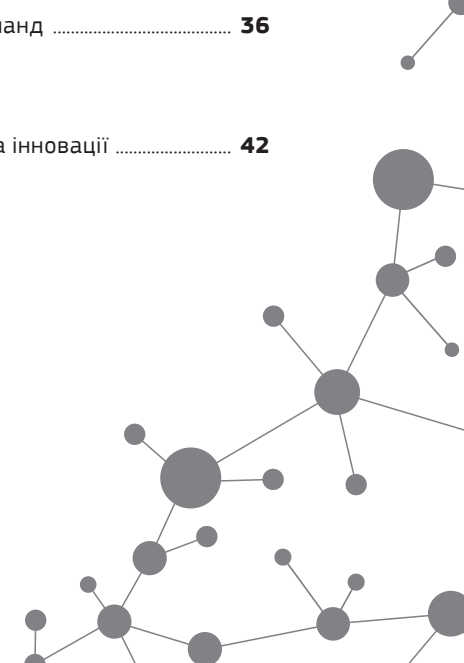
Як лідери можуть створити приналежність через мету, сенс і надію **32**

Рут Готіан та Чарльз Камарда

Оптимізація успіху: секрети ефективності людей та команд **36**

Морріс Мтомбені

Непереможний ворог: історія лідерства про стійкість та інновації **42**



 **ReinforceUA**

ЛІДЕРСТВО



Томас Чаморро-Премузік



Міжнародний авторитет у галузі психологічного профілювання, управління талантами, розвитку лідерства та аналізу людей. Комерційна діяльність зосереджена на створенні науково обґрунтованих інструментів, які покращують здатність організацій передбачати ефективність та здатність людей розуміти себе.

Томас — директор з інновацій у MapowerGroup, співзасновник Deeper Signals та Metaprofiling, професор бізнес-психології в Університетському коледжі Лондона та Колумбійському університеті.

Доти обіймав академічні посади в Нью-Йоркському університеті та Лондонській школі економіки, читав лекції в Гарвардській, Стенфордській та Лондонській бізнес-школах, в IMD, INSEAD, а також став співзасновником і генеральним директором BrazenX, генеральним директором Hogan Assessment Systems. Його авторству належать десять книг та понад 150 наукових праць із психології таланту, лідерства, інновацій та ШІ.

Серед клієнтів, яких консультував: JP Morgan, Google, Red Bull, Twitter, Spotify, Unilever, P&G, LVMH, Valentino, Британська армія, Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк.

Великі лідери допомагають ставати лідерами ІНШИМ

Зустріч зі слухачами проєкту ReinforceUA Томаса Чаморро-Премузіка відбулася не у звичному форматі лекції, а як жива розмова з директором програми MBA Олександром Сударкіним.

Олександр Сударкін (ОС): Як би ви, як спеціаліст саме з цього питання, визначили лідерство?

Томас Чаморро-Премузік (ТЧП): Лідерство — це певний спектр моделей поведінки, що дозволяє групі людей ефективно співпрацювати. Тобто коли ми говоримо про лідерів, ідеться насамперед про роль, формальну чи неформальну. Лідерство — це коли ті, хто обіймає владні позиції, сприяють групі людей стати високоефективною командою. Таку логіку можна застосувати до команд, підрозділів та цілих організацій, суспільств або країн.

Систематичні дослідження за десятиліття доводять, що від лідерів залежить 30—40 % результату команд, підрозділів або організацій. Лідерство — це фундаментальна сила, яка формує динаміку діяльності окремих людей, команд та суспільств.

ОС: Лідерство настільки важливе в отриманні результату, що постає запитання: а чому стільки пересічних людей опиняються нагорі?

ТЧП: Здатність ефективно співпрацювати — один із критично важливих маркерів, які пояснюють еволюцію людини та цивілізації. Але ми також знаємо, що ця здатність не органічна й не виникає природно. Потрібно щоб хтось координував і керував такою діяльністю.

Лідери здійснюють непропорційно великий вплив на нашу здатність ефективно співпрацювати. Як і з будь-яким іншим талантом чи навичкою: чи то вміння грати на музичних інструментах, чи то розмовляти іноземними мовами, а чи досягти успіхів у спорті або мистецтві, — тут ідеться про спектр здібностей та талантів. По один бік цього спектра — люди, які мають украй незначний хист або й узагалі не наділені ним, а по інший — ті, хто має неабиякий талант ефективно впливати й координувати діяльність колективу.

Але всі ми знаємо, що і в політиці, і в організаціях, як неприбуткових, так і корпораціях, існує прогалина між тими, хто може якнайкраще допомогти людям продуктивно співпрацювати, тобто має лідерський талант, та тими, хто врешті-решт опиняється на цих позиціях.

У психології організацій ми досліджуємо прогалину між появою лідера та його ефективністю. З одного боку ви маєте проявитися, стати на позицію лідера, а з іншого — поки не отримаєте влади, не матимете можливості показати свої якості й допомогти людям ефективно співпрацювати.

Також в організації або колективі на лідерських позиціях часто-густо опиняються ті, хто не має до цього ніякого хисту. Базове пояснення: ми не вміємо обирати лідерів за їхньою компетентністю, талантом або потенціалом. Частіше, ніж нам того хотілося б, ми звертаємо увагу на стиль замість суті. Тобто ми довіряємо обрати нам лідерів ейчарам, рекрутерам або виборцям, якщо мова про політику. І концентруємося на тому, що не просто не стосується, а нерідко шкодить успішності лідерів.

ОС: Виходить, ми — люди або колективи — зовсім неефективні у виборі своїх лідерів. Але з покоління в покоління була одна лідерська ознака, з якою всі погоджувалися: лідер — це він. Чому? Чому людство обирало за лідерів чоловіків? Як ви знаєте, МІМ-Київ очолює жінка, й нас те цілком задовольняє. Це один із кращих лідерів. Але таких як ми — меншість. Чому?

ТЧП: Тут маємо два цікавих історично обумовлених моменти. По-перше, давайте подивимося в далеку історію, що відбувалося за 300 тисяч років нашої еволюції. Більшу частину цього періоду життя було досить простим. Упродовж життя люди мали справу з 15—20 особами. Усі знали одне одного, репутації дуже точно відповідали дійсності, й місця на обман або маніпуляції не лишалося. До слова, важливо, що складові таланту були досить прості й на видноті. Якщо людина сильна, мужня, вправна, гідна, то всі знали її як гарного кандидата на роль лідера. Помилки обходилися дуже дорого. Якщо мисливці або збирачі обирали не того, їх просто з'їдали. Вони випадали з генного відбору.

По-друге, в суспільстві збирачів та мисливців, яке існувало значно довше, ніж нинішнє, лідерство було дуже егалітарним, навіть в аспекті гендеру. Там за лідерів часто обирали жінок, які мали більше знань та досвіду і, як наслідок, знаходили кращі рішення. Минуло багато тисяч років, люди живуть у великих містах. І вперше за історію ми маємо довірити лідерство незнайомцям і вчимося це робити.

У такому разі розчиняються двері й перед так званими шаровиками — людьми, які добре вміють обдурювати, імітувати лідерський талант. Дослідження показують, що найкращий спосіб ошукати інших — самим у щось повірити. Це здається розумним поясненням непропорційно великого представництва не лише чоловіків на жіночих ролях, а й некомпетентних чоловіків на лідерських позиціях. Компетентні чоловіки на лідерських ролях трапляються нечасто, тому що, за іронією долі, вони чудово розуміють свої обмеження й не відчувають безпідставного захвату від себе. З виду вони не агресивні, не суперупевнені. А ми успадкували мозок людиноподібних мавп, що змушує нас вирішувати на інтуїції. Нам потрібно подивитися на людину кілька секунд, щоб зрозуміти, чи має вона потенціал бути лідером, і не лише групи людей, а й країни.

І коли помиляємося, визнавати того не хочемо. Причина — наше его під загрозою. Наприклад, високопоставлений керівник помиляється у виборі співробітника або виборець — президента. Ми схильні інтерпретувати реальність так, щоб це підходило нам. Якщо я проголосував за того, хто веде мою країну до прірви чи погано впливає на суспільство, або менеджер наймає того, хто не

показує результатів, реальність досить неоднозначна, щоб знайти пояснення, яке мене влаштує.

Так ми опиняємося в пастці або в колі невдач, що пояснює велику кількість некомпетентних керівників. Найчастіше це чоловіки, й не лише тому, що вони більше за жінок схильні до необґрунтованої самовпевненості, а й тому, що коли жінки демонструють самовпевненість, їх не сприймають так поблажливо, як чоловіків.

Тож якщо ми невдоволено вказуємо на недостатню впевненість жінок або говоримо про недостатність їхніх амбіцій, слід пам'ятати про неоднозначність ситуації. Бо коли жінки демонструють більшу, ніж чоловіки, амбітність або впевненість, то всім стає некомфортно й ми звинувачуємо таких жінок у надмірній амбітності. Замість того щоб показувати пальцем на надто самовпевнених жінок, нам варто перестати захоплюватися надто самовпевненими чоловіками, яким бракує підґрунтя таланту або потенціалу.

ОС: Упродовж останніх 30—40 років ми вважали компетенції мірилом майбутньої ефективності. І коли виключили з цього впевненість та агресивність, то почали шукати, чим їх замінити. Відтак узялися розробляти критерії лідерського потенціалу. Як можна визначити, чи буде людина, що сидить перед вами, гарним лідером за місяць перебування на посаді?

ТЧП: Насамперед, хоча це й найважче, слід позбутися упереджень щодо критеріїв ефективності за місяць, пів року або рік. Якщо не оцінювати людей, включно з керівниками, за їхній внесок в організацію, групу, команду, підрозділ, інституцію або суспільство, дуже важко застосувати методи, якими вимірюється їхня ефективність.

Коли я відповідаю за оцінювання вашої ефективності за якийсь час, то моя думка і є реальністю, а методи відбору та оцінювання будуть сфокусовані на те, щоб передбачити мою думку з цього приводу. Тож усі елементи мого оцінювання підібрані так, що вони не мають відношення до результатів вашої роботи. Ви мені можете подобатися, бо ми вболіваємо за одну футбольну команду, або вирости в одному місті, або навчалися в одній школі, або говоримо з однаковим акцентом, або ми друзі чи родичі.

Якщо подивитися на розвиток організацій за останніх сто років, то побачимо, як багато зроблено, щоб зменшити або й повністю виключити чинники непотизму та зростання ролі соціального капіталу. У такому разі потрібні нам якості — це: розум, або швидкість, із якою ви навчаєтеся, або здатність знаходити рішення на основі фактів; ваша цікавість, яка формує готовність навчатися та розуміння того, чого ви не знаєте; ваша скромність, або ваша готовність прийняти той факт, що ви чогось не знаєте, самокритичність та відчуття або розуміння того, що ви не бог, який усе знає; і, нарешті, ваша чесність та порядність, або здатність опиратися спокусам і піклуватися про інших, виражати емпатію та раціональне співчуття.

Ці чотири якості (я не хочу давати довгий список, адже цього цілком достатньо, щоб покращити якості лідерів у наших організаціях та державах) плюс такі методи як психологічне та психометричне оцінювання, аналіз попередньої роботи, а також думка колишніх керівників та підлеглих про вас можуть стати куди кращими передумовами майбутніх успіхів, ніж інтерв'ю. Бо інтерв'ю — це завжди управління враженнями, запрошення до обману. Ба більше, на співбесіді завжди помітно, які фактори намагаємося нівелювати, а саме: чоловік чи жінка, ступінь привабливості, бідний чи багатий, молодий чи старий тощо.

Та й ще це вкрай недосконалий спосіб розгледіти наявність таких якостей як розум, цікавість, скромність та порядність. Інколи людина з високим рівнем соціальних навичок та емоційного інтелекту, з харизмою виявляється соціопатом, а то й психопатом. Бо хто не губиться від стресу в такій ситуації як інтерв'ю, то це нарциси та психопати. Вони настільки захоплені собою, що зовсім не хвилюються, коли їх оцінюють.

Під час інтерв'ю ми маємо відволіктися від стилю й зосередитися на змістових речах. І не лише відбираючи керівників різного рівня в організацію, а й на виборах політиків. На жаль, сьогодні люди по всьому світу хочуть обирати президентів або прем'єр-міністрів на основі теледебатів. Попри всі алгоритми та технології перевірки фактів, ми вирішуємо впродовж перших 30—40 секунд. Часом це гарний вибір, але не в більшості випадків. Із цієї причини провідні посади дістаються тим, кому на це бракує кваліфікації.

ОС: Ви щойно зруйнували все, чого навчали про лідерство. Упевненість та агресія — прощайте! Всі інтерв'ю, на яких лідери прекрасно вміють себе продавати, — на смітник! Усього цього більше не існує! Мені здається, вже кілька років тому навіть про вік у резюме було заборонено запитувати. Чи не краще й гендер виключити? І не зважати, він це чи вона?

ТЧП: Так, це дуже важливий пункт. Якщо подивитися на масив досліджень тих якостей, які притаманні гарним лідерам, то в цілому жінки мають незначну перевагу над чоловіками. Призначати людей на посади, виходячи з їхньої статі, — не дуже раціональна ідея.

Наприклад, якщо високий зріст дає перевагу в якійсь роботі, то там працюватимуть самі чоловіки, бо вони вищі за жінок. Та ще й залишаться невисокі чоловіки, бо багато жінок вищі за чоловіків. Тож вибираючи людей на лідерські позиції — і щоб покращити якості лідерства, і задля гендерного балансу, — варто сконцентруватися на таланті, а не на гендері.

Якби ми зробили відбір лідерів таким, як сліпа дегустація вина, коли не дивитися на бренд, форму пляшки або вартість, а лише оцінюючи якість того, що в пляшці, то мали б не лише кращих лідерів, а й більше жінок серед них. Цілком можливо, що з часом жінок на цих посадах буде більше, ніж чоловіків. Можливо, за 100—200 років, завдяки увазі до таких речей як емоційний інтелект, емпатія, порядність, здатність до навчання, розуміння себе, ми справді зуміємо змінити нинішню ситуацію, коли потреба в упевненості. Зараз ми надаємо значно більше ваги впевненості, наймаючи людей, захоплюємося бравадою — і маємо вдовольстуватися самозакоханих нарцисів серед лідерів.

Я розглядаю впевненість як досить нейтральну рису — підсилювач компетентності або некомпетентності. Якщо ви компетентні, хочу, щоб були максимально харизматичні, аби краще впливати на інших. Але якщо не компетентні, то дуже сподіваюся, що не матимете й харизми, щоб не впливати на інших. З історії відомо, що коли лідери, чи то політичні, чи то з корпоративного світу, не компетентні, або не етичні, то харизма стає вкрай токсичним чинником. Власне, вони стають ще більш деструктивними.

ОС: Тут цікаво виходить. Харизма — від емоційності. Але з іншого боку ми намагаємося виключити людський фактор і сконцентруватися на компетентності. Тоді нехай ШІ (штучний інтелект) відбирає майбутніх лідерів? Як ви гадаєте?

ТЧП: Із ШІ, безумовно, потрібно бути обережними. Проте, не завадить трохи розвінчати міфи. У світлі управління людськими ресурсами, менеджменту та бізнесу ШІ — це алгоритми машинного навчання. Тобто це рецепти, рецепти... Формули, які пов'язують дані з різних масивів. Єдине, що в них незвичайного, — здатність себе коригувати й краще визначати сталі моделі дій.

Але створення алгоритмів має відбуватися з урахуванням етики, так, щоб вони були корисні працівникам та організаціям, щоб це надавало багатогранності, й ми могли пояснити, чому когось беруть на роботу, а комусь відмовляють. Алгоритми часто критикують за те, що вони — «чорна скринька». Це слушне зауваження, бо завжди потрібно розуміти причину відмови. Та не слід забувати, що єдина справжня «чорна скринька», — людський мозок.

Я можу бути менеджером із найму й брати когось на роботу. При цьому переконаю себе, що людина дуже компетентна, прекрасно підходить на роботу. Але насправді я так думаю, бо зранку випив забагато кави, й людина тому приваблива, що сміялася з моїх жартів.

Тож ШІ — це гарний спосіб поліпшити нашу сфокусованість на даних і більше пов'язувати рішення з фактами. Це також чудовий інструмент проти упереджень. Якщо алгоритми покажуть, що людина отримала підвищення не за результатами роботи, а через стать, походження чи національність, то це — гарний привід усе виправити.

ОС: Повернімося до лідерства. Мені подобається компетентнісний підхід. На відміну від абстрактних понять на кшталт відчуттів чи порядності, які неможливо визначити без поведінкових моделей, що демонструють, що таке порядність чи емпатія. Який ваш список моделей поведінки, притаманних великим лідерам?

ТЧП: Мені дуже подобається цей підхід. Важливо розбити термін так, щоб виокремити поведінку. Наприклад, візьмемо емпатію (можливість розуміти, що інші думають та відчувають, а також здатність рахуватися з ними) — мова добре свідчить про нашу емпатію та емоційний інтелект. Також можна визначити,

скільки лідери слухають. Ситуація, коли ви мій підлеглий, а я ваш начальник і 90 % часу говорю, пояснюю і ви не можете нічого сказати, демонструє, що я дуже поганий бос і байдужий до вас, а ви для мене лише аудиторія. Тобто важливо відслідковувати співвідношення, скільки боси говорять і слухають.

Важливий зворотний зв'язок — наскільки менеджери та лідери його надають. Чи відгукуюся я про вашу роботу і як саме це роблю. Чи можна мій відгук утілити в дії, чи пов'язаний він із моделями поведінки, чи зможете ви працювати краще, змінивши поведінку. Чи мій конструктивний підхід дає вам можливість змінити ваші підходи на краще. Це схоже на те, як учитель гри на піаніно або тренер із тенісу розповідає, як та що варто покращити. Сприймайте свого начальника як тренера, який може витягти з вас найкраще й допомогти реалізувати ваш потенціал.

Це дуже відрізняється від менеджера, який дбає лише про власну кар'єру й розглядає підлеглих як ресурс до цього, який оточує себе підлабузниками й так переймається своєю репутацією, що не зважає на інших. Він сприймає співробітників як загрозу, особливо розумніших за себе. Він наймає таких як сам або гірших, щоб здаватися небожителем в організації.

ОС: Хотілося б поговорити про інший аспект лідерства. Зараз ми переживаємо неспокійні часи, йде війна. Чи відрізняється лідерство мирного часу від лідерства часу воєнного?

ТЧП: Це запитання, яке спливає вже якийсь час. Існує два різних, проте співставних підходи до цього. Перший — це ситуаційні зміни, або контекстуальні виклики, або виклики середовища. Вони різні в мирний та воєнний час. І в жорстокий воєнний час навіть важливіше мати компетентних лідерів, яким можна довіряти, які можуть відігравати стабілізаційну роль у своїх командах, організаціях та суспільстві. Вони можуть абсорбувати тиск, ухвалювати рішення, оптимальні для людського добробуту. Це виклик, про який навіть не просять, піклування про атмосферу в колективі. Це нагадування, що в сучасному світі, частіше ніж зазвичай, наші проблеми — то проблеми першого світу. Бо хвилювання про трохи вищий чи нижчий рівень інфляції, зайнятості або стан сучасної політики здаються дуже примітивними порівняно із ситуацією в Україні.

Я також вважаю, що нам слід пам'ятати й про інше: якщо йдеться про війну або серйозну кризу, яку ми переживали два роки через пандемію, то ми не можемо собі дозволити лідерів, яким бракує порядності, моралі, цінностей, компетентності, скромності, емпатії. Я бачу війну, кризу або будь-яку екстремальну ситуацію як те, що просто посилює потребу в гарних лідерах. У мирні часи некомпетентним лідерам простіше уникнути відповідальності. Але у вашій ситуації не можна дозволити помилок. Ви не можете покладатися на лідерів, які слабкі або не готові до викликів. Очевидно, що будь-яка криза висуває лідера на авансцену й підкреслює позитивні та негативні. Тому війна або криза — це привід нагадати собі про потребу вибирати правильно.

ОС: Нам у цій ситуації важко уникнути упереджень. Чи могли б ви оцінити російського президента Путіна як лідера? З професійного погляду, чи етичного, чи з якого ви знаєте. Як би ви його охарактеризували?

ТЧП: Я не маю результатів оцінювання, але спробую зосередитися на речах очевидних. Його публічна репутація. Я не бачу, чим він кардинально відрізняється від мачоподібних лідерів інших країн, і писав про це ще кілька років тому. З огляду на психологію, Трамп та Путін не дуже відрізняються один від одного. І певне, туди ще можна віднести таких як Борис Джонсон, Віктор Орбан, Болсонару, навіть Крістіну Фернандес, яка була президенткою моєї країни, а нині всім керує з-за лаштунків. Вони дуже схожі: зосереджені на владі, самовпевнені, переконують із позиції сили. Їхні послідовники романтизують їх як дуже сильних та суперупевнених. Я вважаю, вони типові представники того профілю, який описав у своїй книзі: вони керуються самовпевненістю нарциса, а не скромним розумінням власної особистості.

Багато кого такі приваблюють. Багатьом подобається, щоб їх вела сильна людина. Якщо сюди ще додати їхню здатність налаштовувати людей одне проти одного, знаходити цапів-відбувайлів і звинувачувати в усьому зовнішні сили, антагонізувати суперників і акумулювати владу, то досить побіжно можна пояснити феномен Путіна. Ми не звертаємося до історії України чи Росії, що допомогло б, — я міркую з погляду психології.

ОС: Ви в одній зі своїх промов зазначили, що якості, які підносять лідерів угору, також призводять до їх падіння. Чи може лідер якось убезпечитися від такого «бумеранга»?

ТЧП: Гарне запитання. У цілому, якщо навіть ви вищий керівник, людина влади, над вами завжди хтось є. Ті, які не лише привели вас до влади, а й допомагають утриматися. У корпораціях це, наприклад, ради директорів, виборці, інститути чи потужні організації у випадку політиків. Тому варто дуже уважно відслідковувати якість роботи лідерів, і не лише щоб їх розвивати й виховувати, а й щоб забезпечити їхню підзвітність і усунути їх, якщо вони більше не показують результатів або чинять шкідливий та токсичний вплив на інших.

З питання, що ви цікавитесь, чи можуть такі дії лідерів бути ініційовані ними самими. Тобто чи можуть владні люди себе коригувати й, показавши недостатній результат або токсичну поведінку, повністю змінитися. Таке можливо. Ми маємо пам'ятати, що компетентність — це спектр. Є чимало лідерів та політиків, які займають центральну ділянку на шкалі стандартної дистрибуції. Вони можуть покращити або погіршити свої дії. Тож навіть маючи справу із самозаконними нарцисами із соціопатичними тенденціями, які проте орієнтовані на результат і не втрачають зв'язок із реальністю або розуміють, що все йде не так як треба, можна змінити ситуацію. Практика, тренування, оточення, яке допомагає стати кращими, — це все ресурси, доступні менеджерам та лідерам.

ОС: Мені здається, ви щойно відповіли, але я однак поставлю запитання. Чи можна розвинути лідерські якості?

ТЧП: Я переконаний, що лідерство — це засвоєні моделі поведінки. Ніхто не народжується лідером. Жоден найфанатичніший прихильник генетики не поставить річну дитину на чолі корпорації або країни. Звичайно, подеколи очільниками країн є люди не більш зрілі за однорічну дитину, але то інша проблема. Лідерами стають. На мою думку, великі лідери — завжди в процесі становлення, вони не кінцевий продукт. Вони продовжують самовдосконалюватися, навчаються на власному досвіді. А їхнє навчання трансформується в зростання та розвиток. У той самий час ми не можемо нехтувати численними результатами досліджень, які свідчать про те, що лідерство можна розвинути в дорослому віці. Це залежить від набуття навичок, освіти, а навчання в гарних бізнес-школах та

у викладачів — важлива складова. Та однак можна передбачити, скільки лідерського потенціалу має людина в досить ранньому віці.

Це відносно припущення. Але якщо ви бачите, що дитина або підліток демонструють співчуття, цікавість, розум, а також готовність бути попереду й вести за собою ще з юних літ, то за цими рисами вгадується лідерська поведінка. У цьому розумінні правий Фройд, який казав, що дитина — це батько дорослої людини.

Ніщо не береться з нічого. Щоб розвивати, треба розуміти, з яким лідерським потенціалом маємо справу. Тому ми повинні серйозно ставитися до потенціалу — не лише щоб визначати лідерів, а й щоб вирішити, кого готувати в лідери. Якщо є природні нахили, якщо є бажання та готовність пожертвувати власними цілями на користь спільних інтересів — таких ми повинні навчати лідерства. Бо є імовірність, вони опанують цю науку швидше й краще за інших.

Керін Бек-Дадлі



Президентка й генеральна директорка провідної міжнародної асоціації бізнес-шкіл AACSB. Обіймала посаду декана школи бізнесу Ліві (Санта-Клара, США). Доти працювала деканом коледжу бізнесу в Університеті штату Флорида та школи бізнесу Гантсмана в Університеті штату Юта. Також викладала в бізнес-коледжі Террі Університету Джорджії та школі бізнесу Росса Мічиганського університету.

До академічної кар'єри була адвокатом із комерційного та корпоративного права. Два попередніх терміни працювала в Раді директорів AACSB, зокрема як її голова у 2018—2019 роках.

Керін Бек-Дадлі тісно співпрацює з керівниками освітніх, бізнесових, некомерційних та урядових організацій, щоб переосмислити, як вища освіта може задовольнити майбутні потреби робочої сили й покращити суспільство.

Трансформаційне лідерство — для позитивного впливу на суспільство

Дякую за запрошення до участі в цьому важливому проєкті. Навала Росії в Україні сколихнула світ. Усі ми захоплюємося мужністю та стійкістю українців і розуміємо значимість відбудови та оновлення. Мені хочеться, щоб ви знали: ми разом із вами і сподіваємося, що наша підтримка буде справді корисною вам у підготовці до побудови кращого майбутнього.

Бачення AACSB полягає в такому зміненні глобальної бізнес-освіти, щоб позитивно впливати на суспільство. З цією метою ми допомагаємо школам — нашим членам, таким як MIM, виховувати лідерів майбутнього. Ми підтримуємо MIM у його роботі, спрямованій на освіту майбутніх лідерів, які відбудовуватимуть Україну.

Хто не знайомий з AACSB, дозвольте представити глобальну неприбуткову асоціацію, яка об'єднує освітян, учнів та бізнес-кола в досягненні спільної мети: розвитку майбутнього покоління видатних лідерів. Багато з вас ними вже стали. Але сподіваюся, що ця коротка лекція допоможе розвинути якості, які зроблять вас ще кращими лідерами.

AACSB засновано століття тому, і я хотіла б повторити, що наше бачення — це трансформація бізнес-освіти з метою позитивного впливу на суспіль-

ство. Ми вважаємо, що бізнес-школи, та, власне, й усі освітні заклади, мають силу та потенціал змінювати становище людей та суспільств у всьому світі на краще.

Хочу, щоб ви пам'ятали: освіта — це не лише диплом. Освіта — це процес опанування нових знань та навичок у поєднанні з цікавістю до світу та підприємницьким духом. Відповідно до цього, пропоную подивитися на слово «підприємництво» в іншому контексті. Воно стосується не лише започаткування нового бізнесу. Це спосіб мислення, якому притаманні творчий підхід та бажання розв'язати проблеми, що посприяє новим можливостям співробітництва та обміну знаннями. І хоча ризики — невід'ємна частина підприємництва, воно пропонує неабиякі можливості особистих, професійних, суспільних чи фінансових вигод. Кожна презентація в рамках MIMівського хабу знань — це нагода розглянути низку нових різноманітних підходів до лідерства, які підтримають нас на шляху до визначення та досягнення цілей.

Я вважаю, що, незалежно від того, ким ви є, ви можете змінити своє життя та життя інших на краще. Зміни починаються від сплеску уяви, однієї ідеї або кроку вперед. Під час таких змін ми з вами разом. Як і більшість лекцій тут, цю буде присвячено лідерству. Я маю запитання й маєте запитання ви — їх можна поставити в розділі «Запитання та відповіді» з метою подальшої дискусії. Перше запитання — вам: яка риса або характеристика, на вашу думку, робить лідера ефективним? Будь ласка, відповідаючи, використовуйте чат.

Зазвичай такими рисами вважають вправність та емоційний інтелект. А я гадаю, що це стійкість, наполегливість, ефективність, візія, турбота, емпатія. Крім того, професіоналізм, бачення та харизма. Потрібні якості — й уміння комунікувати та розум. А також самоусвідомлення, розуміння потреб та співчуття. Дуже цікавий набір. Та якщо узагальнити, то погодьмося, що переважно йдеться про емоції, планування, мотивацію, широту поглядів та вміння працювати в команді.

Цікаво, чи вибрали б ми саме ці риси та характеристики десять, п'ятнадцять або двадцять років тому. Ми вже не хочемо бути як раніше. Ефективні лідери можуть мати досить різні риси й демонструвати різноманітні рольових моделей.

Перейдімо до наступного запитання: як, на вашу думку, можна виховати лідера? Як та де він може набути якостей, про які йшлося? Чи можна, наприклад, їх набути, навчаючись в університеті або бізнес-школі? Чи, може, безпосередньо

на роботі? Як, по-вашому, можна найкраще виховати лідера? Де їх готують? Народитися ним? Навчити? Залишайте свої коментарі в чаті.

Цих рис набувають розв'язуючи життєві проблеми. Може допомогти гарний наставник. Набуття цих рис — одне з найважливіших завдань освіти. Лідери повинні вміти долати проблеми, та чи можна цього навчитися в закладі освіти чи лише на власному досвіді? Великим лідерам потрібні відповідні рольові моделі. Вони можуть знайти їх скрізь — у роботі та професійному розвитку. Усі погоджуються з тим, що особисті цінності, чи то вроджені, чи то набуті, вкрай важливі. Намагатися бути лідером й одночасно навчатися в інших — корисно, але корисним буває і провал. Хтось вважає, що особистий досвід успіху та невдач допомагає так само, як і особисті моделі та самомотивація.

Останнє запитання: які риси лідера розвинути найважче? Усі ви згадали емпатію, розуміння та терпіння. Як на мене, терпіння навчитися особливо важко. Емоційна стабільність також дуже важлива. Це суміш вроджених якостей та досвіду, навченості та постійного практикування. Уміння слухати теж непросто опанувати, й залежить це від людини. Важко виробити й інші якості: вміння ефективно працювати в команді, творчий підхід, широту поглядів, здатність удосконалюватися після критики.

Сьогодні більш докладно я зупинюся на тому, що називаю двома типами лідерства. Перший тип — це лідерство організацій, а саме: як я керую організацією та як здійснюється управління організацією. Другий тип — особисте лідерство, а саме: яких рис я, як особистість, маю набути, щоб стати ефективним лідером. Як відомо, зараз в історії поворотний момент — коли ми дивимося на суспільство й розуміємо, скільки складних проблем ще потрібно подолати. А проте, я щиро впевнена, подолати їх можливо, якщо ми, як лідери, виявлятимемо емпатію та співчуття. Також ми маємо навчати інших бути саме такими лідерами.

Я вірю, що будь-хто може стати лідером і змінити цей світ. Вам не потрібні титули та посади. Будь-який прогрес розпочинається з натхнення, мотивації та (що найважливіше!) співпраці. Сьогодні дуже важко бути лідером-одиначком. Тож пропоную поговорити про організаційне лідерство.

Розповім про модель лідерства в AACSB. Воно вибудовується навколо чотирьох основних елементів: нам потрібно бути лідерами самих себе, інших, змін

та організацій. Ми вважаємо, що демонстрація цих елементів та використання їх як засад у діяльності допоможе кожному набуту підприємницького духу, потрібного в подоланні найболючіших проблем організації.

Наведу приклади з мого життя. Я отримала посаду CEO на початку пандемії. Тоді я переїхала з Каліфорнії у Флориду, тобто на інший бік Сполучених Штатів, але не встигла розпочати роботу. Я знала лише декого зі співробітників, бо очолювала Раду директорів AACSB. Тому, щойно переїхавши, взялася зумити зі своєю командою, щоб познайомитися, дізнатися, хто над чим працює, в кого які потреби. Тоді, на початку пандемії, ситуація була зовсім невизначеною. Але я цілком розуміла, що підходи до лідерства в організації потребують функціональних змін. І належало те зробити не лише мені як керівникові або моїй команді, потрібна була участь усіх колег.

Ці чотири складові розробили і впровадили за перших чотири-шість місяців мого перебування на посаді. Ми не могли собі дозволити гаяти час на затяжні дебати. Потрібно було терміново започаткувати нову модель лідерства й допомогти персоналу її зрозуміти.

Розпочнімо з лідерства як такого. Ми очікуємо від наших лідерів розуміння. Хочемо, щоб вони також мали драйв та цілі, були амбітні й прагнули удосконалюватися, а також демонстрували емпатію. Я додала б іще чесність. А починається все, гадаю, з уміння слухати. Але що це означає? Те, що коли ви по-справжньому піклуєтесь про своїх колег, надто під час ковіду або тепер, під час війни, то ладні слухати інших, щоб краще зрозуміти їхнє становище, виходити саме з нього й ставити інших вище за себе.

Друге — особисте лідерство, або як вести за собою. Видатні лідери ефективно спілкуються. Той, хто вміє ефективно спілкуватися, здатен переконати інших і вплинути на ставлення, поведінку та спосіб мислення. Також такий лідер створює ефективні методології навчання, спрямованого на досягнення найвищих результатів, і продуктивно залагоджує конфлікти. У вашій нинішній ситуації ці навички стають життєво важливими, і їх постійно застосовують і випробовують у режимі реального часу: як ми насправді можемо повести за собою людей і вмотивувати їх піти за нами й продовжувати рухатися вперед.

Третя складова — управління змінами. Люди вперто опираються змінам. І хоча ми це заперечуємо, дослідження доводять, що люди їх не люблять. Зміни

створюють незручності. Але як можна управляти змінами в організації, чи школі, чи країні, якщо вони таки назріли? По-перше, потрібно бути вправним — швидко вирішувати й швидко впроваджувати рішення. По-друге — готовим до співпраці стати по-справжньому інновативним. Інновативність та творчий підхід — засадничі якості в управлінні змінами, що роблять лідерів лідерами і, сподіваюся, надихають інших.

Я мала чималий досвід управління змінами за час деканства в трьох університетах, а також тут — у AACSB. Зміни можуть бути дуже важкі. Та завжди цікаво спостерігати, хто в організації змінюється разом із тобою, хто опирається змінам, а хто просто пересиджує — у очікуванні, що рано чи пізно вони припиняться. Коли я запроваджувала зміни, намагалася достукатися до 5—10 % людей, які добре до того поставилися, й залучити їх до своєї команди, сподіваючись, що вони впливатимуть на інших. І просто ігнорувала 10 % — тих, хто або не був зацікавлений у змінах, або й просто мав негативне ставлення до всього. Усі решта 80 % зміни приймуть, коли зрозуміють, що їх не уникнути. Це моє особисте правило — 10/10/80 — управління змінами в організації.

І нарешті — управління організацією, лідерство організацій. Таке лідерство потребує насамперед орієнтації на своїх членів або клієнтів, тобто розуміння того, чого вони від вас очікують. Це й означає йти за ринком. У вас має бути достатньо фінансових ресурсів та можливостей визначати й аналізувати головні проблеми та тенденції на ринку, а також їхній вплив на вашу бізнес-модель. Я наполягаю на тому, що такі речі потрібно відстежувати щодня, й завжди нагадую собі про це у своєму календарі, оскільки я велика шанувальниця щоденного планування. Також я завжди запитую себе, чи не обмежуюся лише буквою цих характеристик і чи справді враховую їхній дух. Тому щодня маю зробити крок назад, щоб спочатку обміркувати ситуацію, а потім діяти так, що це певною мірою створюватиме дискомфорт, але, сподіваюся, й більш продуктивно.

У AACSB всі, незалежно від ролі в організації, — лідери й не лідери — зобов'язані управляти собою, іншими, змінами та організацією — відповідно до своєї ролі. Сподіваюся, попереду в нас два успішних роки саме завдяки такій лідерській моделі. Оскільки ми просили колег перелаштувати роботу так, щоб упровадити ці якості в щоденну взаємодію, і керівники пристосували модель до нашого персоналу.

Така модель прийнятна AACSB, але я вважаю, люди та організації мають знайти свою модель, яка підходить саме їм. Тож варто приділити час та зусилля на те, щоб визначити вашу модель лідерства, яка врахує ваш контекст, ваше бачення й виховає підприємницький дух у ваших колег. Ви — лідери майбутнього, й від тих кроків, які ви робите, заходів, яких уживаєте, навичок, яких набуваєте, відносин, які встановлюєте, як перелаштовуєтеся, торуєте шлях майбутнім поколінням, залежать ваш спадок та ваша здатність надихати інших.

Просто беручи участь у цій сесії MIMівського проєкту Business School's Global Knowledge Hub, ви вже активуєте свого внутрішнього лідера, а разом — готуєте майбутнє й розвиваєте суспільство.

Тепер хотілося б звернутися до особистого лідерства, до того, яких саме навичок вам, як людині, потрібно набути, які розвинути або посилити. AACSB дивиться в майбутнє разом із вами. Ми зацікавлені у вихованні лідерів, які позитивно впливатимуть на суспільство, та розуміємо, що на цьому шляху ще багато проблем. Існують нові особисті, персональні вміння, про які ми не згадували, але які потрібні лідерам майбутнього в подоланні проблем сьогодення. У сьогоденні авторитарна модель лідерства більше не працює.

Через те що не лише ми з вами віримо в це, ми переглянули й переоцінили ті лідерські якості, яких нині потребує світ. Ми зосередилися на створенні структури виховання лідерів, які матимуть натхнення та повноваження позитивно впливати на суспільство заради майбутнього. З цією метою визначили групу лідерів-інтелектуалів та різноманітних стейкхолдерів з усього світу, й вони зустрічаються в тому, що ми називаємо акселераторами. А щоб ви відчули масштаб, наведу цифри. Школи — члени AACSB — впливають на чотири мільйони студентів та 60 тисяч викладачів по всьому світу. Тож якщо ми все зробимо правильно, зможемо виховати лідерів, які позитивно впливатимуть на суспільство.

Результатом цієї роботи буде система соціального впливу, яку ми представимо вже цього року. Я показую вам частинку, вона ще не завершена, але я залюбки ділюся першими паростками того, що допоможе вам у вашій особистій подорожі й спонукає до роздумів, чи знаходить це відгук у вас.

Нещодавнє обговорення в одному з акселераторів продемонструвало три компетенції, важливі в соціально відповідальному лідерстві. Перша з них — від-

чуття знань та контексту. Розуміння фактів, інформації та досвіду або освіти людини, яка ділиться знаннями, стає справді важливим. Ми також маємо розуміти історичний контекст. Чутливий лідер, який позитивно впливає на суспільство, бере до уваги все, що можуть дати представники різних верств, адже в кожного з нас своя історія. Він не лише переймає інформацію від людей, які мають один чи два типи життєвого досвіду, а й зважає на контексти. Прийняття ментальності зростання — то надбання способів розуміння світу та самих себе. Це впливає на те, як ви аналізуєте світ.

На початку свого лідерського шляху я, чесно кажучи, не дуже вірила в силу такого відчуття. Мені подобалося давати вказівки, а головну увагу я приділяла ефективності. Мене навчали, що лідер має бути ефективним, адже ми живемо в капіталістичному суспільстві, де панує ефективність. Тому я вела календарі, списки завдань, стежила за тим, щоб була динаміка, й мене винагороджували за мою ефективність.

Після певних подій в особистому житті я змушена була відступити від такої практики, бо зрозуміла, що віддаю перевагу ефективності над результативністю. Бути ефективним лідером — не те саме, що бути результативним лідером. Із власного досвіду я знаю, що, хоча й можу бути ефективним лідером, ефективним CEO, ефективним деканом, я воліла б бути результативним деканом, результативною матір'ю, результативним партнером, результативною дружиною, результативним CEO. Тому я намагалася стати кращим лідером, який уважно дослухається до інших, справді чує, що кажуть інші, а потому вживає заходів на основі отриманої інформації, а не попередньо встановлених правил щодо того, якими мають бути результати від отриманої інформації, або того, як би я хотіла, щоб ті рішення або дії розгорталися.

Співчуття також важливе. Це не означає, що не буває важких рішень. Гадаю, хто мене знає, підтвердять, що в мене бувають важкі рішення, аж до звільнення тих, хто погано вписується в організацію, або тих, хто виконує ролі, в яких більше немає потреби. Але при цьому я намагаюся поставитися зі співчуттям. Також ми, як організація, проявляємо співчуття тим, що надаємо можливості кар'єрного зростання всередині організації або допомогою в пошуку своєї ролі поза межами організації.

Друге — подолання протиріч. Мені здається, це досить цікава риса. Протиріччя виникають тоді, коли люди відчувають глибоко вкорінену тривогу щодо того, ким вони є, яка їхня позиція та що принесе завтрашній день. Упевнена, ви у вашій нинішній ситуації відчуваєте щось схоже. Рішення в цьому разі — сконцентруватися на тому, що всіх об'єднує, рухатися далі й долати протиріччя в сьогодишньому поляризованому світі. Тобто ми маємо зрозуміти, як непевність та багатозначність можуть створювати протиріччя. Це — ключ до подолання деполаризації.

Бінарне мислення, коли фактично є лише один спосіб щось зробити, має бути піддане сумніву. Завжди існує інший спосіб, і це від нас потребує відкритості та цікавості, а також поваги. І ці риси дуже цінні. Подолати протиріччя, гадаю, дуже важко, якщо всі хочуть надалі міркувати бінарно. Це один із найбільших викликів перед нами як суспільством і в США, і в усьому світі.

Я вважаю, що з цим типом мислення найкраще боротися, постійно ставлячи запитання, більше запитань, а потім іще більше, допоки не дійдемо згоди. Коли ставити запитання, рішення може з'явитися в процесі, спрямованому на пошук спільного знаменника, так щоб ми могли прямувати далі. Ми розуміємо ситуацію, кожного й чому звернулися саме до цього рішення або ідеї.

Третя характеристика, яку учасники нашого акселератора виокремили, — парадокс. Парадокс часто означає щось, що не має рішення й натякає на конфлікт. Це лінза, крізь яку можна дивитися на ситуації, на які існують особисті, часто паралельні, погляди. На готовності мати справу з парадоксами ґрунтуються всі інші компетенції. Парадокси визначають рішення, кожен у свій спосіб.

Наприклад, якщо хтось перебуває в нестійкому стані, ми повинні продемонструвати продуктивність та витривалість. Якщо хтось занепокоєний — показати співчуття та уважність. Якщо стикаємося з нелінійністю — ширший контекст та адаптивність. Якщо з непорозумінням — нам потрібно бути прозорими, інтуїтивними й докласти зусиль, щоб порозумітися.

Це три компетенції, яких ми шукаємо сьогодні в наших акселераторах позитивного соціального впливу. Зустрічаючись із викликами в особистому чи професійному житті, ми бачимо багато парадоксів у наших розвідках нового, тож потрібно зупинитися й переосмислити, що інколи призводитиме до непрямого

шляху, й інколи такі шляхи дуже важливі. А тоді повернутися до нашого шляху — ментального, фізичного та емоційно нового.

Гадаю, нам варто враховувати особистий досвід, щоб стати кращими людьми, кращими професіоналами або, якщо йдеться про організації, робити кращими їх. На мою думку, особливо такий підхід можна застосувати під час загальнонаціональної кризи.

Перешкоди зустрічаються щодня, але я сповнена оптимізму. Я взагалі людина оптимістична та позитивна. Мій життєвий досвід підказує, що врешті-решт усе владнається. Вірю, що й ви та ваша країна подолаєте всі негаразди й вийдете з цього оновленими та реформованими. Дякую за запрошення виступити перед вами. Чекаю запитань. Я викладала 25 років, і знаю напевно, що їх буде багато й на різноманітні теми.

Саньїн Сян



Саньїн Сян допомагає лідерам оптимізувати їхні унікальні та сильні сторони й створювати суперкоманди задля стійкого розвитку та успіху. Працює з радами директорів, вищим керівництвом компаній, лідерами спортивної індустрії, засновниками технологічних компаній та студентами. Визнана Thinkers50 найкращим тренером та наставником, одним із 50 найвизначніших мислителів у сфері менеджменту в усьому світі. Уособлює унікальне поєднання практичності, академічної підготовки та патернів успіху в лідерстві, отриманих від роботи з лідерами в різних секторах та галузях.

Саньїн Сян — очільниця Центру лідерства та етики Coach K в Fuqua School of Business (Duke University), професорка Duke's Pratt School of Engineering. Має більш ніж мільйон підписників на LinkedIn. Її думки щодо лідерства публікували зокрема NYTimes, WSJ, Forbes, Fortune, HBR. Авторка колонки The Last Word у Dialogue Review, ведуча програми «Розмови з легендами» Інституту спортивного лідерства. Радниця GV (раніше — Google Ventures), The Congressional Award, Privateer та Ripcord.

Як лідери можуть створити приналежність через мету, сенс і надію

Коли мені було сім років, я емігрувала з Тайваню в США. Як емігрантці, мені зрозуміла психологія кочівника: ви вже не належите до спільноти, яку залишили, і в той самий час ніколи не станете справжнім членом спільноти, до якої потрапили. Виживання в такому просторі передбачає розуміння поглядів кожної людини. І разом із тим мене дуже зацікавила ідея, як зростити відчуття того, що ми є частиною чогось більшого, що нас оточує.

Завдання лідерів, які працюють в організаціях, — робити все можливе, щоб люди відчували свою приналежність, і робити це через цінності, меседжі. Сьогодні це частина соціального контракту — щоб людина не переживала внутрішній дефолт і не думала, що вона стороння.

Дефолт — це відчуття свого аутсайдерства. Як емігрантка, я міркувала про приналежність. З одного боку, я належу до того місця, де народилася, до Тайваню, й тому там моя ідентичність. Але я американська громадянка і вже 40 років живу у США. І це також про відчуття місця. Люди схильні бути приналежними до чогось: до родини, до компанії, до спільної місії чи вірувань. І сьогодні лідери мають якраз єднати працівників спільною ідеєю. Це важливо, коли організація багатонаціональна, розкидана по всьому світу.

Побуває думка, що приналежність починається з нас. Якщо ми лідери, маємо силу та владу, то можемо і впливати на відчуття приналежності. А сформувавши відчуття приналежності в нас самих, найперше, що робимо, — починаємо втягувати інших у наш простір. Отже, приналежність починається з нас.

Чому це важливо лідерам сьогодні? Останні два-три роки важкі для всього світу, ми проходимо через багато викликів. Якщо наші батьки могли працювати на компанію стільки, скільки потрібна була їхня праця, то тепер ініціативу перехоплює індивід. Людина сама вибирає, працюватиме вона там чи ні і скільки. Відбулася зміна в соціальному контракті між наймачами та найманими. Співробітники вирішують, їти їм чи лишатися, в них тепер більше влади. І ключове тут — відчують вони приналежність до організації чи можуть легко її залишити.

Якщо ви підприємець, визначте місію та візію вашої компанії, що буде більше, ніж просто продукт чи послуга, які ви пропонуєте. Подумайте, що є благом для суспільства від тих продуктів та послуг, — ось цього прагнуть співробітники. Вони хочуть мати зв'язок із тим, що виготовляють, і бачити свій внесок в організацію або суспільство, до яких належать. Так ви можете переоцінити ситуацію. І саме в цьому суперсила.

До мене, як до коуча, звертаються із запитом, щоб я допомогла розгледіти в людях те, чого не видно. І я дійшла висновку, що коли ми дивимось на себе, просто не помічаємо речей, які роблять нас незвичайними. Це щось таке, що здається буденним, але насправді за тим криються неабиякі спроможності. Наприклад, ви легко єднаєте людей — це ваша суперсила. І важливо зрозуміти, як, використовуючи її, стати корисним світові. А розуміючи суперсилу, можна втягувати інших у свій простір, щоб і вони відчували свою приналежність.

Потрібно по-новому подивитися на інших. Команда дає нам відчуття стійкості, а отже, слід навчитися виявляти ті суперсили кожного, які допомагають цій стійкості й дозволяють бути командою, бо вони — емоційний клей організації. Це ще й про те, що поруч з одними ми більше команда або ж залучаємо їх за мудрість, яка теж є суперсилою. Та не завжди це має належне визнання в організації.

Один мій колега багато років був головним коучем баскетбольної команди — він дуже добре бачить людей. 12 років поспіль гравці здобували золоті медалі. Але якось команда поїхала на національний чемпіонат і зіграла не дуже

вдало. Причиною було те, що помер такий собі Ті Сі Вільямс. Нам стало цікаво, хто він. Виявилося, той чоловік не був ні баскетболістом, ні з керівництва. Тренер розповів, що Ті Сі прибирав у роздягальні та спортивному залі. Він бачив і розумів всіх. За станом справ у роздягальні, безлад там чи порядок, визначав, у кого все гаразд, а в кого щось не так. Тренер дослухався до нього й завжди знав, із ким треба поговорити. Багато хто дивився на Ті Сі Вільямса як на звичайного прибиральника, але тренер усвідомлював, яку суперсилу той мав.

У когось такі якості вроджені — це природна здібність до чогось. Наприклад, у баскетболіста, який може закинути будь-який м'яч у кошик, це вміння справді вроджене. А буває, за роки практики з'являється певний інстинкт, і тоді через практику можна культивувати суперсилу. Одного разу я слухала інтерв'ю піаніста Емануеля Акса, як він почав грати. Коли йому було сім років, родина переїхала до квартири, де колишні мешканці залишили піаніно, й так він почав навчатися. Це неймовірно, бо якби піаніно не залишили, ми могли б ніколи не почути одного з кращих піаністів світу. Я думала про це, коли говорила зі своїм другом Робертом Лефковіцем, лауреатом Нобелівської премії за 2012 рік із хімії. Відкривши першу лабораторію, він приймав усіх, хто приходив. Тоді сказав: «Чудово, тепер ви всі члени моєї команди». І вони стали великими вченими. Чи то була випадковість, а чи залежало від Боба, я не знаю. Може, він зрозумів, що в контексті науки кожен із них робить добре щось особливе, і просто правильно їх склеїв.

З іншого боку, я, наприклад, низького зросту й можу без кінця практикувати грати в баскетбол, але однак не стану великим гравцем. А моя подруга колись казала, що не вийде стати великим у тому, що не до вподоби. І справді, можна мати суперсилу тільки там, де відчуваєшся щасливим, роблячи свою справу.

Рут Готіан та Чарльз Камарда



Доктор Рут Готіан — головна спеціалістка з навчання та доцентка кафедри анестезіології, колишня помічниця декана з наставництва, а також виконавча директорка Академії менторства Weill Cornell Medicine. Журнал Nature та Колумбійський університет визнали її експерткою з менторства та розвитку лідерства. Увійшла до двадцятки кращих менторів світу. Одна з 30-ти, хто 2021 року потрапив до списку Thinkers50 Radar List, що вважається «Оскаром» управлінського мислення. Отримала нагороду Thinkers50 Distinguished Achievement «Radar» за першість у світовому лідерстві у сфері менеджменту, який поєднав теорію та практику.

Доктор Чарльз Камарда — інженер-дослідник, експерт із теплових структур з більш як 45-річним досвідом роботи в NASA. Був відповідальним за ініціювання кількох команд на успішне діагностування причини трагедії «Колумбії» та, крім того, розробку технічної методики ремонту на орбіті.

Доктор Чарльз Камарда започаткував методологію створення командних мереж, маючи на меті швидке виконання складних завдань, і нині здійснює дослідження в цій галузі разом із професором Джорджем Сіменсом, керівником Центру складності та змін у навчанні (C3L). Має дев'ять патентів і понад 20 національних та міжнародних нагород.

Оптимізація успіху: секрети ефективності людей та команд

Рут Готіан: Мій інтерес до успіху зародився зі спостереження за студентами — я побачила, що кращі з кращих роблять усе інакше. І коли мені було 43 роки, вирішила повернутися до університету здобувати додаткову освіту. Здобувши докторський ступінь, продовжила вивчати, що такого особливого в олімпійських чемпіонах, астронавтах, вищих політичних керівниках. У нас із Чарлі схожа пристрась до успіху та успішних команд. І він — один із тих астронавтів, у кого я брала інтерв'ю до книги.

Чарльз Камарда: Як і всі діти, я хотів бути космонавтом і боротися проти імперії зла. А коли мене прийняли до NASA, зрозумів, що дуже подобається робити дослідження. Перших 22 роки я був ученим-дослідником, а потім подався в астронавти. Але NASA, в якій я зростав, — то вже була не та NASA, що в еру «Аполлона». Ті люди робили жахливі помилки, і я намагався збагнути, чому такі розумні працівники вдавалися до таких поганих рішень. А коли на «Колумбії» загинули члени моєї команди, мені захотілося створити успішну команду, яка буде ремонтувати кораблі в космосі. Так я почав працювати над епічними викликами.

Про сприйняття поразок та ризиків

РГ: Перше, що я зрозуміла з розповідей Чарлі, — це те, що його спочатку не прийняли. І така історія майже у всіх астронавтів, із ким я спілкувалася. Багато хто, коли відмовляють і кудись не приймають, реагує дуже індивідуально й болісно. А мої співрозмовники в інтерв'ю казали, що вони ставилися до цього з позиції: «що я можу винести з того досвіду?» і «що я можу покращити?». Питання не в тому, чи подолаєте цей виклик, бо знаєте, що подолаєте. А в тому — в який спосіб. Їхня стратегія така: я не подолав цей виклик поки що! І «поки що» тут головне.

Доктор Пеггі Вітсон десять років подавалася на астронавта, доки її не прийняли. А згодом вона стала першою жінкою-командиром міжнародного експедиційного пажу в космосі, пробула там більше днів, ніж будь-який інший астронавт і стала головним астронавтом в NASA.

Навчитися приймати поразки дуже важливо, бо так ви прокладаєте дорогу до успіху. Найкращі розуміють, що є ті, хто має вищі компетенції, щоб їх тренувати. І вони можуть бути навіть молодші за них. Це нормально — визнати, що не можна передбачити всіх нюансів і що потрібно знайти експерта, який допоможе.

ЧК: Я навчаю дизайну інноваційної інженерії. Там ви готуєтеся приймати поразки. Для астронавтів існує імовірність не вижити, але потрібно тренуватися. А тренуючись, завбачувати будь-яку поразку. Командою ми тренуємося розпізнавати ті відхилення, що можуть стати критичними. Команда має стати стійкою та сильною. Коли ви перебуваєте в стресі, в небезпечних умовах, усе змінюється й ви трохи втрачаєте загальну картину, вужче фокусуєте увагу. І ми вчимося — комунікувати не лише з малими командами, які вийшли в космос, а також із нашою, так би мовити, розширеною родиною, що лишається на Землі.

Про вміння лідера спиратися на знання експертів

ЧК: Зараз я пишу книгу про команди, які злагоджено працюють. Важливо розуміти роль експертів. Їх у своїй книзі я називаю друзями Чарлі. У мене є перелік таких людей з усього світу — я знаю, до кого звернутися, якщо не можу

щось досягнути. Коли ми в космосі під кораблем виявили шматочок матеріалу, поклалися на спеціаліста з аеродинаміки, з яким я колись працював, аби він пояснив людям у Центрі управління польотами, що проблема критична. Якби те не з'ясувалося, ми згоріли б так, як і команда перед нами. Тобто ви маєте підбирати експертів. А якщо люди з мережі «друзів Чарлі» чогось не знають, вони скерують до правильної людини й не гаятимуть часу.

РГ: Є така річ як ситуаційне лідерство. Лідер — не рупор, а той, хто мотивує, надихає і дає ресурси, щоб люди виконували свою роботу. Наприклад, якщо ви лідер і хочете щось представити чи роз'яснити, вам не потрібно робити презентацію. Виступити має людина, яка найкраще знає тему. Статус тут ролі не відіграє: віцепрезидент це чи стажер — головне, щоб найбільше був у темі.

Про психологічний комфорт та змогу говорити правду

ЧК: У книзі, яку я пишу про NASA, про те, чому трапляються нещасні випадки і як уникати аварій, є матеріал про психологічно безпечне оточення, в якому можете дискутувати, не погоджуватися й щиро ставити під сумнів те, що кажуть інші. Якщо команда в космосі 14 днів, звісно, у всіх будуть гарні стосунки, а якщо пів року або рік, то потрібна команда, яка весь цей час діятиме злагоджено. І ми практикуємо це — люди спостерігають, як поводить команда та лідер у різних складних ситуаціях.

Одна з причин інциденту на «Колумбії» — культура. І там, і на «Челенджері» люди здіймали руки й волали про проблеми. Але їх вважали просто малими переляканими курчатами. Саме тому важлива психологічна безпека, якої не було в NASA.

РГ: Насправді важливо розуміти, чи маєте ви відкриту можливість поставити під сумнів або посилити ідею, надто якщо вона йде не від найвищого керівника. На семінарах я змішую команди так, щоб керівник зі стажером були разом. Аби підвищити психологічну безпеку, людина нижчого рангу говорить першою — у такий спосіб ви можете уникнути групового мислення, коли лідер говорить першим, а всі просто кивають притакуючи. Хоча інколи кращі ідеї йдуть від людей, які бачать усе, але не

дуже багато говорять, бо вони спостерігають. Один із великих бейсболістів казав, що можна навчитися багато чого, коли просто дивитися.

Про роль емоцій у лідерстві

ЧК: На орбіті дуже багато емоцій. Враховуючи, що ми полетіли відразу після аварії «Колумбії», на якій втратили сімох друзів. Із трьома з них я разом навчався. Для нас усіх, для всієї країни то були дуже важкі часи. Ми знали, що маємо бути успішні й маємо протестувати технології і впевнитися, що наступні екіпажі та наступні польоти будуть успішні. Так само то були дуже важкі часи для NASA — люди там протистояли одне одному й одне одного звинувачували. Але, на щастя, NASA обрала правильного командира в нашу місію — жінку. Жінок за всю історію на цій посаді було лише дві. Отож, емоційний інтелект командира високий, сама вона — емпатійна до людей, до організацій і до всіх дослухалася. Інший командир не зміг би так добре, як вона, відпрацювати цю місію.

РГ: Щоразу, коли я розмовляла з Чарлі, він швидко забував, що астронавт, ніби був одним із тих звичайних людей, які ніколи не залишали Землю. Хоча в мене нема такого досвіду, як у нього, ми відразу порозумілися. Можливо, завдяки його високому емоційному інтелекту, який дозволяє говорити нарівні з іншими.

Про політичне лідерство

РГ: Мені подобається брати інтерв'ю в політичних лідерів країн. І я сподіваюся, що ви представите мене вашому лідеру, бо хочеться поспілкуватися і з ним. Чи можуть політики досягти багато? Так. Усе базується на чотирьох елементах. Вони пристрасно працюють і люблять працювати. По суті, вони робитимуть це й безкоштовно, якщо потрібно. Друге — якщо бачать проблеми, хочуть їх розв'язати. Це стосується того, як вони приймають виклики і яку вибирають стратегію. Третє — щоразу повертаються до основ, до того, що робили доти. Незважаючи на те, чи перший день у космосі, а чи вже шість місяців, однак пройдуть

тренування від самого початку. І останнє — вони відкриті до нових знань і розуміють, що знання можуть приходити від будь-кого.

ЧК: Можу додати, що ваш лідер в Україні показує всьому світу, що таке лідерство. На жаль, більшість лідерів не розуміють, що потрібна мужність, щоб захищати переконання, цінності та моральні засади.

Моріс Мтомбені



Професор Моріс Мтомбені — декан Інституту бізнесу Гордона Університету Преторії (GIBS) із 2020 року. Приєднався до GIBS у 2014 році, а 2017-го його призначили виконавчим директором. Має значний досвід у корпоративній сфері в банківській справі, страхуванні та управлінні інвестиціями — загалом 31 рік у фінансовій галузі.

До вступу до GIBS у 2014 році професор Мтомбені обіймав кілька керівних посад у Liberty Life та Momentum, що завершилося чотирирічним терміном на посаді голови управління інвестиціями Momentum, і виконавчого директора MMI Holdings Limited. Професор Мтомбені є незалежним директором у банківській та страховій галузях.

Крім роботи керівника, професор Мтомбені — пристрасний учений. Головний напрям його академічної діяльності — програми докторських та докторських дослідницьких здобутків, а також магістерські програми, з якими викладає в корпоративній стратегії, корпоративному управлінні, бізнес-середовищі, фінтеху, стратегічному лідерстві та інноваціях. Викладає у флагманській глобальній програмі розвитку виконавців GIBS, програмі лідерства ради, а також програмі старшого виконавчого лідерства Гарвардського університету для керівників та виконавців.

Викладав, брав участь у дослідженнях та корпоративному управлінні в ПАР, США, Великій Британії, Німеччині, Нідерландах, Польщі, Швеції, Ботсвані, Мозамбіку, Нігерії тощо.

Робить свій внесок у вищу освіту на міжнародному рівні як член Форуму деканів та директорів Південно-Африканських бізнес-шкіл (SABSA), круглого столу деканів Академії міжнародного бізнесу, Глобальної ради з принципів відповідального управління освітою (PRME) та Асоціації MBA бізнес-випускників (BGA) Адвайзерської ради Африки та Близького Сходу.

Непереможний ворог: історія лідерства про стійкість та інновації

Південно-Африканська Республіка має чимало спільного з Україною. З одного боку, там є потужні високорозвинені бізнеси, відомі у світі, а з іншого — країна кілька років тому пережила потужні повені, внаслідок чого зазнала великих матеріальних втрат, так само в ПАР були протести, а ще в ній процвітає корупція, яка накладає відбиток на всі сфери життя й гальмує розвиток.

Професор Мтомбені почав свою зустріч із демонстрації колажу світлин, на яких зображені радянські діячі Микита Хрущов, Олексій Кириченко, китайський лідер Мао Цзедун, а також люди, які стали героями для Африканського континенту, — Мартін Лютер Кінг та Нельсон Мандела.

Чому я обрав цих людей, щоб розпочати свою розмову про стійкість у лідерстві? Кириченко, Хрущов і Мао представляють те, що я називаю темною стороною лідерства, натомість Мандела чи Лютер Кінг — це його світла сторона.

У 1956—1957 роках Мао представив свою кампанію «100 квітів», де сотня вчених мали подати сто ідей, але ми знаємо, що далі він почав знищувати тих, хто думає вільно.

1956 року Хрущов публічно критикував Сталіна, але його не розуміли, чому він це робить. Його запитали: «Ви ж там були, чому не зарадили тому?» Хрущов, як це він умів, ударив по столу й випалив: «Хто це сказав?». І запала тиша, бо всі злякалися отримати ще одного Сталіна.

Щоб створити культуру для людей, потрібно говорити. Російські лідери намагаються переписати історію і переконати, що є одна її версія. Ми маємо по-

рушувати питання, не стільки щоб зрозуміти, хто правий, а хто ні, скільки щоб знайти можливості співіснування. Такі люди як Мандела і Кінг — уособлення ідеї відтворення світу, де ми могли б співіснувати.

У нас цей «невразливий ворог» був усередині країни, у вашому світі він зовні. І в нашому випадку такий ворог — це уряди. Спочатку був уряд апартеїду, де біла меншість атакувала чорних. А пізніше вже йшлося не про расову різницю, а про корупцію, що представляв наш колишній президент Зума, який був другом Росії. Наш теперішній президент також дружить із Росією, хоча йому кажуть, що він не на правильному боці історії.

Ми можемо впливати на політику, але не можемо контролювати її. Нам треба зрозуміти геополітичну ситуацію, щоб впливати на неї. І перша мудрість полягає в тому, що люди бізнесу мають читати не лише фінзвіти, а й історію своїх народів, щоб зрозуміти, як вона вплинула на суспільство. Так, ми вибрали корумповане лідерство, але обрані, зі свого боку, теж вибрали бути корумпованими.

До ковіду у нас були величезні повені — заводи, великі обсяги товарів були знищені. Одна компанія втратила більш як мільярд доларів, це спричинили не тільки повені, а й погане планування та недбала робота муніципалітетів. У нас відбувалися бунти і страйки, бо люди незадоволені якістю життя. Як наслідок, країна втратила понад 30 мільярдів доларів за три дні. У нас найвищий у світі показник убивств і криміналу. Кількість людей, які гинуть від убивств, дорівнює втратам у зоні бойових дій. І це важко зрозуміти, якщо ви не живете в цьому контексті.

Усе це все зібране до купи назвемо колективною травмою, або ж травмою поколінь, яка повторюється знову і знову. У вас трапляються блекаути через війну, і так само вони бувають у нас, але не через сусідів, а через лідерів країни. Ми сидимо без світла по 6—8 годин на добу. Отже, маємо колективну травму, яка впливає на суспільство, на покоління.

З огляду геополітики історія містить дуже багато суперечностей. Люди в ПАР переважно підтримують народ України, а уряд обирає нейтралітет. Один із наших лідерів каже, що в ситуації, коли обираєте нейтралітет, ви підтримуєте агресора. Але все не так просто. Наприклад, Америка довго підтримувала уряд апартеїду, а Росія і Китай у той самий час підтримували боротьбу проти апартеїду.

Незважаючи на всі складнощі у ПАР є чудові бізнеси — світові гравці. Бізнес в ПАР, так само як і люди, стійкий, спроможний до відновлення та ривків уперед. Така здатність розвивається під час трагедій, загроз, стресу та війни. Бо як народ — як люди, ми просто створені, щоб виживати. Стійкість — це процес, це про те, що ви робите і як вибираєте. І саме це допомагає вам долати перешкоди нібито нездоланного ворога.

Стійкі лідери наділені емоційним інтелектом, налаштовані на мораль, знають і розуміють історію, знають, як вона може допомогти побудувати майбутнє. Важливо також розуміти, чи є ви сервіс-лідером. Сервіс-лідерство можливе тоді, коли ми відчуваємо свою єдність із людством і коли маємо співчуття. Коли ви дієте з надією, а не з острахом, у такій ситуації можете бути стійкими. Нині життя дуже важке, але одна з переваг, яку ви отримуєте з цієї ситуації як країна, — ви розумієте, як стати вагомим гравцем у світі, бо маєте тепер такий досвід, якого ні в кого не буде.

Існує певна схожість вашої країни з тими, що розвиваються. Це, наприклад, слабкі інституції, які становлять систему. Або коли політики піклуються про себе і родини, а суспільство має сплатити податки й дотримуватися законів, але не отримує гідних послуг від держави. У багатьох країнах Африканського континенту люди живуть у важких умовах, є і ті, хто підтримує некомпетентних політиків у владі. У нас є водночас корумповані, але також практичні й етичні бізнес-лідери. Працювати на нашому континенті дуже складно.

У нашій бізнес-школі існує центр бізнес-етики, це один із головних напрямів нашої роботи. Ми залучаємо партнерів з інших бізнес-шкіл, щоб дати знання, як боротися з корупцією. Говоримо відверто: корупція — прибутковий бізнес, це правда, але також є прибутковий ринок некорумпований. Ми допомагаємо людям зрозуміти, чому варто вибирати некорумповані ринки. Кожен наш студент має пройти курс етики і лідерства, він кількарічний, а не просто як окремий курс. У нас є спікери з бізнесу, також студенти під час стажування потрапляють у ситуації, які показують наслідки корупції.

Загалом у сучасному світі нам потрібен лідер, який буде «торговцем надією» і допоможе знайти мету. Такі лідери сприйнятливі до критики, вони відкриті й готові навчатися.



Гай Стендінг

Чому базовий дохід важливий у майбутньому
відродженні української економіки **48**

Джон Моррісон

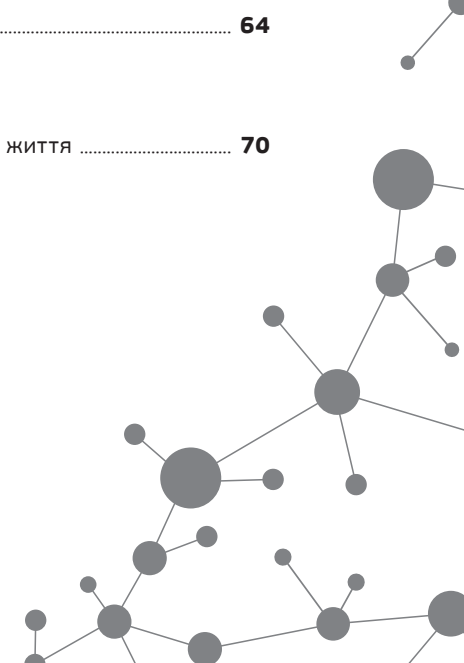
Як бізнес-лідери можуть активізувати захист прав людини
під час глобальної кризи **54**

Рон Каруччі

Як знову навчитися довіряти **64**

Джилліан Тетт

Anthro-Vision: Як антропологія може пояснити бізнес та життя **70**



 **ReinforceUA**

ЛЮДСЬКИЙ ВИМІР



Гай Стендінг



Економіст праці, професор-дослідник Школи східних і африканських студій (SOAS) Лондонського університету, а також Університету Бата (Великобританія) та Університету Монаша (Австралія).

Після тривалої кар'єри в Міжнародній організації праці був директором програми соціально-економічної безпеки цієї організації.

Професор Стендінг — співзасновник та почесний президент Basic Income Earth Network (BIEN), міжнародної неурядової організації, що пропагує базовий дохід як право.

Найвідоміша книга — «Прекаріат: Новий небезпечний клас» (2011).

Чому базовий дохід важливий у майбутньому відродженні української економіки

Я пишаюся нагодою бути сьогодні тут із вами та тим, що я перший, хто читає лекції в цьому проєкті. Усі мої друзі, де б вони не жили, стовідсотково підтримують те, що ви сьогодні робите. Захоплення Україною та українцями суттєво зросло за останні місяці.

Я мав честь працювати в Україні ще в 90-х роках минулого століття, коли очолював технічний персонал та проєкти Міжнародної організації праці під час так званого перехідного періоду, після розпаду Радянського Союзу. І перш ніж перейти до головної теми свого виступу, хочу нагадати деякі важливі факти того періоду.

Я працював і в Росії, і в Україні, і в Білорусі і за той час досить тісно спілкувався з високопосадовцями з різних міністерств Москви, Санкт-Петербурга, Києва та Мінська. Я був переконаний: те, що Америка нав'язує цим країнам, украй неправильно. Це називалося «шокова терапія» — поєднання дещо специфічних слів — і мало означати економічну стратегію реформ.

Ті з вас, хто належить до мого покоління, хто бачив на власні очі, що сталося на початку 90-х минулого століття, розуміють, що війна та путінізм є прямими наслідками тієї політики. Тоді американські та інші іноземні донори вимагали від ваших урядів щонайперше лібералізувати ціни.

Лібералізація означала скасування всіх механізмів контролю цін радянської доби. Це автоматично призвело до гіперінфляції, яка особливо сильною була в Україні, де ціни підвищилися на 10 000 % за один рік, наскільки я пам'ятаю з часів моєї роботи там. Та й у Росії вона становила небачених 2300 %. Неймовірні цифри, які занапастили життя мільйонам і мільйонам людей.

За три роки тривалість життя чоловіків у Росії скоротилася з 64-х до 58 років. Скоротилася і в Україні, але не так. А все тому, що вашому уряду стало мудрості (або таланту — не будемо обговорювати, чого саме) забезпечити доступ до ділянки землі, щоб вирощувати овочі. Гадаю, це було найважливіше в тій політиці, й усі ми бачимо результат. Безумовно, на тій ділянці ніхто не розбагатів, але вижити вона допомогла.

Друге в політиці, яку проштовхували донори, — витіснення інфляції з економіки, а тому вони наполягали на скороченні витрат. Це передбачало зменшення попиту в економіці, проте наслідки виявилися просто руйнівними. У підсумку доходи держслужбовців у Росії та Україні раптово скоротилися до рівня голоду.

Пам'ятаю, як міністр у Москві просив мене про 50 доларів, щоб прогнати родину. Внаслідок такого зубожіння посадовці стали цілком відкриті до корупції. Остаточно засуджувати їх ми не можемо, оскільки потрібно було виживати. Виживання стало єдиним, про що вони могли думати. Але це також означало, що колишні кадебісти та олігархи працювали в атмосфері тотальної клептократії і заохочували думку про те, що минуле за Сталіна було краще, ніж майбутнє за перебудови. То була божевільня.

На початку 1993 року мене запросили до американського Держдепу у Вашингтоні прозвітувати високопосадовцям із ЦРУ та інших організацій. Я тоді сказав: «Ваша політика створює вакуум, у якому клептократи та негідники захоплять владу, а результатом стануть економічні, соціальні та політичні катастрофи».

Пам'ятаю також, що коли 1993 року Росія провела вибори до Думи, в лідери найбільшої політичної партії вийшов такий собі пан на ім'я Володимир Жириновський. Відомо, що його мрією було напасти на Україну. Упродовж усього свого життя він говорив, що Росія має напасти на Україну.

Тепер інший час. Ми бачимо наслідки катастрофи від нападу на Україну. І хочеться зіставити ці події з глобальним контекстом. А глобальний контекст,

про який я кажу, у світлі науки економіки називається капіталізмом рантьє. Це означає, що все більшу й більшу частку доходу та багатства отримують власники: фінансів, фізичного та інтелектуального майна. Отже, ми спостерігаємо значне зростання нерівності по всьому світу.

Я написав книжку, яку назвав «Битва з вісьма гігантами». Вісім гігантів — це те, що не дає побудувати гарне суспільство, й перший із них — нерівність. Ми не матимемо здорової, стабільної економічної системи у світі, якщо нинішня нерівність продовжуватиме зростати. У бізнес-колах, до яких я звертався в Давосі та Кремнієвій долині, чітко розуміють, що бізнес має сприйняти це як переконливий та беззаперечний факт. Скоротіть нерівність.

Другий гігант, присутній у всьому світі, — це хронічна непевність у майбутньому. Нині непевність має жахливий вплив на поведінку людей, їхню ментальність та суспільство в цілому. А хронічно непевне суспільство, з людьми, які хронічно непевні, навіть без війни та гіперінфляції втрачає раціональність і ризикує опинитися під гнітом таких як Путін, або Дональд Трамп, або Борис Джонсон із їхніми екстремістськими поглядами.

Третій гігант, який становить загрозу світовій економіці та, звичайно ж, Україні, — це борг. Ми зіштовхнулися з дуже серйозною проблемою боргу, що робить світову економіку крихкою.

Четвертий — стрес. До війни світова економіка, світова спільнота потерпали через стрес від пандемії, що позначалося на стосунках, ментальному та фізичному здоров'ї і навіть уперше в історії спричинило скорочення тривалості життя в США.

П'ятого гіганта я називаю прекаріатом, або нестабільністю, — тобто коли є відчуття, що ви в державі не маєте прав: культурних, економічних, політичних. Шостий гігант — загроза технологічних змін. Ми стикаємося з ситуацією, коли автоматизація повністю змінює правила гри і призводить до ще більшої нерівності. Вона не скорочує робочих місць — роботи на всіх вистачить, але вона загострює нерівність.

Сьомий гігант — загроза вимирання. Глобальне потепління, забруднення, зникнення різноманітних [біологічних] видів. Я написав книгу про «блакитну спільноту» — економіку океану — та той жахливий вплив, якого вона зазнала. А

восьмий гігант, відомий вам, мабуть, краще за всіх у світі, — це неофашистський популізм.

Неофашистський популізм означає, що коли обіцяють повернути минуле, велике минуле, люди, яким недобре в сьогоденні і які не знають, що їх чекає в майбутньому, прислухаються до таких голосів і обирають Дональда Трампа або Путіна, який бачить себе послідовником Петра Великого, Івана Грозного, Леніна, Сталіна. Велика Росія — популіст, який у своїй викривленій уяві бачить себе як велике минуле.

Путіна слід сприймати не як окрему особу, а як утілення глобальної тенденції серед політиків грати на людських страхах та непевності. Я знаю чимало освічених та культурних росіян, які нині страждають у зв'язку з війною. Але через систему в Росії більшості населення бракує знань та поінформованості, тому воно й підтримує фашиста-популіста. Така ситуація — привід до того, над чим я працюю вже понад 30 років.

Я пропоную в контексті глобалізації та економічної системи прагнути того, щоб будь-який член суспільства: чоловік, жінка або дитина — мали базовий дохід як невід'ємне економічне право.

Це означає, що певна скромна сума сплачується кожному чоловіку, жінці та дитині через її матір або сурогатну матір, за відсутності справжньої, і така виплата є економічним правом. Без будь-яких умов, це ваше право як громадян України. Я залюбки реалізував цю політику в багатьох країнах на чотирьох континентах. Це дивовижний досвід.

Методологія може змінюватися, але в майже 80 експериментах по всьому світу результати дуже схожі. Коли люди мають базовий дохід, поліпшується їхнє ментальне здоров'я, харчування, краще навчаються їхні діти, і працюють ці люди більше, а не менше. Працюють продуктивніше, енергійніше, з більшим ентузіазмом. Так, базовий дохід пробуджує свободу, свободу сказати «ні» чи то гнобителю, чи несправедливому власнику житла, чи жорстокому партнеру.

Емансипація жінок проявляється активніше, коли вони мають власний базовий дохід. Це питання свободи, справедливості та впевненості.

Психологи відзначили, що хронічна непевність призводить до ослаблення ментальних здібностей. У таких людей знижується інтелект. Якщо хтось із вас пережив періоди непевності, навіть до війни, той знає, про що я кажу.

Але подумайте про те, що війна робить із ментальними здібностями людей. Вона знижує їхній інтелект у короткостроковій перспективі, тому життєво важливо запровадити повний базовий дохід, коли війна закінчиться.

Гадаю, це має бути донесено іноземним партнерам у ЄС, США, Канаді, Сполученому Королівстві та інших країнах, щоб розробити плани реалізації повного базового доходу, й виконати це цілком можливо. Також потрібно поєднати з наданням допомоги продовольством, житлом, в інфраструктурі тощо. Але вкрай важливо забезпечити людям таке право, наскільки те дозволяє бізнес, і щоб вони використовували цей дохід так, як вважають за потрібне.

Нехай ринок визначить, як відбудовувати економіку. Так, потрібні фахівці з планування. Так, знадобиться іноземна допомога. Але якщо люди не зможуть контролювати власне життя хоч якоюсь мірою, розпорядження згори не спрацюють, і все більше помиратиме від непевності, неможливості побачити сенс у майбутньому. Чому, втім, запобігає базовий дохід.

Коли цю жахливу війну буде завершено, Україна зможе постати оновленою, з власною честю, гордістю та гідністю, зі збереженою культурою. Я знаю достатньо українців та вашу прекрасну культуру, щоб вважати вас передвісниками гарного суспільства XXI століття. Ваша сьогоднішня мужність установлює стандарт, на який рівнятимуться, кажучи: «Українці — це ми, й разом ми зуміємо побудувати більш дружнє, більш витривале та стійке суспільство, щоб, коли трапиться нова пандемія на кшталт ковіду або економічного шоку, можна було безпечно впоратися з ситуацією».

Це те, що я хотів сьогодні сказати, і вважаю, що в Україні достатньо людей, які міркують схоже, щоб такий план міг утілитися.

Джон Моррісон



Джон Моррісон — генеральний директор Інституту прав людини та бізнесу (IHRB), глобального аналітичного центру, найбільш відомого розробкою ініціатив у відповідь на складні виклики сьогодення. Консультував низку компаній, урядів та агенцій ООН, нині входить до консультативних рад двох міністрів Великобританії, також член Європейського банку реконструкції та розвитку.

Джон Моррісон — співголова Глобальної ради майбутнього з прав людини Всесвітнього економічного форуму в Давосі (2020—2022). Має досвід роботи в бізнесі, соціальній антропології та археології і міжнародному праві. Остання в часі книга — «Соціальна ліцензія» (MacMillan). Джон Моррісон належить до 25-ти найвпливовіших осіб у боротьбі проти сучасного рабства.

Як бізнес-лідери можуть активізувати захист прав людини під час глобальної кризи

Дякую бізнес-школі MIM-Київ за нагоду приєднатися до проєкту ReinforceUA. Як майбутні бізнес-лідери, ви бачите світ різноманітних системних викликів — тут і незаконний напад на Україну, й інші конфлікти та військові перевороти, економічні потрясіння, зміна клімату та виснаження біорізноманіття. Компанії потребують керівників та членів рад директорів, які розуміють ці проблеми й уміють дотримуватися етичних принципів та чітких моральних стандартів. Вам доведеться вдаватися до складних рішень за вашу кар'єру, а саме: знаходити баланс між потребами планети, прибутком бізнесу та добробутом суспільства, а також потребою боротися з усіма формами корупції, дискримінації та (що найгірше) бездіяльністю щодо злочинів та зловживань. Ваші рішення не завжди будуть найправильніші, але майбутні бізнес-лідери мають бути якомога краще підготовлені.

У сьогоднішньому виступі головну увагу я приділю ролі бізнесу під час нинішньої глобальної кризи. Але щоб дивитися у майбутнє, пропоную коротко повернутися до попередньої глобальної кризи.

Розпочнімо з четвертої за величиною у світі компанії кінця 1920 року. То була компанія з диверсифікованим бізнесом, яка постачала товари та продукти, критичні для розвитку європейської економіки, а саме: нафту, бензол, сірку, нікель, йод, гуму, хром, вольфрам, азот та фосфати. Компанія вважалася прогресивним роботодавцем, пропонувала гарні умови праці і, як на стандарти того часу, потребувала різноманітної робочої сили. Коли наступного року до влади прийшли націонал-соціалісти, нацисти, вони критикували її за наймання надто великої кількості євреїв на високі управлінські посади. Працювали там і кілька нобелівських лауреатів із хімії. Компанія з назвою I.G. Farben була продуктом злиття BASF, Bayer, Agfa та ще кількох компаній.

Питання що тоді, що тепер полягає в тому, як I.G. Farben примудрилася впродовж майже десяти років згоди з нацистським режимом використовувати робочу силу з таборів для полонених та концентраційних таборів і виробляти газ «Циклон Б» задля масових убивств під час Голокосту. На Мюнхенському трибуналі після війни керівники I.G. Farben, здавалося, перебували у стані заперечення того, що їхня видатна компанія настільки низько опустилася.

Як сказав історик Пітер Хейз у 1980 році: «Зображати дії керівництва I.G. Farben як продукт цих процесів не означає звільнити їх від відповідальності. Це ніби змішувати їхній світ та наш. Будь-яке суспільство або його частина, перестаючи зважати на історію чи філософію, проблеми влади та її належне використання і впадаючи в аморальний та фатальний історичний детермінізм, як це зробили керівники описаної фірми, скінчить так само як і вони — тимчасово заможними й навечно дискредитованими» [1].

Питання чинників автаркічних домовленостей що I.G. Farben, що багатьох інших компаній, які порушували права людини, й сьогодні не знято з порядку денного, якщо враховувати кількість таких випадків та порушення міжнародного законодавства за останніх 80 років. Унаслідок вивчення документації компанії I.G. Farben Пітер Хейз дійшов висновку, що частково такі дії обумовлені страхом, оскільки в середині 30-х років минулого століття в Німеччині було відсутнє незалежне верховенство права. Бо хоча з одного боку право в країні існувало, з іншого — воно було глибоко дискримінаційним і порушувало права людини, й нацистський уряд, його молодіжне кри-

ло, так само як і армія, могло чинити злочини абсолютно безкарно тому, що такі злочини як, наприклад, конфіскація бізнесу, яким володіли євреї, були санкціоновані законом. Проте були й інші, аж ніяк не вторинні, фактори діяльності компанії — нові можливості отримати значні прибутки від військових та державних контрактів і в Німеччині, й на окупованих територіях. Але найбільшим, найціннішим для компанії чинником, за визначенням історика, виявилася конкуренція. Нацисти знали, що можуть контролювати ради директорів більшості компаній тим, що підтримуватимуть конкурентний ринок послуг та сприяння, тож якщо цим не скористатися, це зроблять конкуренти.

Друга світова війна окреслила критерій, завдяки якому сьогодні можна оцінити, яка поведінка абсолютно неприйнятна. На трибуналах Нюрнберга та Токіо судили керівників і виробничих компаній, і фінансових інститутів, і декого з них покарали. Після цього з'явилася архітектура прав людини, започаткована Загальною декларацією прав людини 1948 року, яка відтоді допомагає визначити «червоні лінії». Про ці лінії мають знати компанії і щоб убезпечити себе від автаркічних домовленостей та участі в міжнародних злочинах. Попри те, в наступні десятиліття керівники великих компаній поблажливо ставилися до тяжких злочинів чи то в Руанді, чи то в Сирії, чи деінде. Я вважаю, бізнес, який у таких випадках піднімає голос проти, може, по-перше, допомогти знайти рішення, а по-друге, не бути частиною цих злочинів.

Норвезький дослідницький фонд «Фафо» (Fafo) разом із британською миротворчою організацією «Міжнародне попередження» (International Alert) створили посібник із назвою «Червоні прапорці» (Red Flags) [2]. У ньому передбачено дев'ять ситуацій, у яких компанії ризикують, примирившись зі злочинами в зонах військових конфліктів: примусова праця, примусове вигнання, незаконне вилучення активів, незаконні платежі урядам або озброєним формуванням, зв'язки із жорстокими організаціями з безпеки, допомога в уникненні санкцій, дозвіл сторонам конфлікту використовувати майно компанії та надання фінансової або логістичної допомоги озброєним формуванням або військовим, які замішані в жорстокості.

Розгляньмо кілька історичних уроків. По-перше, бізнес зацікавлений у незалежному верховенстві права. Бізнес-лідери надто легко вибудовують

сумнівні відносини з посадовцями, як обраними, так і призначеними, тому ризик корупції завжди присутній. Але бізнесу буде значно більше користі від дотримання та підтримання верховенства права. Закон також створює можливість, за яких права людини — не місце конкуренції. Це сприяє співробітництву й попереджає застосування стратегій гри на зниження цін, коли компанії починають нехтувати правилами та принципами й перекладати соціальні витрати на робітників та громади.

По-друге, бізнес має прийняти потребу існування викривачів та їхнього захисту. Ідеться як про тих, хто працює в компаніях, так і про не співробітників, тобто тих захисників прав людей, тих гравців, які можуть притягнути що компанії, що уряди до відповідальності. Вільне громадянське суспільство саме по собі є захистом від репресій, попри роздратування бізнесу через можливу критику. Компаніям дуже легко отримувати вигоди від ведення бізнесу в недемократичних суспільствах, де захисників прав людини залякують або переслідують, а це, як ми знаємо з історії, перший крок до ризику виникнення змов. Варто зазначити, що на початку 2001 року Міжнародна амністія (Amnesty International) опублікувала звіт «Ведення бізнесу в Російській Федерації» і звернула увагу на ризики в ньому для прав людини, на які компанії наражалися, працюючи там. Один із моїх колег брав участь у написанні звіту. Коли звіт представили на Економічному форумі в Давосі, двоє провідних російських бізнесменів заявили про перебільшення ролі цих ризиків. Утім, один із них потім пробув кілька років за ґратами, а тоді виїхав із Росії, інший також залишив країну й бореться за права людини в Росії.

Зі свободою слова та свободою самовираження пов'язаний ще один момент. Робочі місця — мікрокосми суспільства та вільної полеміки, адже свобода від страху важлива для бізнесу, якщо, звичайно, не йдеться про мову ненависті та сприяння жорстокості. У всьому світі багато працівників бояться висловлюватися через своє становище, якщо: вони з етнічних меншин, їхня рідна мова — мова меншини, вони — жінки, або сповідують іншу релігію, або вони іншої сексуальної орієнтації чи соціального прошарку.

Отож колективні трудові спори склали підвалину Міжнародної організації праці (International Labour Organisation) і так само відіграють ключову роль у

захисті прав працівників (деякі з цих інструментів виникли ще у 20—30-х роках минулого століття). Та, на жаль, примусова праця й дотепер залишається світовою проблемою.

Я вже згадував корупцію в контексті верховенства права, але корупція також — ворог прав людини, й насправді вона часто допомагає змащувати колеса порушень цих прав. Корупція призводить до неоптимальних, а то й мерзенних рішень, які руйнують усі правила порядності й позбавляють ресурсів, потрібних на розвиток.

Окресливши базові права людини у сфері бізнесу, звернімося до того, як бізнес може бути частиною рішення, а не проблеми. Як запровадити у всьому світі таку корпоративну культуру, яка ґрунтуватиметься на повазі та гідності, цінуватиме права людини і яку буде закладено в роботі керівництва компанії не лише в питаннях, пов'язаних із КСВ чи ESG, або питаннях дотримання всіх норм законодавства. Нарешті санкції — вони допомагають чи перешкоджають запровадженню корпоративної культури, що поважає права. Я маю певні міркування щодо цього й, сподіваюся, на завершення лекції покласти їх в основу нашої дискусії. Так, це глобальні питання, але вони знову опинилися в центрі уваги після нападу Росії на Україну.

По-перше, потрібно постійно пильнувати роль уряду. Захищати права людини — першочергове завдання урядів, тому варто стежити за тим, щоб вони поставили права людини бізнесу за обов'язок, а вже потім розглядали як предмет дотримання чи недотримання юридичних норм. Керівні принципи Організації Об'єднаних Націй з питань бізнесу та прав людини кажуть про те, що держава юридично зобов'язана захищати права людини, а всі бізнеси — поважати права людини, що досягається шляхом постійного контролю за дотриманням прав людини в своїх організаціях та ланцюгах постачання. Безумовно, жоден уряд не визнає, що він є частиною проблеми, в реальності всі уряди легітимізують свої дії як захист чийось прав, наприклад: арійської раси за часів Гітлера, православних вірян у Східній Європі, мовних груп в Азії тощо. Слободан Мілошевич претендував на роль захисника всіх сербів, коли його висловлювання розв'язали війну на Балканах. Монахи-буддисти зі Шрі-Ланки заявляли, що представляють права сингальців та бірманців, але це призвело до нападів на тамілів там та мусульман рохінджа в М'янмі. Але

якщо уряд не захищає права всіх, включно з меншинами, яких недолюблюють, тоді він не захищає права жодної людини.

Захист прав людини в ЄС далекий від ідеалу, але, принаймні, універсальні права є ціллю спільних зусиль і вільно обговорюються в більшості країн ЄС. Тому так важливо ухвалювати закони, які визначають повагу прав людини як обов'язковий елемент законодавства, а не як такий, що може бути або може не бути. Критерії корпоративного захисту прав людини (Corporate Human Rights Benchmark) — ця ініціатива, якою Інститут прав людини та бізнесу пишається і яку він допоміг розробити шість років тому, надає потрібні дані на захист прав. Критерії базуються на вивченні роботи 330 найбільших компаній світу на основі відкритих джерел. Було продемонстровано, що більшість компаній, яких вивчали, тепер не прогресують. Правове поле має спонукати такі компанії до прогресу й перестати перетворювати конкуренцію на перешкоду тим компаніям, які хочуть рухатися в цьому напрямку й не повторити ситуацію 30-х років минулого століття. Керівні принципи Організації Об'єднаних Націй з питань бізнесу та прав людини (UN Guiding Principles) було одностайно підтримано Радою з прав людини при ООН 2011 року й покладено в основу процесів, що відбуваються в ООН, ОЕСР та інших організаціях по всьому світу включно з Радою Європи та ОБСЄ. Нас тішить, що ЄС просуває обов'язковість здійснення аудиту прав людини та довілля 11 тисячам своїх найбільших компаній та трьом тисячам компаній із країн — не членів ЄС, які працюють у регіоні. Це важливий крок уперед на шляху до виведення прав людини з площини можливої конкуренції в обов'язкові елементи ведення бізнесу.

Як бізнесу підходити до розв'язання глобальних проблем? Дотримання законодавства про захист прав людини (якщо існує таке законодавство) є першим, але недостатнім кроком, оскільки в цій царині потрібні лідери. Для мене це проблема в сучасній теорії соціального контракту, або те, що називають «соціальною ліцензією на роботу» [3]. На відміну від юридичної ліцензії, побачити її не можна, але коли її втрачаєте, дізнаєтеся про це: вам те показує опозиція працівників, громади або суспільства. Три фактори відіграють критичну роль: довіра, легітимність та згода. Вони —

підґрунтя будь-якої соціальної ліцензії. Зважаючи на кліматичну кризу або на відсутність глобальної безпеки та конфлікти, на нас чекає багато змін, які зовсім переінакшать спосіб ведення бізнесу, зокрема в енергетичному секторі, харчовій галузі, глобальній інфраструктурі тощо. Бізнес має краще пояснювати ці зміни всім задіяним сторонам і впливати на відносини не лише з урядом, а й суспільством у широкому розумінні. Кілька років тому я написав про це книгу у відповідь на низку катастроф у нафто- та газовидобуванні й видобувному секторі в цілому.

Соціальна ліцензія йде в парі з ліцензією політичною та юридичною, адже бізнес потребує всіх трьох. Мало просто задовольняти політичні еліти або дотримуватися лише місцевого законодавства й ігнорувати міжнародне, зокрема законодавство із захисту прав людини. Навіть у недемократичних країнах соціальна ліцензія важить багато, хоча її розуміння й викривлене. Легітимна соціальна ліцензія — це те, що відповідає очікуванням на місці й не порушує міжнародних норм, зокрема права людини.

На лідерство також покладено велику роль. Пильність до прав людини тільки має узвичаїтися в роботі керівників компаній. Якщо приклад I.G. Farben чогось і навчає, то це того, що його керівникам бракувало серйозного етичного критерію правильного оцінювання власних дій та бездіяльності на дії уряду (це дуже нагадує жабу, що не вистрибує з води, яка поступово гріється). Керівникам компаній потрібні механізми виміру свого соціального впливу, зокрема на ті задіяні сторони, які прямо впливають їхні дії. Це основа роботи, яку ми розпочали на Економічному форумі в Давосі у травні [4]. Сподіваємося, що Записку-інструкцію радам директорів (Guidance Note for Boards), яку створила наша експертна група, буде перекладено українською мовою вже скоро. Деякі американські компанії останніми роками показали приклад такої діяльності: вони підтримували одностатеві шлюби, рух «Чорні життя мають значення» (Black Lives Matter), репродуктивні права своїх співробітниць або їхнє право на вибір.

Кілька міркувань на завершення. Знаю, вам би хотілося, щоб я звернувся до питання санкцій. Ми підтримували роботу Білла Браудера (Bill Browder) у створенні точкових санкцій проти осіб та компаній відповідно до критеріїв захисту прав людини. Ця робота є наслідком розумних санкцій, які з'явилися

в результаті Стокгольмського процесу й дали змогу переслідувати конкретних осіб або засоби, які спричинили чи посилили конфлікт. Так звані санкції Магнітського введено у відповідь на безкарність захищених осіб у Росії, але згодом вони поширилися на такі країни як М'янма, Саудівська Аравія (через brutальне вбивство Джамалю Хашоггі (Jamal Khashoggi)) та Китай (на захист провінції Сінцзян). Підхід у справі Магнітського працює й дотепер, він навіть удосконалюється. ЄС та США ведуть спеціальну класифікацію громадян, на яких накладають санкції на кілька років. Але навіть цього недостатньо з нападом Росії на Україну. Тиск, спрямований на запровадження ширших санкцій на фінансовий та енергетичний сектори, як і бойкот товарів та послуг, можна сприймати як частину фактичної економічної війни, в якій застосовують дуже мало правил поза тими, що встановила Женевська конвенція. Бізнес та права людини поки погано розуміють у контексті економічної війни, а така ситуація дає моїй та іншим схожим організаціям багато матеріалу до роздумів. Але є й нагальні виклики, беручи до уваги нинішню ситуацію.

Наприклад, робота професорки Олени Уварової про роль бізнесу в забезпеченні базових послуг має велике значення, особливо в світлі міжнародної ситуації з продовольством, викликаній блокадою українських портів. Крадіжка українського зерна окупантами не просто аморальна, це складник мародерства та грабежу за міжнародним законодавством і серйозна проблема, через яку страждатимуть бідні країни Африки та Азії, що відчують брак продуктів харчування. Розв'язання цієї проблеми має бути таким, щоб торгівля продовжувалася, а доходи від неї не міг використовувати російський військово-промисловий комплекс. Європейська конвенція з прав людини (European Convention on Human Rights) тут має важливе значення, оскільки визнає, що бізнес може виконувати певні функції, подібні до функцій держави й нести подібну відповідальність. Таким чином, з'являються американські та інші санкційні режими щодо сільського господарства, медицини тощо. Існує також світовий досвід у питаннях бізнесу на окупованих територіях та в зонах збройних конфліктів, який можна використати в цій ситуації.

Я розпочав свою лекцію про бізнес та права людини з 1948 року, тобто часу, коли було ухвалено такий важливий документ як Загальна декларація, і

далі все базувалося на ньому. Нинішня криза змусила багатьох із нас повернутися до 20—30-х років минулого століття, щоб переглянути європейський контекст у ролі та відповідальності бізнесу.

А академічна свобода навіть під час конфліктів має неабияке значення, тож вітаю вас із організацією таких чудових лекцій!

¹ *Peter Hayes, Industry and Ideology: IG Farben and the Nazi Era, 1987.*

² *Redflags.info*

³ <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137370723>

⁴ <https://www.ihrb.org/news/guidance-note-for-boards-and-ihrb-john-morrison-davos-world-economic-forum-2022>

Рон Каруччі



Рон Каруччі — співзасновник і керівний партнер компанії Navalent, працює з генеральними директорами та топ-менеджерами, які впроваджують трансформаційні зміни для своїх організацій, лідерів та галузей: від стартапів до компаній Fortune 10, від некомерційних організацій до перших осіб держав. Рон Каруччі працював у понад 25-ти країнах на чотирьох континентах. Автор дев'яти книг, серед них — бестселера на Amazon «Повстання до влади» та нещодавно виданої книги «Бути чесним, керувати силою правди, справедливості та мети». Популярний дописувач Harvard Business Review, де його статтю про лідерство названо однією з найважливіших ідей менеджменту 2016 року. Також постійний автор Forbes і двічі спікер TEDx. Його роботи представлені в журналах Fortune, CEO Magazine, BusinessInsider, MSNBC, Business Week, Inc., Fast Company, Smart Business тощо.

Як знову навчитися довіряти

«Переконалий, що можу багато навчитися від вас. За наступні роки ваша країна пройде дуже важливий шлях відбудови, а також шлях до процвітання нації. Весь світ вірить у це й бажає вам перемоги. Але між вами має бути дуже велика довіра. Навіть перед лицем того болю, який переживаєте. Ви маєте бути впевнені, що захищаєте довіру у вашій компанії, громаді. Навіть коли це важко», — так окреслює роль довіри для українців Рон Каруччі.

За його словами, в Північній Америці за сім місяців 2022 року 75 мільйонів людей звільнилися з роботи. Багато з них — через втрату довіри. Коли компанії вийшли з пандемії, вони не змогли впоратися з викликом, як жити в постпандемічному світі, що безповоротно змінився. Зрештою співробітники, серед яких і керівники, відмовлялися від роботи, оскільки відчували, що їх змушують працювати і навіть жити так, як вони більше не готові. «Пандемія нас змінила, й ми дивимося на світ інакше. І коли ви вийдете з цієї війни, будете зовсім іншими», — підкреслює Каруччі й додає, що лідери мають першими адаптуватися до нових умов.

Сьогодні в бізнес-спільноті завоювати довіру інших людей — клієнтів, співробітників, сусідів, друзів — важче ніж будь-коли. На довіру впливає те, що Україна переживає нині, але як нація ви показуєте справжню віру, і я сподіваюся, ця солідарність ще більше зміцнить вас.

У своєму дослідженні я вивчав довіру та травму. Ваша нація і кожен окремо тепер переживає дуже болючу травму. За таких умов наш мозок прагне безпеки, але здатність зрозуміти, як цього досягти, послаблена. І довіра стає ще більш крихкою, доводиться думати, кому можна довіряти. Виникають несподівані реакції на дії інших — людей, друзів, тих, кому ви раніше довіряли. Це може впливати й на сприйняття ваших босів, колег, на ділові відносини та партнерство загалом. Одна з небезпек — замкнутися через страх, що вас можуть підвести. Це досить типова реакція на стрес. Але коли таки надумаєте поділитися довірою з тими, хто поруч, як це робитимете?

Насамперед потрібно подбати про себе в ці важкі часи, поспівчувати. Очікування, що можете, а що не можете робити, мають бути чесні та реалістичні. Ви переживаєте горе, це природно. Фокусуйтеся на тому, що можете контролювати. Речі, які не підпадають під ваш контроль, не повинні надто хвилювати. Ваша нація показала надзвичайну стійкість, і ви маєте плекати й підтримувати її. І дуже важливо піклуватися про тих, хто поруч, від цього залежить довіра.

Чотири фактори, що сприяють довірі

15 років я вивчав 3200 лідерів, і ось що з'ясувалося про чинники, які впливають на довіру.

Перше — чітка ідентичність. Як люди говорять про себе, такими вони і є. Так само й організації: вони такі, як позиціонують себе, які цінності та місію несуть. Але чи є відчуття цілей в організації і чи справді там працюють заради них? Чи збігаються дії та слова? Якщо так, тоді вам можна довіряти й люди втричі більше демонструватимуть вам свою довіру.

Друге — прозорість рішень. В усіх компаніях бувають засідання, на яких обговорюють проблеми, дискутують і щось вирішують. Я вірю, що коли людина робить презентацію, вона висвітлює питання з усіх боків, їй нічого приховувати. Якщо висловити свою незгоду з тим, це буде нормально. Це і є прозорість. Як лідер, я визначаю, яку інформацію використаю, до кого дослухатимусь і чи достатньо я обізнаний, щоб ухвалювати рішення. Але я

зв'язати на думки інших, щоб зробити свій вибір. Коли навколо люди, які роблять свій вибір в інтересах усіх, то ви в 3,5 рази більше довірятимете їм, а вони в стільки ж більше довірятимуть вам. І зовсім інакша ситуація, коли на засіданні відчувається, що рішення вже ухвалено, але вдають, що ще ні. Або доповідач щось замовчує і ще й понад усе сподівається не почути іншої думки. Це вбиває довіру. Прозорість потрібна, щоб оцінити об'єктивно слова людини, навіть коли у вас травма чи стрес.

Третє — справедливість та гідність. Ми використовуємо слово «підзвітність», хочемо, щоб нам показували якийсь результат і виконували обіцяне. Але ми також маємо ставитися до всіх справедливо та гідно. Сьогодні на тлі того, що переживає ваша нація, дуже важливо, щоб справедливість та гідність були в центрі. Чи створюєте можливості, щоб люди пишалися своєю роботою? Чи будете ставитися до всіх із повагою? Чи допомагатимете досягати успіху? Якщо зі співробітниками буде зворотний зв'язок, вони пропонуватимуть покращення і водночас ви справді будете зацікавлені в допомозі одне одному, то вчетверо швидше заручитесь людьми, які довіряють вам і яким довіряєте ви. Якщо ж помітять, що керівник не поважає людей, а лише використовує їх як інструмент, це зруйнує довіру. Те, як ви говорите про роботу одне одного, як ставитеся до внеску одне одного в організацію, надзвичайно важливо.

Ще ми з'ясували значущість кросфункціональних відносин між людьми з різних департаментів та секторів. Коли один департамент не в ладах із іншим, організація фрагментується. І коли є «ваша правда» та «моя правда», то вшестеро швидше поруч з'являться люди нечесні, яким не можна довіряти. Як лідер, ви маєте шукати відповіді на запитання: чи можна зробити так, щоб вони стали частиною «ми»? Якщо є конфлікт, чи можна знайти спільну мову? Чи схвалюєте різні погляди, коли співробітники вважають не так, як ви? Зрештою, чи можете бути відкритими до них? За таких умов здобудете вшестеро більшу довіру до себе.

Що цікаво, ці результати кумулятивні. Тобто якщо ви позитивний в усьому, то взаємна довіра зростає в 16 разів. А якщо не виконуєте всіх цих умов, то в 16 разів імовірніше, що люди не довірятимуть вам.

Зрощувати чесність і дозволити собі неідеальність

Довіра між вами має бути велика. А щоб її зміцнити, потрібна ще й надія. Я вивчав у своєму дослідженні, наскільки це важливо. Бачив, як у Швецію приїздили діти з інших країн, де вони стали свідками жахливих речей. Діти були налякані й не хотіли повертатися додому. Вони почали впадати в коматозний стан і просто засинали, хоча життєві показники були в нормі. Це тривало 18 місяців. А коли їхні сім'ї опинилися в безпеці, діти стали прокидатися. Лікарі, які вивчали цей феномен і лікували дітей, назвали це синдромом відторгнення. Тобто діти були настільки налякані, що просто не функціонували. І поверталися до життя лише в безпеці. Лікарі дійшли висновку, що антидотом стала надія. Коли вона з'явилася, діти повернулися до життя. Довіра та надія важливі для вашої країни сьогодні, завтра й наступні роки. Як лідери, ви маєте бути певні, що у вас в організації панують довіра, щирість та надія. Надія — це шлях до довіри.

Роками я вивчав багатьох лідерів по всьому світу: як вони живуть і керують. І можу сказати, що ваша країна вже показала ці риси. Ви стійкі, завзяті й віддані справі. Мене вразило ваше розуміння, що сьогодні час закладати основу майбутнього. Ведучи бізнес в Україні та світі, ви маєте завойовувати і зберігати довіру одне до одного з вашими сусідами, друзями, партнерами.

Чесність — це не характеристика людини. Вона подібна до навичок, комунікативних чи інновативних, і ви маєте цього навчитися. Потрібно не лише не брехати, а й казати правду і чинити правильно, робити правильні, обґрунтовані речі. Це набагато складніше тепер, але чесні компанії — кращі за будь-яких своїх конкурентів і мають набагато вищі прибутки та результати.

Люди хочуть довіряти бізнесу. Хороших людей більше, ніж поганих. На Заході газети завжди пишуть про поганих людей. Через великі та гучні заголовки може скластися враження, що таких людей більше. Насправді все навпаки. Люди переважно мають добрі наміри, але це не те саме, що фактично робити щось добре. Я розмовляв із одним лідером, якому перестали довіряти, й він зайняв оборонну позицію: «Чому мені не довіряють? Я ж не брешу, а намагаюся допомогти їм у кар'єрі!» Та поспілкувавшись із командою, я з'ясував:

коли на зустрічі з ним колеги намагалися щось сказати, поділитися ідеями, він їх переривав, іноді реагував дуже саркастично. А на моє зауваження відповів: мовляв, у всіх бувають погані дні, але у вас їх занадто багато, і людям небезпечно біля вас. Ми всі не ідеальні, але лідеру, якому довіряють, кажуть і про недоліки. Найгірше, коли лідер намагається приховати їх і вдає, наче знає відповіді на всі запитання. Найбільше джерело довіри — це наша людяність та неідеальність. Коли ви хочете здаватися ідеальним, люди поруч не почуватимуться безпечно й перестають вам довіряти.

Джилліан Тетт



Джилліан Тетт — очільниця редакційної колегії Financial Times (США) й авторка колонок у провідній світовій газеті про фінанси, бізнес та політичну економію. Її називають жінкою, яка передбачила світову фінансову кризу. Джилліан Тетт титуловано британським журналістом року, оглядачем року та діловим журналістом року у Великій Британії, також вона отримала дві нагороди Товариства сприяння діловому редагуванню та написанню в США. Джилліан Тетт регулярно виступає на конференціях по всьому світу з питань фінансів та глобальних ринків, зокрема на Глобальному економічному форумі в Давосі. Джилліан має ступінь доктора філософії із соціальної антропології в Кембриджському університеті, є авторкою книг «Врятувати сонце: як дивізіони з Волл-стріт потрясли фінансовий світ Японії й заробили мільярди», «Золото дурня: історія Дж. П. Моргана та як жадібність Волл-Сент зруйнувала його сміливу мрію й спричинила фінансову катастрофу», «Ефект силосу: небезпека досвіду та обіцянка подолання бар'єрів».

Anthro-Vision: Як антропологія може пояснити бізнес та життя

Я не розмовляю українською, але згодом сподіваюся опанувати. Для мене велика честь говорити до вас у ці темні дні. Моє серце з Україною. Я на власні очі бачила розпад Радянського Союзу. Останніх два роки його існування я проводила дослідження в Душанбе (Таджикистан).

Комусь може здатися, що світ антропології, як і вважалося за радянських часів, зовсім не пов'язаний із бізнесом та економічною культурою сьогодення. Я розумію, чому люди так думають. Бо етнографія в СРСР — це справді про музеї, історію, давні культури та традиції. На Заході загалом антропологія теж сприймалася чимось таким, що спрямовує погляд у минуле, в давню доісторичну культуру. Тобто як щось екзотичне та яскраве, про що цікаво поговорити, але користі сучасному світу від того не було. Проте антропологія важлива й цінна тим, що коли ви маєте якісь ідеї, які на ній ґрунтуються, вона наділяє вас суперсилою до розуміння сучасного світу бізнесу та технологій.

Я підкреслюю це, бо одне з найдивовижніших досягнень України після розпаду Радянського Союзу — те, що ви зросили величезну кіль-

кість IT-талентів. Багато сотень тисяч українців є найкращими у світі співробітниками бекофісів у IT. Різні бізнеси спираються на їхні досягнення. І ці IT-співробітники не просто долучаються до розбудови України в майбутньому, чимало фахівців IT-галузі нині належать до ЗСУ й роблять свій внесок в інноваційні стратегії, що допомагає Україні боротися. Після війни, можу гарантувати, західні компанії хотітимуть наймати ваших бізнес-лідерів та представників IT, інвестуватимуть у ваші компанії й зважатимуть на ваші високі IT-досягнення.

Три шляхи великої антропологічної подорожі

До чого тут антропологія і як вона може допомогти? Передусім треба пам'ятати, що це не просто вивчення екзотичних ритуалів чи традицій, а визнання людини людиною і того, що вона діє за племінними традиціями й використовує ці ритуали та традиції там, де вони функціонують. Усі ми люди й наслідуємо певні культурні шаблони. Антропологія також впливає на те, як ми споглядаємо світ і навігуємо в ньому. Це створює можливості для будь-кого, чи то журналіст, чи економіст, чи науковець, чи айтівець. І ключове питання: як дивитися на те, що ми успадкували від нашої культури? Антропологія якраз розпочинає подорож, що складається з трьох частин. Вона намагається зробити нас кращими, щоб ми краще зрозуміли цю концепцію культури.

Перша частина подорожі: антропологи вірять, що час від часу дуже важливо виходити за межі свого світу, своєї культури й побувати в іншій, нехай навіть на короткий проміжок часу. У більшості людей склалася певна когнітивна мапа того, як працює світ, як він улаштований, що в ньому природно і як те змінюється. Людина схильна вважати, що уявлення інших подібні до її власних. А проте існує величезна кількість шляхів та способів сприйняти світ. І всі ми можемо отримати користь, якщо періодично виходитимемо за межі свого світу, щоб подивитися, як живуть інші, й досягнути їхнє сприйняття світу. Це дозволяє отримувати нові підприємницькі ідеї та можливості, про які ми навіть гадки не мали.

Друга: коли ми вивчаємо, як думають інші, це дає розуміння, що наше сприйняття може бути абсолютно неправильним. Бізнес-лідери Волл-стріт задіявали антропологічне мислення лише незначною мірою, їздючи останні роки до Москви. Певно, вони усвідомлювали, що навряд чи росіяни використовують ту саму мову, що й люди з Волл-Стріт. Її внутрішній зміст міг бути іншим. Це призвело до великих ризиків. Бізнес-лідери ігнорували речі, які казав Путін, бо не зважили на антропологію: що росіяни думають не так, як вони. Щоб збагнути, як думають інші, потрібно інколи ставити себе на їхнє місце, й тим розширити своє бачення світу. Ви маєте робити так хоча б тому, що це найкращий спосіб зрозуміти себе, слабкі та сильні сторони своєї культури. Так ви зумієте вирватися зі свого власного світу, здобути досвід іншого світу й потім повернутися до себе. Стати, як кажуть американці, іноземцем на своїй землі.

У китайців є чудова приказка: риба не може бачити води. Жоден із нас не зрозуміє культуру та гіпотези, які з'являються в нас на сліпих місцях, якщо не спробує іншої культури, щоб потім повернутися назад зі свіжим поглядом. Це вже третя частина антропологічної подорожі: тут ми можемо розгледіти передумови явищ. Антропологи вважають, що нелегко визначити, що формує наші культурні рамки, але насправді воно має значення. І розкривається це через ритуали, символи, церемонії та подібні речі, які здаються екзотичними.

Племена Волл-стріт та Кремнієвої долини

Як я використовувала все це у своїй журналістській кар'єрі і як це допомагає зрозуміти різний бізнес, технології, комп'ютери, криптовалюти чи будь-яку іншу галузь?

Наприкінці XX століття на Заході в бізнес-середовищі розробили певні інтелектуальні інструменти, які допомагали людям бізнесу навігувати у світі, — економічні моделі, баланси та великі дані. Вони були дуже корисні, але мали свої недоліки. Ці інструменти були як компас, що скеровував. Проте речі, які упустили, а отже не внесли в цю модель, могли бути критичні. І без урахування якихось даних красива економічна модель могла виявитися зовсім неправильною. На-

приклад, якщо говорити про нинішню ситуацію, то багато економістів робили модель того, куди рухається світ у найближчих десять років, але не вкладали туди нічого на кшталт пандемії чи політичних ризиків.

З огляду на антропологію, нам потрібно врахувати культурний контекст, у якому створюють моделі, й зрозуміти припущення, які стоять за ними. Якщо цього не робити, то ми уподібнимся до того, хто йде вночі, дивлячись лише на компас. Але так можна наскочити на дерево. Тому одночасно потрібно дивитися і на компас, і навколо, щоб нічого не пропустити. Саме так працюють антропологи.

Перший пункт моєї антропологічної подорожі, коли маємо спробувати щось незвідане, — я поїхала й поринула в радянський Таджикистан. Там я жила в одній таджицькій родині в селі, за три години їзди від Душанбе. Я прагнула досягнути щось інше, що відрізнялося від моєї культури. Вивчала весільні звичаї таджиків, і це було зовсім чуже мені. Це може здатися екзотичним, але я намагалася поставити себе на місце інших людей. А тепер не обов'язково їхати деінде. Ви можете відчувати це онлайн, якщо через інтернет заглибитесь в якусь іншу культуру. Дуже легко розуміти іншу культуру, якщо просто широко розплющите очі й уважно спостерігатимете. Якщо просто вийдете зі свого акваріума й розмовлятимете з людьми.

Друга частина моєї подорожі стосується часу, коли я повернулася і влаштувалася до Financial Times. Кілька років я присвятила економічній та фінансовій журналістиці. Я працювала в зовсім іншому племені, називаючи його племенем світової економіки, західного світу, фінансової еліти, а ще — світом диявола. Також багато часу я провела в Кремнієвій долині, спілкуючись із такими людьми як Цукерберг та інші. У цій частині подорожі я намагалася використати досвід, який здобула в знайомому мені світі.

Третя частина подорожі — про соціальну тишу. Я сфокусувалася на тому, про що не говорять, бо то або очевидне, або нецікаве. Але соціальна тиша має велике значення. На практиці я це побачила ще 2005 року, коли писала до Financial Times про фінансові ринки й намагалася проаналізувати їх так, як аналізувала ритуали таджицького весілля. Цікаво, що інвестиційні компанії дуже схожі на таджицьке весілля, якщо казати про соціальні функ-

ції. Так само як на весіллі, вони збираються разом, і це дає можливість посилити соціальні зв'язки і створити світ навколо. Це діє повсюдно. Конференція з інвестиційного банкінгу збирає разом плем'я, що дозволяє започаткувати соціальні мережі й утворити спільну культуру, спільний погляд на світ. Це може бути як добре, так і погано.

У 2005—2006 роках, перед великою кризою, до фінансових інновацій залучали групи фахівців. Як фінансові інноватори, вони вірили в те, що лише їм доступна унікальна технологія, якої не має більш ніхто й ніхто інший її не розуміє. Вони спілкувалися особливою мовою, що начебто свідчила про перевагу, використовували свій банківський жаргон, і це їх надихало. Але через те, що то було абсолютно замкнене коло людей, упевнених у власній геніальності та в тому, що їхні інновації врятують світ, вони не змогли вискочити зі свого акваріума й поглянути на себе так, як на них дивляться інші, й побачити щось інше. Отож було багато сліпих місць. Одне з таких — нерозуміння, що інновації мають допомагати клієнтам, і це відображало їхню ментальність. Історія фінансової кризи якраз і стала історією того, як забракло антропологічного погляду, щоб зрозуміти фінансові ризики.

Сьогодні породило новий тип довіри

В Америці завдяки антропології я змогла проникнути в багато інших сфер. Я мислила як антрополог, і це допомогло мені 2016 року зрозуміти, що ймовірніше вибори виграє Трамп. Хоча ЗМІ ігнорували його дуже довго. Антропологічне мислення дозволило зважити ризики Кремнієвої долини. Мене вразило, наскільки тамтешні лідери схожі на лідерів Волл-стріт: така сама замкнена соціальна група, плем'я, якщо хочете, й усі вони говорили мовою еліт — ніхто сторонній їх не розумів. Із їхнього боку то було кодування, й вони були впевнені у власній вищості, бо знають мову, якою ніхто інший не володіє. Мали потужну мережу, жили в замкненій племінній групі й плекали віру, що їхні інновації — безперечне добро й вони просто допомагатимуть людству. Та за тим усім не могли розгледіти, що інтернет давав не лише позитивний, а

й негативний результат. І це відрізнялося від того, що очікували інноватори. Вони опинилися в елітарній бульбашці й не помічали, як їх сприймають інші. А також не вловили недоліків соціальних форм інтернету, а отже не могли передбачити ту хвилю, яка вдарила по них згодом.

Такі речі як криптовалюта не можна зрозуміти лише завдяки класичним економічним інструментам минулого. Якщо ви економіст або фінансист, якого навчали наприкінці XX століття того, як працюють фінансові ринки, ви намагаєтеся оцінити все згідно з фінансовими потоками. І люди останніми роками на світ грошей дивилися саме так. А щоб досягнути криптовалюти, потрібно залучати соціальну, економічну, комп'ютерну науки. І одна з причин того, що відбувалося в криптовалютному світі останніми роками, стосувалася якраз соціальних мереж, ідентичності та того, як у ньому використовують символи та ритуали, хоча все це досить чужинне економістам XX століття.

Як антрополога, мене навчали, що є дві осі, навколо яких можна створити довіру, що скріплюватиме суспільство. Є горизонтальна вісь — коли люди довіряють одне одному як рівні, й це працює, якщо група маленька й усі знають одне одного. Якщо групи стають великими, з'являється вертикальна вісь, і тоді довіряють лідеру або інституції. Але XXI століття створило довіру нового типу — нелінійну. І комп'ютерні технології дозволяють величезній групі людей, які не знають одне одного, довіряти, бо вони поділяють одну цифрову платформу.

Криптовалюта багато в чому створює ось таку довіру. У класичному розумінні ви довіряєте владі, центральному банку, банкіру. А криптовалюта працює так, що замість того ви довіряєте натовпу та технологіям. І якщо не зважати на аспект довіри та влади, цього не зрозуміти. Це питання, які економісти найчастіше оминають, але вони важливі для антропології та суспільних наук.

Економіка плюс антропологія — це дуже потужна, суперсила. Технології та антропологія так само потужні. І де б ви не працювали, спробуйте поєднати це з антропологією. Тоді у вас з'явиться шанс стати автором дивовижних ідей, які не лише посприяють вашій кар'єрі, а й допоможуть вашій країні, вашому суспільству. У час, коли Україна потребує вас і світ потребує вас.



Альф Рен

Епоха доповнювальних інновацій 80

Сорен Каплан

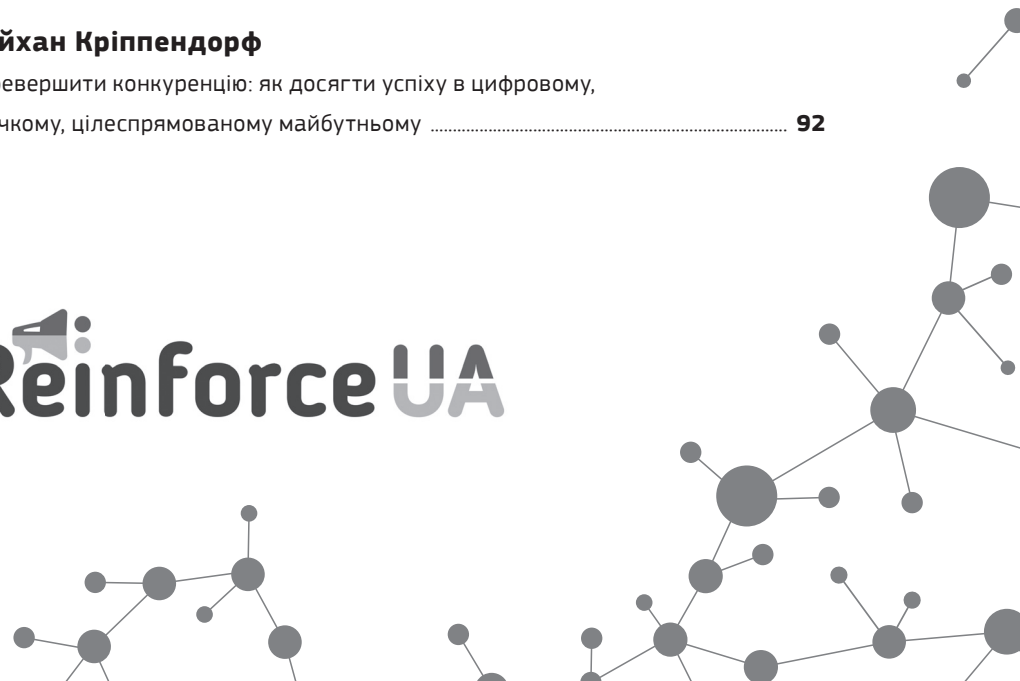
Невидима перевага: як створити культуру інновацій 86

Кайхан Кріппендорф

Перевершити конкуренцію: як досягти успіху в цифровому,
гнучкому, цілеспрямованому майбутньому 92



ReinforceUA



ІННОВАЦІЇ



Альф Рен



Альф Рен — професор інновацій, дизайну та менеджменту в Університеті Південної Данії, всесвітньовідомий спікер та стратегічний радник компаній.

2016 року Thinkers50 включив Альфа Рена до свого Guru Radar, списку «50 мислителів менеджменту, які, найімовірніше, формуватимуть майбутнє». Альф Рен — визнаний світовий лідер у сфері інновацій та креативності, перспективного мислення та лідерства. Автор у провідних наукових журналах, книг-бестселерів, ключовий спікер майже на 1000 заходах — від аудиторії в Північній Кореї до міжнародних бізнес-конференцій.

Входить до численних рад директорів, а також стратегічний радник компаній, як стартапів, так і бізнесів зі списку Fortune 500.

Епоха доповнювальних інновацій

Мені здається, Україна зараз вступає в ненайгірші часи, хоча й складні. Я дуже співчуваю вам, але разом із тим ми прямуємо до того етапу, коли створюватимемо чудові речі. Кажучи про інновації, я маю на увазі практику організацій, які можуть бути інновативними постійно, а не раз чи два. І певен, що Україна та українські компанії готові до того, щоб увійти в цей новий вік доповнювальних інновацій.

Загалом я дещо скептично ставлюся до інновацій, хоча, за логікою, мав би розповідати, що інновації — річ фантастична й усім треба за ними пориватися. Але на тлі гарного проступають явища, пов'язані з кризою. І це не про пандемію або тепер уже про війну, а про те, що існувало й раніше. Ми багато говоримо про інновації, якими потужними й чудовими вони мають бути, але ці розмови здебільшого пусті. Щороку на цю тему у світі публікують понад 1200 книг — більше як три книги на день. Така кількість матеріалу спричинила цунамі — появу кліше щодо інновацій, а зрештою інноваційного сміття. Я терпіти не можу висловів на кшталт: або ви працюєте над інноваціями, або помрете! Таке кидання словами породжує інноваційну культуру, просякнуту стресом, а також те, що я називаю інноваційною втомою.

Раніше, коли я приходив консультувати організації, працівники надихалися, а тепер і чути не хочуть про якийсь «мозковий штурм». Усі стомлюються, й достоту

люди в Україні мають про що думати, замість того щоб слухати слогани. Та й загалом по всьому світу помітна втома від пустопорожнього. Тому якщо йдеться чи то про Україну, чи то про організацію, потрібно дотримуватися кращого дискурсу, який би виходив із засад поваги до людей, що утворюють організацію.

Коли я запитую працівників їхньої думки про інновації, вони кажуть, що то не їхнє, а керівника. Отже, слід відійти від тези «роби це або помреш!» на користь того, що: люди зацікавлені в чомусь і хочуть робити це разом із вами.

Замкніться в кімнаті креативності, щоб не інфікувати інших

Багато спікерів та консультантів намагаються продати чарівну пігулку — і нібито відразу ваша організація стане інновативною. Вони говорять про психологічну безпеку, споживчу поведінку й таке інше. Нам хочеться вірити в цю пігулку, й було б чудово, якби це насправді діяло: виконаєте якийсь трюк — і ваша компанія стане успішною. Через таку віру в нас переважає не звичка створювати — те, що я називаю інноваційною архітектурою, а тенденція до чарівних трюків. І з-поміж того, зокрема, акселератори чи інкубатори, а найчастіше — кімната креативності, віддалена від інших приміщень в офісах. Там багато різнокольорових подушок, усілякі дошки тощо. І все це однакове всюди: в Нью-Йорку чи у Пхеньяні.

Показуючи те, директор запитує моєї думки. І я відповідаю, що це, певно, сигнал усім в організації, коли хто вважає, що його вкусив жук креативності, нехай іде до цієї кімнати й зачиниться там, щоб не інфікувати інших. Вони гадають, що креативність можлива лише в цій кімнаті, нібито деінде людина не може бути креативною.

Замість того щоб створювати таку кімнату, варто формувати архітектуру. Це може здатися дивною метафорою і чимось далеким від щоденної роботи над інновативністю. Однак, генеруючи фантастичні слогани, пам'ятайте: щоб щось збудувати, недостатньо бути хорошим інженером і мати матеріал, потрібно мислити цілісно, структуровано. Ви не можете розглядати окремі частини — продумуйте все, з чого постануть не лише стіни, а щось більше. Архітектура — це аналогія інновацій. Розпочинайте з основи. Але що таке основа в контексті інно-

вацій? Часто кажуть, що то процес, продукт або послуга. Але це не є ані основою, ані фундаментом, а лише тим, що виходить із вашої «будівлі». Справжня основа — то ваші спроможності.

Мені ніколи не траплялася компанія, яка б не мала ідей, але не в кожній є сильна культурна основа або фундамент, що дасть хід цим ідеям. Якщо такий фундамент не закладено, ви зводите будинок на піску. Будь-яка успішна організація розпочинається з фундаменту культури, і якщо він відсутній, ніщо не має значення.

Те, з чого повинен почати керівник, — з'ясувати, чи є та культура, що цінує кожну людину в організації. І лише коли відповідь ствердна, беремося за інфраструктуру, стіни, освітлення. Я спостерігаю, як компанії запускають різні процеси, але інфраструктура цінна тоді, коли вона добре продумана. Умовно кажучи, якщо провести каналізацію в одній частині будинку, а туалети поставити в іншій і ніяк не сполучити, то будуть окремі об'єкти, нефункціональні й не потрібні один без одного.

І нарешті — головна мета. Відповідь на запитання, навіщо нам те, що ми визначаємо як інновації, і навіщо всі ті приміщення. У теорії архітектури це називають жестом. Тобто яким жестом цей «будинок» має бути в тому просторі, де він розташований.

Я спілкувався з директором однієї хімічної компанії, який не міг залучити випускників університетів. У нього була культура та зв'язки, але він не мав мети, а отже, відповіді на запитання, чому потрібно працювати над інноваціями разом із ними. А зрештою надумав зробити невеличку пігулку у табори біженців: щоб вода, в яку її покладете, ставала чистою. Тобто не «ми створюємо хімічні елементи в пивоварні», а «ми рятуємо життя». І ця невелика пігулка збільшила кількість людей, які схотіли з ним працювати, бо зненацька в нього з'явилася мета своєї інновативної архітектури.

Три речі, які ви можете зробити для своєї компанії завтра

Головне й фундаментальне — чи справді ми чуємо всіх в організації. Підійть на зустріч, з'ясуйте, чи на засіданнях у вашій організації чують усіх чи лише кілька співробітників говорять і коментують. Вам потрібно отримувати ідеї від усіх, неза-

лежно від ієрархії, гендеру чи етнічного походження. Ситуацію, за якої кілька людей домінують, а інші кивають і нічого не кажуть, потрібно змінювати.

Друге: підійдіть до когось із молодших членів команди, хто внизу ієрархії, і запитайте, якщо вони мають якусь чудову ідею і на неї треба, скажімо, п'ять тисяч гривень, то чи знають вони, де ці кошти взяти. І коли не знають, ситуація у вас погана: ви втрачаєте інновації, бо люди мають знати, як отримати на них ресурс.

І третє: запитайте у виконавчих директорів, навіщо потрібні інновації. Коли почуєте на кшталт: «бо це є в конкурентів» або «так усі роблять», — у мене погані новини: вам справді те ні до чого. «Нам так сказали американці» — погана причина, а «ми хочемо врятувати дітей» — уже краще. Це не змінить організацію в корені, але вже можна розпочинати дискусії, навіщо працювати над тим і чи маєте ви системи, які допоможуть протестувати ідеї співробітників. Я бачив стільки ідей, які гинули, лише через те що люди не знали, що з ними робити. Успішні організації — ті, що працюють над метою, а не ті, де грандіозний процес.

Штучний інтелект дає безмежні можливості тестувати ідеї

Потрібно мати сміливість тестувати ідеї. Навіть ті, що не здаються гарними. У своїй книзі я писав: бувало, найкращі ідеї сприймалися як дурні та нецікаві, бо інколи якісь речі стають нереалізованими через те, що в них не вірять.

Я впевнений, нові технології в майбутньому вможливають розширені інновації. Ідеться про штучний інтелект, машинне навчання, а також про доповнену, розширену реальність, яку називають метавсесвітом. Сподіваюся, нам вистачить життя відчувати їх вплив. Ці технології мають фантастичний потенціал, щоб розвивати людські можливості. Нам вдасться досліджувати технології так, як ще було недоступно. Уявіть, коли ШІ не лише створюватиме варіації картинок, як тепер, а й тестуватиме машинні фабрики. Сьогодні складно тестувати: потрібно спочатку щось виробити, а тоді пройти багато тестів. А ШІ та метавсесвіт робитимуть цифрові копії, які можна буде тестувати й піддавати стрес-тестам.

Мої студенти працюють над тим, як побудувати кращу систему вітряків. І в цифровому вигляді тестують багато речей. Надалі ці спроможності в метавсе-

світі тільки зростатимуть, і ми побачимо, як матеріали працюють разом в обладнанні. Також представлятимемо наші ідеї так, як сьогодні здається неможливим. Якщо ви архітектор, то створите копію будинку, про який мрієте, і з матеріалів, які не протестуєте у фізичному світі. А ще зможете запросити клієнта пройтися цим будинком до того, як закладете першу цеглину.

Інноваційний інженер стане кіборгом, суперлюдиною і зробить більше, ніж робить сьогодні. Ми отримаємо суперможливості в цьому: що б не уявили, зможемо протестувати безліч варіацій до того, як поп'ємо зранку каву. А двадцять років тому інженер не міг зробити стільки тестів за все своє життя.

З погляду сьогодення все здаватиметься дивним. Люди йтимуть до університетів, уже знаючи, як працюють ці інструменти, й потребуватимуть культури, архітектури та мети, щоб могли працювати з тими інструментами. І це змінить світ.

Сорен Каплан



*Сорен Каплан — автор бестселерів *Experiential Intelligence*, *Leapfrogging* і *The Invisible Advantage*, провідний доповідач, засновник *Praxie.com* та *InnovationPoint*, афілійований професор Школи бізнесу Маршалла USC. *Business Insider* та *Thinkers50* назвали його одним із кращих світових експертів і консультантів із менеджменту.*

*Очолював групу внутрішньої стратегії та інновацій у *Hewlett-Packard*, став співзасновником *iCohere*, однієї з перших веб-платформ для спільної роботи, онлайн-навчання та соціальних мереж. Читав лекції в Гарвардській, Копенгагенській, Мельбурнській бізнес-школах та на інших програмах MBA й освітніх програмах керівникам по всьому світу.*

*Виступав із доповідями та програмами з лідерства перед десятками тисяч людей у десятках компаній, асоціацій та некомерційних організацій зі списку *Fortune 1000*, а також консультував *Disney*, *Kimberly-Clark*, *Colgate-Palmolive*, *PepsiCo*, *Hershey*, *Red Bull*, *Philips*, *Cisco*, *Visa* та багато інших. Його книгу *Leapfrogging*, бестселер *Wall Street Journal*, визнано «Найкращою книгою про лідерство» *Axiom Book Awards*, а остання книга «Невидима перевага» здобула нагороду «Найкраща книга загального бізнесу» *International Book Awards*. Автора цитували, публікували й брали в нього інтерв'ю *Harvard Business Review*, *Fast Company*, *Forbes*, *CNBC*, *National Public Radio*, *American Management Association*, *USA Today*, *Strategy & Leadership* тощо.*

Невидима перевага: як створити культуру інновацій

Усім відомо, чому інновації настільки важливі. Такі події як війна можуть змінити й підірвати буквально все за один день. Коли ми дивимося на історію в пошуках відповіді, як нам діяти нині, то справді розуміємо, що події у світі змінюють усе. Але змінює все й технологія.

Коли раніше щось з'являлося, мали пройти десятиліття, щоб це почали широко використовувати. Але, наприклад, планшети, які тепер скрізь — це інновація, що дуже швидко поширилася. Ми стали швидше жити, й багато нинішніх технологій за кілька десятиліть стануть провідними. Важливо уникнути долі «Кодака», який зробив усе для того, щоб зійти з ринку: ігнорував технології, барився з реакцією на актуальні події і зробив одну велику ставку.

Як приклад інновацій візьмемо гру «Покемон», у якій користувачі полюють на персонажів через свої смартфони. Можна вважати, що це просто гра, але що вона зробила з мільярдом людей! Фактично мільярд людей побачили, що розширена реальність — це ще одна можливість, і після появи гри ми рухаємося цим напрямком дуже швидко. Розширену віртуальну реальність використовують уже в інших галузях, наприклад у сервісах Plant Vision.

Можна простежити, як розвивалася інновативна думка впродовж останніх десятиліть. У 80-х роках ще міркували над тим, як розвиваються стратегії та інновації і що нам робити. Світ проходив через глобалізацію, а розуміння, як конкурувати, в той період базувалося на довгостроковому баченні — на 50 років уперед.

У 90-х нам уже доводилося балансувати між коротко- і довгостроковим. У конкуренції за майбутнє зародилася ідея ключових компетенцій. Далі з'явився інтернет-простір нового ринку. У 2000-х бачили «стратегію блакитного океану» і чули: «забудьте про конкуренцію, а думайте, як створити нове». У 2010-х почали говорити про покоління бізнес-моделей, щоб знайти, де в цьому всьому місце стратегій та інновацій, про що нам потрібно думати, що знати й куди ми йдемо. А 2020-ті почалися з великої проблеми: ми побачили вплив ковіду в глобальному масштабі й те, що майбутнє стратегій та інновацій не таке, як ми думаємо.

Реакція бізнесу на ковід — стратегія, інновація чи щось інше

З появою ковіду в мережі ресторанів швидкого харчування Chili's замислилися, як зробити так, щоб двері перед відвідувачами не зачинялися, і як кухні можуть працювати в умовах карантину. У партнерстві з іншою організацією мережа почала готувати крильця з доставкою. У такий спосіб вдалося врятували бізнес. Ніхто не знав спочатку, чий це бізнес, до того ж доти партнери не були в цифровому полі. Втім, саме воно дозволило використати власні компетенції і не лише врятувати бізнес, а й збільшити його.

Інший приклад: я працював в охороні здоров'я, де впродовж чотирьох чи п'яти років не могли зробити телемедицину. Терапевти не були впевнені й не поспішали впроваджувати це в практику. А від кількох керівників шпиталів я дізнався, що під час ковіду буквально за два дні зробили те, на що до того згаяно кілька років. І постає питання: стратегія це, інновація чи що інше?

Можу сказати, що сьогодні стратегія — це товар. Скажімо, «Тесла» — одна з інноваційних компаній, яка фактично підірвала індустрію і присутня в усьому світі. Тепер маємо критичну масу й переходимо на інфраструктуру елек-

тромашин. Кілька років тому керівник «Порше» казав, що вони не вироблятимуть електроавтомобілів, бо клієнтам подобається звук двигуна, тож вони йтимуть за клієнтом. У березні 2018 року він це сказав, а вже у травні компанія повідомила: «Можливо, ми випустимо електроавтомобіль».

Сила культури та винагороди за інновативність

Якщо стратегія — товар, то що з цим робити? Яким може бути її майбутнє? Ми знаємо, що інновації можливі і їх треба впроваджувати швидко. Єдиний шлях це робити — через людей та культуру. Якщо ви подорожуєте світом, то знаєте, що в різних країнах по-різному поводяться і ставляться до багатьох речей. Разом із керівником провідної світової компанії ми намагалися працювати над інноваціями в культурі. Але ж культуру неможливо виміряти, й керівник, який звик до цифр та таблиць, казав, що ми не можемо оперувати цим поняттям. Воно для нього було незрозуміле.

У своїй книзі «Невидима перевага» я пишу про те, що інноваційна культура — це ситуація, яка допомагає вільно думати й використовувати підприємницький дух, незалежно від вашої позиції в організації. Усе тимчасове, зокрема й конкурентна перевага, постійно змінюється. Натомість культура зберігається десятиліттями, століттями — ось це і є ваша конкурентна перевага. І культура кожної організації особлива, саме тому її важливо змінювати, бо так ви працюєте з різною, змінною динамікою. Гарна новина в тому, що можна привнести щось нове в культуру.

Треба нагороджувати й визнавати тих, хто щось зробив, — ви маєте показувати це іншим як приклад. І, звісно, треба використовувати технології. Я працював з однією компанією, в них була інноваційна стіна слави. Вони не очікують від співробітників інновацій, але дають задля цього набір інструментів.

Замість довгострокових планів нам потрібні карти. Короткострокові, середньо- та довгострокові горизонти планування, які нині скоротилися критично. Такий план дозволяє рухатися швидше: коли маєте діалог та карту того, що відбувається, ви можете це змінювати. Можете показати на карті ідею, куди пряму-

ете, а отже, рухатися якомога швидше — усе це дозволяє бути гнучкими й діяти спільно з командою та організацією. Форми розроблених мною карт доступні до безкоштовного завантаження на моєму сайті.

Цінність досвіду «вуличних розумників»

Який відсоток бізнесу в суспільстві залежить від інтелекту? Жодне дослідження відповіді не дасть. Психолог Роберт Стернберг каже, що інтелект існує різних типів, зокрема є концепція «вуличних розумників», які, можливо, не мають формальної освіти, але дуже кмітливі й знаються на тому, як жити. І такі «вуличні розумники» знаходяться в різних ситуаціях. Наприклад, у дитинстві я перебував у досить складних обставинах і навчився вирішувати швидко, а тоді використовував те в своїй роботі.

Потрібно поєднувати інтелект, що ґрунтується на досвіді, з розумом та емоційним інтелектом. Що таке досвід — ми поки не готові точно описати, але зрозуміло, наскільки він важливий. На тих самих виступах Ted Talks люди говорять про свій досвід, на майстер-класах діляться експертним досвідом, і це не просто про IQ чи про емоційний інтелект. Санті Рамеш — одна з найкращих і найвпливовіших керівниць світу. Якось я спитав її, що посприяло такому успіху. Вона розповіла, що їй допомогла гра на віолончелі, а саме: уміння концентруватися, уміння грати соло, а також з іншими, в оркестрі. Це ті навички, які вона застосовує і в бізнесі. Треба розуміти, як досвід управляє. Ми маємо можливість переглянути власний досвід, екстраполювати його, а ще подивитися на наші команди, на життєві події людей — і це може допомогти командам.

Кайхан Кріппендорф



Кайхан Кріппендорф розпочав кар'єру в McKinsey&Company, перед тим як заснувати дві успішних компанії, якими керує дотепер. Outthinker — дослідницька організація, що спеціалізується на дослідженнях у сфері стратегії, інновацій та технологій, а також на створенні корпоративних спільнот.

Визнаний Thinkers50 як один із провідних лідерів думки в інноваціях у світі і включений до списку тридцятка менеджмент-професіоналів 2022 року за версією Global Gurus, Кайхан має унікальну здатність перетворювати складні концепції на зрозумілі ідеї та практичні інструменти. Робота Кайхана в Outthinker допомагає підприємцям, бізнес-лідерам та керівникам малих підприємств, стартапів, великих приватних компаній та Fortune 50 здійснювати суттєві дії, що призводять до результатів.

Кайхан — автор п'яти бестселерів, зокрема нещодавно номінованого на премію Едісона «Впровадження інновацій зсередини: посібник для внутрішніх підприємців», а також нового видання його книги «Передбачай конкуренцію: як інноваційні компанії та стратеги бачать варіанти, ігноровані іншими».

Перевершити конкуренцію: як досягти успіху в цифровому, гнучкому, цілеспрямованому майбутньому

Успішні інноватори думають і багато говорять про те, як перехитрити конкуренцію. Рей Крок, засновник Макдональдзу, казав: «Конкуренти можуть скопіювати мій стиль, але вони не можуть дістатися моїх думок». Подумайте про ваш успіх — це результат потоку ідей. Чим більше їх у вас, тим краще. І навіть якщо ці ідеї скопіюють ваші конкуренти, вони будуть менш успішні.

Ми вважаємо, що конкурентна перевага — це коли ви робите щось краще, ніж ваші конкуренти. Але це не так, потрібна динаміка, яку всі інноватори описують по-різному. Ганді казав: «Спочатку вони вас ігнорують, потім сміються над вами, далі вони борються з вами, а потім ви виграєте».

Тож ми хочемо робити щось таке, що конкуренти будуть ігнорувати, над чим сміятимуться, і це створюватиме прірву. А потім зрозуміють, що вже запізно робити те, що можна було зробити. Потрібно вміти скористатися можливістю. Ми називаємо це «блакитним океаном», «проривом» та іншими словами, але це одна й та сама концепція. Мені хочеться, щоб відтепер ви називали це «четвертим варіантом» або ж «четвертою опцією».

Станьте тим, хто змінює правила, якщо хочете досягти видатного результату

До 1968 року всі переможці зі стрибків через перекладину робили це обличчям униз, бо так навчали їх тренери. Аж доки один зі спортсменів не почав стрибати спиною донизу, й він переміг. Коли той самий правильний час знайти «четвертий варіант»? Мені здається, він якраз тепер — коли змінюються правила, це дозволяє грати по-іншому.

Середній зріст гравців NBA з 1960 по 1980 рік збільшувався, а потім спортсмени, навпаки, ставали все нижчими. То було не відхилення, а нова тенденція: найкращі гравці виявилися нижчого зросту. NBA ввела три очки команді: якщо її гравець здійснював кидок із більшої дистанції, ніж звичайно. І ми побачили, як змінилися правила.

Ми організували групу керівників стратегій і запитали їх, які тенденції їм цікаві. Вони назвали наступне покоління, клієнтів та партнерів, співробітників, цифрову трансформацію, можливість масштабно надавати персоналізацію, ризики та безпеку, блокчейн, штучний інтелект, великі дані, аналітику, політичні та геополітичні непевності. А також зниження лояльності від клієнтів та співробітників. Зрештою, ковід прискорив ці речі, а війна ще більше. І тепер ми в тому моменті часу, коли маємо вибрати: будемо грати по-старому чи по-новому.

Якщо хочете навчитися грати в нову гру, то ключове питання: як генерувати «четверті варіанти»? Є три кроки, які допоможуть у цьому. Перше — потрібно вичити вісім вимірів вашої бізнес-моделі. Друге — генерувати дуже багато опцій. І останнє — це процес, коли ви вибираєте в себе шалені ідеї.

Знайдіть «четверту опцію» у восьми вимірах власного бізнесу

Подивіться на власний бізнес і подумайте, де в наступних восьми вимірах ви можете знайти варіант «четвертої опції».

1. Хто ваші ключові клієнти й що означає ваш бренд для них.
2. Що унікального містить у собі ваш продукт чи послуга, де можна вдосконалюватися й робити це краще, ніж будь-хто інший.

3. Яку нову модель ціноутворення ми можемо організувати, хто платить і як стати більш прибутковим за інших.
4. Який фізичний досвід споживача, що бачать ваші клієнти, що вони чують, коли взаємодіють із вашим продуктом чи послугою.
5. Вимір плейсменту — через які канали та якими засобами ви будете здійснювати дистрибуцію, бо багато компаній розвинулися завдяки тому, що віднайшли правильне розміщення.
6. Промоція — які тактики маркетингу та продажів ми маємо використовувати.
7. Які ключові процеси в бізнесі і як вони виконуються, як вдосконалити їх за потреби.
8. Люди — кого ми наймаємо, як організовуємо їх, яка структура стимулів та які цінності.

Вам потрібно поміркувати, на чому сконцентруватися, а тоді генерувати ідеї. Вам потрібна не якість, а кількість ідей. Сім — це недостатньо. Ми говоримо про 50 або навіть 200 ідей, незалежно від того, скільки з них ви використаєте. А що, коли всі ті ідеї, які ви використали, стали можливими лише тому, що у вас їх було 200?

Ключові патерни сучасного бізнесу

Ми маємо усвідомлювати швидкість, із якою все відбувається. Чату GPT знадобилося п'ять днів, щоб набрати мільйон користувачів, а «Нетфліксу» — сім років. Це означає, що ті ідеї, які йдуть до нас довше, насправді можуть потрапити до нас швидше. А люди, які отримали це «швидше», здобувають більше переваг.

Якщо ми хочемо зрозуміти, що може бути наступним в індустрії, слід зрозуміти близькість. Ідея така: виробництво рухається ближче до точки попиту в часі та просторі. Тобто у вашого клієнта є бажання, а ви виробляєте й надаєте це тоді, коли потрібно. Варто також міркувати про те, яким буде ваше наступне «поле битви»: що буде потрібно клієнту, якою буде його поведінка, якими будуть технології.

Другий ключовий патерн називається «координувати некоординоване». Uber, блокчейн, AirBnB координують усе і навіть ті вузли, які контролюють щось іще. У нас є розумні будівництва та будинки, розумні ферми, склади тощо. Усе місто стає

розумним. Тож треба взяти інформацію, зібрати її і почати створювати супермозок, де все координується й отримує ідентичність. Якщо ви є частиною цієї розумної екосистеми, можете створювати щось нове. Йдеться про новий стратегічний перехід, у якому сила саме від координації, а не від контролю. Тому питання, яке ви ставите, — кого або що ми хотіли б координувати?

Битва має йти на два fronti. Пітер Друкер, один із найвпливовіших менеджерів, казав, що стратегія відповідає на запитання: в якому ми бізнесі? І відповідь зовсім непроста. Люди мають думку щодо того, в якій ви індустрії, а вам слід донести, що ви визначаєте себе інакше. І тут варто відповісти на запитання: в якому бізнесі ви насправді і як така компанія як ваша буде працювати по-іншому?

І ще один патерн — створюйте щось із нічого. Ми зазвичай ідемо за правилами, які існують і за якими грають. Ви не можете просто поставити щось на дошку, а маєте грати тим, що там є. Але в азійських іграх інші правила — ви не можете нічого рухати, але можете додати чи забрати. Вам треба зрозуміти такі речі про своїх споживачів: чи можуть вони сплатити ціну, чи є якась специфіка щодо доступу чи ж це ноу-хау й ще немає знань, як тим користатися. Подумайте, що або кого ви хочете додати до своєї гри, що саме треба вашим клієнтам.

Пам'ятайте слова Ейнштейна: «Не те щоб я такий розумний, просто лишаюся з проблемами довше». Вам слід просто довше побути з тією ідеєю, що вважається неможливою. Записуйте їх усі і структуруйте в матриці — важко чи легко їх виконати, матимуть вони потужний ефект чи малозначущий, ви маєте довше попрацювати над шаленими ідеями й над тим, як їх утілити.



Натан Фурр і Сюзанна Гармон Фурр

Як сміливо долати невизначеність **100**

Саллі Хелгесен

Сила жіночого бачення **108**

Крістіан Шоппер

Бізнес-моделі в мистецтві **112**

Бодо Шлегельмільх

Управління маркетингом на глобальних ринках **118**

Іліан Міхов

Економічне зростання та пастка середньому доходу:

як країни можуть ставати багатшими **124**

 **ReinforceUA**



РІШЕННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ



Натан Фурр і Сюзанна Гармон Фурр



Натан Фурр — професор стратегії та інновацій бізнес-школи INSEAD у Парижі, визнаний експерт з інноваційної та технологічної стратегії. Ступінь доктора філософії здобув у Стенфордському університеті, вивчаючи, як інноватори комерціалізують свої ідеї. Його «Метод інноватора» (Harvard Business School Press, 2014), «Провідна трансформація» (Harvard Business School Press, 2018), «Інноваційний капітал» (Harvard Business School Press, 2020) стали бестселерами. Стипендіат Innosight, номінант премії Thinkers50 Innovation Award; працює з такими провідними компаніями як Google, Microsoft, Citi, ING, Philips, Solvay тощо.

Сюзанна Гармон Фурр — підприємця, дизайнерка, історикиня мистецтва. Натхненна складною вишивкою, яку голландські жінки старанно вимальовували на своєму повсякденному одязі — деталі, часто непомітні для всіх, крім власника, — вона створила власну колекцію одягу.

Як сміливо долати невизначеність

Натан: Невизначеність має негативний бік. Не хочеться мінімізувати невизначеність, яку ви відчували або відчуваєте, але поговорімо про те, як її подолати і які інструменти можуть у тому допомогти.

Сюзанна: Ми одружені вже 26 років. Коли Натан працював у Стенфорді над своєю докторською, я мала кілька стартапів і ми росли чотирьох дітей. Пройшовши цей період, ми задумалися, як можемо допомогти іншим, як можемо навчити їх не боятися. Невизначеність буває різна. Наприклад, яку вибираємо: коли маєте якусь гарну ідею і над чимось цікавим працюєте, але наперед не знаєте, як складеться. А може бути невизначеність, яку не вибираємо, — як у ситуації, що склалася в Україні. Але ми сподіваємося, що ви з неї вийдете переможцями. Отже, погляньмо на все в площині підприємництва та досліджень.

Натан: Про невизначеність потрібно знати, бо, по суті, це фантом сучасного світу. Індекс світової невизначеності показує невизначеність політичну та економічну, й нині помітна тенденція до його зростання. Гадаю, про такий вплив невизначеності найкраще висловився колишній керівник компанії Ben&Jerry Ice Cream: на його думку, світ опинився в парадоксі — невизначеність та парадокс скрізь. І в людей, яким до вподоби прямий шлях, життя стає все складнішим і складнішим. Він дуже добре сформулював дилему, яка постала перед нами. А що у світі дуже багато невизначеності, але більшість не знає (бо нас не вчили), що з нею робити, то це великий виклик.

Отож, дилема така: коли ми не маємо навичок, умінь, потрібних нам інструментів, потрапляємо до пастки. Занадто хвилюючись, ми хапаємося за будь-що. Нехай це не найкраще, але це дає якусь визначеність. Добре те, що ми можемо стати кращими.

На початок цього проєкту ми передивилися дослідження на тему невизначеності і як її уникнути та стійкості. Дослідження чітко показують, що ті люди, які навчилися добре долати невизначені ситуації, більш креативні, вони кращі підприємці, кращі менеджери й загалом більш адаптивні. Але в цих дослідженнях не вказано, як саме стати кращим, потрапивши в ситуацію невизначеності. І на цьому ми сфокусували своє дослідження.

Серед наших співрозмовників були знані підприємці, лауреати Нобелівської премії, дизайнери, митці, інноватори, а також парамедики, гравці. Усі вони добре навчилися долати невизначеність.

І що ж ми дізналися? По суті, ми отримали кілька ключових положень. Перше: всі ми в захваті від проривів, позитивних змін, інновацій, великих звершень. Та це досягається, коли люди стикаються з невизначеністю. Тобто вони мають її подолати, щоб з'явилася можливість. Згадайте досягнення, якими ви найбільше пишаєтеся, можливо, в роботі, або в стосунках, або в якомусь русі чи дії — у тому, що ви зробили. Спочатку була невизначеність, і ви мали йти на ризик, у невідоме. Звідси перший принцип: можливість та невизначеність — це дві сторони однієї медалі.

Друге: навіть коли ми відчуваємо напругу через невизначеність і вже здається, що нічого чекати, завжди може з'явитися якась можливість. Мені дуже подобається Венеція, це місто унікальне. Але ми забуваємо, що існує воно лише завдяки тому, що були 300 років невизначеності. Бо коли на ті землі зайшли загарбники й стали загрозою місцевому населенню, люди із суші перебралися на воду й створили там одне з найкрасивіших міст на світі. Тобто ми маємо пам'ятати, що коли потрапляємо в невизначеність, перед нами відкривається можливість.

Сюзанна: У нашому дослідженні ми використали хрестовидну схему, на якій чотири ключових пункти. По-перше — переформулювати, тобто побачити можливість з іншого боку невизначеності. Наступне — прайм, або ґрунтування, подібно до того, як ви ґрунтуєте стіну, перед тим як фарбувати, або готуєте полотно, перед тим як писати картину. Тобто ви налаштовуєте себе на щось. Далі тим, що робимо, намагаємося збільшити наші шанси, сподіваючись на результат, який нас задовольнить. І останнє — це втриматися самому і втримати ідеї, коли все сходить нанівець.

Неможливо здобути найкраще в житті без боротьби, без подолання якихось перешкод. Так, у кожній із цих категорій ми маємо інструменти. І порядок дій тут не має значення. Можливо, потрібно щось реструктурувати щодня, а до чогось готуватися роками, перш ніж що робити. І навіть коли ми готуємося, існують варіанти. Загалом, ідеться про вертикаль та горизонталь взаємодії з невизначеністю. Вертикаль — це більше про те, що ми думаємо, а горизонталь — про те, що робимо.

Натан: У нас понад 30 таких інструментів. Наведемо кілька. Наприклад, на переформатування невизначеності існує гарний механізм фреймінгу, його доведено поведінковою психологією. Це те, як ми щось описуємо і структуруємо, й це змінюється залежно від наших дій. Зокрема, в дуже відомому дослідженні людям запропонували на вибір два методи лікування хвороби. Перший давав 5 %, що воно буде неефективне. Другий — 95 % успіху.

Усі віддали перевагу другому варіанту. Чому? Бо людей лякають втрати, програти, ми хочемо виграти й отримувати більше. А невизначеність — то виклик. Усе, що ми бачимо, перебуваючи в невизначеності, це ризик щось утратити, й ми боїмося. Але якщо подивитися на інший бік цієї медалі — невизначеності, на можливість, яку це нам дає, то станемо набагато сміливіші й не боятимемося програти. Наше завдання — допомогти вам не дивитися, що можете програти, а перейти до того стану, в якому здатні побачити можливість.

Сюзанна: Маємо кілька шляхів це зробити. Існує поняття апломбу. Це складне слово, й часто ми його не використовуємо. Воно походить від старого французького слова на означення прямовису, за допомогою якого утворювали пряму лінію. Коли ми його вживаємо, то маємо на увазі, що робимо щось із гідністю, з упевненістю в собі. Якщо ви маєте якусь ідею і у вас дуже багато самосумніву, навряд чи з того вийде що гарне. А інколи під апломбом ми розуміємо самосумнів.

Як приклад розкажемо дві історії про двох лауреатів Нобелівської премії. Перша — про фізика, й вона дуже надихає.

Натан: Дослідження показало, що майже всі мають самосумнів, зустрічаючись із невизначеністю. Але це не означає, що з вами щось не так. Мені подобається історія про Річарда Фейнмана, якого вважають піонером квантової фізики. На початку кар'єри перед ним постало багато викликів. Він був одним із тих, хто намагався створити першу атомну бомбу під час Другої світової. Такі зусилля виснажували всіх.

У той період кохання його життя, його дружина померла від туберкульозу. А коли закінчилася війна, йому запропонували посаду в Корнельському університеті. І хоч Річард Фейнман не розумів того, але був цілковито виснажений і сповнений самосумніву: чи може він бути професором, чи може виконувати ту роботу.

Фізик почав отримувати пропозиції від різних університетів, і кожна все більше вганяла його в депресію. Йому здавалося, що він не має ідей і нічого не зможе досягнути. Нарешті надійшла пропозиція від Принстонського університету енергетики, в якому працював Ейнштейн, і він настільки погано почувався, що подумав: «У мене немає ніяких зобов'язань жити так, як те бачать інші. Я просто працюватиму над тими речами, які цікаві мені, а не над тими, над якими маю працювати».

А за тиждень, сидів у їдальні Корнельського університеті, студент підкинув у повітря тарілку й тарілка закрутилася й почала коливатися. Він помітив, що тарілка коливається з іншою швидкістю, ніж коли кружляла. Учений запитав себе, чи можна все це прорахувати. Готові розрахунки показав начальнику департаменту Гансу Бете, вченому й лауреату Нобелівської премії. Той запитав, чому він над цим працює і кому те цікаво, бо все це зовсім не має значення. А Фейнман відповів, що нехай не має, зате йому цікаво. І пішов за своїм інтересом. Згодом він повернувся до тих питань, над якими працював доти, й це привело його до нового проєкту, а там іще до нового. І через багато років він розповідав, що та робота, за яку отримав Нобелівську премію, — то фактично про коливання електронів в орбіті. Бо все почалося з тарілки.

Я розказав цю історію, щоб ви зрозуміли, що навіть у великих людей буває самосумнів і долати його допомагає цікавість.

Сюзанна: Друга історія — про письменника Джона Стейнбека, автора дуже відомого роману про Велику американську депресію «Грона гніву». Паралельно з книгою він писав щоденник, кожного дня нотуючи свої відчуття від роботи над книгою. І що нас шокувало: він писав про себе, про свою можливість гарно розказати історію. І так само, як Фейнман, мав багато гарних ідей, мав що запропонувати, але його змагав такий самосумнів, що він мусив створити ритуал. Тож щоранку, прокинувшись, обов'язково писав. «Інакше, — казав, — я дурю весь світ, бо мав би бути великим письменником, але ж я не такий».

Зрештою, самосумнів стримує від того, щоб щось робити. Ми розказуємо про апломб, про ідею, а все, що потрібно, це допомога в тому, щоб робити те, що робите.

І коли обернетесь назад, переосмислите й зрозумієте, наскільки важливо було дати собі час, щоб можна було продовжувати.

Самосумнів не є чимось ненормальним. У складні часи самосумніви стають більші, тому слід знайти шляхи, стимулювати себе. Можливо, вести щоденник, записувати ідеї, які у вас з'являються, навчатися оптимізму. Інколи доречно записувати думки, щоб вони не розтідали зсередини.

Натан: Варто розуміти, що ми можемо контролювати, а над чим контролю не маємо. Це гарно ілюструє історія, розказана підприємцем Джоном Вінзором, якому фактично належить ідея краудсорсингу. Він розповів, як вони з друзями, які тепер професіонали, запланували похід в гори, коли там був сніг. І хоча вони добре підготувалися, жадлива лавина скинула з гір усю їхню групу. Хтось повністю потрапив під сніг, хтось частково. І тоді Джон Вінзор зрозумів: перше — ми не контролюємо дуже багато в житті. І друге — коли ми це усвідомлюємо, або дозволимо поганому досвіду нас зупинити й нічого не робитимемо, або це стане поштовхом подумати, як досягти того, чого прагнемо.

Ті інноватори, яких ми вивчали, по-різному сприймають світ. Зокрема, мають різні погляди на те, чи контролюють вони події навколо. Вони запитували себе, які в них цілі. Внутрішні — чогось навчатися, комусь допомагати, чи більш зовнішні — заробити грошей, зайняти високу позицію.

Найкращий підхід у ситуації невизначеності — за прикладом Джона Вінзора, погодитися, що більшість усього поза нашим контролем. І зосередитися на внутрішніх цілях. І нехай відбувається те, що не можемо контролювати, ми фокусуватимемося на тому, що можемо робити самі й робити якнайкраще. Це найприйнятніший шлях, щоб заспокоїтися в ситуації невизначеності.

Та що ми маємо на увазі під маніфестом невизначеності? Ми запитуємо себе, потрапивши в таку ситуацію, якою є моя філософія і як я можу гідно це пройти.

Наприклад, ми розпочали розмову з того, як нам підтримувати Україну на шляху до перемоги. Це чудове переформатування невизначеності, бо ми говоримо про можливості.

Сюзанна: Багато менеджерів, лідерів та інноваторів розповідали нам, що їм подобається невизначеність, вони «їдять це на сніданок» — хтось навіть сказав. У цих людей різні ритуали, рутинність, що створює певну визначеність у житті.

Вони можуть брати із собою щодня один і той самий сніданок, можуть носити один і той самий одяг, як Стів Джобс — його завжди бачили в тому чорному светрі. І такий баланс серед невизначності означає, що можна знайти речі, які знижуватимуть температуру.

Один із наших респондентів, керівник у бізнесі, каже, що любить невизначеність, але особисте його життя має бути спокійним. Його всі друзі ще зі школи, дружина з колишніх часів. І таке спокійне особисте життя знижувало ту температуру.

Натан: Ще до такого балансира можна віднести гумор — інколи жарти допомагають зняти напруження. Та найцінніше в часи невизначеності — це стосунки, оточення. Важливо спілкуватися з людьми, яких ви знаєте, підтримувати одне одного. Чи на роботі, чи вдома, чи деінде. Пам'ятаю, як для нашої книги проводив інтерв'ю з групою жінок у Сирії. То було під час революції. Ми говорили, наскільки порушилося їхнє життя. Тоді одна з них зауважила, як важливо спілкуватися й допомагати одне одному в такі часи.

Підсумуймо сказане. Перше: в ситуації невизначеності дуже допомагає трансформувати її в можливість. Потрібно розуміти, що нормально відчувати самотумнів, і один зі шляхів перетворити, трансформувати таку невизначеність — це сфокусуватися на тому, що ви можете контролювати. Друге: ви можете підготуватися, створюючи острівці визначеності у вашому житті через стосунки, якісь рутинні речі. Через будь-що, щоб почуватися спокійніше. Третє — це шляхи, як покращити результат. Відтепер у невідомому світі ми фокусуватимемося на своїх цілях або цінностях.

Які виклики постали переді мною, коли я працював над книгою? Я писав про відомих людей, таких як Ілон Маск, Стів Джобс та інші. Ці люди досягли неймовірного. Та інколи ми забуваємо, що вони не завжди найкращі люди. Багато говорили про їхні негативні риси. А інколи ті, хто зробив величезний внесок, не отримують визнання, на яке заслуговують. Наприклад, піонера комп'ютерної науки Ніколу Теслу стали шанувати тільки тепер. По суті, він заклав підвалини сучасного світу, а більшість людей не знає, хто він. Про більшість людей, які змінюють світ на краще, не напишуть в історії. То, може, потрібно більше зосереджуватися на цінностях? У Гарварді провели дослідження за участі 700 респондентів. І результат показав, що один із чинників щастя — стосунки. Ще одне дослідження було в Корнеллі. Людей

на схилі літ запитували, чим вони були щасливі, що цінували в житті. І вони ніколи не згадували гроші або кар'єру.

Я просто хочу сказати, що коли ми в бізнесі намагаємося заробити гроші й отримати результат, то найкраще сфокусуватися на тому, як досягти цінностей, а не цілей.

Як можна вистояти? На гербі Парижа зображено човен у дуже турбулентних водах, його кидає з боку на бік, але він не тоне. Просто уявіть, через що проходив Париж — було багато випробувань, був голод, війни, революції. Та однак це місто світу. І це те, що ми хотіли б, щоб ви винесли: ви можете відчувати, що вас кидає з боку на бік, але ви не потонете, а вийдете тріумфаторами. І хочеться на підтримку сказати ще одну цікаву річ. Лауреат Нобелівської премії з хімії в 2016 році розповідав, що перед тим як він здійснив прорив і здобув Нобелівську премію, була невизначеність. Але якщо намагатися з нею щось робити, можна впасти у фрустрацію. Дозвольте собі цю фрустрацію на кілька годин, кілька днів. Потому запитайте себе, що можете з того почерпнути. Мені до вподоби схема вдячності, коли замість того, щоб фокусуватися на втраті, зосереджуєтеся на тому, що маєте.

Ми говорили про чотири категорії речей, які нам потрібні в ситуації невизначеності. Перше — трансформуйте невизначеність у можливість. Друге — можете підготувати себе, створивши баланс у житті, щоб це допомогло вам подолати ситуацію. Третє — робіть те, що допоможе стати спокійнішими. Зосередьтеся на цінностях, а не на цілях. І нарешті, ви маєте залишатися сильними і дбати про себе, свою родину, свої команди.

Саллі Хелгесен



Саллі Хелгесен, яку Forbes називає провідною світовою експерткою з питань жіночого лідерства, — міжнародна авторка бестселерів, ораторка та тренерка з лідерства. Thinker's50 відзначив її як одну з двадцятки найкращих тренерів світу, а в Global Gurus їй належить шосте місце серед лідерів світової думки.

В останній книзі Саллі Хелгесен «Як жінки піднімаються», написаній у співавторстві з легендарним тренером Маршаллом Голдсмітом, досліджуються моделі поведінки, які можуть заважати успішним жінкам. Книга стала лідером продажів у своїй галузі за тиждень після виходу, а права на переклад продано для 18 мов.

Попередня книга «Переваги жінок: шляхи лідерства жінок» визнана класичною у своїй галузі й постійно перевидається з 1990 року. Книга «Жіноче бачення: справжня влада жінок на роботі» досліджує, як стратегічні ідеї жінок можуть зміцнити їхню кар'єру. The Web of Inclusion: A New Architecture for Building Great Organisations названа The Wall Street Journal однією з найкращих книг про лідерство всіх часів, також їй приписують упровадження мови інклюзії в бізнес.

Сила жіночого бачення

Ми багато розмірковуємо про бачення, що воно має бути і в людини, і в організації. Але що це означає і в чому сила жіночого бачення? Імовірно, його можна розкласти на три компоненти: те, що ми помічаємо; те, що цінуємо в поміченому; те, в який спосіб можемо поєднати ці речі. Тобто розказати історію, чому підмічене нами має значення.

Сила чоловічого «лазера» та жіночого «радар»

Жінки та чоловіки дуже часто бачать речі по-різному. Разом із партнерами ми багато років проводили дослідження у великих університетах США й дізналися, що функціонально мозок жінок та чоловіків у царині уваги працює інакше — це показує МРТ. Жінки багато речей помічають одночасно, їхня увага працює як радар і сканує середовище, а чоловіки схильні помічати щось одне й фокусуватися на цьому, тож їхня увага подібна до лазера.

Це не просто теорія. Наведу приклад — історію Сюзен із великої консалтингової компанії. Першого робочого дня їй сказали, що коли завтра вона піде на зустріч із клієнтом, її робота полягатиме в тому, щоб просто помічати. Наступного дня вона ввімкнула свій «радар» і пішла на зустріч. Сюзен помітила, що

двоє чоловіків, які були партнерами в компанії клієнтів, терпіти не могли один одного. Вони не спілкувалися й не дивилися один одному в очі, і їхня поведінка показала, що ставляться вони один до одного з неповагою. Сюзен розповіла, що помітила, наскільки партнери не люблять один одного. Але керівник зауважив, що вона не те мала спостерігати. Як виявилось, потрібно було уважно стежити за презентацією, чи збігаються цифри і як усе викладено.

Що Сюзен із цього винесла? Вона подумала, що припустилася великої помилки й тому слід зарадити. Наступні роки тренувалася не відволікатися й фокусувати увагу лише на презентації та цифрах. Вона дуже добре бачила, коли щось було неправильно. Але згодом відчула, що так утискає щось найкраще в собі. Це зрештою вилилося у втрату енергії, і вона звільнилася. Це один із наслідків її такої поведінки. До речі, компанія-клієнт «вибухнула». І сталося те не через цифри, а через взаємини партнерів, які просто не змогли домовитися. Така інформація могла бути цінною, але Сюзен не донесла її.

Важливо визнати різницю між «лазером» та «радаром» і розуміти, що обидва можуть бути дуже корисні. Коли Сюзен сказали, що вона не те мала помічати, здалася. Але ж могла, приміром, захиститися: «Я розумію, що мала дивитися на презентацію, і я це робила, але інформація про погані стосунки партнерів важлива, бо це вплине на наші справи з тією компанією, тоді, можливо, «лазери» звернули б увагу на додаткову інформацію. Та вони цього не бачили. Тож ми маємо бути готові говорити про те, чому ці спостереження важливі. Але говорити стисло, бо «лазери» часто нетерплячі до деталей, які здаються несуттєвими й недоречними.

Попри війну новий технологічний перехід світу відкриває перед Україною унікальні можливості

Перфекціонізм та надмірна скромність — перешкоди на шляху жінки до успіху.

Що молоді жінки мають знати, щоб стати успішними в бізнесі? По-перше, треба знати бізнес якнайширше і знайти своє місце, яке задовольнить власні можливості, розуміти свої сильні сторони й уміти добре про них розказати. А також усвідомити, де це може стати для вас проблемою. Наші сильні сторони

часто показують, де наші виклики. І головне: не намагайтеся робити бізнес самотужки. Створіть мережу тих, хто підтримає вас, і оточіть себе тими, хто може дати гарний зворотний зв'язок.

Серед звичок, які заважають жінкам розвивати кар'єру, — наприклад, неготовність розповідати про власні досягнення. Це може бути некомфортно, ви можете хвилюватися, чи варто говорити про себе чи про всю команду. Бо не хочеться привласнювати заслуг інших. І ми часто сподіваємося, що хтось помітить наші здобутки. Така пасивна стратегія не діє. Люди навколо зайняті, вони не обов'язково помітять, який внесок ми робимо. Коли ми керуємося такою стратегією і нас не помічають, це може дуже вплинути на нас. Не здобувши визнання, з часом ми перестаємо виконувати ту роботу, яка нам підходить. Бо почуваємося недооціненими. Тому потрібна стратегія, щоб нас помітили. Одна з жінок, із якою я працювала, взялася щотижня писати шефові про свою роботу, з ким вона контактувала. І керівник почав ставитися до неї інакше, а на одній великій події підійшов і подякував, що вона повідомляє цінну йому інформацію. Тож нехай не здається, що ми хвалимося, — ми надаємо інформацію, яка може бути цінною.

Ще одна звичка, яка заважає досягати успіху, — це пастка перфекціонізму, тобто звичка думати, що людина або ідеальна, або нічого не може робити. Або ти робиш ідеально, або ти провалився. І це насамперед ми бачимо в жінках, бо цього вчать жінок у школах.

Отож, ми виявили такі тенденції: жінки частіше просуються, на підставі того що вони точні й ретельні в роботі, а чоловіків у кар'єрі просують і нагороджують на підставі зв'язків та того, наскільки вони видимі, як говорять про свої досягнення. Чоловіків загалом сприймають як гарних мислителів. Це важливо, бо постать мислителя трактується як лідерська, а якщо ви сумлінні, дотримуетесь порядку й фокусуєте увагу на деталях, ви ніби доводите, що не бачите картину в цілому.

Перфекціонізм не дозволяє й делегувати. Бо як це можливо, коли ваш стандарт — то ідеал? Такі люди вважають, що мають зробити все самі, оскільки інші не зроблять так як треба. Ви також не даєте іншим розвиватися й навчатися на власних помилках. Думаю, так ви створюєте великий стрес в організації і для себе, і для оточення.

Крістіан Шоппер



Крістіан Шоппер консультує клієнтів у питаннях, пов'язаних із корпоративними фінансами, особливо в німецькомовній Європі, Центральній та Східній Європі. Перш ніж заснувати консультаційний бізнес Corporate Finance Central Europe / CorpFinCE (www.corpfince.com), базомо років присвятив Morgan Stanley, Merrill Lynch, UniCredit та Raiffeisen. Окрім роботи в радах та консультативних радах, працює в академічній та управлінській освіті як запрошений професор із корпоративних фінансів, ринків капіталу та банківської справи.

Крістіан Шоппер проводить тренінги серед художників, а також регулярні семінари та лекції з менеджменту в мистецтві та мистецького підприємництва. Має ступінь доктора філософії з права та економіки Віденського університету, а також ступінь магістра ділового адміністрування Бізнес-школи IMD у Лозанні.

Бізнес-моделі в мистецтві

Коли ви бачите картину, постає питання: а скільки це може коштувати? Як оцінити творчу роботу? Наприклад, наполовину пропущену через шредер, як у випадку з Бенксі, — її зрештою виставили на аукціон і продали майже за два мільйони доларів. Чому напівзнищена робота так дорого коштує?

Питання з'явилися, коли я почав працювати з митцями. Скільки просити за роботу? Я спитав у молодих митців, куди і як вони продають свої роботи. Виявилося, в них купують переважно друзі, родина — такий собі фанклуб із оточення. Та зрештою хочеться вийти на арт-ринок, щоб вашу роботу бачили й намагалися купити інші. Як розширити аудиторію для вашого продукту? На ринку ви аж ніяк не самотній, і звідси наступне запитання: як позиціонувати своє мистецтво? Це проблема будь-якого молодого митця.

У Відні можна побачити, як художники накидають легкі акварелі собору, щоб продати їх туристам з інших країн. Це мистецтво не ризиковане: його досить легко робити, легко продавати, бо воно подобається. Хтось може зауважити, що його художня цінність не надто висока, але як сувенір ви однак це купуєте. Як митець, можете поміркувати: а чого саме ви хочете досягти? Хочете робити щось комерційно успішне чи хочете йти на ризик?

Ідеться про ризик виконання — тобто ви намагаєтеся створити щось нове і йдете на ризик. Чи буде це взагалі продаватися — вже ринковий ризик. А щодо дивідендів, у разі, якщо вам пощастило, — можливо, ви не лише станете комерційно успішним, а й створите новий стиль у мистецтві.

Дюрер — піонер судових процесів за копірайти

Альбрехт Дюрер на початку XVI століття жив поблизу Нюрнберга й прославився фактично як підприємець у мистецтві. Він був незалежним, їздив у відрадження до покровителів — королів. Також розробив свою концепцію маркетингу та дистрибуції: співпрацював із музеями або коли робота була в єдиному екземплярі, її приймала церква. Але перед тим він продавав відбитки, або ж принти, — фактично то був маркетинг, просування його робіт та реклама. Митець мав друкарський станок — а це велика інвестиція на той час. Дюрер був першим художником, який підписував роботи ініціалами. І нарешті, він захищав власні копірайти. Одні з перших справ у суді щодо копірайту відбулися у Відні та Нюрнбергу, й це справи, пов'язані з підробкою. І всі ці речі започаткував Дюрер із пів тисячі років тому.

З огляду на ціноутворення, існує два ринки: первинний, на якому митець створює нову роботу й продає її переважно через галереї колекціонерам, та вторинний — аукціони з одного боку, такі як «Сотбі», «Крістіз», або коли самі галереї виставляють картини.

На вторинному ринку той факт, кому належала робота раніше, є одним із чинників ціноутворення. Відомий випадок, коли роботу Роберта Раушенберга, куплену в 50-х роках минулого століття, в 70-х виставили на аукціон. 1958 року її придбав колекціонер Роберт Скалл за 900 доларів, а вже 1973-го продали на аукціоні за 85 тисяч доларів. Раушенберг потім цікавився, як це можливо, адже працював він, а гроші заробила інша людина. Скалл відповів, що володіння — це залучення до чогось, це те, що додає вартості.

Процес ціноутворення на замовлення художньої роботи в Середні віки відбувався так само, як тепер наймання електрика. Ніхто не знав автора, зате була практика давати опис, що має бути на картині. Приклад Дюрера — коли

підпис митця вперше пов'язують із роботою. Але тільки в XIX столітті ми приходимо до того, що кожна з робіт відіграє роль у кар'єрі, бо доти те не мало значення.

Галеристи просто вигадують вартість робіт

Поль Гоген двічі намагався продати на аукціоні свої роботи, щоразу перед поїздкою на Таїті. Перший раз не був успішним, а другий — у 1895 році — став просто катастрофою. Картину «Мій дім» тоді продали за 160 французьких франків, тоді як Клод Моне за схожу роботу «Руїни собору» отримав 13 тисяч. Зате 2017 року цю картину Гогена продали на аукціоні вже за 25 мільйонів доларів.

Інший приклад стосується Дем'єна Герста. 2008 року за два дні він продав 200 робіт більш як за 100 мільйонів фунтів стерлінгів. Тоді він виручив більше, ніж інші художники, чиї роботи зібрані в Національній галереї, за все їхнє життя. Але навіть якщо подивитися, як зростають у ціні його картини, прибуток, який він отримав 2008 року, ніколи більше не повторився.

Коли я запитав галеристів, як вони оцінюють роботи молодих, мені сказали, що просто вигадують ціну. А один галерист додав, що він має бути певен того, що покупець справді може цю ціну заплатити. Але існує певний сценарій, якого намагаються дотримуватися галереї, коли йдеться про позиціонування мистецтва на ринку колекціонерів. Це такі параметри як розмір роботи, техніка, вік митця і чи містяться його роботи в колекціях, музеях.

Деякі моделі ціноутворення унікальні. Наприклад, художник Сальватор Роза ніколи не брав аванс, бо не знав, яким буде полотно. Він оцінював свої роботи дуже чітко: за якістю. А якість — це якраз те, чого галерист намагається уникнути: вони радше думають про розмір, техніку, вік чи інші параметри.

Перформанс та винятковість підвищують цінність, а отже, й вартість робіт

У контексті інших бізнес-моделей у мистецтві можна згадати Бенксі. Це вуличне мистецтво, й ніхто не знає, хто він, хоча ми знаємо його роботи. Можливо, він працює з Бристоля. Та це максимум, що про нього відомо. На його вебсайті

роботи можна купити офіційно, але зазвичай там нічого немає в наявності. Тобто дуже важко отримати роботу Бенксі від нього самого. Були випадки, наприклад, у 2013 році, коли могло пощастити опинитися в центральному парку Нью-Йорка й у тимчасовому кіоску купити підписану Бенксі роботу за 60 доларів. А тепер вона коштує на аукціонах понад 150 тисяч доларів.

Ще один митець із власною цікавою бізнес-моделлю — Богс. Його робота нагадує сто доларів, але якщо придивитися, то це не зовсім так: на банкноті суцільні спеціально створені помилки. Богс каже, що не продав жодної роботи. Він просто йде до ресторану, а тоді каже, що готовий розрахуватися грішми, але також пропонує як платню мистецьку роботу. І дає «сто доларів», виконані олівцем або фарбами, і хтось із офіціантів погоджується на це. За кілька днів Богс звертається до своїх фанів: «Знаєте, три дні тому я їв у барі, й там є моя робота». І колекціонери потім шукають ту роботу, але коштує вона вже тисячу доларів. Тобто фактично це продаж мистецтва.

Гадаю, багато митців вірять у те, що роблять. Це про чесність, про той шлях, яким ви йдете, навіть якщо не будете успішними комерційно. Багато художників творять мистецтво не заради грошей, а тому, що вірять у щось. Вони віддають цьому багато енергії, вкладають своє життя, й ця робота, сповнена пристрасті, — це фактично те саме, що можна зараз бачити в багатьох стартапах.

Бодо Шлегельмільх

Професор Бодо Шлегельмільх — очільник Інституту управління міжнародним маркетингом Віденського університету (WU Vienna), голова ради директорів міжнародних асоціацій бізнес-освіти AMBA та BGA. Став деканом-засновником WU Executive Academy й ініціював програму Vienna Executive MBA, ввівши її до рейтингу Financial Times Top 50.

Розпочавши свій управлінський шлях у Deutsche Bank та Procter&Gamble, продовжив в Единбурзькому університеті та Каліфорнійському університеті Берклі. Потім працював у Ельському університеті на кафедрі маркетингу Британських залізниць та Школі глобального менеджменту Thunderbird як керівник кафедри маркетингу. На сьогодні має досвід викладання у 31 країні на шести континентах.

Працював головним редактором Journal of International Marketing, був членом редакційних колегій Journal of Marketing, International Journal of Research in Marketing, AMS-Review та інших провідних журналів.

Дослідження професора Шлегельмільха охоплюють проблематику міжнародних маркетингових стратегій та КСВ. Їх публікують у провідних журналах, таких як Strategic Management Journal, Journal of International Business Studies та Journal of the Academy of Marketing Science. Окрім близько 160 журнальних статей, Бодо Шлегельмільх опублікував 15 книг англійською, китайською та німецькою мовами.

Управління маркетингом на глобальних ринках

Коли ваша компанія виходить за кордон, ви маєте дати відповіді на три важливих запитання. Перше — «де?»: на які географічні ринки я хочу вийти і які сегменти представити. Друге — «як?», це ключове в маркетингу: в який спосіб ви конкуруватимете і як будете себе позиціонувати. Також дуже важливо подумати про мету та систему менеджменту, які організаційні ресурси та можливості ви маєте — це запитання «що?».

На основі цього перед компаніями постають десять головних викликів:

Перший. Визначити реалістичні глобальні цілі в розрізі цілей організації. Часто це є проблемою, оскільки компанії нереалістичні у своїх цілях. Приміром, кажуть мені, що хочуть вийти на Китай. А я запитую, куди саме. Це ж величезна держава з гігантськими містами розміром із невелику країну. Спочатку вони дивуються, а потім розуміють, що про те треба думати з самого початку. Реальні цілі слід намітити відразу. Яка організаційна мета компанії? Чи хочете ви отримувати якісь прибутки чи маєте інші, неприбуткові цілі? Усе це визначить те, як ви будете виходити за кордон.

Також це покаже головну причину виходу. Можливо, ви шукаєте ринки, або ресурси, або конкурентів. А може, хочете поширити якусь ідеологію чи релігію. Або, якщо ви «Червоний Хрест», то їдете за кордон допомагати іншим. Мотивація буває різною, й добре розпочати з головної мети.

Другий. Якщо взяти за основу, що метою є пошук нового ринку, тоді варто визначити, в яку саме країну чи країни виходити. Існує близько 200 країн та територій. Перше завдання будь-якого міжнародного менеджера — оцінити іноземний ринок: гарний він чи поганий? Наприклад, коли ви продаєте щось зі снігу, то не можете вийти в Африку. Також, окрім ринків, маєте дивитися на оточення — політичне, економічне, соціальне, технологічне тощо, це так звана рамка PESTLE. А ще ви розглядаєте ті змінні, які допомагають вам визначити й оцінити ринок. Вони різні й залежать від того, що ви продаєте — зубну пасту чи великі машини.

Третій. Метод виходу на ринок. Про це дуже багато сперечаються, бо можуть бути спільні підприємства, де ви будете в меншості чи в більшості, або ваші філії. Багато залежить також від того, будете ви щось нове (це називається «операція в зеленому полі») чи купуєте компанію. Тут безліч виборів, матеріалів та дискусій щодо того, які в кожному випадку переваги та недоліки. Їх потрібно враховувати компаніям, перш ніж вирішувати.

Четвертий. Які продукти, бренди чи послуги запропонувати на вибраному географічному ринку. Якщо у вас лише один продукт, це легко. А якщо багато товарів чи послуг, варто подумати про те, як визначити потрібні обсяги. Ви маєте відповісти на взаємопов'язані запитання: які продукти та бренди пропонувати саме в цій країні, хто ваші клієнти та які у вас сегменти, а ще: як плануєте організувати дистрибуцію на цьому ринку. І останнє — яку саме позицію в ланцюгу маєте зайняти.

Потрібно адаптувати продукт локально. Якщо вашою компанією керують фінансисти, люди, які думають про процеси, вони міркують про економію масштабу та стандартизацію, бо це дає перевагу у вартості — у вас буде менша собівартість одиниці, ви можете знайти синергію й отримати більше завдяки економії. Разом із тим, на новому ринку клієнти інші й треба адаптувати технологію, ціноутворення, підхід та рекламу до місцевих потреб та ситуацій. Як приклад можна навести Red Bull, який у Таїланді зовні схожий на пляшечку з ліками. Бо всі конкуренти мають саме такий вигляд і, якщо буде інше пакування, люди не впізнають у продукті енергетичний напій. Стандартизація може зустріти бар'єри в певних країнах, тому потрібно

адаптуватися до місцевих цінностей та традицій. Або до смаків. На ринку косметики в Азії — попит на відбілювальні засоби, тоді як у Західній Європі — на ті, що створюють ефект засмаги.

П'ятий. Визначте, на які сегменти ви маєте націлюватися на конкретному географічному ринку. І це не обов'язково один сегмент. Я працював у Deutsche Bank, це роздрібний банк у Німеччині, який має філії майже по всій країні, в будь-якому маленькому містечку. Якщо ж ви поїдете за кордон, навіть у Францію чи Австрію, то побачите, що цей банк уже не роздрібний, а інвестиційний, корпоративний, який має один-два великих офіси в країні. І це абсолютно інший сегмент.

Шостий. Визначте систему дистрибуції, яку варто використовувати на вибраному географічному ринку. Перед нами різні вибори між трьома різними шляхами: дистрибуція прямо клієнтам, або не прямо, а через посередника, або ж гібридний метод. І знову-таки, ваш маркетинг за кордоном не обов'язково має бути таким самим, як удома, — усе залежить від обставин. Часто доводиться використовувати онлайніві компанії, як-от Amazon чи Alibaba, як посередників, що продають за вас.

Сьомий. Яку позицію ви хочете зайняти в ланцюгу доданої вартості. Тут цікавим може бути приклад мережі британських супермаркетів Tesco. Їм не можна мати супермаркети в Індії, оскільки мультибрендові супермаркети через політичні причини заборонені в більшій частині Індії. Але Tesco організували IT-центр в Бангалорі, бо багато програмістів, які виконують свою роботу досить дешево, з Індії. І якщо компанія хоче змінити деє ціни, то запит на це передають в Індію, там це буде запрограмовано й лише тоді відбудеться зміна. Тож ключовим питанням сьогодні є: де й що я розміщую. Де буде моє виробництво, мій дизайн, мій маркетинг. І чим більша компанія, тим більша структура стає мережею. Тобто в одній чи двох країнах працюють підрозділи з досліджень та розвитку, в інших — маркетинг. Ви стаєте «павуком» і проявляєте активність по всьому світу.

Восьмий. Найкращий сегмент та позиціонування. Сегментація, таргетинг, позиціонування завжди поряд. Є різні шляхи сегментуватися: на основі географії, демографії, психографії, поведінки. Цікаво, що сегментування через поведін-

ку існувало досить давно, й ця сегментація сьогодні знову знаходить своє місце через онлайн-маркетинг. Якщо взяти першу сторінку Netflix, адаптовану до вас, кінцевого користувача, її вигляд залежить від вашої поведінки в минулому.

Після сегментації не менш важливі три кроки в позиціонуванні. Передусім ви намагаєтеся встановити рамку, як це було у випадку з Red Bull, — потрібно дати сигнал, що це за продукт. Також слід прояснити зони пріоритету. Наприклад, у Nivea вирішили представити свій засіб як м'який, і споживачі зрозуміли це. Але проблема в тому, що майже ніхто не купував продукт, продажі були значно менші, ніж очікувалося. Бо споживачі не вірили, що щось ніжне й м'яке здатне захищати від різкого запаху. Nivea підкреслили момент про захист, але інколи з'являється проблема.

Дев'ятий. Ресурси на впровадження вибраної стратегії. Проаналізувавши ресурси та можливості, компанія вирішує, як вийти на ринок, як позиціонуватися. Або стати найдешевшим виробником у світі, або давати диференційований продукт. Наприклад, виробник мікрохвильових печей у Китаї виготовляє великі обсяги продукції. Мікрохвильовки зовні однакові, відмінність лише в бренді, але переважно всі вони — продукт однієї компанії. Компанія дуже мало виготовляє власного бренду, більшість продукції переходить іншим компаніям. Тут низька вартість самого продукту, але з іншого боку — висока диференціація. Далі ми маємо реалізувати конкуренту перевагу, і в цьому бачення компанії може не збігатися зі сприйняттям споживачів. Можливо, ви хочете диференціювати продукт в один спосіб, а споживачі не помітять різниці з конкурентами. Тоді ваша диференціація не працює. А далі ви дивитеся на кешфлоу та фінансові показники і, якщо вони низькі, то вивчаєте причини: лояльність та ставлення до продукту.

Десятий. Організаційна структура та планування. Як приклад я використовую запитання: вам треба штаб-квартира чи ні? У вашому бізнесі потрібен регіональний офіс? Чи достатньо основних потужностей, щоб обслуговувати його? А якщо ви таки зупиняєтеся на регіональному офісі, то де саме він має розташовуватися?

Певною мірою на організаційну структуру можна дивитися як на тіло. Є певна анатомія — треба думати про правила, сферу відповідальності, що роби-

ти, коли регіональна філія захоче змінити колір чи назву бренду. Фізіологія — як часто ви будете звітувати і про що. Це буде раз на рік чи що дві години. Сьогодні все можливо. І дуже важлива психологія — норми та цінності організації, її культура. Наскільки дозволено робити помилки, наскільки ми схильні щось випробувати, чи все структуровано. Усе це є частиною рішень.

Іліан Міхов



Іліан Міхов — декан INSEAD (із жовтня 2013 року) та професор економічної та бізнес-трансформації (до економічного відділу INSEAD приєднався ще 1996 року). Викладав макроекономіку та економетрику у програмах MBA, EMBA, PhD та освітніх програмах для керівників, а також у Global Leadership Fellows Program Всесвітнього економічного форуму в Давосі. Неодноразово номіновано як одного з кращих викладачів у програмах MBA та EMBA, отримав нагороду «Видатний викладач» у 2006, 2008 та 2009 роках.

Дослідження професора Міхова пов'язані з монетарною та фінансовою політикою і економічним зростанням. Науковий співробітник лондонського Центру досліджень економічної політики.

Професор Міхов — постійний ключовий доповідач, лектор та панеліст на заходах, організованих PwC, WEF, KPMG, Hewlett-Packard, Bloomberg, Swiss Re, Alstom, Deutsche Bank, BNP Paribas та іншими компаніями.

Має ступінь доктора філософії Принстонського університету та ступінь бакалавра наук у діловому адмініструванні в Школі бізнесу Мур в Університеті Південної Кароліни, в якому 2006 року його визнали видатним випускником.

Економічне зростання та пастка середньому доходу: як країни можуть ставати багатшими

Ми працюємо над вимірюванням валового внутрішнього продукту (ВВП) країн світу. США мають найбільший показник, на другому місці — Китай. Ми беремо дані в національній валюті й переводимо в долари США. Це могло б стати мірилом економічної та політичної влади, але існує проблема: вираховуючи ВВП, ми використовуємо місцеві ціни, а вони між собою різняться. Наприклад, у Китаї кілограм рису може коштувати 20 центів, а в США — 1 долар. Припустімо, ці країни виробляють продукт в однаковому обсязі, тоді ВВП США буде більшим за ВВП Китаю вп'ятеро.

Беремо показник ВВП й ділимо його на кількість населення — стільки одна людина створює цінності продукту в країні. Це не ідеальний показник, але він допомагає зробити висновки: в багатих країнах на душу населення припадає 45 тисяч доларів, тоді як у бідних — 4—5 тисяч.

За останні 20—30 років японська економіка перетворилася на одну з найпотужніших у світі. Кожна економіка, загалом, може зростати. Питання в тому, чи будуть країни розвиватися й чи стануть багатшими вже розвинені. Чи стане Китай таким самим багатим, як і США, й що ці країни чекає в майбутньому? Чи й далі зменшуватимуться частки США та Японії, до чого тенденція досить очевидна? На ці запитання поки немає відповіді.

У часи Великої депресії США втратили 30 % ВВП, а з 1933 року їхня економіка набрала обертів і повернулася на рівень, який був до депресії. При тому напрям економічного розвитку навіть за падіння залишається сталим.

Що десять років відбувається подія або низка подій, які розхитують економіку. Змінюється кількість населення, ціни, проте економіка продовжує розвиватися і зростати як і доти. І це вражає. Але, звісно, ми не можемо очікувати постійного зростання впродовж 50 років.

Що десять років технологічні зміни стають рушійною силою економіки. Інформаційні технології переходять у провідний сектор, і з 1994 року економіка США демонструє майже 4 % щорічного зростання. Цей технологічний бум підштовхує інвестувати в інформаційні технології попри ризики.

Моє головне послання дуже просте: економіка рухається однаковими темпами, але бідні країни мають інтенсивніше економічне зростання. Японія та США до Другої світової війни рухалися паралельно, а після 1945 року Японія зробила ривок у розвитку й за 30 років майже досягла рівня економіки США.

На зростання впливають два чинники. У виробництві ми можемо поєднати фізичний капітал: будівлі, обладнання, робочу силу та продукцію, яку генеруємо. Збільшивши робочу силу та ресурс, збільшуємо обсяги економіки. Будуємо станки, заводи — економіка зростає. А другий шлях — це підвищення ефективності та впровадження інновацій. Так працюють економіки, які зростають інтенсивно. Потрібно вирішити, в який спосіб генерувати зростання: екстенсивний чи інтенсивний.

У Китаї 40 % ВВП реінвестують в економічне зростання, тому не дивно, що китайську економіку відносять до тих, які зростають найшвидше.

Одна з головних моїх ідей така: коли почнемо відбудовувати Україну, що потрібно: інвестиції, освіта чи щось інше? Насправді, все це важливо, питання в тому, який із напрямів ключовий.

Професори зі Стенфорду якось зацікавилися, чому деякі країни бідні — чи в них немає капіталу й устаткування, чи з інших причин. А може, через брак технологій? Імпортовані, умовно, в Нігерію станки не сотворять дива. Тобто якщо йдеться лише про устаткування, ВВП зросте незначною мірою. Та якщо не тільки імпортувати станки, а ще й привезти робітників, зростання буде більшим, хоча розрив із розвиненими економіками залишатиметься суттєвий. Причина розриву

між економіками світу — не кількість обладнання та основних засобів, а економічне середовище, на яке впливають економічні інституції.

Я розробив теорію ключових чинників, які сприяють економічному зростанню. Це чотири «і»: інновації, ініціальні умови, інвестиції та інституції. .

Інвестиції забезпечує приватний сектор, а уряди мають подбати про середовище задля кращої їх реалізації. Бо якщо, наприклад, інвестувати в освіту, не змінюючи середовища, це призведе до того, що з країни виїдуть таланти. Тому важливо створити ті умови, в яких би люди хотіли залишатися.

В Україні інвестиції в інновації супроводжуються шоком, бо на це не вистачає належної екосистеми. Певно, українцям краще фокусуватися на екстенсивному шляху: будувати заводи, фабрики. Я рекомендував би створити економічну раду й визначити види промисловості, які найкраще відповідають наявним трудовим ресурсам, або пріоритетні галузі, хоча на те й немає поки робочої сили.

ВВП не найкращий і не єдиний показник вимірювання економіки, але він містить індикатор зростання. Проблема в багатьох країнах — як подолати бідність, чим зарадити, щоб люди перейшли на вищий щабель доходів. Нам потрібно подбати про сталий розвиток та якісні критерії, які забезпечують економічне зростання, але перед тим — про подолання бідності. Це одна з найважливіших речей, які треба усвідомити, перш ніж прямувати далі.



Андерс Індсет

Мистецтво бути неправим — шлях до позитивного прогресу 130

Крістіан Кетелс

Майбутня конкурентоздатність України в глобальному контексті 136

Джеррі Міхальські

Колективне осмислення майбутнього, яке має сенс 146

Роджер Мартін

Новий спосіб мислення: ваш путівник до найвищої
ефективності управління 152

Філіп Котлер та Крістіан Саркар

Wicked 7: найнебезпечніші проблеми людства 156

Віталій Гайдук

Управляй майбутнім: глобальні виклики та стратегічні перспективи 162



ReinforceUA



МАЙБУТНЄ



Андерс Індсет



Андерс Індсет здобув досвід підприємництва й десять років працював консультантом Hidden Champions та Forbes Global 2000. Надійний спаринг-партнер міжнародних керівників у бізнесі, а також лідерів у суспільстві та політиці. Обіймає різні посади в дорадчій раді, запрошуваний лектор у провідних міжнародних бізнес-школах.

Його визнали Thinkers50 у списку Radar 2018 — рейтингу провідних глобальних бізнес-мислителів. За липень та серпень 2018 року титуловано мислителем місяця. Перша книга німецькою Quantenwirtschaft — Was kommt nach der Digitalisierung стала бестселером Der Spiegel 2019 року й першим номером у списку бізнес-книг Manager Magazin. Завдяки своїй концепції Q Economy потрапив до шорт-листа премії Thinkers50 Breakthrough-Idea-Award 2019.

За зовнішність рок-зірки ЗМІ називають його Digital Jesus або Rock 'n' Roll Plato.

Мистецтво бути неправим — шлях до позитивного прогресу

Ім'я норвезького філософа Андерса Індсета знайоме тим українцям, які відстежують новітні тенденції розвитку сучасного світу. У квітні 2022 hіre він планував приїхати до Києва й особисто презентувати свою книгу-бестселер «Квантова економіка», видану і в українському перекладі, та із зрозумілих причин цього не сталося. Зустрітись з українською аудиторією втім вдалося в рамках національного освітнього проєкту ReinforceUA від бізнес-школи MIM.

«Ви сьогодні пишете історію майбутнього й маєте казати про те, як нам вести бізнес», — сказав Андерс Індсет українцям.

На початку зустрічі Цифровий Ісус, як його нарекли медіа за незвичайну зовнішність та проповідкування новітніх ідей, поділився, що нещодавно вони з родиною вболівали за Україну, дивлячись бій Олександра Усика, й виголошували «Слава Україні!», коли той переміг.

Андерс розповів, що раніше був капіталістом у класичному розумінні слова, йому важило, що про нього думають інші. Він багато заробляв, та це не давало відчуття успіху. «Я розумію світ бізнесу, а до вподоби мені філосо-

фія», — з цього усвідомлення виросло бажання поєднати між собою ці напрямки. Що з того народилося після довгих років навчання, осмислення, міркувань і до чого тут Україна — читайте далі у вибраних тезах його виступу.

У 70-х роках людство намагалося оптимізувати мистецтво бути правим і, прагнучи прогресу, робило це через технології. Тепер ми маємо прогрес, який, попри обставини, характеризуємо як позитивний. Він можливий і надалі, якщо ми будемо людьми, розвиватимемо технології, створюючи інновації, і дбатимемо про процвітання. Тоді багатьом майбутнє здаватиметься кращим, порівняно з тим, яке воно тепер. І так, це про бізнес та економіку: всі є частиною цього, всі мають цінність та ціну. Ми бачимо, які тенденції визначилися: коли в Давосі зібралися на Всесвітній економічний форум, стало видно, як змінився світ. Там були шамани, дуже багато говорили про біткоїн, криптовалюту. Натомість речі, які раніше продавали за мільйони, тепер нічого не коштують. Це демонструє абсурдність та складність світу, який ми створили.

Ще одне мистецтво, втрачене в 70-х роках, — мистецтво бути неправим. Фактично, йдеться про досвід навчання. Про те, що хтось може мати кращу ідею, ніж маємо ми, про відкритість до перемовин, до обговорення різних поглядів. Цінність «процвітання для всіх» озвучили ще засновники соціальної економіки наприкінці 60-х. Та подорож, яку ми пройшли відтоді, була справді красивою, бо у світі стали жити довше, менше людей було втягнуто у війни, менше голодувало через бідність. Але ми забули про планету й про основи того, що означає просто бути людиною. Це призвело до конфлікту, проблем та труднощів, і через це ми опинилися в кризі. І тепер знову маємо віднайти мистецтво бути неправим.

З чого тоді розпочати? З компаній у Києві, в Україні, в яких є люди, зацікавлені в тому, щоб відтворити й знову зробити економіку світочем. Ті, що вірять у краще майбутнє, бо за наявності постійного фактору кризи та негативу (коронавірус, локдаун, а тепер ще й війна) ми втомлюємося й це призводить до того, що ми перестаємо діяти. Питання не у відсутності технологій чи фінансів, а в тому, що люди, які мають можливість діяти, не

роблять достатньо. Однак саме в душі України, який пройняв увесь світ, може зародитися або відродитися нова економіка.

Слід також розуміти, що все взаємопов'язано між собою, бо планета одна. Чи достатньо роблять розвинені західні країни? Навіть та сама моя рідна Норвегія, багата на нафту і яка має чимало можливостей інвестувати в новітні технології, які, очевидно, стануть прибутковими за 20—30 років? Але діяльність Заходу розпочалася лише тоді, коли розгорілася ця жахлива війна. Майбутні покоління вбиває телевізор. Час показати, що віра в технології, в економічне процвітання має ґрунтуватися виключно на діях, у яких присутні й інновації. Якщо ми не оптимізуємо процеси, нікуди не потрапимо. Бо виклик — це не про знання, а про розуміння. Якщо б у Росії було суспільство, здатне осмислити, то люди запитували б себе, чи можна вірити тій інформації і чи це справді так.

Раніше ми мислили в категоріях переможців та переможених. Але економіка нескінченна. У ній наявне короткострокове та довгострокове, місцеве та глобальне, процвітання та економія. І ми намагаємося оптимізувати те, що створили в минулому. Натомість в основі сильної економіки має бути не стільки вміння розв'язувати проблеми, як те, що вона має створювати кращі умови. Тобто вакцина не усуває проблему вірусу, просто покращує ситуацію, вносячи до проблеми позитив. Тому мистецтво бізнесу — це мистецтво створення кращого в проблемі. Що вирішує ваш бізнес, як він забезпечить позитивний прогрес — ось про це має бути бізнес, а не про транзакції, якісь ставки або як щось із чогось витиснути. Ми забули про учасників, про планету, про людину. Тепер бізнес має бути для всіх і про всіх, слугувати місцевій громаді. А відповідь на всі запитання — це, звичайно, технології. Ми розкидаємося словами, коли говоримо про ШІ або сталість, навряд чи розуміючи, що те означає і що з тим робитимемо. Бо то просто слова, й самі по собі вони не ведуть до дії. Нам потрібен якийсь тригер, який підштовхне, але не криза. Ми не повинні реагувати на кризу, а маємо вірити в краще майбутнє.

Якщо хочете збагнути майбутнє, слід ще раз подумати про економіку. Стара економіка вмерла, нова економіка може ніколи не відбутися.

Я називаю це квантовою економікою, бо бізнес — як квантова фізика. Він залежить від тих моделей, які ми йому створили. Ми маємо грати скільки можемо, адже це не футбольний матч, обмежений кількістю людей та часом. У економіці все динамічно й нескінченно. І так, це ґрунтується на капіталізмі, але капіталізмі з розумінням, де варто врахувати соціальний, людський аспект.

Міркуючи над рішенням кризи, коли в чомусь собі відмовляємо й економимо, слід пам'ятати, що коли наше життя погіршиться, ми не розв'яжемо проблему. У розрізі екологічної кризи ми ніколи не літатимемо менше, принаймні настільки менше, щоб це допомогло. Відповідь полягає в тому, що як будувати літаки, які є екологічно дружними. Нам потрібно, крім економії та вторинного використання ресурсів, думати й про кращу продукцію, кращі бізнес-моделі та стимули до змін. Це єдине рішення екологічної кризи. Змінення наших звичок може врятувати лише невелику частину планети, а нам потрібні технології, які допоможуть очистити й поновити планетарну структуру. Це величезна бізнес-можливість.

Українці сьогодні пишуть історію майбутнього на кожен день. Так само ви маєте писати наративи про те, як нам вести бізнес. Думаю, позитивне майбутнє можливе, а ви — лідери змін. Утім, майбутнє — то просто слово. Важливо розуміти, що ми задля того робимо. Якщо ви лідер — транслюйте цінності своїй команді й окреслюйте більше питань щодо всього, що відбувається. Друге — кажіть правду. Правда — основа суспільства й шлях до незалежності. Технологія ні погана, ні добра, вона може бути і такою, і такою. Тому потрібно більш глибоке розуміння, що ми маємо на увазі, коли кажемо, наприклад, про цифрову трансформацію, враховуючи те, що ми на краю цифрового цунамі й бачимо потенціал економіки у блокчейні. Третє — у який спосіб ми впроваджуємо зміни. Напишіть на холодильнику слово «зацікавлений» — і щоразу, як воно потрапить на очі, зауважуватимете важливість бути в моменті. Якщо ви зацікавлені, то і станете цікавим. Нам подобаються цікаві люди, вони з'являються в новинах саме через це. А зацікавленим організаціям дістаються всі таланти, бо вони зацікав-

лені в людях. І останнє — коли є відчуття, що ми чогось не розуміємо, треба мати сміливість про це сказати. Потрібно вміти бути вразливим. Через вразливість зароджуються взаємини, довіра. Ми повинні говорити про наші відчуття й таким чином ставати сильнішими. Коли ми бачимо біль, боремося за те, що робить нас людьми.

Крістіан Кетелс



Доктор Крістіан Кетелс — професор Гарвардської школи бізнесу в Інституті стратегії та конкурентоспроможності професора Майкла Портера. Має ступінь доктора філософії з економіки Лондонської школи економіки, а також ступені Кільського інституту світової економіки та Кельнського університету. Президент TCI, глобальної мережі професіоналів у сфері конкурентоспроможності, кластерів та інновацій, а також старший науковий співробітник Стокгольмської школи економіки. Доктор Кетелс керував кластерними проєктами та проєктами конкурентоспроможності в багатьох країнах світу, автор низки робіт із питань економічної політики, частий доповідач на тему конкурентоспроможності та стратегії в Європі, Північній Америці, Азії.

Майбутня конкурентоздатність України в глобальному контексті

Ми в Інституті стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської бізнес-школи дуже пишаємося співпрацею з Бізнес-школою МІМ та Києвом. Ця київська бізнес-школа є частиною нашої глобальної мережі університетів, які викладають курс «Мікроекономіка конкурентоспроможності».

Чому ми говоримо про конкурентоспроможність на цьому етапі? Ми опинилися в ситуації, коли майбутнє України значною мірою вирішуватиметься на полі бою. У той самий час, коли ця війна закінчиться, майбутнє України рівною мірою залежатиме від її здатності створити конкурентоспроможну та динамічну економіку, яка забезпечить підтримку і зростання рівня добробуту свого населення.

У певному розумінні це буде остаточною ознакою того, що країна, суспільство змогли знайти своє місце в сучасній економіці, яка є частиною Європи. Тож із огляду на це є сенс уже тепер замислитися над тим, що ми дізналися з дослідження про конкурентоспроможність та рушійні сили довгострокового зростання. Які уроки може винести Україна, щоб описати і знайти шлях до створення конкурентоспроможної динамічної економіки в майбутньому?

Важливо розуміти: навіть якщо дивитися на ситуацію через суто економічну призму, нагальні пріоритети розглядаються в дещо іншій площині. Вони

насправді полягають у забезпеченні українського уряду фіскальними ресурсами на підтримку військових зусиль, а також у наданні тих державних послуг та ресурсів, яких потребує суспільство. І вони забезпечують виживання життєздатних українських компаній. Ці компанії повинні знайти свій шлях у воєнній економіці, щоб продовжувати працювати, виплачувати заробітну плату й, крім того, продовжувати надавати послуги та товари українському населенню.

Відразу після війни розпочнеться відновлення інфраструктури, головних фондів, як у державному секторі, так і в компаніях. Але цілком очевидно, що майбутнього успіху України неможливо досягнути відновленням того, що було зруйновано війною, особливо у східних регіонах, а тоді й на півдні країни. Майбутній успіх має прийти через переосмислення того, що означатиме українська конкурентоспроможність і які мають бути джерела українського процвітання в майбутньому.

Насамперед окреслімо поняття конкурентоспроможності. Це один із найпоширеніших термінів в економічній літературі, але водночас і найбільш суперечливий. Професор Портер, уводячи його 1990 року у своїй книзі «Конкурентні переваги нації», підійшов однозначно. Для нього конкурентоспроможність — це основи, які дозволяють економіці генерувати високий та зростаючий рівень добробуту через компанії, які успішно конкурують на світових ринках. Поняття конкурентоспроможності має різні рівні. Вона проявляється у процвітанні, яке створюють успішні на ринку компанії, здатні забезпечити добробут своїх працівників та власників завдяки продуктивності. Отже, продуктивність є ключовим показником, за допомогою якого вимірюємо наявність конкурентоспроможності. Але питання для політиків та країн полягає в тому, як створити на місці такі умови, які дозволять компаніям бути продуктивними, інноваційними, а отже, успішними на ринку.

Конкурентоспроможність — це не просто бути кращим за свого сусіда. Насправді наявність більш продуктивних і, відповідно, більш конкурентоспроможних сусідів, як в Україні на заході, що є членами Європейського Союзу, дозволяє і вашій країні бути більш продуктивною і підтримувати вищий рівень добробуту. Часто це розуміють неправильно, тому що люди сприймають конкурентоспроможність як перегони. Ніби прийти першим і захопити ринок. Але така перемога може призвести до гірших результатів, якщо не ґрунтується на вищій продуктивності. Наприклад, зниження заробітної плати та девальвація націо-

нальної валюти полегшують вашим компаніям вихід на зовнішні ринки, але не гарантують процвітання й не підвищують продуктивності.

Кожна місцевість має свій спадок, як-от: природні ресурси, специфічну історію, інституції та культуру. Це речі, які, по суті, є даністю, але вони різні в кожній країні. Це важливо розуміти, коли виважуєте свої економічні можливості та стратегію. Проте існує ще бізнес-середовище, яке ви, як суспільство, сформували через політичний вибір, ухвалені компаніями інвестиційні рішення, а також через діяльність інших інституцій, таких як університети, що зробили свій внесок у запас знань у вашому суспільстві. Поєднання цих успадкованих та створених вимірів становлять основу вашої економіки, а згодом вони відображаються в галузях. Вони визначають як те, що ви робите, так і те, наскільки добре ви це робите. Ми знаємо, що більш успішні економіки зазвичай роблять інший вибір, ніж менш успішні. Через це складається враження, що задля того, щоб стати квітучими й більш конкурентоспроможними, вам потрібно працювати в певних секторах. Але досвід показує: якщо ви намагаєтеся робити те без створення потрібних засад конкурентоспроможності, чи то в IT-послугах, чи у фінансових, ви насправді не дуже конкурентоспроможні або не досягли великого успіху.

Завдяки Майклу Портеру ми розуміємо, що попри чисельність чинники, які мають вплив, можна впорядкувати за концептуальними ознаками у групи. Одна з них — бізнес-середовище. Сюди входять такі чинники як фізична інфраструктура, доступ до капіталу та знань, наявність гарних університетів, електрики, доріг, цифрової інфраструктури тощо. А також контекст конкуренції на ваших ринках, відсутність корупції, відкритість ринку до нових конкурентів, нових інтересів, а також іноземних компаній.

Друге — це кластери, групи споріднених і часто пов'язаних між собою видів економічної діяльності за допомогою ланцюжків вартості та інших зовнішніх явищ у певних місцях. Ми виявили, що деякі регіони стають більш продуктивними та інноваційними, бо в них зосереджені суміжні та допоміжні галузі. Такі кластери допомагають окремим фірмам максимально ефективно використовувати наявні умови бізнес-середовища.

І третє — створення цінності відбувається в компаніях, а отже, їхня поведінка має вирішальне значення для економічних показників.

Досвід роботи з багатьма країнами світу на різних етапах економічного розвитку дозволив нам зробити кілька ключових висновків. По-перше, різноманітні чин-

ники мають значення. Панацеї не існує. Це фактично об'єднує різні підходи до економічних досліджень. Ми бачили, як дискусії поступово еволюціонували від створення основного капіталу, оскільки знаємо, що висока капіталомісткість стимулює продуктивність до розгляду навичок, бо зрештою саме людські навички та здібності забезпечують більш стабільну віддачу від масштабу і сприяють підвищенню продуктивності. А потім ми перейшли до інституцій та стимулів, які існують, щоб не лише здобувати навички, а й використовувати їх і бути продуктивними. Що ми дізналися про конкурентоспроможність, то це те, що всі ці речі мають значення, але жодна з них сама по собі не є достатньою у зростанні добробуту. Ви повинні розуміти саме ваші обставини, щоб визначити, що саме потрібно зробити, аби підвищити ефективність роботи.

Тут не існує універсального плану і стороння людина не може прийти й сказати, що кожна країна має зробити десять речей. Вам доведеться визначити, що є пріоритетами в Україні. Багато років я працював як науковець, прикладний науковець, спілкуючись із політиками, й завжди думав, що вся річ в аналітиці, в тому, щоб з'ясувати, що саме стримує економіку, точно прорахувати, як найкраще подолати вузькі місця, щоб досягти успіху. Але недостатньо просто прояснити, що то за кнопки, потрібно зрозуміти, як їх ефективно натискати. І думаю, в цьому і є корисний урок для України. Зрештою, багато речей, а можливо й усе, в бізнес-середовищі має змінитися.

Але ви не можете зробити все й одразу, й багато країн спотикаються, беручи якусь економіку за орієнтир. Вам потрібно зосередитися на впорядкуванні ваших дій у часі та визначенні пріоритетності цих дій. А ті, хто живе у найпрогресивніших місцях, — не найкращі провідники, щоб допомогти вам зрозуміти, що зробити саме сьогодні або завтра в досягненні значущих змін.

По-друге, як економісти, ми завжди думаємо про невдачі та відхилення від рівноваги. І намагаємося це виправити. Але в бізнес-школі я дізнався, що цього недостатньо. Може, як компанія, ви думаєте, що люди купують ваш продукт або ваші послуги, бо ви усунули слабкі сторони? Ні, вони купують тому, що ви маєте якусь унікальну сильну сторону, яка робить саме ваші товари або послуги особливо привабливими. Так потрібно міркувати й щодо країн та регіонів. Так, нам потрібно усунути наші слабкі сторони, але ми також повинні чітко усвідомлювати, в чому полягає наша унікальна ціннісна пропозиція нашого розташування, що ми пропонуємо й кому це привабливо.

І нарешті, підвищення конкурентоспроможності — це по-справжньому командний вид спорту. У вас може бути багато державних програм і державна політика може контролювати багато чого. Але потрібно також мобілізувати бізнес-спільноту, академічну спільноту, інші інституції та людей, яким ви можете формувати привабливі їм стимули. Щоправда, у вас не вийде безпосередньо контролювати, що вони роблять. Тож це діалог фактично для всієї України у виборі напрямку розвитку нації. І треба зважити, яку роль моя організація, чи то компанія, чи то державна установа, може відіграти в цьому, з урахуванням власних інтересів організації або власника компанії. І навіть в уряді слід подбати про координацію діяльності.

Війна, принаймні в тій частині України, де вона спричинила фізичні пошкодження, очевидно, зруйнувала багато засадничих речей. Переміщення біженців у середині країни та інші чинники впливають на ситуацію. Але ми бачимо, що не лише це слід враховувати. Ще одним важливим чинником є те, як війна або криза змінюють контекст формування політики. Криза може означати, що політика та інституційні зміни, які за нормальних умов були б поза межами ймовірного, мають шанс відбутися фактично. Другий момент полягає в тому, що глобальне середовище навколо кардинально змінюється. Тому недостатньо просто подивитися, якими є чи були активи та можливості України. Потрібно оцінити, як мінливий глобальний контекст впливає на цінність активів та можливостей, що належать нам як країні.

Побутує думка, яка була особливо поширена під час пандемії, що криза — то можливість. Очевидний урок у тому, що в середньому криза збіднює. Але цікаво, що існує значна група локацій, які насправді змогли стати більш конкурентоспроможними після кризи. Як так сталося? Саме цей тип механізму описав Мансур Олсон після Другої світової війни: коли криза знекровлює інституційні структури, які стримували вас як суспільство і які переважно призводили до неправильного вибору політики, що не відповідала продуктивності та інноваційно ефективним ринкам, то руйнування цих інституцій через кризу може насправді перетворити вас на багато кращу країну. Але це не відбувається автоматично. Це потребує цілеспрямованого вибору та дій суспільства, а також його лідерів в уряді та приватному секторі.

Україна цілком може опинитися в такій ситуації. Очевидно, що ви боролися з корупцією та олігархами, які контролювали значну частину економіки, з інституційними перешкодами та бар'єрами до ефективної конкуренції. Багато з

цього, здається, змінюється нині під тиском війни. І насправді питання полягає в тому, які інституційні структури з формування політики ви як суспільство зможе- те вибудувати після війни. І як це вплине на конкурентоспроможність.

Оскільки конкурентоспроможність визначається багатьма індивідуальними чинниками, вам потрібна стратегія. Узгоджений загальний план, який гарантуватиме, що всі маленькі і, здавалося б, несуттєві рішення буде виконано послідовно, так, щоб вони справді посприяли прогресу вашого територіального положення. Насамперед варто поставити чітку мету. Як суспільству, вам потрібно чітко зрозуміти, чого хочете досягти. Які амбіції стосовно результату. Немає нічого простішого, ніж написати розмір економіки або рівень процвітання, яких прагнемо досягти через десять років. Чого часто бракує, то це того, як цього досягати.

І саме тут спливає поняття ціннісної пропозиції. Ми побачили, що країни досягають набагато більших успіхів, якщо мають чітке уявлення про те, чим їхня територія вирізняється в міжнародній конкуренції, який унікальний набір якостей, активів та можливостей вона надає бізнесу — як власним компаніям, так і тим, що можуть інвестувати іноземні інвестори, — щоб досягти успіху в глобальній економіці. Ціннісна пропозиція дає орієнтир подальшого вибору конкретних дій, потрібних у виконанні цієї обіцянки. Деякі з них можуть бути, так би мовити, наскрізними, тобто такими, що впливають на всю економіку. Інші — більш специфічними, для кластерів, і справді пристосованими до конкретних потреб окремих галузей та секторів.

Чого часто бракує — це визначення структури, за допомогою якої ви те виконуватимете. Як плануєте це реалізувати. Як узгодите вимоги такого плану дій із можливостями ваших установ, щоб таки втілити його у життя. Крім того, світ змінюється щодня — як зробити так, щоб ваш план дій чітко задавав напрямок, але водночас був досить гнучким і ви могли адаптуватися й реагувати на нові типи подій, кризові ситуації та зміни у вашому середовищі кожного дня. Потрібно бути спритним і вміти змінювати свій план дій, але так, щоб він залишався на тому напрямку, який ви намагаєтеся встановити.

Кілька зауважень щодо цього. Перше — усі ми добре зрозуміли, що просто показників ВВП або ВВП на душу населення вже недостатньо. Потрібен економічний прогрес, який супроводжується так званим прогресом соціальним, тобто такими можливостями, як наприклад, доступ до базових державних послуг. Мої ко-

леги з ініціативи «Соціальний прогрес» виконали велику роботу, щоб можна було визначити, де опинилися різні країни. Насправді Україна має досить гарні показники за цим виміром. Вона здається набагато сильнішою за соціальним прогресом, принаймні в середньому, ніж за ВВП на душу населення. Йдеться про загальне процвітання. Тому велика частина вашого суспільства повинна мати можливість користуватися цим процвітанням. Недостатньо невеликої групи людей, яким добре, коли решта перебивається. Українське суспільство дуже неоднорідне, як географічно, так і соціально. Тож потрібно думати про те, як створити середовище, в якому більшість українців зможуть досягти успіху.

Ціннісна пропозиція — поняття відносно нове в обговоренні економічної політики. Йдеться не про створення комітету та написання конкретних маркетингових гасел про Україну. Пропозиція часто виникає в процесі, коли є спільне розуміння того, що ми справді робимо щось добре. Чому люди та бізнес приїжджають сюди? Для України корисно хоча б мати таку дискусію. Що ми думаємо, що відстоюємо? Що можемо відстоювати? Що покаже нам, що ми наблизилися туди, де хочемо бути, якщо покращимо певні аспекти того, де ми є?

Так, усі хочуть в ІТ та, можливо, в інші складні галузі, й Україна має сильне підґрунтя, надто в ІТ-послугах. Але подумайте про цінності, про те, що ви відстоюєте, й тоді ваша сила в певних секторах стане результатом цього, бо то галузі, які можуть скористатися умовами бізнес-середовища.

Гадаю, слід розпочати з діагностики. Це не означає, що стороння людина, як я, з Гарварду, або економіст з інших провідних шкіл, може прийти і сказати, що ось це ви маєте робити як країна. Йдеться про діагностику конкретної ситуації, в якій ви опинилися. Яка якість бізнес-середовища? Які є кластери? Як вони конкурують і на яких ринках? Як це відображається на показниках профілю вашої економіки в різних географічних регіонах? Ви повинні зробити аналіз, щоб зрозуміти, де ви є сьогодні, а потім зробити вибір. Це не математична вікторина, не те, що ми переглядаємо всі бази даних і це дасть нам саме той тип економічного плану дій, який потрібен нам як економіці. Потрібно зробити вибір як суспільству, як економічній спільноті, де ми хочемо конкурувати. І де, на нашу думку, маємо шанс. Що хочемо зробити, щоб прямиувати вперед. І тоді, власне, план дій є відносно легким наслідком цього вибору, особливо якщо ви чітко розумієте, в чому полягає ваша ціннісна пропозиція.

Я не проводив ґрунтовного дослідження про Україну й думаю, що з ним, та й багато з чим, доведеться зачекати, поки не завершиться війна. А проте я вважаю важливим нагадати собі, де була Україна до вторгнення Росії. Одне з останніх досліджень було зроблено World Point Group, зокрема IFC. І вердикт був досить чіткий: Україна рухалася в правильному напрямку, але їй було ще дуже далеко й це продемонстрували як результати, тобто показники зростання економіки, так і те, що я називаю бізнес-середовищем, мікроекономічними підвалинами вашої економіки. Існувало багато проблем: неефективні ринки, домінування олігархів, корупція в уряді, правила та регулювання, які не дозволяли повною мірою використовувати умови дійсного бізнес-середовища, до того ж залишалося багато слабких місць у різних частинах бізнес-середовища, що потрібно було змінити стосовно доступу до капіталу тощо. Тож стільки всього потрібно. Шляху назад немає, але вже тепер потрібно думати про план руху вперед.

Також потрібно ясно зрозуміти, як визначити пріоритети та послідовність дій. Питання не в тому, чи якась із цих дій неправильна. А в тому, з чого розпочати й що буде далі. Що ми робимо за перших два роки після війни? Що впродовж п'яти? Що за наступні десять? Як нам переконатися, що справді досягаємо прогресу, а не розпоршуємося на всі ті виміри, які визначають конкурентоспроможність.

По-друге, я вважаю, що інституційна архітектура має бути більшим пріоритетом. Як узгодити дії між різними функціональними частинами уряду? Як між регіонами — адже у вас величезна країна й регіони дуже відрізняються або до війни відрізнялися за економічними показниками? І як забезпечити більш продуктивну співпрацю між державним та приватним секторами, що не буде затьмарена особистими угодами та корупцією? Це все складні питання, надто тому, що війна часто призводить до значної централізації рішень. Ми знаємо, що підвищення конкурентоспроможності не працює в надмірно централізованій структурі. Йдеться про розширення можливостей людей, які отримують інформацію з дуже різних частин вашої економіки та суспільства. Тому я вважаю, що попереду надважливе завдання — подумати про те, які структури правильні, кращі за явно неефективні, що заважали зростанню України в минулому.

Третій момент — зовнішня фіскальна підтримка. Тут можна добре повчитися з досвіду економічного розвитку. Багато країн готові фінансово підтримати

Україну, надто західні партнери в Європі та Північній Америці, але як переконатися, що ви знаєте, про що просите? Ви ж не хочете стати об'єктом конкурентних особистих інтересів різних донорів та партнерів, які казатимуть, вкладаючи кошти, що вам робити. Ми бачили, скільки багато країн, які отримували допомогу, зазнавали великих невдач через такі структури. Ви повинні керувати цим процесом і, якщо вам хочуть допомогти, сказати про можливості. Подумайте, яка країна має найкращі можливості допомогти вам у певних сферах: наприклад, у цифровізації охорони здоров'я та освіти, у відкритті вашого ринку тощо.

І нарешті, Україна стала на шлях вступу до ЄС. Він може бути довгим чи коротким, побачимо, але мені здається, це важливо й це урок від ваших східно-європейських сусідів, країн Балтії, Польщі. Сам по собі вступ до ЄС — величезна перевага, але не стратегія. Він, по суті, посилює ваші слабкі сторони, але лише ставить на один рівень з іншими країнами й не визначає вас як місце ведення бізнесу. Ті країни Східної Європи, які поєднали вступ до ЄС із чітким розумінням того, де вони є, — наприклад, Естонія в сфері ІТ або Польща з великим ринком, який іще зростає, — досягли найбільших успіхів. Натомість інші, які робили лише те, що їм наказував Брюссель, їх не мають.

Ви — продовольчий кошик Європи. У вас багато можливостей. Але варто подумати про те, які ці можливості й що можна зробити, щоб використати їх якнайкраще. У вас потужний ІТ-центр. Сьогодні ми бачимо дуже розумні цифрові рішення, які ви створили на підтримку військових зусиль, онлайн-навчання тощо. Є й інші можливості, які варто дослідити. Ви наблизитеся їй, імовірно, навіть отримаєте кращий доступ до європейських ринків, що робить вас привабливими перед іноземними інвесторами. Ваш ринок поки відносно невеликий, але він може розростатися, враховуючи те, що ви досить велика країна. І можуть бути інші речі, які справді визначатимуть, хто ви є. Їх не обов'язково буде цілий список, але, думаю, ви повинні мати чітке уявлення, які ваші ключові активи, за допомогою яких ви, як країна, зможете конкурувати.

Зрештою, ідеться про виборювання миру. Спочатку потрібно виграти війну на полі бою. Тоді перемога в мирі потребуватиме чіткого плану розбудови більш конкурентоспроможної України. І сподіваюся, наша розмова дала вам кілька корисних думок щодо цього шляху.

Джеррі Міхальські



Бізнес-радник і футуролог Джеррі Міхальські допомагає організаціям перейти від економіки споживчого масового маркетингу до економіки відносин, нової економічної моделі, що ґрунтується на довірі та свідомому капіталізмі. Десятиліттями пропрацював у корпоративному світі, зокрема як технологічний аналітик в епоху DotCom. Засновник Relationship Economy eXpedition (REX), дослідницького центру, що зосереджений на дослідженнях, підготовці та прискоренні цього переходу. Спеціалізується на програмному забезпеченні з відкритим вихідним кодом, мовах шаблонів, шеринговій економіці, мікрофінансуванні тощо.

Джеррі Міхальські — радник великих компаній, технологічних стартапів, некомерційних організацій. Працював із такими компаніями як Best Buy, Havas Media та некомерційними організаціями: Фонд захисту навколишнього середовища (EDF) та Інститут майбутнього. В епоху швидкого поширення Інтернету був радником eGroups (менер Yahoo Groups) та Pyra (менер Blogger, частина Google). Раніше працював у ExxonMobil та PricewaterhouseCoopers.

Джеррі Міхальські належить право на найбільший у світі «опублікований мозок» — майндмеп, концептуальну карту його власних думок, яку він курував онлайн упродовж майже двох десятиліть. Багато років працював над розробкою, проведенням та фасилітацією таких великих заходів як PC Forum та щорічний десятирічний прогноз Інституту майбутнього.

Колективне осмислення майбутнього, яке має сенс

Довіра — це краще й значно дешевше за контроль, а Україна може стати піонером у нових соціальних моделях і скрізь заручитися довірою. Футуролог Джеррі Міхальські впевнений, що перетворення, які відбуваються в Україні, здатні вплинути на глобальний світ і змінити його.

«Український гімн містить у собі ідею того, що Україна має стати кращою, ніж раніше. Слова Павла Чубинського ніби написані на цей час», — ділиться своїми думками Джеррі Міхальські, чий дідусь по материнській лінії родом із Чернівців, де, щоб розшукати власне коріння, дослідник побував до пандемії.

Я зі світу гіків і дуже багато уваги приділяв довірі та пам'яті, й усі мої поради звідти. Нині в Україні гаряча війна, блекаути через атаки та дуже страшна реальність, яку не можна ігнорувати. Але ми сподіваємося, Україна в цій війні переможе, бо довела свою стійкість, показала силу духу та гордість, і весь світ шанує ваші досягнення.

Сьогодні перед світом постали серйозні питання. Наприклад, капіталізм зруйновано, та чи прийде йому щось на зміну, і якщо так, то що? Ми побачили, що

максимізація прибутків деструктивна для суспільства. Тож і губимося в думках, якою має бути економічна система.

Інше питання — чи був у 2006 році пік демократії і наскільки демократичним може стати світ, говорячи про неліберальну демократію, авторитаризм, коли країна нібито має якісь демократичні інституції — журналістику, вибори, суди, але жодна з цих інституцій не працює нормально.

Усе це стосується соціального контракту. Так само як і те, що по всьому світу школи борються зі зміною клімату й відповідно намагаються коригувати поведінку. Люди, які думають, що майбутнє їхніх дітей може бути гіршим, ніж сьогоднішнє, ладні ламати все, щоб створити якусь нову систему й майбутнє стало кращим. Ці приклади показують, що у світі багато енергії, яку сприймають як небезпечну, але вона може спровокувати продуктивні зміни.

Відтак постає питання: чи можна врятувати правду чи ми на шляху втрати реальності? Приклад того — технології, які створюють фейкові відео, аудіо й подають їх як справжні. Врятують нас соціальні мережі чи зруйнують — питання відкрите. У багатьох випадках вони нас єднують, дають інформацію, але й багато з того — умисно неправдиве.

Я працював із технологіями та аналітикою нейромереж ще в 90-х роках, а тепер ми просунулися на 3—5 поколінь уперед. Системи вже можуть замінити певні робочі процеси. Вони ніколи повністю не замінять людей, а проте крок за кроком це впроваджується.

Про невдоволення молоді та ризикові ідеї утопістів

Молодь нині розлючена, й це виправдано. Мені здається, якби вона могла побачити перспективу, в неї з'явилася б мета й озлобленість трансформувалася б у продуктивні зусилля. Але вона не бачить, як те, що відбувається, може зародити її проблемам у майбутньому. Проте, я дуже сподіваюся, що молодь об'єднуватиметься й зможе досягти того прогресу, якого поки не видно.

Різні інтелектуали та політичні партії, як наприклад Стівен Пінкер або «Нові оптимісти», радять подивитися на світову статистику. Вона свідчить про покращення ситуації з бідністю й що все не так погано. А я на це зауважу, що

статистика справді краща, але в реальності багато жахливого. Потрібно бачити перешкоди, долати їх і щось робити, а не зберігати статус-кво.

Ми помітили, як почастишали природні катастрофи, також спостерігаємо загальний рух до ліберальної демократії, і ця комбінація дуже токсична людству в довгостроковій перспективі, бо за таких умов ми не зможемо робити щось разом, розв'язуючи проблеми.

Техноутопісти стверджують, що технології все вирішать. Хтось вірить у Четверту промислову революцію. Але це не стратегія, а просто якісь об'єкти: криптовалюта, блокчейни, різні технології типу 3D. Вони — лише компоненти рішення. І багато з цього — як ніж із гострим лезом з обох боків.

Марк Цукерберг тримається за бачення метавсесвіту. Те, що він показав, змінивши назву компанії на «Мета», у 2000 році здалося б неправильним: думати про друге життя або якісь аватари в іншому світі. Я вважаю, все це нас роз'єднує, створює фізіологічні проблеми й дезорієнтує. У цьому метавсесвіті ви можете купити шарф, який хтось там носить, але яка користь від того? Мені особисто байдуже, що той аватар носитиме, щоб дати більше грошей Цукербергу. Тобто на основі якихось складних та незрозумілих речей відбувається спроба замінити взаємодію між людьми системами, яким неможливо довіряти. Я не бачу, щоб було справді гарним майбутнім те, що пропонують утопісти.

Про сформований дефіцит довіри

Дефіцит — це надлишок мінус довіра. У системі загальної освіти дитина йде до звичайної школи, де головне, скільки їй років. Якщо вісім — вона потрапляє до третього класу, йде до кімнати, в якій 20—40 інших випадкових, безсистемно відібраних дітей. І вчитель так само випадковий. Спільним є тільки рік народження. І ми з цього контексту відкидаємо ситуацію, коли б в одній школі Сюзі навчала Боббі, на чотири роки молодшого за неї. Але ми створили дефіцит там, де був надлишок, — і тепер навчає тільки вчитель. Ми забрали з цього рівняння довіру, що Сюзі могла б навчати Боббі арифметики. Фактично багато людей могли б навчати чогось інших: касир у «Старбаксі» міг би повчити арифметики вашу дитину. І якщо використовувати такий над-

лишок, системи, які є природно надлишковими, потребуватимуть довіри, щоб розширюватися.

Що можна ще зробити для довіри? Досягти прозорості, особливо якщо наявна корупція. Також важливо дуже чесно поставитися до ментального здоров'я та травмування, зокрема в Україні, яка так страждає нині. Приховуючи травму, не говорячи про неї, допомоги не отримаємо. Натомість уважне ставлення до ментального здоров'я допоможе збільшити довіру.

У середньому люди залюбки довіряються одне одному, хоча нас переконали, що це не так. Нам радили остерігатися всіх. Але більшість людей намагаються допомогти, бо їм потрібно зрозуміти, яка їхня роль у суспільстві, у групі, в родині, в житті, щоб вони могли влаштовувати й розвивати кар'єру.

Про уроки України

Чого навчилася Україна? Від 2014 року, коли Росія атакувала Донбас і загарбала великий шмат території, українська армія дуже змінилася. З армії радянського типу вона перетворилася на армію, яка змогла довести свою силу на полі бою. Але також нам потрібно зрозуміти, як віднайти себе й розбудувати майбутнє.

Наведу приклад. 2013 року я виступав у Лас-Вегасі. Повертаючись звідти, мені подумалося: а що, якби це місто стало світовою столицею у вирішенні спорів? Міжнародний кримінальний суд, Гаага, Брюссель, Женева, ЄС у цілому — це про переговори. А у Вегасі кажуть: «Те, що відбувається у Вегасі, тут і залишається». Тобто там знають вагу конфіденційності. Також Вегас знає, що таке травма та біль. І якщо перевести на стратегію, Вегас може стати столицею вирішення спорів. І це, можливо, було б цікавіше, ніж робити з нього столицю розваг.

А чим може стати Україна? Є слова, які мені здаються складними: стійкість (resilience) та стабільність (sustainability). Україна показує надзвичайну стійкість, а це означає, що ви витримуєте зовнішній шок і повертаєтесь туди, де були. Й інших два слова, які мені подобаються ще більше, — процвітати (thriving) та розширюватися (flourishing). Тобто ви повертаєтесь туди, де були, але змінюючи все і створюючи абсолютно новий світ.

Також я виокремлюю дизайн довіри, бо недовіра руйнує. І довіра — це дешевше, ніж контроль. Довіра створює громаду. Коли розпочинаєте з цього, отримуєте багато користі. Сьогодні системи не хочуть виносити рішення, які базувалися б на довірі. Ми сприймаємо недовіру за норму. Думаємо, що системи, які ґрунтуються на довірі, неможливі, і вважаємо світлофор — запорукою безпеки. Хто створить енциклопедію, в якій будь-кому дозволено змінювати інформацію? Але вона існує, називається «Вікіпедія» і працює не в теорії, а на практиці.

У який спосіб Україна може скрізь заручитися довірою і стати піонером у нових соціальних моделях? Ми маємо розуміти, якою економіка буде надалі й чи може Україна стати полем у таких експериментах, як наприклад, регенеративна економіка. І в який спосіб Україна, йдучи в Європу, де насправді багато своїх проблем, може Європу зробити кращою? Фактично ви можете відкрити цю дискусію і змінювати Європу на краще. Україна матиме нагоду побудувати кращий метавсесвіт: замість того щоб купити шарф якомусь аватару, ми можемо розв'язувати реальні проблеми, й наші океани, земля, повітря стануть кращими. І молоді це буде до вподоби.

Що б я порадив у розбудові України? Адже велику частину країни зруйновано. Крім того що знаходити певний прийнятний усім сенс, потрібно допомагати одне одному знаходити кращі рішення. Інструменти та методи, які сьогодні існують, аж ніяк не найкращі, та, коли ми разом, колективно можемо щось зробити, й це значно краще, ніж коли ми те робимо поодиночі.

Роджер Мартін



Роджера Мартіна 2017 року визнано мислителем номер один у світі в галузі менеджменту за версією Thinkers50, рейтингу найвпливовіших глобальних бізнес-мислителів, який складають раз на два роки. Роджер Мартін — довірений радник зі стратегій генеральних директорів компаній у всьому світі, зокрема Procter&Gamble, Lego та Ford.

Почесний професор Школи менеджменту Ротмана в Університеті Торонто, де обіймав посаду декана (1998—2013), академічний директор Інституту корпоративного громадянства Майкла Лі-Чина (2004—2019), директор Інституту Мартіна Просперіті (2013—2019). 2013 року провідний сайт із бізнес-освіти Poets&Quants назвав Роджера Мартіна найкращим деканом року.

Його остання книга — «Новий спосіб мислення: ваш путівник до високої управлінської ефективності» (Harvard Business Review Press, 2022). Одну з попередніх дванадцяти книг «Гра, щоб виграти», написану разом з Аланом Лафлі (HBRP) 2013 року, визнано Thinkers50 найкращою книгою 2012—2013 років. Роджер Мартін — також автор 30 статей у Harvard Business Review.

Здобув ступінь бакалавра економіки в Гарвардському коледжі (1979) та ступінь магістра ділового адміністрування в Гарвардській школі бізнесу (1981).

Новий спосіб мислення: ваш путівник до найвищої ефективності управління

«Можна знайти багато курсів, на яких вчать рахувати й управляти, але я не знайшов жодного, де б учили формулювати гіпотези», — каже Роджер Мартін, виступаючи перед українською аудиторією і ділячись ідеями зі своєї книги «Новий спосіб мислення: ваш путівник до високої управлінської ефективності», що вийшла цього року в Гарварді.

Публікуємо головні думки Роджера Мартіна щодо того, як варто переосмислити управлінські підходи в компаніях і якою має бути роль керівника, щоб отримати кращий результат.

Я написав цю книгу, маючи на меті стимулювати керівників та бізнесменів бути жорсткішими щодо тих моделей, якими вони керуються у своїх рішеннях.

Тут доречно використати метафору термометра як системи. Наприклад, встановлено оптимальну температуру 20 градусів. Коли температура підвищується, система автоматично вмикається, щоб знизити її до цієї позначки, й навпаки. Однак ніколи не постає питання: 20 градусів — це справді оптимальна температура? Чи якою вона має бути?

Усе, що ми робимо на основі моделей, допомагає нам діяти. І тут два шляхи. Перший — коли ваша модель не працює і ви її викидаєте й берете іншу. Не підходить вам 20 градусів — встановлюєте 16 або 22. А другий шлях — якщо модель не дає результату, але ви її не змінюєте, бо не знаєте, як установити іншу (наприклад, температуру), й тоді ваша модель керує вами й ви маєте погоджуватися з тим, які результати вона пропонує.

Загалом я дослідив 14 моделей, які не продуктивні, але компанії продовжують їх використовувати, і поділюся своїми напрацюваннями.

Ефективний керівник — той, хто допомагає співробітникам

У рамках домінантної моделі існує установка, що робота корпоративного голови полягає в тому, щоб визначити стратегію компанії і далі контролювати й координувати роботу структурних підрозділів. Ви маєте бути певні, що люди дотримуються цієї стратегії, звітують вам і з бюджетом усе гаразд. Принаймні так навчають у системі бізнес-освіти.

У прив'язці до цього я також кажу про стратегію вибору: як хочете грати, в що і які у вас мають бути потужності. Але й слід розуміти, що стратегію розробляють нагорі корпорації, а ви маєте це приймати.

Такий підхід стосується клієнтів, яких обслуговують нижчі бізнес-підрозділи в організації. Клієнти, коли потрібно купити пляшку води, не знають, якого вона буде бренду, й кажуть, що куплять воду у пляшці, а не що «Кока-Колу». І те, що нагорі існує ланка, яка контролює і регулює цей бізнес, не допомагає споживачу отримати більше, бо він думає не про бренд, а про продукт, який йому потрібен. Так само коли клієнт хоче мати хмарне рішення, він не думає, Google то чи Microsoft, а чи Amazon. Питання, які його турбують, дещо інші.

Системи, в яких ми контролюємо все, не отримують від нас належної підтримки на рівні структурних підрозділів. Роль керівника полягає в наданні їм допомоги, і стратегію потрібно розробити на кожен підрозділ, зокрема на ті, що працюють із клієнтами. Будь-який рівень має допомагати іншому, структурно нижчому. Якщо бізнеси так працюватимуть, вони себе виправдають. Замість того щоб думати про управління корпорацією як про механізм контролю й координації, увага має бути спрямована на допомогу структурним підрозділам, щоб вони могли успішно виконувати свої завдання.

Найкраща модель — вулиця з двостороннім рухом: усі рівні під керівником мають допомагати управлінській ланці бути більш продуктивною, та й корпорація повинна створювати можливості співробітникам та бізнесу в цілому. Потрібно відмовлятися від напрямів, у яких компанія слабша, й розвивати ті, де вона конкурентна.

CEO або керівник мають зв'язуватися з усіма й розуміти, як вони можуть стати ефективнішими й що задля цього слід робити компанії. Я порадив би їм подумати й обговорити, які дії корпорації ускладнюють життя співробітникам. Потрібно ставитися до працівників як до клієнтів, і робота управління в тому, щоб зробити їхнє життя кращим.

Не варто думати про майбутнє, спираючись на аналітику минулого

Домінантна модель винесення рішень — це чітка аналітика даних. А звідки надходять дані? Із минулого. Коли ми кажемо, що використовуватимемо їх, виносячи рішення, маємо це розуміти. Якщо ми вирішуємо щодо майбутнього й використовуємо тільки те, що маємо, то робимо припущення, що майбутнє дорівнює минулому. Очевидно, ви скажете, що це безумство, адже світ модифікується і змінюється: приклади того — ковід, зміни внаслідок російської агресії в Україні. Але ви не можете створити майбутнє, аналізуючи лише минуле. Жодних нових ідей в історії не було підтверджено аналітично саме через те, що не можна щось довести в майбутньому на основі даних із минулого.

Чи існує краща модель рішень? Аристотель, який фактично винайшов точну науку, пояснював, як визначити причину речей, які ми бачимо. Але він застерігав використовувати його методологію до всього, бо вона не скрізь однаково працює. Якщо з руки випустити ручку, вона впаде. У будь-якій частині світу, і сьогодні, і завтра. Ми називаємо це силою тяжіння. І це має сенс — у цій частині світу аналіз даних буде такий самий, як і в минулому. Але Аристотель також попереджав (і цього якраз не навчають ніде), що є інша частина світу, де ці правила не діють, а отже, там не слід використовувати перший метод. Наприклад, 1999 року не було смартфонів, а тепер їх 2,4 мільярда. Це повністю змінило наше життя, нас лякає, коли телефону біля нас не виявляється. Тобто йдеться про те, щоб вирішувати на основі уявлення. А завдання полягає в тому, щоб уявити дві різних можливості, і, як казав Аристотель, у створенні майбутнього має бути дискусія щодо одного та іншого шляху його реалізації. І за який шлях будуть кращі аргументи, той ви й виберете, а не тому, що вам так сказали дані.

Ідеться про різні стадії наукового методу: спочатку ви створюєте гіпотезу, проводите експеримент, після чого збираєте дані, аналізуєте їх і виносите рішення. Є тисячі курсів, які навчають, як працювати з даними, але я не знайшов жодного курсу PhD, де навчають, як створювати гіпотезу. Це теорія, якої, здається, ще ніхто не зачіпав. У небезпечній точці бізнесу ми покладаємося на аналіз, а не створюємо гіпотезу, щоб потім винести оптимальне рішення.

Щодо інновацій, ключем до них є відхилення: якщо вони містяться в даних, на них слід звертати увагу й цікавитися, що це дає. Подивіться на смартфон. До його появи всі друкували на клавіатурі, а він навчив нас друкувати на склі. Мені здається, цінність відхилення в тому, що вона дає нам ідеї.

Філіп Котлер та Крістіан Саркар



Філіп Котлер — почесний професор міжнародного маркетингу Школи менеджменту Kellogg Північно-Західного університету (США), яку визнали найкращою бізнес-школою з викладання маркетингу. Своєю багаторічною працею сприяв успіху Kellogg. Автор та співавтор 90 книг, зокрема «Управління маркетингом», найвідомішої книги з маркетингу, якою користуються бізнес-школи по всьому світу. Опублікував понад 170 статей у провідних журналах, деякі з них відзначили як найкращі статті. Перший лауреат нагороди «Видатний викладач маркетингу» (1985), яку присуджує Американська асоціація маркетингу (AMA). 2014 року професора Котлера ввели до Зали слави маркетингу AMA. Він став першою обраною легендою маркетингу, його роботи опубліковано й рецензовано в дев'яти томах. Консультував зокрема такі компанії як IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck у сферах маркетингової стратегії та планування, організації маркетингу та міжнародного маркетингу.

Крістіан Саркар — автор, підприємець, консультант, активіст, видавець, художник. Співзасновник та редактор The Marketing Journal, онлайн-журналу, започаткованого 2016 року разом із Філіпом Котлером. 2020-го потрапив до списку Thinkers50 Radar, головним чином завдяки роботі над бренд-активізмом. 2015 року Крістіан Саркар розпочав співпрацю з Філіпом Котлером у проєкті FixCapitalism.com — онлайн-ресурсі, присвяченому питанням поточного стану капіталізму в США та створенню форуму в пошуку рішень та обговорення останніх результатів досліджень на цю тему. 2018 року вони видали книгу «Бренд-активізм: від мети до дії», крім того створили онлайн-ресурс на дослідження бренд-активізму ActivistBrands.com. 2019 року розпочали роботу над відкритим інноваційним дизайном, щоб «урятувати людство від самого себе», що перетворилося на проєкт Wicked7. Саркар та Котлер залучили низку лідерів думки з бізнесу та світу мистецтва стати радниками проєкту.

Wicked 7: найнебезпечніші проблеми людства

Після війни й навіть поки вона триває варто шукати підґрунтя до об'єднання людей, щоб можна було гуртуватися й реалізувати спільні проекти. Про те, як формувати цінність громад і які глобальні виклики сьогодні стали менш видимі на тлі подій в Україні, говорили на лекції проекту ReInforceUA від Бізнес-школи MIM батько маркетингу» Філіп Котлер та Крістіан Саркар, підприємець та амбасадор бренд-активізму. Разом вони окреслили ключові проблеми, які загрожують людству, і міркують над їхнім розв'язанням у своєму проекті Wicked 7.

У Філіпа Котлера, чиї книги є основою основ для тих, хто навчається і потім професійно працює в маркетингу, це не перший, однак значущий виступ перед українцями. Філіп Котлер розповів, що його коріння в Україні. Батько народився в Ніжині 1905 року, а мати — у Бердичеві 1910-го. Зовсім молодими вони перебралися у США, зуміли там звестися на ноги й дати своєму синові гідну освіту в Чикаго.

Наводимо головні думки, якими поділилися спікери під час зустрічі онлайн.

Філіп Котлер: Самого поняття «прибуток» замало, щоб бути успішним

Більшість читали мою книгу про управління маркетингом, але, якщо хочете ще розширити уявлення, я написав іншу книгу — «Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності». Це була моя спроба допомогти під час кризи 2008 року. Пам'ятайте: ваш бізнес має бути живим і реагувати на зміни.

Більшість економічного та бізнесового світу працює над теорією прибутковості, нібито це головне і єдине, що має значення в успіху бізнесу. Мілтон Фрідман, мій учитель, висловив ідею: коли хочете виміряти успіх, треба мати одиницю прибутку, і якщо це є, то не хвилюйтеся про все інше. Але тепер усе змінилося. Ми маємо практикувати сталість, і, на щастя, зараз компанії намагаються відновити ресурси, використовувати їх повторно, позбутися сміття.

І друге: компанії самі по собі мають розуміти, куди йдуть і про що вони взагалі. Компанії думають про прибутковість, але чи діляться цим прибутком? Чи достатньо заробляють їхні працівники, щоб економіка розвивалася і зростала, чи їм дають найменше, що може дати компанія, й тоді виникає нерівність. Якщо ми не впровадимо належних змін, не ділитимемося благами й прибутками, то дійдемо до того, що буде кілька дуже багатих людей, а решта стануть кріпаками. Компанії, в яких працівники мають якусь власність, працюють краще для всіх.

Крістіан Саркар: Регенеративний бізнес та цінність громад — те, куди слід рухатися Україні

У бізнес-школах нас навчають створювати цінності та вартість. Але ми говоримо про вартість бізнесу, а не спільноти. Із цього й розпочали свій проєкт. Ми міркуємо про війну: як її розв'язали, що спричинило її і що загалом призводить до воєн.

Коріння проблеми в тому, що ненависть та насильство мотивовані руйнівною ідеологією. Піраміда ненависті з часом переходить у насиль-

ство: спочатку ви смієтеся над людьми, а потім такі речі перетворюються на інституційні проблеми. І це стосується будь-якого конфлікту. Та головний клопіт — ми не знаємо, як співпрацювати. Світу потрібно, щоб усі разом розв'язували проблеми, але ми стаємо все більш поляризованими, а це рецепт руйнації, а не знаходження рішення.

Ми говоримо про нове бачення майбутнього. Лідери можуть створити новий наратив, але не політичний і не ідеологічний. Як світ, ми маємо відходити від видобувного принципу, коли уряд створено на концепції війни, й дістатися впевненої демократії. Ми, люди, хочемо цього, але уряди повертають до видобутку та мілітаризму.

Україні важливо, щоб кожна спільнота чи громада, кожен регіон створили план, який іде не згори вниз, а знизу нагору. Такі ініціативи, націлені на політичну справедливість, інклюзію, відновлення довкілля, справедливі закони, соціальну рівність, можуть фінансуватися всією країною. Це важливо, бо вам треба відбудувати зруйноване й інвестувати в майбутнє.

На наш погляд, регенеративний бізнес збагачує громаду й робить її кращою. Ми не вчимо, як створювати цінність громади, але кажемо про те, як громада та спільнота створюють таку цінність.

Що таке регенеративна, або відновлювана, організація? Це коли ви створюєте організаційні цінності та цінності громади. Нам здається, це не відбудеться без участі кожного. Варто шукати спільне підґрунтя. Це той підхід, який ми використовуємо, щоб люди збиралися разом й розпочинали проекти. Слід дивитися на громаду не як на тих, кому потрібна допомога, а як на тих, хто потребує повноважень та можливостей, щоб утілити щось у життя.

Філіп Котлер: Я був дуже розчарований нейтралітетом Індії та Китаю щодо України

Мене дуже цікавить миролюбство та маркетинг миру. Фактично проблема полягає в тому, що ООН не може вплинути на збройні конфлікти. Її було створено, щоб підтримувати мирний світ і вдаватися до миротворчості, коли це потрібно. На жаль, не було створено збройних сил,

які б підтримували всі нації. До того ж там є Росія. Багато хто волів би внести зміни до статуту й виключити її. Зрештою, ми хочемо, щоб росіяни не з'являлися на карті ООН узагалі, бо вони показують поганий приклад світу. Також ми маємо виставити рахунок за руйнування, адже вони своїми діями завдають великої шкоди світу. Так, є і в Росії люди, які не хочуть війни, але всі вони нестимуть відповідальність.

Коли розпочалася війна проти вашої країни, я сподівався, що всі великі країни світу, як-от Індія та Китай, підтримають Україну. І був дуже розчарований, коли цього не сталося: вони залишилися нейтральними. Але Сполучені Штати Америки та інші союзники мають вести переговори, і тут зроблено недостатньо. Вони мають публічно вести діалог із нейтральними країнами щодо того, що зараз робить Росія.

Філіп Котлер: Ми маємо не позбуватися капіталізму, а думати, як зробити краще

Що ми вважаємо добрим капіталізмом? Це скандинавські системи, де країна має мету і її зусилля спрямовані на те, щоб у кожного було гарне життя. У них є навіть програми, які регулюють, щоб їм платили добре, піклувалися про їхніх батьків та дітей. Бо я хвилююся за покоління, яке мусить одночасно підтримувати і власних дітей, і батьків, і дбати про себе, — таке собі сендвіч-покоління.

Ми маємо не позбуватися капіталізму, думати, як зробити краще. Система оподаткування у США така, що ми даємо мільярдерам можливість не сплачувати податки.

Я переконаний, що треба розвивати громади. Маленьке, середнє, велике місто мають скласти перелік проблем, які постали перед кожною громадою, і домовитися про пріоритети та потреби, а тоді подумати, які кроки потрібні, щоб їх вирішити. Слід давати більше підтримки споживачам та працівникам. Має бути підхід до кожної громади, щоб люди не намагалися переїхати, а ідентифікували себе з нею і міркували, що можна в ній покращити.

Нам потрібно відновити економічну систему, щоб сконцентруватися на економіці, яка цінує життя, а не руйнування. Це не про соціалізм. Ми віримо в підприємництво, силу влади та креативність. Було б краще, якби існувало багато квітучих компаній, а не одна з необмеженим володінням. Ми також маємо пам'ятати, чого те варте природі. Через глобальне потепління п'ята або третя частина світу буде страждати, люди не зможуть жити в тих країнах, де народилися, бо вони будуть не придатні до життя. І ми маємо запитати, що ми хочемо від майбутнього: війни та руйнування чи економіки, орієнтованої на людей.

Віталій Гайдук



Віталій Анатолійович Гайдук — видатна постать на українській політичній та бізнес-арені. Працюючи на різних ключових посадах в уряді, зробив значний внесок у розвиток України. З 2000 по 2002 рік обіймав посаду першого заступника, а тоді міністра палива та енергетики України. Наступний рік — з листопада 2002 по грудень 2003 року — присвятив роботі на посаді віце-прем'єра, будучи відповідальним за промисловість та паливно-енергетичний комплекс України. У 2006—2007 роках — секретар Ради національної безпеки та оборони України. Співзасновник корпорації «Індустріальний союз Донбасу». Неодноразово входив до рейтингу найвпливовіших людей України.

Віталій Гайдук очолює наглядову раду Міжнародного інституту менеджменту (MIM-Київ). Академік Академії економічних наук України.

Управляй майбутнім: глобальні виклики та стратегічні перспективи

Фінальна лекція проєкту ReinforceUA відбулася
7 червня 2023 року у форматі інтерв'ю з головою
наглядової ради бізнес-школи MIM Віталієм Гайдуком.
Розмовляла президент MIM Ірина Тихомирова.

Віталій Гайдук: Ми започаткували проєкт ReinforceUA під час війни, в червні 2022 року. Він дав інтелектуальну підтримку нашим слухачам, а також натхнення та нові думки щодо повоєнної розбудови України.

39 неймовірних спікерів, які ввійшли до рейтингу 50-ти кращих мислителів світу, виступили з фантастичними лекціями ексклюзивно перед українською аудиторією.

Наші партнери — провідні бізнес-асоціації: AMBA, EFMD та AACSB. Учасниками стали понад 11 тисяч осіб із 58 країн світу. Нам вдалося зібрати майже 20 тисяч євро на програму підтримки жінок-підприємниць, яку анонсували на початку проєкту.

Ірина Тихомирова: На проєкті обговорювали глобальний порядок денний. Як ви бачите те, чим живе світ?

ВГ: Пандемія багато на що вплинула, але аналітика показує, що в глобальних ризиках у десятирічній перспективі практично нічого не змінилося. Так само залишається 17 цілей сталого розвитку, передбачених ООН, усі вони досить

потужні, функціонують, і все пов'язане з ними посувається. А що відбувається в більш короткій перспективі? Відповідно до оцінювання Всесвітнього економічного форуму 2022 року, головні ризики обумовлені кліматичними загрозами. У десятирічній перспективі це екстремальні погодні умови, збіднення біорізноманіття, а також дефіцит політичної та економічної волі у сфері боротьби зі змінами клімату. А серед короткострокових та середньострокових загроз — технологічні ризики, включно з цифровою нерівністю, та питання кібербезпеки. На другому місці — соціальна нерівність, падіння доходів, суттєве погіршення ситуації із психічним здоров'ям. Відновлення економіки після пандемії має волатильний характер.

Опитування ЮНЕСКО показало, що 67 % опитаних ставлять на перше місце глобальне потепління, стрімке зникнення видів флори та фауни. На друге — конфлікти та насилля. На третє — дискримінацію та нерівність. На четверте — нестачу води та їжі, а також житла. На моє здивування, серед шляхів розв'язання цих проблем більшість вказали на гарну освіту.

Серйозним викликом залишається питання бідності: 593 мільйони людей проживають без електрики, чистих видів палива на приготування їжі тощо. 430 мільйонів не мають доступу до питної води та санітарії. 374 мільйони позбавлені одночасно всього. 1,2 мільярда живуть на менш як два долари на день. Найстрашніше, що 50 % із них — це діти віком до 18 років.

Дуже серйозні наслідки спричинила пандемія. Згідно з даними Дитячого фонду ООН, за час пандемії 100 мільйонів дітей не навчилися читати. І загалом станом на 2023 рік читати не вміють 585 мільйонів дітей. Це шалені цифри. Тому виникають такі речі як еконофізика, що розкриває окремі економічні явища, які не можна пояснити звичними формулами, з погляду фізичних процесів, термодинаміки або що. Постає питання науки економетрики, яка, аналізуючи світ, не тільки фіксує проблеми, а й шукає шляхи, як їх вирішити.

Крім того, людей знову почала непокоїти можливість ядерної катастрофи. Ми ніби повернулися в часи Холодної війни, й, безумовно, знаємо причину, чому так сталося.

ІТ: Боротьба з бідністю, нерівністю надзвичайно важлива. Тоді як Україну найбільше хвилюють війна та перемога. На вашу думку, де в цьому глобальному порядку денному Україна?

ВГ: Так, на першому місці в нас питання закінчення війни, й, закінчення перемогою. На другому — екологічна безпека: радіаційні забруднення, техногенні катастрофи тощо. Ми вже маємо екокатастрофу — підлив Каховської ГЕС. Є імовірність, що коли отримаємо Олешківські піски з правого берега річки Дніпра, там буде пустеля. Крім того, постає питання доступу до питної води.

Ще одна велика проблема — вплив війни на ґрунти. На Донбасі, де війна точиться з 2014 року, вміст свинцю перевищує допустиму межу. Це стосується зокрема й міді, й кадмію і так далі. Дуже серйозний вплив чинить згорання неметалевих матеріалів на місці згорання військової техніки. А, приміром, один розрив фугасного 155-міліметрового снаряду дає чотири тисячі літрів газу з важким металом.

Досвід країн, які опинилися в схожих ситуаціях, показує, що відновлення таких територій буде не лише дорогим, а й дуже тривалим. Залишиться багато територій, непридатних до сільгоспвиробництва та проживання на 50—100 років. Наприклад, у Франції після Першої світової війни є пояс, де землі на 700 років непридатні до життя.

Крім того, перед нами постала проблема обмеження енергії. Ми пережили досить складну зиму, був брак електрики та опалення. Безумовно, людям важливі такі речі як житло та робота. І це аж ніяк не повний перелік проблем порядку денного. Також істотним є питання освіти.

ІТ: З іншого боку, нам надзвичайно важливо (й про це ми дуже багато говоримо), як виграти війну й не програти країну. Що потрібно зробити? Яким має бути суспільний договір? Між ким і ким? Як його укласти?

ВГ: Думаю, всіх хвилює повоєнне відновлення. У тому, що ми переможемо, немає жодного сумніву. Але то буде унікальна ситуація, бо можна сказати, країну потрібно побудувати наново. І саме ми повинні визначити, яку хочемо мати школу, лікарню, житло, які будинки. Сьогодні потрібно встановлювати відповідні стандарти, змінювати будівничі норми та правила. Тому бізнесу та суспільству слід уже розпочинати діалог про створення суспільного договору, без якого неможливий новий проєкт України. І саме на це був націлений наш проєкт ReInforceUA на першому етапі. Світові інтелектуали поділилися з нами своїми думками та баченням. А на другому етапі відбуватимуться круглі столи, конференції, щоб розробити програму відновлення країни та подальшого розвитку й запропонувати це владі.

ІТ: Ви бачите суспільний договір як широку платформу обговорення нагальних питань, як ми житимемо далі?

ВГ: Візьмімо до прикладу освіту. Раніше школа була досить закрита. Пандемія показала іншу можливість — ми перейшли в онлайн і побачили всю суть освіти. Можна подивитися, як працює вчитель, які новації, підходи, технології використовує. А через війну мільйони людей із дітьми виїхали за кордон і діти навчаються там. Тобто з'явився доступ до освіти в інших країнах. Тож сьогодні ми маємо ширше бачення.

Суспільний договір — це домовленість про те, яка школа нам потрібна. Це договір між суспільством та державою, адже школа утримується коштами платників податків.

ІТ: Ви вже згадували про значимість освіти, й ми зараз у бізнес-школі. Це якраз те, що пов'язує бізнес, освіту, майбутнє. Бо освіта — це про майбутнє. Та постає питання, як навчати й виховувати, бо освіта — це ще й про виховання. Я знаю, у вас величезна бібліотека — що хвилює вас? Що читаєте тепер?

ВГ: Складне запитання. Колись Івана Марчука спитали, що він пише, й він тоді відповів, що йому не пишеться. Зараз стан такий, що не читається. У мене не виходить узяти книжку й прочитати її від початку до кінця. Я читаю одночасно п'ять чи шість книг із різних напрямків, залежно від того, що хвилює мене сьогодні. Одна з них — екофізика, до якої я маю стосунок. Також наш лектор написав фантастичну книжку — «Квантову економіку». Ще раз перечитав «Чорну раду» Пантелеймона Куліша. Це перший історичний роман, про події 1663 року. І коли читав, мене не полишала думка, що останні 30 років над нами була чорна рада. Варто приділити увагу цій книзі — дуже важливо нині не повторити тих подій. Це якраз про суспільний договір, про суспільство, яке має досягнути консенсусу.

Але все, що лежало на столі, я відклав, отримавши чудову книгу «Новий Захід. Українська мрія», автор якої економіст Ярослав Романчук. Він яскравий представник австрійської економічної школи, сповідує ліберальну економіку. Ця книга — неймовірна праця, всім раджу. У ній аналіз нашої економічної історії за минулих 30 років, а унікальність полягає в тому, що автор пропонує програму відбудови України та повоєнної економіки. І це не лише економічні проблеми, це питання освіти, медицини, суспільного ладу, права тощо. Думаю, саме така робота може стати основою програми та проекту нової України.

ІТ: Міркуючи про глобальні ринки, в яких нішах, на вашу думку, Україна буде конкурентоспроможною після війни?

ВГ: Ми маємо інтегруватися у світ. Україні потрібно домовитися з іншими країнами про місце у світі. Багато світових компаній припинили свій бізнес у Росії і зазнали великих збитків. Це приватні компанії, не державні. Не думаю, що вони спокійно дивитимуться, як ми будемо створювати їм конкуренцію. Вони погодилися б, якби ми це робили власним коштом. Але ж ми сподіваємося на допомогу у відновленні. Отже, маємо уникнути конфлікту інтересів. Щоб виробництво працювало, потрібна робоча сила. А з огляду на нинішні обставини, її кількість буде обмеженою. Це якраз ідеологія четвертої промислової революції — коли виробництво задіюватиме не робочі руки, а техніку.

Аграрний сектор: попри те що Україна — один із найбільших експортерів зерна, за урожайністю ми не входимо до перших 50 країн світу. Нам потрібно створювати продукцію з додатковою вартістю. Немає сенсу продавати в Італію пшеницю, щоб звідти закупляти спагеті. В аграрному секторі варто запровадити зовсім іншу політику з огляду перероблення. Це якраз допоможе задіяти велику кількість людей у процесі. Також можна зайняти місце в експортному потенціалі ягід тощо.

Складна ситуація з ґрунтами призведе до проблем у сільгоспвиробництві. У такому разі доречно розглянути варіант розміщення в регіоні альтернативних джерел енергії. По-перше, так з'явиться можливість отримати інші енергоресурси, задовольнити свої потреби, а також потреби Європи, й, крім того, — можливість мати іншу економіку, розраховатися з власниками паїв та землі, яку багато з них втратили.

ІТ: Запитання від нашого слухача Дмитра Шевчука з Острозької академії: які галузі економіки мають стати пріоритетними в Україні й що потрібно зробити освітнім закладам, щоб відповідати цьому, — зокрема, щоб допомагати ветеранам та тим, хто змушений був переїхати? Як мають відповідати поточному порядку денному університети та бізнес-школи?

ВГ: Треба любити конкуренцію, бо конкуренція — рушій прогресу. Без конкуренції нічого не буде. Весь бізнес завжди намагається йти до монополії, бо так простіше. Відома книжка «Стратегія блакитного океану» каже, що весь світ червоний від конкурентної боротьби. А коли ви створюєте продукт з іншою споживчою вартістю, потрапляєте до блакитного океану, де немає конкурентної

боротьби. Це короткий час, коли ви насолоджуєтеся монополією, але лише на новизну. Тому що згодом з'являється щось інше й ви знову опиняєтеся в середовищі з конкуренцією. Для мене будь-яка галузь економіки, в якій можемо проявити себе конкурентоздатними, має право на життя. Нічого в нас не вийде, якщо ми намагатимемося перейти на якісь пільгові режими. То річ тимчасова. Ми з цим у світі не зможемо конкурувати.

Щодо ветеранів: я підтримую проєкт Superhumans, започаткований Андрієм Ставніцером у Львові. У центрі відновлення на приватній основі мають виготовляти протези й робити відповідні операції. Бо є досвід, коли в Америці протезували, а потім треба регулярно туди їздити підлаштовувати протез. Крім того, цей проєкт ще й філософський — він відновлює людину, повертає її до життя.

Також ми у МІМ створили благодійний фонд «Управляй майбутнім» — підтримуємо Збройні сили, але й накопичуватимемо ресурси, щоб робити гранти для людей, яким потрібна бізнес-освіта, але які не можуть собі цього дозволити фінансово.

