

**КОСТЯНТИН
КОШЕЛЕНКО**

МЕНЕДЖМЕНТ У ЧАСИ ВІЙНИ

Лідерство, ефективність та життєстійкість



**Кінцевий бенефіціар
Київ, 2024**

Усі права захищені.

Жодна частина цієї книги не може бути відтворена у будь-якій формі без письмового дозволу власника авторських прав.

Дані, наведені у книзі у вигляді рекомендацій, порад, кейсів, статистичних узагальнень, суджень і висновків, є, за своїм змістом і формою, винятково вираженням професійних напрацювань автора та його позиції, в чому автор надав відповідні запевнення видавництву.

Усі матеріали використані у книзі виключно з відома та за наявності дозволів дописувачів та контриб'юторів таких матеріалів, в чому автор надав відповідні запевнення видавництву.

Кошеленко К.

Менеджмент у часи війни / Костянтин Кошеленко. – К. : Кінцевий бенефіціар, 2024. – 320 с.

ISBN 978-617-7982-09-7

Це не просто книга про ведення справ в умовах повномасштабного вторгнення у країну. Це глибокий аналіз того, як зберегти продуктивність, розвивати команду та залишатися вірним своїм цінностям, коли зовнішній світ перебуває в хаосі.

Автор ділиться власним досвідом, а також залучає українських та іноземних топменеджерів, щоб поділитися їх уроками, набутими під час кризових ситуацій. Від спорту до соціального підприємництва, від взаємодії з міжнародними партнерами до залучення громадськості – ця книга надасть вам інструменти та стратегії, щоб бути стійкими і впевнено рухатись вперед, незалежно від обставин у найкритичнішому їх прояві.

ISBN 978-617-7982-09-7

© Кошеленко К.Б., 2024

© Кінцевий бенефіціар, 2024

ЗМІСТ

Передмова Foreword	9
Від автора From the author	13
Частина 1. Команда і процеси Part 1. Team and Process	23
1.1. Реагування, адаптація та зміна підходів 1.1. Reaction, Adaptation, and Changing Approaches	23
1.2. Розподіл ресурсів та організація процесів 1.2. Resource Allocation and Process Organization	39
1.3. Робота з командою в умовах перманентного стресу 1.3. Working with a Team under Constant Stress	51
1.4. Лідерство та команда. Думки експертів-контрибуторів. 1.4. Leadership and Team. Thoughts of Expert Contributors.	71
Частина 2. Стійкість, перемоги та невдачі Part 2. Resilience: Triumph and Tribulation	83
2.1. Пекельний Agile. Управління проєктами в умовах обмежень 2.1. Hellish Agile. Project Management under Constraints	83

2.2. Управління ризиками, коли цим неможливо управляти	97
2.2. Managing Risks When It's Impossible to Manage	
2.3. Роль технологій та інновацій у стійкості системи	111
2.3. The Role of Technology and Innovation in System Resilience	
2.4. Вплив на менеджмент технологій останнього десятиліття. Висновки контрибуторів.	125
2.4. Impact on Management of Technologies of the Last Decade. Contributors' Conclusions.	
Частина 3. Залучення та масштабування	135
Part 3. Engagement and Scaling	
3.1. Міжнародне співробітництво на 360 градусів	135
3.1. 360 International Cooperation	
3.2. Залучення волонтерів та громадськості	149
3.2. Involving Volunteers and the Community	
3.3. Маркетинг та комунікація, яким не вчать у бізнес-школах	155
3.3. Marketing and Communication Not Taught in Business Schools	
3.4. Управлінські практики та інсайти експертів	161
3.4. Management Practices and Expert Insights	
Частина 4. Фундамент	175
Part 4. The Bedrock of Values	
4.1. Навчання та розвиток, коли всім не до цього	175
4.1. Learning and Development When No One Has Time for It	

4.2. War-Life balance.	
Робота і життя менеджера	183
4.2. War-Life Balance. The Work and Life of a Manager	
4.3. Спорт — секретна зброя лідерів	193
4.3. Sport — The Secret Weapon of Leaders	
4.4. Особиста стійкість у турбулентні часи.	
Алексія Мікельс	203
4.4. Personal Resilience in Turbulent Times. Alexia Michiels	
 Частина 5. Майбутнє	 213
Part 5. The Future	
5.1. Після перемоги: уроки та практики у мирний час та історичні перспективи. Лорен Янг	213
5.1. After Victory: Lessons and Practices in Peaceful Times and Historical Perspectives. Lauren Young	
5.2. Висновки та принципи турбулентного менеджменту. Роман Кузюк	225
5.2. Conclusions and Principles of Turbulent Management. Roman Kuziuk	
5.3. Про наступну книгу, яку напишемо разом. Ком'юніті в LinkedIn.	229
5.3. About the Next Book We Write Together. LinkedIn Community.	
5.4. Повоєнна відбудова. Візія контрибуторів.	235
5.4. Post-War Reconstruction. Vision of the Contributors.	
 Як я писав книгу. Персональний mindset	 253
How I Wrote the Book — Personal Mindset	
Профілі експертів-контрибуторів	265
Profiles of Expert Contributors	
Наші інсайти	279
Our Insights	

Про автора	289
About the author	
Подяки	295
Acknowledgments	
Бібліотека менеджера у часи війни	305
Manager's Library in Times of War	

*Книга присвячується моїй дружині Ользі та дітям,
Станіславу і Вікторії – джерелу мого натхнення
і опори*

*24% від роялті
за книгу одразу йде на*

UNITED24



ПЕРЕДМОВА



Олександр Новіков, голова Національного агентства з питань запобігання корупції

Українці, керівники українських організацій та мереж продемонстрували з 24 лютого 2022 таку стійкість, у яку не вірив жоден з урядів світу.

Будь-який масштабний успіх є наслідком організованих зусиль. Об'єднаних чи децентралізованих. Значна частина секретів успішної протидії найбільшій військовій та пропагандистській машині східної півкулі, росії, – у цій книзі.

Книга важлива не тільки для того, щоб зафіксувати досвід та зробити інші демократії, які стоять перед схожими викликами, стійкішими. Вона важлива для масштабування результату. Для того, щоб Україна, свобода та демократія у світі могли не тільки вистояти, але й перемогти. Для того, щоб наші нащадки могли вивчати історію без розділів про третю світову війну. Для того, щоб вони взагалі у людства були. Практичні інструменти для такої перемоги у ваших руках та на сторінках книги «Менеджмент у часи війни».



Антоніо Гарсія

*PhD, MBA, PMP Старший менеджер в уряді Шотландії,
викладач Open University, колишній офіцер армії
в Національних силах оборони Південної Африки*

Хороша і цікава книга. Її перевага у перспективі, яка втілена і підсумована в назві. Вона перегукується і підсилює багато з того, що я викладаю в The Open University Business School та тим, що я відчуваю в управлінні великою командою (хоча і в країні, яка не перебуває у стані війни), а також те, чого мене вчили, коли я отримував ступінь MBA. У цьому сенсі книжка буде цікава як практикам, так і студентам, які вивчають менеджмент. Вона додає цінності, оскільки лідерство має величезний контекстуальний аспект і вимагає глибокого обговорення під час війни – ця книга поповнює багаж знань і є чудовим доробком автора.



Деніел Ф. Рунде

Старший віцепрезидент Центру стратегічних та міжнародних досліджень, автор книги «Американський імператив: Відновлення глобального лідерства через м'яку силу»

Це захопливе читиво про лідерство та управління в період надзвичайного виклику — незаконного вторгнення росії в Україну. Україна захищає себе і водночас здійснює зміни в суспільстві, роблячи важкі, але необхідні кроки, щоб забезпечити своє майбутнє на Заході. Ця книга відображає мислення та стратегії одного з найвищих українських лідерів.



Шейн О'Ніл

ІТ-спеціаліст, колишній медик, автор книги «Щоденник респіраторного терапевта: 30 днів у Новому Орлеані на початку пандемії COVID-19», 2022 року він приїхав в Україну на три місяці, щоб викладати першу медичну допомогу українському цивільному населенню

Корпоративні звільнення, стихійні лиха, пандемії та політичні потрясіння — всі вони мають аналоги в цій книзі, хоча й у ще більш екстремальних умовах, ніж ті, з якими довелося зіткнутися більшості з нас на Заході в недавньому минулому.

Костянтин Кошеленко та група експертів-контрибуторів діляться своїм досвідом збереження мотивації, інновації та якісної роботи своїх команд у найсуворіших умовах, які тільки можна собі уявити.

ВІД АВТОРА

*Якщо ти хочеш побудувати корабель — не клич людей,
щоб збирати дерево і не розповідай їм про свої плани.
Натомість вчи їх тужити за безкрайнім морем.*

Антуан де Сент-Екзюпері

Впевнений, що коли ви діставали цю книгу з полиці, або додавали у кошик на сайті, навколо було чимало інших якісних книг, присвячених менеджменту. Серед них точно були десятки нових та десятки бестселерів, перевірених десятиріччями.

Це результат попиту на ефемерну можливість вивчити досвід інших людей, а не ризикувати та витрачати час, отримуючи власний. Результат попиту на можливість звірити власні думки з думками людей, які стикались з обставинами, в яких ви були або будете. А ще результат конкуренції ідей та підходів, рефлексій та інсайтів навколо теми, яка, можливо, є найважливішою для людства, адже можливість управляти прямо або опосередковано системами, в яких ми знаходимось, є прерогативою людей.

Ефективне управління процесами, людьми та організаціями стоїть у центрі успішного ведення будь-якої справи, від малого стартапу до великої корпорації,

від керування громадськими ініціативами до проведення реформ на державному і світовому рівні. Його важливість не може бути переоцінена, оскільки від компетентного менеджменту залежить успіх або неуспіх у досягненні цілі та якість процесу, що не менш важливо.

Мабуть, саме тому на полицях книгарень можна знайти безліч видань, присвячених цій темі. І хоча книжок про менеджмент багато, велика їх частина не втрачає своєї актуальності, адже потреба у досвіді інших людей та у погляді зі сторони у менеджерській спільноті не зникає. Можливо тому, що кожен хоче уникати помилок, вчасно бачити потенційні можливості і проблеми, а також швидко знаходити ефективні рішення.

Аналітики LinkedIn визначили навички, які є найбільш затребуваним від роботодавців, наймачів і рекламувальників вакансій у 2023 році.¹

Як пишуть автори дослідження, ефективне управління є ключовою рушійною силою залучення, продуктивності й утримання співробітників — усе це постраждало впродовж останніх років. Не дивно, що ця навичка посідає перше місце у світі, оскільки управлінські навички потрібні для всіх робочих функцій. Насправді управління було включено до 10 найбільш затребуваних навичок для бізнесу, продажу, інженерії, IT, управління проектами/програмами, маркетингу та рекрутингу.

1 Jen Dewar
"The Most
In-Demand
Skills for
2023"



The 2023 Most In-Demand Skills

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. Management | 6. Project management |
| 2. Communication | 7. Research |
| 3. Customer service | 8. Analytical skills |
| 4. Leadership | 9. Marketing |
| 5. Sales | 10. Teamwork |

LinkedIn Learning

Навички управління проектами відіграють ключову роль у забезпеченні виконання проектів вчасно, у межах бюджету та прийнятних стандартів якості. Це особливо важлива навичка у розподілених і міжфункціональних командах для забезпечення координації та згуртованості зусиль співробітників.

Проте наголошую, що, як говорять дослідники, маркетинг — це не окрема робота, а міжфункціональна здатність, яка стала найкращою навичкою для спеціалістів із продажу, підбору персоналу та управління проектами/програмами. Маркетинг допомагає організаціям відрізнитися від своїх конкурентів — незалежно від того, чи це означає створення інноваційних рішень, їх презентацію клієнтам або залучення затребуваних талантів у якості працівників.

Тож, менеджмент сам по собі є багатограним та непростим, адже вимагає глибоких компетенцій у багатьох напрямках.

Коли йдеться про війну, перше, що спадає на думку, — це бойові дії, стратегії на полі бою, тактика ведення боїв. Але війна — це також випробування для економіки країни, для її бізнесу, культури, соціальних

зв'язків та ще безлічі аспектів повсякденного життя. І ця книга саме про це.

Війна накладає свої виклики на економічний ландшафт, провокуючи дефіцит ресурсів, обмеження в транспортних сполученнях, зміни в попиті та пропозиції на ринку. Але справжній виклик полягає не тільки в тому, щоб вижити, а в тому, як і надалі просуватися вперед, зберігаючи свою діяльність стабільною. Це не просто про виживання, а про те, як залишатися ефективним, конкурентоспроможним, і навіть зростати в умовах, які більшість людей вважає ненормальними, як це роблять зараз українські менеджери.

Цей текст – збірка думок для роздумів тим, хто не хоче припиняти своєї діяльності, коли світ навколо перевертається та зазнає руйнацій. Це для тих, хто готовий дивитися на ситуацію очима підприємця, шукаючи нові можливості та рішення там, де інші бачать тільки проблеми.

У цій книзі я ділюся особливим досвідом. Досвідом, якого не побажаєш нікому. Досвідом, що був здобутий моєю командою в умовах величезних викликів, коли ми забезпечували стійкість інформаційних систем і процесів, а також прогрес у розвитку цифровізації соціальної сфери України під час повномасштабного вторгнення з боку росії.

Війна не лише випробовувала стійкість нашого суспільства, але і змушувала шукати нові, інноваційні підходи до менеджменту, які допомагають не лише вижити, але і рухатися вперед, незважаючи на обставини. Працюючи на рівні уряду, я мав можливість спостерігати за діями та результатами різних

менеджерів, від керівників стартапів до директорів великих підприємств та урядовців. Це дало унікальний огляд практичних і ефективних підходів до управління цивільними організаціями в умовах війни.

Досвід управління в умовах війни може бути корисним для менеджерів у всьому світі, адже ці навички та знання знадобляться і в інших кризових ситуаціях, таких як природні катастрофи, економічні кризи або глобальні пандемії. Робота в таких умовах може розвивати гнучкість, стресостійкість та здатність адаптуватися до змін, які є корисними для будь-якого менеджера, що працює у швидкозмінюваному середовищі.

Безцінним також є досвід співпраці з міжнародними організаціями, партнерами та стейкхолдерами під час війни та синергетичного поєднання зусиль всіх цих учасників задля досягнення спільних цілей. Особливості крос-культурної та крос-командної взаємодії та переговорів можуть бути корисними для менеджерів у будь-якій країні глобального світу.

Також зазначу важливість ціннісного підходу, етики та корпоративної соціальної відповідальності, які набувають особливої актуальності в умовах кризи. Вони можуть стати орієнтирами для менеджерів у щоденній діяльності та прийнятті рішень. Орієнтирами, які набагато стійкіші й надійніші, ніж формалізовані місії, KPI, OKR та бізнес-плани.

Мені хотілося написати книгу максимально відкрито та уникнути менторського тону, але я не професійний автор, тож якщо зустрінете його у книзі, то не зважайте — я залюбки зауважу на ваші поради та експертні думки у соцмережах.



facebook.com/Kkoshelenko



linkedin.com/in/koshelenko

Ця книга з'явилася майже випадково. Я не планував витрачати час на письменництво під час війни. Вона не є мемуарами, писати які не варто раніше пенсії. Це узагальнення рефлексій і нотаток, які під час роботи у мене виникала потреба обдумувати та фіксувати, щоб щодня покращувати якість та усвідомленість практик менеджменту для коригування своїх підходів та готовності до наступних викликів. Викликів, непрогнозованих у своєму негативному впливі та труднощах, які з'являлись щодня. Так крок за кроком з'явилися сторінки, які потім стали основою для книги, що була фіналізована під час війни.

Проте, чогось в цій основі мені не вистачало. А саме того, що нагадало би про один із важливих феноменів, який змінив усе під час повномасштабної війни. Феномен неймовірного єднання дуже різних людей, як всередині України, так і громадян усього цивілізованого прогресивного світу.

Великі й маленькі колаборації, спільні проекти та акції підтримки, дуже різні за масштабом, географією та складом учасників, тривають і досі, підтримуючи українців у нашій боротьбі. Мені здається, що це той досвід, який людству важливо засвоїти та масштабувати.

Я мав зафіксувати у книзі цю силу єднання різних людей навколо спільних цінностей та солідарності з боротьбою українського народу проти російських загарбників. Також мені хотілось відобразити красу і силу нашого різноманіття, але сам я це зробити би не зміг. Тому в книзі ви знайдете окремі думки та ідеї менеджерів з України та всього світу, які погодилися долучитися до цієї роботи.

Для мене ця книга – не просто збірка порад та рекомендацій. Це платформа для глобального діалогу, міст, який об'єднує менеджерські спільноти з усього світу. І я мрію, що, занурюючись у її сторінки, ви зможете не тільки знайти відповіді на актуальні питання, а й відчути цей дух єдності, коли ми разом долаємо виклики сучасного світу.

Так, ця книга не про поле бою в традиційному розумінні слова. Проте, кожен день у вашій організації – це битва за продуктивність, цінності та гуманізм. Якщо вам цікаво, як зробити цю боротьбу легшою і більш ефективною – гортайте далі.

Не претендую на вичерпне охоплення моєю працею теми менеджменту у часи війни. Проте явно книга була б неповною без опису досвіду, ідей, інсайтів та побажань людей, які не теоретично, а з максимальною прикладною цінністю працюють, і можу сміливо стверджувати, живуть аспектами лідерства, управління, побудови бізнес-моделей, державотворенням та узагальнено – створенням цінності для клієнтів та громадян, суспільства в цілому.

З одного боку це українські підприємці, топменеджери та високопосадовці, які безпосередньо щодня стикаються з викликами воєнного сьогодення

в Україні. При цьому ніхто з них ні на день не припинив працювати, створювати, воювати, захищати, забезпечувати та управляти. Управляти собою, своїми емоціями, гнівом, розпачем, часом та енергією. А головне — управляти своїми командами, процесами, ситуаціями.

З іншого боку — це представники щирої міжнародної спільноти, різних сфер економіки, континентів, релігій, менеджерських практик та країн. У нас у книзі зібрані підходи та практики респондентів зі США, Великої Британії, Франції, Гонконгу, Нідерландів та інших держав на теми менеджменту, лідерства, персональної стійкості та продуктивності, управління конфліктами тощо.

В якийсь момент робота з цими експертами-контрибуторами навіть змусила мене зупинитись у власних текстах, щоб мати можливість взяти до уваги книги різних людей із різних індустрій та зосередитись на поєднанні їх досвідів на сторінках своєї.

Я настільки захопився думками та влучними ідеями і фразами колег, що головним завданням стало зібрати їх у книзі так, щоб вони взаємодоповнювали, підсилювали одне одного, або, навпаки, змушували читача самостійно вирішувати за рахунок контроверсійності.

Працювати з цими топменеджерами, експертами-контрибуторами з різних країн було чималою відповідальністю, але й великою честю. Вони делегували цій книзі свій голос, свій досвід, свої уроки.

Взаємодія експертів і читачів у виданні інтерактивна — ви зможете не тільки подивитися результати їх опитувань, а й долучитися до них онлайн.

Більше того, в LinkedIn створена відкрита група «Менеджмент у часи війни», в якій ви можете долучитись до автора, видавця та експертів, щоб обговорювати питання, які виникнуть під час читання книги.



<https://www.linkedin.com/groups/9501126/>

Кожна четверта глава книги є узагальненням досвіду та думок, якими наші експерти-контрибутори відкрито та з проактивною готовністю поділилися, за що я їм безмежно вдячний. А в останніх главах книги ви зможете ознайомитись із коротким портфоліо кожного з них.

Київ, Україна
жовтень 2023 р.

ЧАСТИНА 1. Команда і процеси

1.1. Реагування, адаптація та зміна підходів

Немає в житті нічого більш визвольного, ніж боротьба за ідеал, більший за вас, щось, що охоплює вас, але не зводиться лише до вашого власного існування.

Джон Маккейн

Ці рядки я друкую близько опівночі під час повітряної тривоги. Вона є результатом випущених росією в сторону Києва та інших українських міст декількох десятків ракет. Це могла би бути прекрасна літня ніч, одна з тих, коли хочеться гуляти вздовж Дніпра до ранку, але вже другий рік поспіль в Україні таких ночей не буває.

Хтось вже перебуває у бомбосховищі, хтось скористався правилом двох стін і знаходиться у ванні, а хтось продовжує спати, адже постійний недосип через тривоги не дає можливості бути ефективним вдень.

Водночас, тисячі людей на фронті та у протиповітряній обороні працюють над тим, щоб захистити громадян і знищити все, що летить з боку росії. Інколи їм вдається збити все, але не сьогодні. Зруйновано декілька житлових будинків у різних містах, є загиблі і постраждалі.

У нас говорять, що люди швидко звикають до хорошого, але війна показала, що так само швидко звикають і до горя, стресу й екстремальних умов. Ще вчора ти міг бути вимогливим до побуту офісним працівником, а сьогодні будеш готувати їжу на вогнищі, опановувати зброю та радіти можливості підключати своє обладнання до дизель-генераторів та Starlink'ів, якщо немає світла та зв'язку. Будеш радіти можливості побачити схід сонця та своїх близьких.

Кожна людина здатна адаптуватися до нових обставин по-своєму, але з практики ми знаємо, що така адаптація зазвичай призводить до одного з трьох простих слів: «бий», «біжи» або «замри».

ПОВЕДІНКОВІ РЕАКЦІЇ НА СТРЕС



Одна група людей відповідає на виклики агресивно, щосили відстоюючи власні інтереси. Це їхнє «бий» є своєрідною реакцією на виклик.

На противагу «бий»-реакції деякі особистості обирають втечу від викликів. Ці люди відчують потребу уникнути конфлікту або стресових ситуацій, вони зосереджуються на пошуку безпечного місця або розв'язку, що мінімізує збитки. Це «біжи» — стратегія виживання, в основі якої лежить самозбереження.

Нарешті, є ті, хто «завмирає» перед викликами. Вони не намагаються боротися або втекти, а замість цього зупиняються в сподіванні, що проблема сама зникне. Це може виглядати нерозумно, але в деяких ситуаціях «замерзання» може бути найкращим вибором, особливо якщо активні дії можуть лише погіршити ситуацію.

Усі ці реакції природні, але вони демонструють, наскільки різними можуть бути наші підходи до адаптації і змін. Усі ці реакції ми гіпертрофовано могли спостерігати у людей під час повномасштабного вторгнення, особливо у перші місяці.

У великих і малих колективах доводилось працювати з усіма трьома станами, два з яких, зазвичай, не просто непродуктивні, а й створюють додаткові операційні ризики. «Біжи» та «замри» — це ще і дві реакції, які можуть бути заразними в командному середовищі.

«Біжи» — це реакція, яка полягає в уникненні чи втечі від проблеми або загрози. У командному контексті це може проявитися у вигляді небажання розбиратися з проблемами, уникання відповідальності або нездатності протистояти конфлікту. Негативна сторона цього полягає в тому, що проблеми не вирішуються, натомість вони ігноруються або передаються іншим. В умовах війни ця реакція ще має і максимально прямий прояв — люди залишають робочі місця, міста

проживання та думають про робочі задачі зовсім не першочергово.

«Замри» – це інший тип реакції на стрес, який полягає в нездатності реагувати або діяти відповідно до обставин. Люди, які «замерзають», часто відчують параліч або байдужість до свого оточення. У командному контексті ця реакція може виявитися як апатія, недостатній ентузіазм або відсутність ініціативи. Як і реакція «біжи», «замри» може бути заразною в команді, оскільки люди можуть почати наслідувати поведінку своїх колег. Це призводить до загального зниження продуктивності, нестачі мотивації та втрати драйву до досягнення цілей.

Ви можете подумати, що вас це мало стосується, адже у вас зараз немає війни і в офісі все спокійно, але спробуйте придивитись і ви побачите, що у житті членів вашої команди також достатньо стресу, який викликає ці реакції та їх наслідки. Не такі вражаючі, як коли над дахом офісу літають ракети, проте, деструктивні.

Обидві ці реакції можуть стати проблемою, якщо вони домінують в команді. Важливо навчити команду конструктивно реагувати на стресові ситуації, замість вдавання до механізмів «біжи» або «замри».

Для цього нам, менеджерам, важливо виховувати у колективі атмосферу відкритості, співпраці і довіри. Це означає, що команда повинна почуватися в безпеці, висловлюючи свої думки та емоції, і знати, що їх буде почуто. Це також означає, що команда повинна відчувати, що її члени підтримують один одного у вирішенні проблем, замість уникати їх або відмовлятися від відповідальності.

Менеджер також може впроваджувати стратегії, які допоможуть команді краще справлятися зі стресом. Це може включати в себе регулярні тренінги з керування стресом, на які точно не буде часу під час форс-мажору, або час для відновлення після високих навантажень, мотиваційні механізми підтримки з боку компанії та керівництва, а також спільна п'ятнична піца з неформальним спілкуванням. До речі, п'ятнична піца була одним із цих інструментів, який був сталим у нашому колективі весь цей період.

Коли команда вчиться ефективно давати раду стресу і конструктивно реагувати на виклики, вона може перетворити потенційну негативну енергію «біжи» або «замри» на позитивну силу, що сприяє згуртованості, розвитку та досягненню цілей. Не можу похвалитися тим, що ми були такою силою постійно, але у ті періоди, коли це вдавалося, команда демонструвала аномально потужні проривні результати. Ба більше, в такі періоди команда надихала людей з оточуючих команд діяти так само, що створювало позитивний каскадний ефект.

Спробуйте перетворити деструктивні реакції в команді на більш продуктивні стратегії наступними способами:

1. Попрацюйте над сприйняттям людьми частини викликів як можливостей. Наприклад, замість того, щоб бачити виклик масової міграції та еміграції як загрозу, менеджери та команди можуть спробувати сприйняти його як можливість проявити себе, в умовах відсутності конкуренції взяти на себе більше відповідальності і отримати більше можливостей для професійного

та кар'єрного розвитку. Стати героєм для своєї країни, свого міста, своєї компанії та людей, думку яких вони цінують.

Це може сприяти створенню позитивного світогляду, який допоможе значній частині команди ефективно вирішувати проблеми та адаптуватися до змін.

2. Підтримуйте культуру відкритості та довіри. Не можу сказати, що мені завжди вдавалося бути спокійним ідеальним лідером, завжди себе контролювати та не зриватися на оточуючих, тож поширенням відкритого діалогу та підтримки в команді, крім мене, займається декілька різних людей. Це точно сприяє зниженню стресу та створенню позитивного робочого середовища, де багато членів команди відчують, що їх почуто і підтримують. А якщо не підтримують, то вони розуміють, чому. Звісно, це відбувається не завжди, проте завжди є проблематика, з якою варто працювати, але це не відміння необхідність підтримувати цей загальний вектор.
3. Навчання адаптивної поведінки. Замість відповіді «біжи» або «замри», менеджери можуть навчити свої команди використовувати адаптивні стратегії, такі як пошук підтримки, пошук рішень та позитивне мислення, для боротьби з викликами. Чим більше буде пасіонарності та менше інфантильності й патерналізму, тим стійкішими ви будете в умовах невизначеності.

Важливо також розуміти, що розгортання таких стратегій управління не будуть моментальним

і рівномірним процесом. Команди можуть потребувати часу, щоб адаптуватися до нового способу мислення та відповіді на виклики. Однак, з терпінням та підтримкою, вони можуть виростати у стійкі, гнучкі й ефективні команди, здатні долати будь-які виклики, що постають перед ними. Такі команди не просто виживають, а самовідновлюються, самовдосконалюються і, в результаті процвітають, незалежно від обставин.

До речі, я хотів би звернутися до аналогії із спорту високих результатів, щоб проілюструвати важливість адаптації до змінних обставин та вміння використовувати їх на свою користь.

У Формулі-1 у разі гарної погоди всі гонщики рухаються приблизно з однаковою швидкістю і дотримуються загальноприйнятих тактик. Проте, коли починається дощ, умови перегонів раптово змінюються, і це відкриває нові можливості. Деякі гонщики роблять помилки, адже не можуть адаптуватися до непередбачуваної ситуації, в той час як інші, навпаки, вириваються вперед, використовуючи перевагу, яку надає їм їх уміння швидко змінюватися та ухвалювати правильні рішення.

Ця теза може бути застосована і до менеджменту у воєнний час, коли змінні та непередбачувані обставини стають нормою. Менеджери, які вміють адаптуватися, швидко приймати рішення та враховувати навколишній контекст, зможуть обернути ці виклики на свою користь, допомагаючи своїм командам та організаціям вирватися вперед. Цей розділ книги надасть читачам поради та інструменти для розвитку своєї адаптивності та гнучкості в умовах непевності та воєнних дій.



Дощ у Формулі-1 створює унікальні можливості для адаптивних гонщиків випередити конкурентів

Інколи менеджери потрапляють у пастку ілюзії, що в сучасному світі найскладніше і найважливіше у їх роботі – це ефективні процеси, сучасні технології або щось інше. Але найважливішою, найскладнішою та найбільш значимою залишається робота з командою, адже якщо вона буде ефективною, то у вас будуть і ефективні стратегії, і процеси, і технології.

Але давайте розглянемо й інші напрямки, які також важливі:

- Гнучкість у прийнятті рішень є ключовим аспектом управління в умовах війни. Обставини швидко змінюються, і те, що вчора працювало, сьогодні може виявитися неефективним. Менеджери повинні бути готові до швидкої зміни курсу, враховуючи нову інформацію та швидкозмінні умови. Вони повинні бути готові використовувати нові інструменти, підходи та стратегії,

а також швидко мобілізувати свої команди для адаптації до нових реалій.

- Життєстійкість і вміння відновлюватись після ударів долі, які б вони не були, є характеристикою людей, які працюють на довгих дистанціях та успішних у всі часи, а не випадково. Людей надійних, яким довіряють важливі справи і посади, та на яких покладаються клієнти, акціонери та партнери. Ви можете ефективно працювати десятиріччями у сприятливих умовах, але відсутність цих навичок у вас та колективу поставить на коліна організацію при першій же серйозній кризі або катастрофі.
- Комунікація стає особливо важливою під час війни. Менеджери повинні забезпечувати чітку, своєчасну та відкриту комунікацію з командою та стейкхолдерами. Важливо підтримувати прозорість, розповідаючи про поточні виклики і стратегію, яку компанія планує використовувати для їх подолання. Розповіді про успіхи, навіть маленькі, також є важливими, оскільки вони можуть підвищити настрій та підтримати командний дух. Також важливо забезпечувати відкриті канали комунікації, щоб кожен член команди міг висловлювати свої думки та пропозиції.
- Зміна обставин *не обов'язково* вимагає іновативних рішень, але їх наявність дозволить вам діяти ефективно. Сприяння культурі інновацій може допомогти організації не просто впоратися, а й процвітати під час війни. Менеджери повинні заохочувати творче мислення та бути відкритими до нових ідей та підходів. Вони також

повинні створювати безпечне середовище, де люди можуть експериментувати та вчитися на своїх помилках без страху покарання.

- Розподіл відповідальності – необхідність в умовах війни. Керівники не можуть справлятися з усіма завданнями самостійно, як, з рештою, і в мирний час. Але в умовах війни відпустити кермо авторитарного лідерства складніше, ніж у спокійних умовах, коли вам хочеться у відпустку з родиною на далекі острови, а справи в компанії йдуть непогано. Навіть коли кожна дія може бути вирішальною або фатальною, важливо делегувати відповідальність та залучати членів команди до процесу прийняття рішень. Це не тільки зменшує навантаження на менеджерів, але й залучає членів команди, підвищує їх мотивацію та відданість.

Під час війни наше сприйняття емпіричної креативності змінюється, що нагадувало мені про те, що Джим Колінз та його команда зазначають у книзі «Величні за власним вибором». Вони називають цю креативність «спочатку кулі, потім ядра».

Куля – це умовна назва невимогливого експерименту, який не потребує багато ресурсів та несе мінімальний ризик для команди та країни. Ядра – це вже великі повноцінні проєкти-ваговики. Вони поділяються на два типи – пристріляні та непристріляні. Пристріляти ядро означає, випустивши спочатку кулю, отримати емпіричне підтвердження з реального досвіду, що велика ставка принесе успіх. Непристріляні ядра, в свою чергу, можуть призвести до катастрофи або

Адаптація менеджменту у цивільних умовах війни



значної втрати ресурсів і часу. Тому важливо обережно підходити до експериментів і після пристрілки кулями переходити до канонади лише тоді, коли віддача буде належною.

Кожна організація має свій поріг інновацій, тобто мінімальний рівень інноваційності, не досягнувши якого компанія не зможе успішно конкурувати. Тому, сприймаючи емпіричну креативність, важливо бути

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ



Проте, доволі швидко всі прийняли, що гнучкий підхід, який ми називали пекельним аджайлом воєнного часу, є єдиним, за якого можна працювати в таких умовах. Я зупинюсь детальніше на тому, як це працювало, в наступних розділах.

Прогресивні менеджери вважають, що толерантне до помилок робоче середовище дає можливість людям розкриватись та генерувати проривні рішення, хоч інколи і не з першої спроби. Я з цим повністю згоден і практикую, але в критичних умовах вимоги збільшуються.

ПЕКЕЛЬНИЙ АДЖАЙЛ



Не буду говорити, що ви не маєте права на помилку. Просто ціна помилки дуже висока, коли від неї залежить не квартальний бонус та кар'єрне просування, а можливість отримання соціальних виплат мільйонами громадян та стійкість країни.

Це може звучати трохи пафосно, або смішно, але батько говорив мені дещо, що потім чув, як цитату Стіва Джобса. Він завжди говорив мені: «Працювати треба головою, а не 12 годин». І мені це ніколи не вдавалось. В умовах жорсткої конкуренції та часових обмежень у мирний час завжди доводилося додатково викладатися понаднормово, при цьому закладаючи час і активності на відновлення. Але неможливо робити щось масштабне, спираючись тільки на себе, тож ядро команди завжди також мотивувало до такого підходу, хоч не всім такий темп був по силах.

Так було і під час повномасштабного вторгнення, тільки зусиль ми всі докладали ще більше, ніж зазвичай.

На цьому шляху мене мотивувала не тільки можливість змінити країну, а й можливість працювати з людьми, які справді вірили в те, що можуть це зробити. Ці люди навколо інколи були диваками-одинаками, а інколи – потужними та об'єднаними, як бджолиний рій, у якому кожен виконував свою роботу з неабияким розумінням того, як важлива його особиста місія та її внесок у досягнення загальних цілей. Сподіваюсь, що ви пізнаєте те саме відчуття духу цього рою, читаючи книгу, де на фоні перманентного стресу і невизначеності пульсує потужна енергія спільного зусилля у прагненні до цілей, які багато хто вважав недосяжними.

Впевнений, синергія думок експертів-контрибуторів книги дозволить вам скласти максимально широке і повне враження, яке допоможе потім трансформувати його в ідеї і підходи, які ви використаєте у своїй менеджерській практиці

Темна зимова ніч та чорні силуети будинків. Жодного вікна, що світиться, та слизька дорога, яку освітлюють тільки фари автівок.

Вживаним у українців щодня стало слово «блекаут», адже внаслідок ракетних ударів енергетична система щодня зазнавала втрат, балансувати які дозволяло відключення електроенергії.

Не працюють ліфти і найбільша проблема не у тих, кому треба йти пару десятків поверхів вгору, а у тих, хто застряг у них і вимушений чекати включення або приїзду майстрів, яких не вистачає на всі такі випадки.

Але буквально через пару тижнів після перших відключень картина змінилась — вночі у вікнах мерехтить слабеньке світло від свічок, фонариків та повноцінне освітлення від потужних акумуляторів, на кухнях працюють кемпінгові газові пічки, а інтернет-провайдери та оператори мобільного зв'язку підключають безпечі, акумулятори і генератори на свої вузли.

Вулиці Києва, через гудіння невеликих генераторів, які стоять біля магазинів та кафе, нагадували великий вулик із працюючими та злими на ворога бджолами.

