

# ЗМІСТ

Вступ. Емпатія в дії .....	11
<b>Частина I</b>	
<b>Чому компаніям варто плекати емпатію вже зараз</b>	
1. Що таке емпатія .....	27
2. Переваги емпатії для бізнесу .....	47
3. «Емпатійна фанера» .....	60
<b>Частина II</b>	
<b>Емпатійні лідери</b>	
4. Переваги емпатійного лідерства .....	69
5. Звички і риси емпатійних лідерів .....	81
<b>Частина III</b>	
<b>Емпатійна культура</b>	
6. Переваги емпатійних культур .....	109
7. Звички і риси емпатійних культур .....	120
<b>Частина IV</b>	
<b>Емпатійний бренд</b>	
8. Переваги емпатійних брендів .....	147
9. Звички і риси емпатійних брендів .....	162
<i>На завершення.</i>	
Більше емпатії – більше успіху .....	200
<i>Подяки</i> .....	209
<i>Що ще почитати</i> .....	212
<i>Примітки</i> .....	217
<i>Про авторку</i> .....	225

*Якщо й існує таємниця успіху, то вона полягає у вмінні розуміти позицію іншої людини, у хисті дивитися на ситуацію з її боку й водночас не забувати про власне сприйняття.*

Генрі Форд

Вступ

## ЕМПАТІЯ В ДІЇ

**Я** завжди вірила, що співпереживання, емпатія й доброта можуть бути серйозними активами у світі бізнесу. Впродовж усієї кар'єри намагаюся переписати панівний культурний сценарій бізнес-успіху: можна бути конкурентними й водночас співпереживати, бути амбітними й водночас добрими, емпатичними — і рішучими. Цей підхід подарував неабиякі здобутки і мені особисто, і моїм роботодавцям та клієнтам.

Я також переконана, що компанії можуть заробляти і водночас демонструвати доброту та співчуття. Ці процеси не взаємовиключні.

Розуміння важливості емпатії в бізнесі стало для мене значно особистішим у серпні 2008-го, коли я прийшла до тями в реанімації. Мені зголили половину голови, а до руки під'єднали крапельницю. Я не могла бачити і втратила короткотермінову пам'ять.

За кілька днів до того мене скосили несамовитий головний біль і блювання. Ці симптоми псували мені життя вже зо два місяці, але того дня взагалі не давали жити. Мій чоловік вирішив піти з роботи в обід і, на щастя, приїхав додому раніше, де й знайшов мене, непритомну, на підлозі у ванній. У тридцять п'ять років — на піку здоров'я й життєвих сил — я пережила розрив мозкової артерії.

Швидка доставила мене в лікарню, і негайна операція врятувала мені життя.

У лікарні я пробула півтора місяця: спершу в реанімації неврологічного відділення, потім — у реабілітаційній палаті. Почалася повільна робота над відновленням. Моя аневризма судин головного мозку була така серйозна, що спричинила крововиливи в сітківку, тому я майже осліпла. Повернути зір допомогли операція на лівому оці та понад десять місяців поступового відновлення правого.

Той час для мене фактично втрачений, за винятком кількох хаотичних спогадів, схожих на образи зі сну. Якийсь час я жила без короткострокової пам'яті — повністю зрозуміти, хто я така, змогла аж у вересні, хоча перебувала при тямі й спілкувалася з людьми.

Тривалий процес повернення власного життя я почала в медичному центрі Harborview при Медцентрі Університету штату Вашингтон у Сіетлі. «Нейро-ніндзя» не просто відтягнули мене від краю, а й виявили до мене як пацієнтки таку турботу й співпереживання, що я була глибоко вражена. Коли ми хворіємо чи травмовані, то стаємо неймовірно вразливими. Лежимо в ліжку — ослаблені, іноді напівголі, — а лікарі й медсестри з'являються в будь-яку пору доби, щоб тицьнути в нас чимось. Студенти-медики приходять дивитися на нас як на якусь дивовижу. Нас надовго залишають на самоті, безпорадних, із самим лише телевізором і кнопкою виклику персоналу. Ми відчуваємося оголеними й цілковито залежними від чужих людей.

На жаль, чимало систем охорони здоров'я влаштовані так, що пацієнти відчуваються непотрібними й обтяжливими для інших саме тоді, коли найгостріше потребують співпереживання. Але в Медцентрі Університету штату Вашингтон — як і в багатьох лікарнях світу — практикують пацієнто- й сімейноцентричне лікування (ПСЦЛ, англійською PFCC) і вірять у нього.

ПСЦЛ — це глобальний рух<sup>1</sup>, що визнає важливість участі пацієнтів та залучення родичів (або опікунів) задля отримання позитивних результатів відновлення. Це підхід, за яким шанують унікальні здібності, сильні сторони й уподобання кожного пацієнта і вважають їхню участь невіддільною частиною медичних рішень під час лікування. Підґрунтя ПСЦЛ — це обмін інформацією, співпраця й повага<sup>2</sup>.

Інакше кажучи, лікарні, що практикують ПСЦЛ, впроваджують такі політику, процедури й ресурси, які зосереджуються навколо потреб і почуттів. Особливо важливий момент: до пацієнтів ставляться як до людей, а не як до активів чи ліжок. Такі лікарні мають кращі показники<sup>3</sup> видужування, ліпшу якість догляду, вищу безпеку, позитивніші відгуки та рейтинги, нижчі показники госпіталізації й повторної госпіталізації, вищу задоволеність медичного та адміністративного персоналу й мудріший розподіл ресурсів. Усе це означає менші витрати, вищі прибутки і позитивну ділову репутацію організації та її бренду.

Для Медцентру Університету штату Вашингтон, як і для багатьох інших лікарень, що практикують пацієнтоорієнтований догляд, емпатія стала за кредо як запорука кращого обслуговування пацієнтів: вони і справді ефективніше лікують, мають вищий бойовий дух серед персоналу і, чорт забирай, хороше висвітлення в пресі.

Коли я отямилася, перелякана й спантеличена, неспроможна пригадати, що було між тими чи тими подіями, то ні я, ні моя сім'я нічого не знали про ПСЦЛ. Але за цей непростий час у лікарні ми побачили таке:

- Ніхто — ні лікарі, ні адміністратори, ні медсестри — ніколи не заходили в мою палату, не постукавши, не назвавши свого імені (тимчасово незрячій жінці) й не запитавши дозволу увійти.

- Мій чоловік мав змогу бути поруч завжди, коли я цього потребувала, без офіційних годин для відвідування.
- Щоразу, коли мені давали вказівки, лікарня дбала, щоб поруч зі мною був хтось з опікунів, які записали б рекомендації, бо я не могла запам'ятати, а іноді навіть зрозуміти, про що йдеться. Якщо треба було почекати, щоб хтось прийшов, вони чекали.
- Персонал виявляв повагу до моєї гідності й розумових здібностей, коли терпляче пояснював процедури, професійний жаргон чи скорочення й відповідав на будь-які запитання.
- Коли я через поганий зір упала в коридорі й попросила про допомогу або коли моя сім'я потребувала підтримки, ніхто не сказав: «Це не моя робота». Працівники лікарні завжди відривалися від справ і знаходили тих, хто міг допомогти.
- Мені надали право щодня обирати страви з різних позицій у меню. Ця дрібна видимість контролю в часі страшної кризи багато означала, зокрема багато шоколадно-вершкового торта.
- Лікарня допомогла скоординувати мою реабілітацію після виписки й кілька разів телефонувала додому, щоб запитати про самопочуття. Мені навіть видали теку з матеріалами та контактний номер, якщо виникнуть запитання.

Цей досвід так глибоко мене вразив, що після повного відновлення я в ролі пацієнтки-консультантки приєдналася до освітнього комітету Медцентру для пацієнтів і сімей. Так я змогла представляти інтереси пацієнтів, коли команда лікарні ухвалювала ключові рішення.

Уявіть: організація ставиться до своїх «споживачів» не так, як цього хочуть працівники для себе, а так, як того бажає кожен *індивідуальний клієнт*. Бізнес-модель орга-

нізації налаштована на те, щоб ставати ефективнішими, зменшувати витрати й підвищувати задоволеність споживачів завдяки співпереживанню й прийняттю позиції іншого.

У цьому практична сила емпатії.

Цей трансформаційний досвід перемкнув мою емпатію на високу передачу, та насправді я все життя вчуся її виявляти. Я вважаю себе оповідачкою історій, і в основі мого тривалого захоплення лежить емпатія. Із власного досвіду знаю, що історії можуть надихати, провокувати, навчати, дарувати задоволення й мотивувати нас. А щоб розповісти хорошу історію, треба вміти використовувати емпатію, щоб поселитися у світі інших людей, зрозуміти їхні погляди, уявити їхні емоції та досвід. Емпатія, яка рухає сторітелінгом, — це стрижень моєї роботи: я випрацьовую стратегії брендів і допомагаю компаніям чітко озвучувати їхні цінності задля міцнішого зв'язку зі споживачами, клієнтами чи підрозділами.

Сьогодні в нас, як красномовно висловився колишній президент Барак Обама, «дефіцит емпатії». Він говорив про США, але, думаю, ця нестача співпереживання стосується всієї планети. Надто багато людей стають на той чи той бік, гноблять «інших» і загалом не дуже добре поведуться. Ми стали байдужими до трагедій, приймаємо образливі коментарі інтернет-тролів за стандарт поведінки й ховаємося за екранами замість того, щоб налагоджувати зв'язки з людьми, які поруч: в автобусах, на майданчиках, у кав'ярнях. Багато хто відчуває цю прірву, але не знає, як її перейти. У декого проявляється емпатія, але вони лише заламують руки й не знають, як перетворити її на дієве співпереживання.

Чи є кращий спосіб розв'язати цю дилему, ніж почати з місця, де більшість із нас проводить понад сорок годин щотижня, — з роботи.

Якби керівники компаній змогли змінити культурні налаштування того, що дає бізнесові конкурентну перевагу, і показати, що емпатія може поліпшувати фінансові успіхи, продуктивність та утримання працівників (й інші переваги, про які ми поговоримо в цій книжці), то, можливо, позитивна поведінка, яку люди зрештою засвоять, перейшла б і на їхні відносини. Можливо, — лише можливо, — наш світ став би трохи кращим. Хитра точка входу, я знаю. Але логічна — і, як побачимо з цих сторінок, цілком імовірна.

Я розробляю стратегії, а не вивчаю емпатію, однак спостерегла, що іноді людина, яка перебуває поза темою, здатна пролити чимало світла на неї за умови глибокого й наполегливого зацікавлення. Та й іноді потрібен свіжий погляд, щоб розгледіти деталі ширшої картини та прояснити її. Ну й бонус: коли ви не знаєте «правил», які панують у певній сфері, то не боїтеся їх порушити. (Або радісно ламаєте їх на шматки, якщо потрібно.) Ви здатні підходити до теми інноваційно, без вагань ставити табуйовані запитання й доходити несподіваних висновків.

Я експертка з того, як емпатія відіграє ключову роль в ефективній стратегії бренду. Розробляю схеми й стратегії брендів понад 25 років. Серед моїх клієнтів — компанії з переліку Fortune 500, динамічні стартапи й несистемні приватні підприємці. Усі вони хочуть видаватися доступними та повними співпереживання в комунікації зі споживачами й налагоджувати зв'язок із ними, але не завжди знають, якими щирими діями підтримати ці пориви. Я допомагаю їм побудувати ці зв'язки й дотримувати сповнених емпатії обіцянок. Ми разом вивідуємо, як їм увиразнити власні емпатійні сильні сторони перед споживачами чи клієнтами, щоб ті повірили заявам. І часто наші розмови зводяться до того, як ефективні лідери, схоже, залізають у голови споживачів (а відтак і в голови



іншої ключової аудиторії – власних працівників), щоб ще сильніше прив'язати їх до бренду. Наші бесіди про брендинг приводять до інших тем: як змінити політику наймання на роботу і внутрішні правила та процедури обслуговування клієнтів так, щоб насправді бути емпатійним брендом.

Я провела безкінечну кількість консультацій про те, що емпатія означає для організації. Навчала, як практикувати емпатію щодня, а не просто вивалювати на сайт фрази про співпереживання. Прив'язувати емпатію до роботи – це те, що я практикую постійно й природно. У цій книжці я поділюся, як ті самі практики емпатії, якими я допомагаю клієнтам будувати зв'язок зі споживачами, можна використовувати в управлінні й лідерстві для поглиблення робочої культури в компанії та розбудови бренду, яким ви разом з колегами пишатиметеся.

Погодьтеся: ще не було вдалішого моменту, ніж зараз, порушити застарілі правила того, як *повинен* працювати бізнес, і створити справді емпатійну команду.

Організації зараз мають неймовірні можливості змінити власну культуру – на краще або на гірше. На це є три причини:

1. Комерційні організації переосмислюють власну роль у суспільстві.
2. Працівники і працівниці працюють більше годин, але водночас мають більше варіантів працевлаштування.
3. Технологічні зміни, що вриваються в життя організацій, змінюють наші ролі, і для ефективності цих змін потрібні унікальні людські навички.

Розгляньмо, як потужні комерційні організації сьогодні переосмислюють власні ролі. У 1980-х корпоративна Америка прийняла погляди економіста Мілтона Фрідмана,

викладені в *Seattle Times*, про те, що «єдина соціальна відповідальність будь-якої компанії — заробляти гроші для власників без порушень законодавства»<sup>4</sup>. Але багато організацій останнім часом стали використовувати власний чималий вплив на користь світові; ця концепція називається «свідомий капіталізм».

Кілька років тому Говард Шульц, колишній CEO, а зараз почесний голова Starbucks, узяв на себе місію підтримувати чітку позицію щодо політичних, суспільних і часто контроверсійних питань, як-от міжрасові відносини, справи ветеранів і права ЛГБТК. 2015 року в інтерв'ю для *Seattle Times* Шульц сказав: «Розміри, масштаб компанії та платформа, яку ми маємо, дозволяють, як на мене, звучати власним голосом у цих дискусіях. Сподіваюся, назавжди... Ми ведемо [Starbucks] до того, щоб переосмислити роль і відповідальність публічної компанії»<sup>5</sup>.

Навіть компанії, які ще не вбудували співпереживання у власні місії, уже озвучують колективні тривоги стосовно соціальної несправедливості. Коли президентські вибори в Америці 2016 року закінчилися паскудством, багатьом потеплішало на душі від того, що великі корпорації скористалися власним впливом, аби давати відсіч вузьколюбій сексистській і ксенофобській риториці, яка звучала зусібіч. Якщо деякі особистості почувалися безсилями, то впливові організації таки мали змогу ефективно й сміливо виступити проти расової нерівності та несприйняття іммігрантів, ЛГБТК і прав жінок. Багато з них так і вчинили за допомогою найбільшої платформи — прямого ефіру Суперкубку з американського футболу 2017 року.

Рекламодавець 84 Lumber<sup>6</sup> вирішив показати мексиканську жінку з донькою, які намагаються знайти притулок у США, і їхній розпач, коли після тривалої подорожі й подолання всіх перешкод вони наразилися на велику стіну. Реклама завершується обнадійливим відкритим

фіналом: дівчинка витягає з рюкзака американський прапор із тканинних обривків, і вони з мамою знаходять двері — звісно ж, від 84 Lumber.

В іншій рекламі на Суперкубку Audi показала зворушливу історію<sup>7</sup> про стривоженого батька, чия донечка змагається проти купи хлопців у перегонах на саморобних автомобілях. Тато озвучує побоювання, що «її ніколи не вважатимуть рівною з чоловіками — і не платитимуть стільки, як їм». Та наприкінці він хоче, щоб її історія звучала інакше, і реклама завершується словами про те, що компанія зобов'язалася гарантувати рівну оплату праці.

І хоча звучали заклики бойкотувати таку рекламу, куди більше людей її підтримало — і дали слово купувати в цих компаній та заохочувати їх доларом.

У коротких телерекламах цим комерційним компаніям вдалося показати нам, що вони справді можуть залишити емпатійний слід у світі, а в деяких випадках навіть змінити культуру й діалог. Вони можуть показати нам найкращі версії нас самих і заохотити бути гідними людьми, паралельно просуваючи власні продукти та озвучуючи свої ключові повідомлення. Якщо вже вони прийняли емпатію за важливу цінність і чесно її практикують, то це може стати прикладом і допомогти встановити нову норму співпереживання серед усіх нас.

Організації налаштовані змінювати дискурс довкола емпатії ще й тому, що працівники зараз трудяться довше та важче, ніж колись, але водночас вони більш готові покинути компанію, якщо їм з нею недобре. Наприклад, середньостатистичний американець працює близько 50 годин на тиждень<sup>8</sup>, і ті, хто має змогу, підуть із роботи, якщо вважатимуть, що компанія погано ставиться до них або до споживачів. Що й казати про негативний вплив такого робочого навантаження на психіку і здоров'я — це також попереджувальний дзвіночок для організацій: час змінювати *підходи* до роботи, поки ще не пізно. Люди

прагнуть діставати більше задоволення від тривалого робочого тижня, а це значно легше, якщо працюєш на компанію, яка підтримує твої цінності й ставиться до тебе з повагою.

І тут на сцену виходить емпатія.

Хоча затребувані таланти й збувають на роботі трохи більше часу, у них тепер і більше варіантів. Вони не працюватимуть в атмосфері зневаги до себе, колег або споживачів. Якщо їм видаватиметься, що керівництво чи компанія загалом не розуміють їх, не живуть за цінностями чи неспроможні добре ставитися до клієнтів, вони будуть не проти змінити роботу.

Ребекка Фріз Родског, співзасновниця і керівна партнерка FutureLeaderNow, консультує компанії щодо створення інноваційних робочих місць і культури, щоб працівники процвітали. А це також означає зменшення потоку кадрів, підвищення продуктивності й дивовижний досвід роботи бренду для клієнтів. Вона дійшла висновку: якщо організації хочуть залучати найкращих і щоб ті найкращі були задоволені працею, їм треба рости лідерів, створювати культуру й будувати бренди, які відповідатимуть ключовим цінностям їхніх кадрів. Якщо ваша компанія не спроможна визначити ключових цінностей працівників, їй не вдасться привабити й утримати найкращих людей. Якщо ваша компанія сотворила місію, у якій не знайшлося місця для внеску працівників або яка суперечить переконанням ваших людей, то ця місія приречена. Якщо ваше керівництво, на превеликий сором, не знає, чим живуть звичайні люди в організації, воно ніколи не надихне їх на інновації та креативність.

То як зрозуміти їхні погляди, дослухатися до їхніх потреб і визначити їхні ключові цінності? Як досягти того, щоб ваша організація залучала, винагороджувала й підтримувала своїх працівників?

Якщо стисло, то лише за допомогою емпатії.

У часи, коли алгоритми й роботи поступово заповнюють бізнес-ландшафт, легко припустити, буцімто м'яка навичка на кшталт емпатії більше не потрібна. Але це твердження вкрай далеке від істини.

Зверніть увагу на слова технологічної футуристки Крістін Керлі<sup>9</sup>, яка консультує деякі найбільші компанії світу щодо того, як приймати технологічні зміни на нашому шляху, а не боятися їх. Зі свого спостережного пункту вона твердить, що лідерам та організаціям обов'язково треба почати говорити про емпатію. Враховуючи автоматизацію, так звані м'які навички скоро стануть найважливішими. Ті якості, які роблять нас *людьми*, стануть нашими конкурентними перевагами. Роботи не змусять нас застаріти, а от суто людські навички стануть потрібні як ніколи.

Декому з вас може видатися, ніби емпатія — це хитрий піар-хід, який допоможе вашій компанії здобути вищу лояльність споживачів... і більше доларів. І це правда: емпатійний бренд передбачає міцнішу лояльність клієнтів, а отже, вищі доходи.

Вірте чи ні, та я рада, що ви читаете цю книжку.

Колись я працювала менеджеркою з маркетингу на одну глобальну компанію. До моїх обов'язків входило, зокрема, допомагати клієнтам, які вперше зіткнулися із серйозною конкуренцією, створити позитивне сприйняття бренду. Такі клієнти зазвичай знаходили партнерів серед громадських організацій і через них підтримували добродійні заходи, шкільні програми та групи населення, що потребують підтримки. Я намагалася скерувати клієнтів ухвалювати рішення, які містили сильну добродійну компоненту, мали більший вплив і показували їх соціально відповідальними компаніями. За якихось 5000 доларів, казала я їм, ми можемо пожертвувати цілий напівпричіп їжі місцевому продовольчому фонду. Клієнти були хорошими людьми, їм подобалася ідея наповнити

продовольчі полиці для голодних (кому вона не сподобалась би?), але вони робили це великою мірою задля позитивного висвітлення в пресі. Прийдуть ЗМІ, чиновники тиснутимуть руки, фотографи зніматимуть, і мої клієнти матимуть вигляд зграйки супергероїв. У моїй голові ми досі чинили добре — хоч клієнт і робив це з егоїстичних міркувань. Зрештою, ми ж передаємо їжу продовольчому фонду, який зможе нагодувати людей. Аж настав великий день, і я зрозуміла, як усе відбувається.

Разом із захопленими працівниками приїхали виконавчі цабе. Вони мали допомогти розвантажити авто й поплескати по спинах волонтерів продовольчого банку, а заодно пофотографуватися. Планували собі чудову нагоду попіаритися — і аж ніяк не збиралися щиро зворушитися від того, яке велике значення має їхній щедрий дарунок і на скількох життях це позначиться. Вони не планували встановлювати зв'язок з волонтерами та покровителями, заступати на волонтерську зміну після події чи й надалі долучатися до благодійності. Вони не планували, що в них збуриться почуття емпатії. Але все це сталося. І вони змінилися вже на місці події.

Якщо ви вчинятимете щось хороше з егоїстичних міркувань, то ви негідники? Можливо. Якщо вважатимете відверто емпатійні бізнес-практики чудовим способом додати лоску до репутації своєї компанії, то ви опортуністи? Можливо. Але прагматики готові прийняти цінність суспільно вагомих рішень, навіть якщо їхня мотивація не дуже щира. Зрештою, ви можете бути наповнені внутрішньою емпатією по вінця, та якщо не практикуватимете її, то не спричинитеся до жодних змін зовні. Якщо змушувати себе діяти зі співпереживанням, у вас може зажевріти щира емпатія.

Звісно, мені хотілося б, щоб усі, хто читатиме цю книжку, засвоїли тактики співпереживання, адже вони дають підтримку й сталість. А якщо ви прийшли по емпатійний

лоск, який мав би поліпшити фінансові показники компанії? Теж ласкаво прошу. Як мені випаде, то затягну вас троянським конем у щиру емпатію.

Хочу, щоб усі ми зрозуміли роль емпатії в щоденному житті й — ще важливіше — те, як нам обертати власні сердечні *почуття* на позитивні *вчинки*. Хочу, щоб усі люди на всіх рівнях в організації бачили, що емпатія — це не слабкість, це актив. Вербую вас у свою Емпатійну армію ширити слово про те, що щирі зв'язки породжують феноменальний успіх. Наразі емпатія дає конкурентну перевагу на ринку, бо це поки що рідкість, але, сподіваюся, риси й практики, описані в цій книжці, невдовзі стануть організаційними стандартами.

Щоб бути справжніми й мати сталість, мусимо практикувати емпатію зсередини. Усе починається з керівництва, яке приймає емпатійний світогляд і стиль управління. Це, своєю чергою, впливає на внутрішню культуру, яку створюють такі лідери. А вже вона надихає їх ставитися відповідним чином до працівників та клієнтів, сприяючи в такий спосіб формуванню емпатійних іміджу й репутації бренду.

Ця книжка поділена на частини, у кожній з яких ми поговоримо, як ці кола розходяться одне з одного, мов на воді.

Сподіваюся, що з неї ви засвоїте:

- переконання, що емпатія — це актив для підприємців та організацій;
- докази, що активна емпатія живить видатні бізнеси та бренди й створює прибуткові інфраструктури, які можна масштабувати;
- звички та практики, що допоможуть вам стати емпатійнішим лідером і створити культуру процвітання, де команди зберігатимуть вірність організації та працюватимуть найкраще;

- процедури, що їх може впровадити ваша організація для створення позитивної та емпатійної репутації бренду серед ваших споживачів, у громаді... і серед майбутніх працівників;
- конкретні дії для виховання емпатії та здійснення впливу там, де ви є *зараз*, незалежно від розміру вашої сфери впливу;
- бажання розповідати про те, що щирі взаємини породжують успіх.

Я хочу жити у світі, де емпатія є скелетом усіх бізнесів. Світі, у якому наші фахові та особисті цілі йдуть поруч, щоб нам не доводилося бути двома різними особистостями на роботі й удома.

І для створення такого світу мені потрібна ваша допомога.

Яка? Розгляньмо, як емпатія проявляється в успішних компаніях усіх розмірів, а не лише в благодійних і неприбуткових організаціях. Читайте далі, щоб дізнатися, як найкращі й найпрогресивніші компанії та лідери почали впроваджувати вдумливі, сповнені співпереживання бізнес-тактики, — і що ви можете зробити, щоб впровадити їх у власній роботі й організації.

Почнімо.